



VNIVERSITAT D VALÈNCIA

Instituto de Economía Internacional

TESIS DOCTORAL

**La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio: Una
aplicación a clientes con discapacidad.**

Presentada por: SUSANA NAVARRO GARCÍA-CARO

DIRECTORES: Dra. Amparo Cervera Taulet

Dra. Luisa Andreu Simó

Dr. Domingo Ribeiro Soriano

Abril de 2015

Agradecimientos

Este apartado de agradecimientos podría ser tan extenso como la propia tesis doctoral, muchas personas vienen a mi mente en estos momentos, pero con gran esfuerzo he intentado ser breve.

Las primeras personas a las que dar las gracias son mis tres directores de tesis, las Doctoras Dña. Amparo Cervera Taulet y Dña Luisa Andreu Simó y el Doctor D. Domingo Ribeiro Soriano, de la Universitat de València. A todos ellos, he de agradecer su acompañamiento durante estos últimos años. Siempre me han animado a seguir, me han impulsado cuando mis fuerzas flaqueaban y sin ellos esta tesis no sería hoy una realidad.

En segundo lugar hay una persona a la que debo agradecer especialmente su dedicación desinteresada, su creatividad en mis momentos de bloqueo, su paciencia y su escucha. Se trata de la Dra. Dña. M^a Dolores Garzón Benítez.

Igualmente he de agradecer al Dr. D. Norat Roig-Tierno, coautor de uno de los artículos recogidos en esta tesis, su esfuerzo, su dedicación y su compañerismo.

He de dar las gracias a muchas personas con discapacidad, entidades y asociaciones así como empresarios del sector hotelero, por el tiempo que me han dedicado, por todo lo que me han enseñado y por haberme apoyado a seguir con esta tesis.

A mi familia, que siempre ha confiado en mí y en esta tesis.

A mis padres por enseñarme a estudiar con interés y ser ejemplo de auto superación.

A mi hermana Laura, por hacerme sentir siempre capaz de lograr mis propósitos.

A mi marido y compañero de vida, por su paciencia, ayuda y apoyo incondicional.

A mis hijos que son lo que más quiero y a los que he robado tanto tiempo.

A todos gracias, sin vosotros, estas páginas estarían en blanco.

Índice general

Previos	Agradecimientos.	3
	Índice general.	5
	Índice de tablas.	7
	Índice de gráficos.	8
CAP. I	Introducción.	10
	- Antecedentes.	11
	- Estructura.	20
	- Metodología.	23
CAP. II	Accessible value co-creation and innovation: an approach to the role of different stakeholders involved in the process.	25
	1.- Introduction.	28
	2.- Conceptual framework.	30
	3.- Method.	33
	4.- Findings.	35
	5- Conclusions and motives for further research.	42
	6.- References.	46
CAP. III	Co-creation in hotel disable customer interactions.	50
	1.- Introduction.	53
	2.- Conceptual framework.	57
	3.- Method.	58
	4.- Findings.	61
	5- Conclusions and future research opportunities.	62
	6.- References.	64

CAP. IV	Key factors in value co-creation for disabled customers and hotel services. An exploratory study of hotel managers.	70
	1.- Introduction.	73
	2.- Conceptual framework.	75
	3.- Method.	80
	4.- Findings.	83
	5.- Conclusions and future research opportunities.	85
	6.- References.	87
CAP. V	Conclusiones.	93
	1.- Conclusiones.	94
	2.- Limitaciones y futuras líneas de investigación.	99
CAP. VI	Bibliografía general.	103
Anexos	Anexos.	118
	ANEXO I: Guión de entrevista a empresas hoteleras del 1 ^{er} artículo.	119
	ANEXO II: Guión de entrevista a consumidores con discapacidad del 1 ^{er} artículo.	124
	ANEXO III: Cuestionario del 2 ^o artículo.	128
	ANEXO IV: Cuestionario del 3 ^{er} artículo.	134

Índice de tablas

CAP. I	Introducción.	10
	• <i>Table I:</i> Premisas fundamentales (PF) de la lógica dominante del servicio (LDS).	17
	• <i>Table II:</i> Unión de enfoques sobre la creación de valor.	18
CAP. II	Accessible value co-creation and innovation: an approach to the role of different stakeholders involved in the process.	25
	• <i>Table I:</i> Sample description: hoteliers.	34
	• <i>Table II:</i> Sample description: PwD.	35
CAP. IV	Key factors in value co-creation for disabled customers and hotel services. An exploratory study of hotel managers.	70
	• <i>Table I:</i> Sample description: hoteliers.	81

Índice de gráficos

CAP. I	Introducción.	10
	• <i>Gráfico I:</i> Estructura de la tesis doctoral	22
CAP. II	Accessible value co-creation and innovation: an approach to the role of different stakeholders involved in the process.	25
	• <i>Figure I:</i> An integrative model of value co-creation.	32
	• <i>Figure II:</i> Stages of the relationship between hoteliers and customers.	34
	• <i>Figure III:</i> Mapping of customer, suppliers and encounter processes.	36

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

Capítulo I.

INTRODUCCIÓN.

Antecedentes.

Con esta tesis doctoral se ha desarrollado la aplicación de un marco teórico de co-creación de valor entre los clientes con discapacidad y el personal de los establecimientos hoteleros desde la lógica dominante del servicio (LDS), el enfoque de marketing cuyo desarrollo conceptual se inició en 2004 (Vargo & Lusch, 2004) y, en la actualidad, se constata su creciente interés en la investigación de marketing (Bettencourt, Lusch & Vargo, 2014; Chandler & Lusch, 2015). La denominación original de la lógica dominante del servicio es “Service-Dominant logic” (Vargo & Lusch, 2004). La plataforma online de este enfoque (www.sdlogic.net) de los profesores Stephen L. Vargo y Robert, F. Lusch ofrecen numerosos enlaces que destacan su interés académico.

A partir de los estudios e investigaciones sobre la LDS (Vargo & Lusch, 2004,2008; Hunt, 2004; Lusch et al, 2007; Payne et al 2008; Grönroos, 2008,Ballantyne &Varey, 2008; García et al, 2010; Shaw et al 2011; Park & Vargo 2012,Fitz, 2013; Blanquez –Resino et al, 2013, Bettencourt, 2014), en la presente tesis doctoral, se han identificado los principales factores para la co- creación de valor en los servicios hoteleros en el ámbito de las personas con discapacidad.

La co-creacion como participación del cliente en la creación de valor, es decir, la participación se amplía más allá del propio proceso de prestación del servicio incluyendo la implicación y motivaciones del cliente para experimentar, dialogar y colaborar con la empresa, no sólo en el ámbito de los servicios sino también en el de los bienes físicos (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Sawhney et al., 2005; Vargo et al., 2004). Es relevante señalar que se ha establecido una relación conceptual entre la participación del cliente y la creación de valor; de esta forma, Vargo y Lusch (2004)

señalan que la participación del cliente en la definición de la oferta puede ocurrir a través de compartir conocimiento, el co-diseño o la producción compartida y la importancia de estas actividades de participación del cliente en la creación de valor.

La motivación para llevar a cabo esta tesis doctoral está basada tanto desde una perspectiva académica como de gestión.

La implementación de la LDS en una organización implica por una parte un cambio de perspectiva sobre cuando y como el valor es creado, segundo, en tener la capacidad de permitir a los empleados, a que sistemáticamente entiendan dónde y cuándo se esfuerza el cliente en hacer su trabajo para recibir el servicio y por último, como la LDS está integrada en los sistemas y/o procesos internos de la organización. El impacto académico de la LDS tiene una gran transcendencia. En la última década, los artículos sobre LDS han sido citados más de 10.000 veces en publicaciones, conferencias, libros y congresos (Bettencourt, et al 2014).

En el ámbito de los servicios turísticos, está surgiendo un gran interés en la investigación sobre la co-creación de valor desde la LDS, y específicamente en la integración de la co-creación en los servicios hoteleros. A pesar del creciente interés en la aplicación de la LDS en hoteles, otras investigaciones (Buhalis, 2011, Richards et al, 2010, Burnet 2011) manifiestan la importancia de investigar el segmento de clientes con discapacidad así como las interacciones con otros agentes del sector turístico permitiendo su inclusión en el turismo, otro tema de gran interés es la co-creación entre los clientes en el momento de la prestación del servicio. Ante la falta de estudios sobre la co-creación de valor en clientes con discapacidad, la presente tesis doctoral pretende contribuir en esta línea de investigación.

Desde el punto de vista de la gestión, los hoteles necesitan estrategias de co-creación de valor con los clientes (Shaw et al, 2011, Fitz et al, 2013, Clathoth et al, 2013, Cabiddu et al , 2013), con el fin de poder innovar en los productos y servicios y sobretodo en cómo convertir sus recursos operativos, como empleados y habilidades directivas en estrategias competitivas sostenibles bajo la lógica dominante del servicio, Además estudios recientes han manifestado la importancia de entender las necesidades de las personas con discapacidad (Kim et al, 2012; Poria, et al 2011, Darcy, 2010).

El contexto del estudio está enfocado hacia las relaciones entre los empleados de las empresas hoteleras y las personas con discapacidad. Según la Comisión Europea (2013), en el período 2011-2020, la demanda de turismo accesible pasará de 744,3 millones de viajes a 861,9 millones, lo que equivale a un crecimiento anual de 1,64%. Las personas con discapacidad, añadirían más de un periodo de vacaciones por año y viajarían con más miembros de la familia y amigos, si pudieran encontrar más y mejor información en internet sobre turismo accesible. El mercado potencial en turismo accesible contiene 127,5 millones de beneficiarios en Europa que comprende siete segmentos de población: Personas con movilidad reducida, discapacidad visual, auditiva, en el habla, mental, intelectual, o discapacidades no visibles (Buhalis et al, 2005).

El marco conceptual de la presente investigación aborda cuestiones relacionadas con la Lógica dominante del servicio (LDS) y la co-creación de valor, además diversos autores nos indican que:

- Los clientes son cada vez más exigentes a la hora de escoger y consumir su experiencia (Han, Kim, & Hyun, 2011).

- Las organizaciones necesitan la habilidad de anticiparse a las expectativas con el fin de poder ofrecer y crear una oferta única, para eso necesitan cooperar muy de cerca con el cliente (Vargo et al., 2008).
- Las organizaciones hoteleras reconocen que para su supervivencia necesitan crear una oferta y experiencias únicas a sus clientes. Además, esta industria es cada vez más competitiva (Wang, Chen, & Chen, 2012) (Walls et al., 2011).

De acuerdo con Park y Vargo (2012), la LDS proporciona una base importante para el desarrollo de una estrategia de marketing turístico mucho más sólida, fuerte y sobretodo adaptada a los cambios constantes del mercado. La LDS con su aplicación en la industria hotelera, no está solo enfocada a comprender y a detectar las necesidades del cliente, sino también a involucrarlos, implicarlos y colaborar con ellos y adoptar esto en los procesos del servicio.

Según Hunt & Derozier, 2004, en la terminología de la LDS, se distinguen dos amplias categorías y recursos:

- Los recursos operantes: que son normalmente los físicos (materias primas, y productos físicos) y suelen tener tendencia a ser estáticos y requieren modificaciones para ser útiles.
- Los recursos operativos: que son normalmente los humanos (habilidades y conocimiento de los clientes y empleados), los organizacionales (rutinas, culturas), recursos de información (conocimiento de los mercados, competidores, tecnología), también las relaciones con los proveedores,

clientes y competencia. Todos ellos a diferencia de los otros, son dinámicos, y pueden ser renovados o repuestos.

La Lógica Dominante del Servicio (LDS) (Vargo y Lusch, 2004), pueden resultar de especial utilidad para guiar la gestión de las empresas de servicios turísticos hacia la creación de valor. Una de las premisas básicas sobre las que se asienta este enfoque establece que las empresas no entregan valor, sino que tan sólo hacen propuestas de valor dado que éste es creado por los clientes mediante el uso o consumo de los productos o servicios (Lusch et al., 2007).

En este contexto, las empresas sólo pueden alcanzar un estado de co creadoras de valor durante la interacción con sus clientes. Antes de la interacción, la posición de las organizaciones es la de facilitadoras de valor, puesto que tratan de proporcionar a sus clientes bienes y servicios que éstos puedan utilizar para obtener valor (Grönroos, 2008). No obstante, autores como Ballantyne et al. (2008) reconocen que las propuestas de valor pueden ser co producidas por clientes y empresas, es decir, se puede colaborar en la co-creación de nuevos servicios o productos de tal forma que la empresa interactúa y negocia con sus clientes para desarrollar una propuesta de valor; este proceso, en sí mismo, se convierte en una parte de la co-creación de valor en la que puede participar la empresa. Una forma con la que cuentan las empresas hoteleras para ampliar la creación de valor de sus clientes es precisamente permitirles colaborar en la co-creación de nuevos servicios turísticos (García et al., 2010).

Así pues una organización y su cliente no pueden ser vistos por separado sino integrados en un mismo sistema, dónde ambos colaboran, es decir, están co creando a través de experimentar de forma conjunta e integrando recursos para un

beneficio individual y común, además de conocer de qué forma pueden servirse el uno al otro.

Para el propósito de esta investigación, se han seguido las premisas básicas de la Lógica Dominante del Servicio (LDS), tabla I, entre las que se destacan las siguientes (Vargo & Luch, 2008).

- El servicio es lo que siempre se intercambia.
- De acuerdo con la premisa fundamental (PF)4, los recursos operantes son fundamentales para la ventaja competitiva, gracias a su conocimiento y experiencia.
- La PF6, expresa que el cliente es siempre un co creador de valor.
- PF7, Las empresas no pueden ofrecer valor, solo proposiciones de valor, es decir, el valor es co creado en el momento de la experiencia. Emerge a través de la colaboración entre los elementos operantes (empleados, clientes, proveedores, etc).
- Además según la PF10, “el valor es único y determinado por el beneficiario”, esto significa que cada uno tiene una experiencia diferente con el servicio y por lo tanto el valor aportado es diferente.

Tabla I: Premisas fundamentales (PF) de la lógica dominante del servicio (LDS)

PF1 El servicio es la base fundamental del intercambio.
PF2 Los intercambios indirectos enmascaran la base fundamental del intercambio.
PF3 Los bienes son mecanismos para la provisión de servicio.
PF4 Los recursos operantes (conocimientos y habilidades) son la fuente fundamental de ventaja competitiva.
PF5 Todas las economías son economías de servicio.
PF6 El cliente es siempre un co creador de valor.
PF7 La empresa no puede entregar valor, sino sólo ofrecer proposiciones de valor.
PF8 Una visión centrada en el servicio está inherentemente orientada al cliente y es relacional.
PF9 Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
PF10 El valor es determinado siempre por el beneficiario.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2008).

Además de la literatura sobre las experiencias del cliente y la LDS, el marco conceptual de esta investigación, se enfoca hacia los procesos de co-creación de valor tal y como se explica a continuación:

Algunos autores han estudiado más en profundidad la co-creación de valor a través del estudio de los procesos entre el cliente y la organización. Por una parte, Payne et al 2008, desde el punto de vista de los “procesos” y sus encuentros, analizan una perspectiva de los procesos sobre cómo los clientes se involucran en la creación de valor, haciendo hincapié en la importancia de la interacción, dónde se desarrolla un marco para la co-creación de valor y se proveen de tres componentes que son

cruciales para estos procesos basados en la creación de valor: El cliente como creador de valor, la organización como creadora de valor y los procesos de encuentro entre ambos.

Por otra parte Grönroos, 2008, desde el punto de vista del rol de los participantes, sugiere que la organización sea un facilitador de valor (proporciona a los clientes con los recursos necesarios como información, los servicios, etc...), el cliente es el “creador de valor” durante el proceso del servicio y ambos, tanto la organización como el cliente, son co creadores de valor, donde hay interacción.

La tabla II, demuestra la importancia de unir ambos enfoques, es decir, procesos, y roles:



Fuente: Andreu et al (2010).

En suma, tanto los clientes como las organizaciones deben vincular sus recursos con el fin de gestionar correctamente las actividades y co crear valor. Además, la co-creación de valor debe ser vista como un instrumento que requiere del conocimiento del cliente y de otros recursos que influyen en la creación de valor.

Tras esta introducción, en la que a partir de la literatura revisada se detecta que la gestión de la co-creación de valor no solo interesa a la empresa sino también al cliente y tras identificar la falta de estudios que aborden la co-creación de valor en clientes con discapacidad se identifican los siguientes objetivos para la tesis doctoral:

1. Cerrar la brecha de investigación en torno al desarrollo de los modelos conceptuales planteados desde la lógica dominante del servicio y de manera específica para el segmento de clientes con discapacidad.
2. Aplicar un marco de co-creación de valor que integre los “procesos” desde el punto de vista de los clientes, los hoteleros, y cada una de sus interacciones. Así como el punto de vista de cada uno de los “participantes” (el facilitador de valor y el co creador de valor) y el rol que los clientes tienen en la industria hotelera.
3. Identificar los factores que influyen en la co-creación de valor entre los clientes con discapacidad y los hoteleros.
4. Detectar los aspectos cruciales para una mejor gestión de la co-creación sus procesos y la participación de sus integrantes.

A todos ellos se dará respuesta a lo largo de la presente tesis. El objetivo 1 y 2 se abordará en el capítulo 2 y 3. El objetivo 3, se abordará en el capítulo 2 y por último el objetivo 4, se aborda en el capítulo 4 de la tesis.

Estructura.

En primer lugar cabe señalar que se trata de una tesis por compilación de artículos científicos. Cada uno de ellos puede ser leído autónomamente al tener los aspectos necesarios para su comprensión (marco teórico, objetivos, resultados y conclusiones), pero es importante recalcar que la unión de todos ellos constituye un solo trabajo con un claro hilo argumental, centrado en el análisis de los principales factores de co-creación entre los clientes con discapacidad y los establecimientos hoteleros.

El primer artículo recogido íntegramente en el capítulo II, se titula ***“Accessible value co-creation and innovation: an approach to the role of the different stakeholders involved in the process”*** y ha sido publicado en el Journal of Business Research, publicación del Grupo Editorial Elsevier, indexada en el Social Science Citation Index. Del mismo modo, este trabajo fue presentado y premiado como uno de los mejores trabajos presentados en el congreso GIKA (Global Innovation and Knowledge Academy, 2013),

En este trabajo da respuesta a los dos primeros objetivos de esta tesis, muestra la aplicación de un marco para la co-creación de valor que integra los siguientes factores: Los procesos de los clientes, y hoteles y las interacciones entre ambos; y por otro lado desde el punto de vista de los participantes en cuanto al facilitador de valor y el creador de valor.

Los resultados sugieren que el modelo propuesto puede efectivamente analizar la co-creación de valor en la industria hotelera. Además, la creación de este marco ayuda a fomentar la co-creación de valor e incrementar los beneficios de sus

participantes durante cada una de las etapas de su relación con cada uno de los agentes que interactúan en el proceso, pero es necesario analizar en este marco los factores que influyen en el proceso de co-creación en cada una de las etapas de relación. Se obtiene así, el siguiente trabajo recogido en el capítulo III.

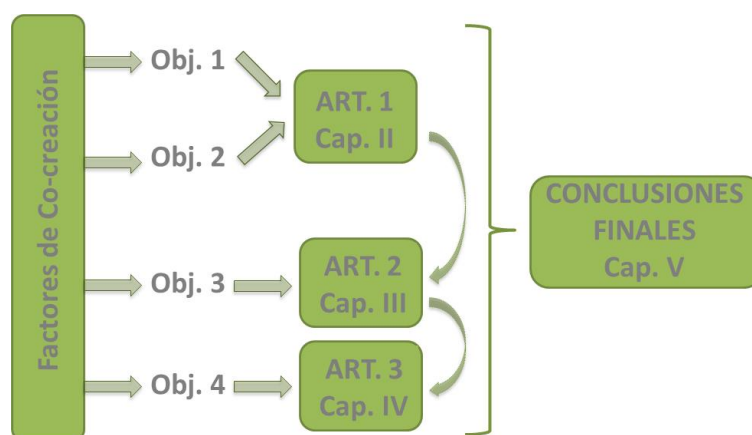
En el segundo artículo, “***Co-creation in hotel-disable customer interactions***”, recogido en el capítulo III, aceptado en la revista científica Journal of Business Research, se analizan los factores que influyen en el proceso de co-creación en cada una de las etapas de interacción entre los empleados del hotel y los clientes, desde el punto de vista de los clientes con discapacidad: Antes de que el cliente visite el hotel (Booking), durante la estancia del cliente (Stay) y la post estancia (Post Stay). En cada una de ellas el objetivo es identificar el “facilitador de valor” y los “factores de co-creación”, dando respuesta al tercer objetivo de esta tesis. Los resultados nos muestran que las principales fases de relación entre los clientes con discapacidad y los empleados del establecimiento hotelero se dan en las fases de la reserva y la estancia en el hotel. Estos resultados son consistentes con estudios como los de Payne et al. (2008), que se refieren al proceso de encuentro como “puntos de contacto” y “contactos”. Para las empresas hoteleras, estos puntos clave de contacto son similares a los “momentos de la verdad”. Pero es necesario también conocer el punto de vista de los hoteleros, y plantear estrategias de co-creación que le permitan construir una base sólida de conocimiento común en el ámbito de la gestión de valor. Se obtiene así, el tercer artículo de la tesis.

El tercer artículo, recogido en el capítulo IV “**Key factors in value co-creation for disabled customers and hotel services. An exploratory study of hotel managers**”, ha sido publicado en la revista de Análisis Turístico, Del mismo modo, este trabajo fue presentado y premiado como uno de los mejores trabajos presentados en el XVIII Congreso de AECIT, 2014.

Este artículo, da respuesta al cuarto objetivo de esta tesis. Los resultados señalan que los factores para la co-creación están relacionados con las etapas secuenciales de la relación entre los hoteles y los clientes con discapacidad. Los resultados de este análisis muestran las estrategias más interesantes de la co-creación de valor, lo que puede permitir a los hoteles construir una base sólida de conocimiento común en el ámbito de la gestión de valor.

El capítulo V, recoge las conclusiones finales de la tesis y el grado de los tres objetivos planteados y por último, el capítulo VI la bibliografía empleada.

Gráfico I: Estructura de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia.

Metodología.

En el primero y último artículo se han utilizado métodos cualitativos. Como han señalado varios autores (Yin 1994; Gummesson 2002; Levy 2005), los métodos cualitativos son muy útiles para arrojar luz sobre fenómenos existentes. Por otra parte, otros autores abogan por un enfoque de investigación cualitativa específicamente al estudiar a las personas con discapacidades (Poria et al. 2011). En consecuencia, las entrevistas en profundidad han ayudado a analizar la opinión de directivos hoteleros y conocer y aprender más de cerca a las personas con discapacidad.

En el segundo artículo se ha utilizado la metodología del Proceso Analítico Jerárquico, AHP (the analytic hierarchy process), que utiliza una comparación a pares en una escala de nueve elementos según los criterios de importancia. Saaty (1980) diseña esta metodología, como un modelo jerárquico para atender problemas complejos. Los juicios y valores varían de un individuo a otro, por lo que se necesita una nueva ciencia de juicios y prioridades que posibilite alcanzar la universalidad y la objetividad. De esa forma se podrá comprender, cooperar y actuar. Esta metodología del AHP, es uno de los modelos de decisión multicriterio más extendida,(Roig-Tierno et al 2013,Osorio, J. C., & Orejuela, J. P. 2008.), y en el sector turístico son varios los autores que la han trabajado,.(Deng,2002, Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (2005), Das, D., & Mukherjee, K. (2008), Wickramasinghe,2010, , Zhou,et al 2015, Liu, S., & Tan, N. (2015).

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

Capítulo II.

ACCESIBILIDAD E INNOVACIÓN EN LA CO-CREACIÓN DE VALOR: UNA APROXIMACIÓN AL PAPEL DE LOS DIFERENTES ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO.

ACCESSIBLE VALUE CO-CREATION AND INNOVATION: AN APPROACH TO THE ROLE OF THE DIFFERENT STAKEHOLDERS INVOLVED IN THE PROCESS

Autores: Susana Navarro, M^a Luisa Andreu (Universidad de Valencia), Amparo
Cervera (Universidad de Valencia).



Publicación: **Journal of Business Research.**

Año 2014, Volume 67, Número 5.

Indexada en: Social Science Citation Index (ISI), ANBAR, Current Contents, Information Service, Management Contents, Management Literature in Brief, RePEc, Personnel Management Abstracts, PsycINFO Psychological Abstracts, Public Affairs, Information Service Bulletin, Social Sciences Citation Index, Work Related Abstracts.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

ISI Web of KnowledgeSM

Journal Citation Reports®

WELCOME HELP 2013 JCR Social Science Edition

Journal Summary List [Journal Title Changes](#)

Journals from: search ISSN for '0148-2963'

Sorted by: Journal Title SORT AGAIN

Journals 1 - 1 (of 1) Page 1 of 1

MARK ALL UPDATE MARKED LIST

Ranking is based on your journal and sort selections.

Mark	Rank	Abbreviated Journal Title <i>(linked to journal information)</i>	ISSN	JCR Data [↓]						Eigenfactor® Metrics [↓]	
				Total Cites	Impact Factor	5-Year Impact Factor	Immediacy Index	Articles	Cited Half-life	Eigenfactor® Score	Article Influence® Score
<input type="checkbox"/>	1	J.BUS.RES	0148-2963	6774	1.306	2.341	0.335	334	8.3	0.00969	0.631

MARK ALL UPDATE MARKED LIST

Journals 1 - 1 (of 1) Page 1 of 1

[Acceptable Use Policy](#)
Copyright © 2015 Thomson Reuters.

THOMSON REUTERS
Published by Thomson Reuters

ISI Web of KnowledgeSM

Journal Citation Reports®

WELCOME HELP RETURN TO JOURNAL 2013 JCR Social Science Edition

Rank in Category: JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH

Journal Ranking [↓]

For 2013, the journal JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH has an Impact Factor of 1.306.

This table shows the ranking of this journal in its subject categories based on Impact Factor.

Category Name	Total Journals in Category	Journal Rank in Category	Quartile in Category
BUSINESS	111	58	Q3

Artículo presentado y premiado como uno de los mejores trabajos presentados en el congreso GIKA (Global Innovation and Knowledge Academy, 2013).

ACCESSIBLE VALUE CO-CREATION AND INNOVATION: AN APPROACH TO THE ROLE OF THE DIFFERENT STAKEHOLDERS INVOLVED IN THE PROCESS

Abstract

This study examines how service supplier and buyer value co-creation influences buyers' attitudes toward service providers. Service-dominant logic is a prevalent concept in the services industry, providing an important marketing theory in which intangible resources, co-creation of value, and relationships are the keys to determining marketing exchanges. This research describes a model for analyzing value co-creation management in the hotel industry, focusing on the specific market segment of disabled customers. This framework helps foster value co-creation to increase the benefits for participants during each stage of their relationship. The paper also presents the managerial implications of the research findings.

Keywords: value co-creation, Service-Dominant logic, disabled customers.

2.1 INTRODUCTION

Research in the last decade is replete with interest in Service-Dominant (S-D) logic from both an academic and managerial point of view (Karpen, Bove, & Lucas 2012; Vargo & Lusch 2004). S-D logic describes service as the core purpose of exchange and provides a theoretical understanding of how firms, customers, and other market participants co-create value through their service interactions (Vargo & Lusch 2004). The core concept of S-D logic is that, as active participants and collaborative

partners in relational exchanges, customers co-create value with the firm through involvement in interaction processes (Grönroos 2008, Grönroos and Voima, 2013; Payne, Storbacka, & Frow 2008; Vargo & Lusch 2008; Yi & Gong 2013). Empirical research on these interaction processes from the value co-creation perspective is, however, scant (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).

Drawing on previous studies, the aim of this paper is to identify the factors and process dynamics of value co-creation by applying the conceptual thinking of S-D logic (Vargo & Lusch 2004, 2008) in the context of disabled customers' interactions with hotel services. Recent literature reveals the importance of understanding disabled customers' needs (Kim, Stonesifer, & Han 2012; Kim & Lehto 2012; Poria, Reichel, & Brandt 2011). According to the European Agency for Safety and Health at Work (EASHW 2003), the term, people with disabilities (PwD), encompasses individuals with physical disabilities, sensorial disabilities (e.g., deaf and blind persons), and mental impairments, including people with long-term or progressive conditions as well as individuals with more stable disorders. The accessible tourism market is growing (Kim and Lehto 2012), thereby sparking a need for more research from a demand focus. In the specific context of tourism accommodation services, the literature review reveals a lack of research on PwD service experiences (Darcy 2010).

The paper's structure is as follows. First, a discussion of the rationale behind S-D logic and value co-creation highlights some of these concepts' key features. Previous studies then provide the basis for an integrative model of value co-creation and resource integration. Second, the paper sets out to explain the processes used to apply this model to the accessible hotel service context. The final section discusses

the main findings and conclusions, looks for innovative ways to confront value co-creation, and closes by addressing the research and managerial implications of this study.

2.2 CONCEPTUAL FRAMEWORK

Service-Dominant logic.

S-D logic is an alternative to the traditional goods-centered paradigm for understanding economic exchange and value creation (Vargo & Akaka 2009). This service-centered view relies on the idea that service, defined as the application of skills for the benefit of others, is the basis of economic and social exchange (Vargo & Lusch 2004, 2008).

In the S-D logic terminology, two broad categories of resources exist: operand resources, which are typically physical (i.e., raw materials or physical products); and operant resources, which are typically human (i.e., skills and knowledge of customers, and employees), organizational (i.e., routines, cultures, and skills), informational (i.e., knowledge about markets, competitors, and technology), or relationships with competitors, suppliers and customers (Hunt & Derozier 2004). S-D logic views the customer as an operant resource capable of acting upon other resources such as a collaborative partner who, along with the firm, co-creates value (Lusch, Vargo, & O'Brien 2007, p. 6). For example, a disabled customer aware of his or her accommodation needs—an operant resource—may communicate these needs to the hotelier—another operant resource—so that the hotel can properly adapt its facilities—operand resources.

Value co-creation.

S-D logic holds that business cannot independently create value. Interaction offers a way to develop a joint process of value creation. Consequently, the customer is not simply a recipient but is rather a collaborative partner who “creates value with the firm” (Lusch et al. 2007, p.6). From this perspective, value does not emerge until the acceptance of an offer takes place (i.e., value in use). Recent studies call for further research to analyze the process and participants’ perspective, crucial to improving the management of value co-creation.

The process perspective.

Payne et al. (2008) advocate a process perspective on how customers engage in value creation, and list its three main components—customer value creator processes, supplier value creation processes, and encounter processes—at the crux of the process-based value creation framework. Mapping these processes helps firms identify micro-specialized competences and seek out new opportunities for co-creation that will yield beneficial results for both customers and suppliers.

The participants’ perspective.

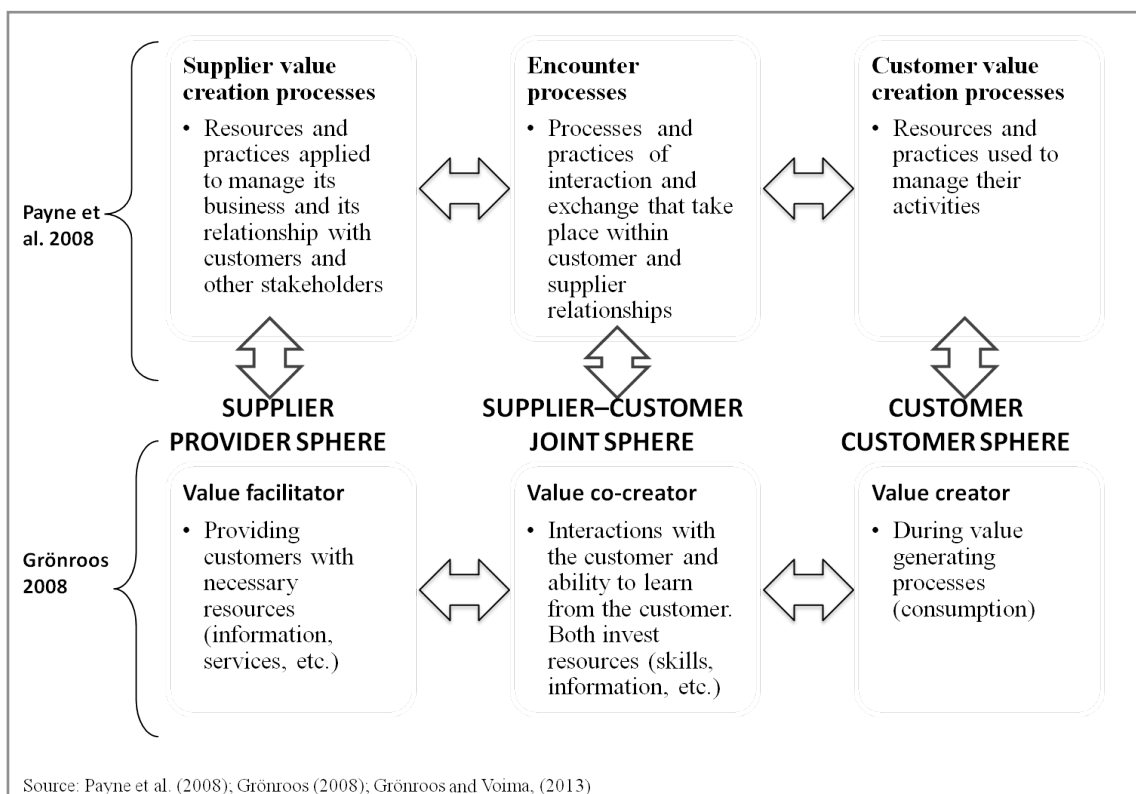
Grönroos (2008) emphasizes two aspects of service logic: one to do with consumption and the other concerning service provider logic. Following the notion of value-in-use, the customer is always the creator of value. The supplier can assume two roles: value facilitator and value co-creator (Grönroos 2008, Grönroos and Voima, 2013). As value facilitator, the service provider offers customers the necessary resources for their own value-generating processes. As value co-creator,

the service provider interacts with and learns from the customer, thus intervening in the consumption process, and sharing skills and practices.

An integrative model of value co-creation.

Recent studies suggest the need to integrate both perspectives: the process view and the participants' view (Andreu, Sanchez, & Mele 2010). Thus, this paper's model of value co-creation resides in the context of PwD, integrating both research frameworks: Payne et al.'s (2008) model, which highlights the process of value creation, and Grönroos's 2008, Grönroos and Voima, 2013) model, which specifies the roles of the participants.

Figure 1. An integrative model of value co-creation.



On the basis of this integrative model for value co-creation, the following section examines the model's application to the PwD experience with hotel services, and seeks to identify the preliminary factors and process dynamics of value co-creation for PwD in the hotel industry. Three specific research questions arise: what are the value facilitators (supplier value creation processes) in a hotel; what are the value co-creation factors during the interaction stage (encounter processes) in the hotel industry; and what are the value creation factors (customer value creation processes) for PwD in their hotel experience?

2.3 METHOD

As several scholars note (Yin 1994; Gummesson 2002; Levy 2005), qualitative methods are very useful for shedding new light on existing phenomena. Furthermore, some authors specifically advocate a qualitative research approach when studying PwD (Poria et al. 2011). Consequently, in-depth interviews help analyze the suppliers' view (i.e., hotels) and customers' view (i.e., disabled customers), details of which appear below.

All interviews take their lead from Payne et al. (2008), who use the example of a European travel company to illustrate their conceptual proposal regarding the co-creation of value. In the context of the hotel industry, the value co-creation process has four stages (Figure 2): before the customers' visit to the hotel; arrival and check-in; customers' stay at the hotel; and the checkout process. At each stage, the aim of the questions is to identify value facilitation and co-creation factors.

Figure 2. Stages of the relationship between hoteliers and consumers.



For the suppliers' view, the research context is the hotel industry in a Spanish city on the Mediterranean coast. Six hotels form the basis of this study. These hotels have more than 50 rooms because Spanish hostelry legislation requires hotels with 50 or more rooms to provide accommodation that is specially adapted for disabled customers. The data collection method consists of semi-structured, in-depth interviews with the hotels' managers (see Table 1), as well as observations of the hotels' websites. The interviews last between one and two hours, with transcriptions and recordings of these sessions providing a record of the interviews.

Table 1. Sample description: Hoteliers.

Case	Type of hotel	Starting year	Number of rooms	Number of accessible rooms
H1	Chain Hotel 5* GL	2006	253	1
H2	Chain hotel 5*	2004	66	2
H3	Independent hotel 4*	2007	262	8
H4	Independent hotel 3*	2009	87	9
H5	Franchise hotel		200	4
H6	Independent hotel 4*	2001	167	13

In-depth interviews with ten disabled customers staying at hotels in the previous year (see Table 2) provide data on the customers' view. The interview outline follows the same procedure as for the hotel managers. The interviews last for between one, and one and a half hours, with transcripts and recordings of these sessions providing a record of the interviews. The interview for PwD customers has the same structure as for the hotel managers, thus ensuring that responses are comparable.

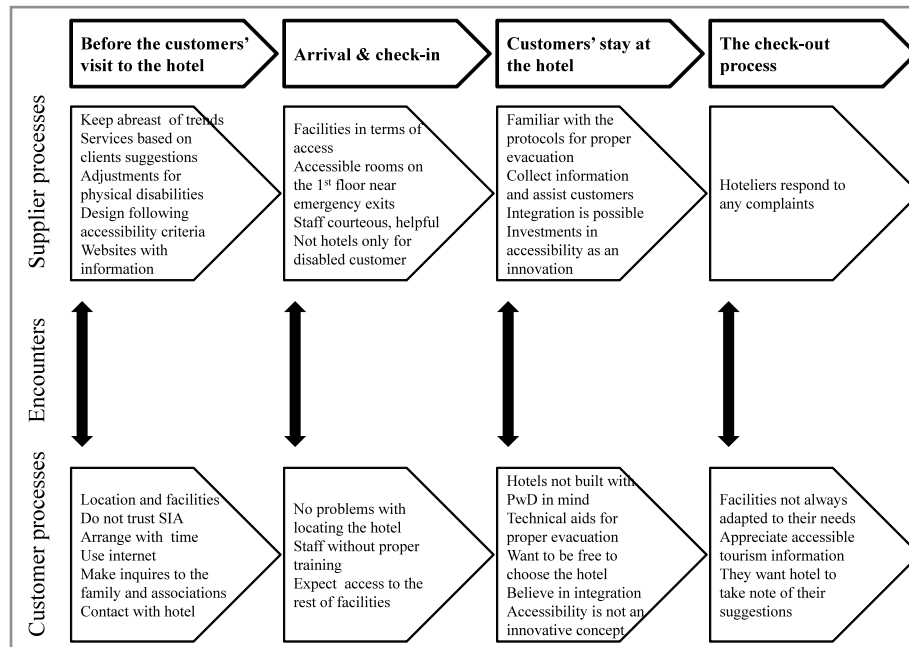
Table 2. Sample description: PwD.

Case	Gender	Age	Reason	Type of hotel	Frecuency	Travel with others	Type of disability
C1	Female	30	Holidays	Chain	Twice a year	Yes	Mobility
C2	Female	32	Holidays	Chain	Twice a year	Yes	Wheel chair user
C3	Male	38	Holidays	Franchise	Twice a year		Mobility
C4	Male	33	Holidays	Independent	Once a year	Yes	Mobility
C5	Female	36	Holidays	Chain	More than three times a year	Yes	Wheel chair user
C6	Male	60	Holidays	Chain	Once a year	No	Mobility
C7	Female	46	Holidays	Chain	Twice a year	Yes	Wheel chair user
C8	Female	32	Holidays	Franchise	Twice a year	Yes	Mobility
C9	Male	41	Work	Independent	More than three times a year	Yes	Wheel chair user
C10	Male	42	Holidays	Chain	More than three times a year	Yes	Vision problems

2.4 FINDINGS

Results appear according to the four sequential stages, or steps, of the relationship between suppliers (hotels) and customers (disabled customers) through the different co-creation processes (see Figure 3).

Figure 3. Mapping of customer, supplier and encounter processes.



In step 1, Before the customer visits the hotel, hotels take special care to maintain contact with other tourism associations to keep abreast of trends, obtain first-hand knowledge in the field, and exchange experiences between hoteliers. The design of hotel services takes input from suggestions and recommendations by hotel customers (Cases #H1,#H2,#H5, and #H6), although hotels do not tailor many of these services to the needs of PwD. Within the group of interviewed hotels, only one hotel (Case #H6) boasts more adapted rooms to cater for disabled customers than the number that the legislation stipulates. The reason for having this high number of rooms specifically for disabled guests is a reflection of the perceived strong potential of this segment. This hotel therefore makes an investment not only regarding the proper adjustment of its facilities but also its services. To make these adaptations, this hotel consults disability organizations and specialist companies focusing on this customer segment. Adapted hotels sometimes offer rooms with removable technical aids, so hotels can offer their rooms to customers without disabilities.

Case #H6: “We get information on PwD requirements from the customer himself, specialist consultant companies and nonprofit organizations in this field. There are many PwD searching for hotels that seem responsive to their specific needs.”

Most of the adjustments are for people with physical disabilities but not for mental or sensory disabilities. The facilities and decoration of the hotels follow the criteria of accessibility regulations in force at the time of applying for a business license. Therefore, substantial reforms may be necessary in the future to make the hotels more user friendly for all types of customers.

Case #H1: “Rooms for disabled customers seem to be less aesthetically appealing so we transform them into rooms without adaptations for disabled customers when disabled customers are not staying in the rooms.”

All hotels have their own websites with information about the types of rooms, prices and special deals written in several languages. Despite these provisions, only one of the interviewed hotels (Case #H6) provides specific information about accessible rooms, and has a video describing the establishment’s provisions for accessibility.

The main reasons for a customer to choose a hotel are location and facilities that are appropriate to their needs. Overall, disabled customers do not trust the international symbol for PwD (SIA) on display in the establishment or on the hotel website.

Case #C10: “For me the most important issue is for the hotel to be well located and well communicated. I need to have easy use of all services at the hotel as well as rooms adapted to my needs. I do not care at all what kind of customers the hotel has.”

Case #C7: “I would like the web page of the hotel to include information on accessibility because that would save time for my reservations and help me make more efficient purchase decisions”.

Customers with disabilities arrange their holidays with enough time to collect data not only about the establishment but also about the transport and tourist sites close by with disabled access. Once disabled customers choose their destination, they search for details about accessible hotels near the destination by using the Internet, and then ask for more information from family, friends and/or a PwD association.

Case #C9: “Many times I have trusted in what the hotel told me and the reality turned out to be different. I therefore ask for information from my friends or my association.”

If disabled customers do not find the information they desire on the hotel website, they may contact the hotel directly to obtain information pertaining to access for disabled persons. Hotel employees usually give advice about the rooms but do not offer technical specifications (dimensions, types of technical aids, etc.). Disabled customers, however, not only search for a hotel room that caters to their needs, but also suitable hotel facilities (gym, pool, spa ...) because they must pay extra for the use of such services. Additionally, if disabled customers make a comment in their hotel booking about their specific needs, the hotel staff should consider these comments when preparing the room (e.g., removing unnecessary furniture around the bed). Disabled customers do not look for a hotel with quality certifications, but hotels that do hold such an accreditation may be at an advantage (Cases #C7, #C8, and #C10).

In step 2, Arrival and check-in, hotels in the sample include special access facilities such as special allocation for parking spaces, with clear markings for disabled customers. Public transport near the hotel is crucial although sometimes the staff may be unaware of adapted transport or tourist sites in the area. Adapted rooms are usually on the first floor, near the emergency exits, although most rooms have unimpressive views or are near the lifts. Reception facilities require further adaptation to facilitate access for wheelchair users. At the check in, staff members are courteous, friendly and helpful but lack training in caring for disabled persons.

Case #H3: “Our employees have taken courses in customer service but these courses are not specifically aimed at dealing with people with disabilities.”

PwD customers do not find problems with locating the hotel so signage is appropriate and important. Similarly, for PwD customers, hotels with parking spaces that are close to the hotel building and are specifically for disabled customers are at a major advantage. PwD customers appreciate hotels that provide information about accessible tourism resources in the surrounding area, adapted transport, and the possibility of hiring technical aids (wheelchairs, ceiling lift, disability scooters, etc.).

Disabled customers believe that the hotel staff members are friendly but, in their opinion, they may not have had the proper training to care for people with disabilities. Disabled customers expect an adapted room and access to the rest of the hotel facilities.

Case #C9: “The staff in the hotel was very kind and tried to help me every time I needed anything but I really would like to be autonomous around the hotel.”

Case #C1: “The hotel offers me an adapted room but I also expect to be able to use the rest of the facilities and for the staff to be aware of how to fulfill my needs”

In step 3, Customers’ stay at the hotel, hotel staff members are familiar with the protocols for proper evacuation of general customers, but demonstrate a lack of training in the evacuation of PwD. Furthermore, hotels often lack the necessary technical support (sound and visual alarm systems, tactile signage, etc.) for an evacuation. Employees of all hotels that give interviews collect information that may assist customers during their stay. Employees share this information with other members of the staff regularly and the hotels have protocols in place for all the information collected.

Case #H3: “We have internal communication systems in the hotel so that all information from a client reaches the appropriate employee who knows how to manage it correctly.”

Hotel managers agree that their nondisabled customers would not complain about sharing the hotel with disabled customers. They also agree that hotels exclusively for PwD are unnecessary, but that adequate facilities must be available for proper care of disabled guests. Furthermore, they consider investments in accessibility an innovation in the short and medium term.

Case #H6: “Accessibility is an innovative concept that requires medium-term investment.”

Case #H1: “Accessibility is not an innovative concept but it is necessary.”

PwD customers in general believe that constructors do not design hotel buildings with disabled customers in mind so buildings often fail to meet their needs, sometimes causing serious difficulties in access and use of hotel facilities. They also stress the importance of technical aids being available in the hotel for proper evacuation because the disabled customers are the last people to evacuate the building during serious incidents such as fire (Cases #C1, #C 2, #C5, #C9, and #C10).

Disabled customers believe that all hotels, regardless of their category, should have the required number of accessible rooms so that PwD may choose a hotel in the same way as other members of the public. Nonetheless, they think that accessibility should be the norm instead of an innovative concept (Cases #C3, #C4, #C5, #C9, and #C10).

In step 4, The checkout process, hotel managers always respond to the complaints and suggestions made by customers, as well as comments left on online platforms or on the hotel's own website. In addition, employees have permission, and often a mandate, to address any complaints from customers.

Case #H4: "For us it is very important to receive feedback from our clients so we ask them for feedback when they are checking out, or give them questionnaires and suggestion boxes. If they write to us via social networks we always answer them."

Regarding the customer, disabled hotel customers are generally unsatisfied with their stay because they tend to have some concerns any time they stay in a hotel. They would revisit the hotel or recommend the hotel only if they do not experience complications. Disabled customers place great value on the hotel taking note of and

implementing their suggestions for improvement in terms of accessibility. Nevertheless, they think hotel managers do not take their suggestions seriously because most hotels overlook them as priority customers for the establishment.

Case #C5: "I think that the information that I provided to the hotel is not a major concern for the business because they won't do anything to bring about changes."

2.5 CONCLUSIONS AND MOTIVES FOR FUTURE RESEARCH

The study's findings provide answers to the three research questions pertaining to the value co-creation integrative model for PwD's experience of hotel services.

The first question concerns the hotel value creation processes. The research findings suggest that hotel managers orient their focus more toward the general market than the PwD segment. They acknowledge that their establishments adapt poorly to the needs of customers with disabilities. They accept that they are losing opportunities for value co-creation, although they do not always recognize them because of a failure to perceive this segment as a market opportunity.

The second question has to do with factors during the interaction stage in the hotel industry. The communication interfaces seem of special interest for value co-creation, specifically for PwD during all steps of the relationship between suppliers (hotels) and customers (disabled customers). Before the stay, hotel managers receive the information about the customers' visit. During their stay, customers ask the hotel staff about tourism information. The hotel employees deal with customers' comments, complaints and suggestions, both during the customers' stay and after

their departure. Consequently, the hotel manager gains essential information about whether a customer with disabilities is truly happy with the accessibility services at the hotel. Through feedback from disabled customers, the hotelier can make improvements to customer care, to give them a better service and adapt the facilities for their needs.

The third question addresses PwD value creation processes in the hotel experience. Disabled customers are not fully aware of the important role they play in value co-creation. They think their suggestions do not receive acknowledgment from the hotel staff, and that the hotel will not address the suggested changes for future disabled customers. Disabled customers prefer hotel managers who address their concerns for future disabled customers to receiving rewards or discounts for referring new customers.

The S-D logic approach to the hotel industry is not just about focusing on understanding and trying to fulfill customers' needs; this approach is also about engaging, collaborating with and learning from customers, and adopting this knowledge in the firm's process of service provision, either directly (in person) or indirectly (via goods) (Park & Vargo 2012). As Payne et al. (2008) note, managing value co-creation involves not only the hotel but also the customer, both individually and in connection with other customers. The customer is no longer simply a source of information but rather a source for integration, as Moeller (2008) claims. Gummerson (2007) indicates that the supplier has a value proposition but value actualizations in fact take place during the customers' use and consumption process. As Payne et al. (2008) point out, the model of value co-creation among hotels and disabled customers can help firms to identify micro-specialized competences at each

stage in the process (supplier value creation processes, encounter processes and customer value creation processes). Depending on the level of involvement of the customers and the consumers' opportunities to interact with the supplier, the key factors in value co-creation vary greatly.

Findings support the idea that operant resources in the integrative value co-creation model determine variations in value co-creation opportunities. In the specific segment of PwD, hoteliers adopt different strategies for value co-creation from the market in general. In the general market, hoteliers are more proactive and take more actions toward value co-creation than in the PwD segment. In conclusion, value co-creation processes may be different according to the specific operant resources involved in one industry, instead of being operand-resource driven. Finally, the framework this study proposes may form a link between resources and practices to identify opportunities and improve value co-creation management.

Implications for managers

Hotels constitute a key component of the tourist experience, and this research provides some elements that facilitate value co-creation for the specific segment of PwD. In the first stage of the guest/hotelier relationship, the customers encounter difficulties finding accurate information about hotels at the destination they choose because the international symbol for disability is not trustworthy and quality certifications tend to be irrelevant. These customers search for technical information through photos and/or videos that illustrate the real state of the hotel. Therefore, they value the availability of this information on the hotel website, and being able make a reservation in the same way as other users. Disabled customers would like to examine, choose and add comments to ensure that their stay meets their needs.

Disabled customers also value online hotel reviews by other disabled customers of the hotel, and appreciate responses to these comments from the hotel staff.

Upon arrival and during their stay, disabled customers would be more content if staff members had received suitable training for providing care to PwD. In addition, disabled customers also expect hotels to have preparations in place for emergencies. Facilities, however, is not the only important factor. Services and the destination as a whole are of great importance for the value of the PwD service experience. In this sense, partnerships between hotels, institutions, universities and associations are highly relevant. In the final stage of the guest/hotelier relationship, PwD staying at hotels where they receive adequate attention, and accessible and usable facilities and services would recommend these hotels on public forums, and would promote them to their friends and family.

Research implications

Further studies could provide an integrative framework to examine the processes between the stakeholders and the hotel companies to convert operant resources into sustainable competitive advantages under S-D logic. All economic and social participants acting in the tourism sector such as tourism organizations, public administrations, employees, residents and suppliers play a role in value creation. In the present study, the hotel establishment acts as part of the total experience of the tourist because hotel customers use other resources in their travel experience, too. Therefore, hotels must relate to and collaborate with other stakeholders inside and outside the destination to enhance value co-creation. Further research should also test this model with quantitative data using new measures to analyze value co-creation (Yi & Gong 2013), and in other cultures, to extrapolate results. Moreover,

moderating effects arising from the type of hotel, or whether its location is urban or rural, open up interesting research possibilities. Hotels need to implement strategies of value co-creation with customers to innovate and create new products and services, thus a better understanding of the value co-creation processes is fundamental.

2.6 REFERENCES

Aarikka-Stenroos, L. and Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41, 15–26.

Andreu, L., Sanchez, I. and Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 241–250.

Darcy, S. (2010). Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences. *Tourism Management* 31, 816-826.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4) 298–314.

Grönroos, C. and Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, 2nd ed. Butterworth, Heinemann, Oxford.

Gummesson, E. (2007). Exit services marketing – enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, vol. 6, 2, 113–141.

Hunt, S. D. (2004). On the service-dominant logic for marketing value invited commentary. *Journal of Marketing*, 68 (1), 18–27.

Karpen, I. O., Bove, L. L., and Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.

Kim, S. E. and Lehto, X. Y. (2012). The voice of tourists with mobility disabilities: insights from online customer complaint websites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (3), 451-476.

Kim, W. G., Stonesifer, H. W., and Han, J. S. (2012). Accommodating the needs of disabled hotel guests: Implications for guests and management. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1311–1317.

Levy, D. (2005). Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42, 3, 685–93.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., and O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18.

Moeller, S. (2008). Customer integration—a key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, 11 (2), 197–210.

Payne, A. F., Storbacka, K., and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 83–96.

Park, S. Y. and Vargo, S. L. (2012). The Service-Dominant Logic Approach to Tourism Marketing Strategy. *Strategic Marketing in Tourism Services*, 231.

Poria, Y., Reichel, A., and Brandt, Y. (2011). Dimensions of hotel experience of people with disabilities: and exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5), 571–591.

Vargo, S. L. and Akaka, M. A. (2009). Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008a). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no. 3, 254–259.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1, 1–10.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008c). From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 254–259.

Yi, Y. and Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66, 1279–1284.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications 2003, Third edition, Newbury Park.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

Capítulo III.

LA CO-CREACIÓN EN LAS INTERACCIONES ENTRE HOTELEROS Y LOS CLIENTES CON DISCAPACIDAD.

CO-CREATION IN HOTEL-DISABLED CUSTOMER INTERACTIONS

Autores: Susana Navarro, M^a Dolores Garzón, (Universidad de Valencia), Norat
Roig-Tierno (Universidad Europea de Valencia)



Publicación: **Journal of Business Research.**

Año 2015.

Indexada en: Social Science Citation Index (ISI), ANBAR, Current Contents, Information Service, Management Contents, Management Literature in Brief, RePEc, Personnel Management Abstracts, PsycINFO Psychological Abstracts, Public Affairs, Information Service Bulletin, Social Sciences Citation Index, Work Related Abstracts.

ISI Web of KnowledgeSM

Journal Citation Reports[®]

WELCOME HELP

2013 JCR Social Science Edition

Journal Summary List

[Journal Title Changes](#)

Journals from: search ISSN for '0148-2963'

Sorted by: Journal Title SORT AGAIN

Journals 1 - 1 (of 1)

Navigation icons

Page 1 of 1

MARK ALL UPDATE MARKED LIST

Ranking is based on your journal and sort selections.

Mark	Rank	Abbreviated Journal Title <i>(linked to journal information)</i>	ISSN	JCR Data [®] <i>↓</i>						Eigenfactor [®] Metrics <i>↓</i>	
				Total Cites	Impact Factor	5-Year Impact Factor	Immediacy Index	Articles	Cited Half-life	Eigenfactor [®] Score	Article Influence [®] Score
<input type="checkbox"/>	1	JBUS RES	0148-2963	6774	1.306	2.341	0.335	334	8.3	0.00969	0.631

MARK ALL UPDATE MARKED LIST

Journals 1 - 1 (of 1)

Navigation icons

Page 1 of 1

[Acceptable Use Policy](#)
Copyright © 2015 [Thomson Reuters](#).



ISI Web of KnowledgeSM

Journal Citation Reports[®]

WELCOME HELP RETURN TO JOURNAL

2013 JCR Social Science Edition

Rank in Category: JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH

Journal Ranking *↓*

For 2013, the journal **JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH** has an Impact Factor of **1.306**.

This table shows the ranking of this journal in its subject categories based on Impact Factor.

Category Name	Total Journals in Category	Journal Rank in Category	Quartile in Category
BUSINESS	111	58	Q3

CO-CREATION IN HOTEL-DISABLE CUSTOMER INTERACTIONS

Abstract:

This study employs analytic hierarchy process (AHP) to develop a methodology that allows researchers to select factors for new measures in value co-creation analysis. AHP shows that successful factors for co-creation relate to the sequential stages of the relationship between hotels and disabled customers, which derives from co-creation processes. The resulting model highlights the principal factors affecting value co-creation when hotel /disabled customers interact, have a dialogue, and collaborate with staff to innovate and create new products and services at booking and stay encounters. These interactions may allow hotels to develop a strong foundation of common knowledge on value management and disabled customers.

Keywords: Co-creation; analytic hierarchy process; hotel industry; disabled customers.

3.1 INTRODUCTION

In today's dynamic world, in which consumer expectations and needs constantly change, co-creation may precede competitive advantage (Chathoth et al., 2013). Firms may benefit themselves from a co-creation approach that requires an organization-wide, service-dominant philosophy, which entails a new reference frame of value (i.e., human experience) and its creation (i.e., co-creation). Collaborative, dynamic, contextual, and productive human interactions encourage such a reference

frame. Engagement platforms support these interactions. This approach generates mutual value through productive and meaningful experiences.

Navarro et al., (2014) enumerate the necessary factors for a value co-creation framework: Process' view of disabled customers and hotels, and their interactions; participants' view (value facilitator and value co-creator); and role of customers' knowledge in the hotel industry. Their findings suggest that the model can effectively analyze value co-creation management in the hotel industry.

According to these arguments, this paper analyzes the factors influencing co-creation process at different stages of the interaction between hotel employees and disabled customers. Namely, this study evaluates and ranks the attributes affecting co-creation between disabled customers and hotels, and establishes their importance, beginning with those attributes present in literature.

3.1.1 The co-creation of value in hospitality organizations.

Hospitality organizations need a deep understanding of consumers to design their services (Binkhorst & Den Dekker, 2009; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Hospitality organizations should use employees interacting with customers as operant resources (Shaw et al., 2011). Organizations should provide these operant resources with competencies to achieve “a level of engagement with role and guests that goes significantly beyond that encapsulated within traditional skills model of the sector” (Baum, 2006, p. 126). Hospitality organizations must manage customer interaction to

“co-create value with customers while addressing customer-specific idiosyncratic needs” (Bharwani & Jauhari, 2013; Chathoth et al., 2013). Consumer experiences are the center of tourism industry. According to the World Tourism Organization (WTO) (2014), Spain is the second largest earner worldwide and the first in Europe (US\$ 60 billion), and is again the 3rd in arrivals, with 61 million visitors. Policies and strategies for new tourist segments as disabled customers must offer high quality services to ensure new customers' loyalty.

S-D logic (service-dominant logic) provides a conceptual framework about consumers' crucial role in tourism products development and marketing through co-creation with producers (Shaw et al., 2011, p. 213). Moreover, a value co-creation framework fosters value co-creation and increases participants' benefits during their relationship with other agents. Firms' and customers' actions fall into distinct spheres (i.e., as provider, customer, or a combination of both). Interactions may be direct or indirect, leading to different forms of value creation and co-creation. These spheres contribute to value-creation management and value-in-use knowledge. The conceptualization of spheres also emphasizes direct interactions' role for value co-creation opportunities and yields co-creation key elements.

3.1.2 Customers with disabilities and their interaction within tourism contexts.

Scholars scarcely examine tourism and disability (Burnett & Bender-Baker, 2001; Darcy, 1998, 2002), although being a recurrent topic in the late eighties and early nineties (Driedger, 1987; Muloin, 1992; Murray & Sproats, 1990; Smith, 1987). Pritchard et al. (2011) emphasize the lack of attention to disability. Richards et al.

(2010) emphasize that further research must examine disabled individuals' experiences and interactions regarding tourism to overcome exclusionary practices.

Despite scarce current research on this topic (Burnett & Bender-Baker, 2001; Darcy, 2002; McKercher et al., 2003; Ray & Ryder, 2003), existing literature suggests that disabled people face several barriers to public and private participation (McGuire, 1984; Murray & Sproats, 1990; Smith, 1987), especially to tourism opportunities (Turco-et al., 1998).

The United Nations convention on disabled people's rights states "persons with disabilities include those who have long-term physical, mental, intellectual, or sensory impairments which in interaction with various barriers may hinder their full and effective participation in society on an equal basis with others". Between 5% and 20% of the population has a disability (UNESCAP, 2000).

According to the European Commission (2013), over 2011–2020, tourism demand will jump from about 744.3 million trips to 861.9 million trips by all people with access needs within the EU27 area, which is equivalent to an annual growth rate of 1.64%. Disabled people would add more than one holiday period per year, traveling with more family members or friends, if they could find more and better information on accessible tourism sites. The potential market for accessibility thus contains 127.5 million beneficiaries in Europe, which comprise seven population segments: People with mobility, visual, hearing, speech, mental, intellectual, or hidden disabilities (Buhalis et al, 2005).

Disabled people, together with their family and friends, form a potentially significant, but often ignored market segment (McKercher et al., 2003; Murray & Sproats, 1990; Ray & Ryder, 2003).

3.2 CONCEPTUAL FRAMEWORK

The parameters that hotel managers should maximize to foster value co-creation between hotels and disabled people establish the scenarios of contact between customer and hotel. These contact scenarios split into specific interaction types (Navarro et al., 2014; Yi & Gong, 2012). Yi and Gong's (2012) scale for customer value co-creation behavior measures value co-creation. This scale is the first in literature to explore value co-creation behavior from customers' perspective. Yi and Gong (2012) define co-creation as a third-order construct consisting of two second-order dimensions: Participative behavior and citizen behavior. The construct's 29 items use seven-point Likert scales.

Multi-criteria decision models (e.g., analytic hierarchy process) maximize value co-creation between disable clients and hotel staff. Analytic hierarchy process (AHP) identifies the criteria affecting co-creation process. Three are the main criteria in value co-creation process: Booking, stay, and post-stay (Navarro et al., 2014). Each criterion derives in many sub-criteria (Figure 1).

Booking refers to the customer-hotel relationship before customers arrive to the hotel. Booking involves information search about the establishment via a range of media (e.g., Internet, friends or family members' prior experience, forums). Guests establish relationships with hotel staff through direct contact with the establishment.

In these relationships, employees provide useful information and answer customers' questions. Customers can inform the hotel of their needs.

The stay refers to customers' stay at the hotel and their contact with hotel staff. At this stage, the environment should meet customers' needs and foster interaction between client and hotel (e.g., accessibility). Customer may have the chance to suggest improvements for the service (e.g., improving the layout of the rooms). Customers should behave responsibly and be cooperative. They must accept hotel's rules and indications from hotel staff. Finally, staff members should receive suitable customer service training for disabled clients.

The third criterion, the post-stay period, refers to the period following disabled customers' stay at the hotel. During this period, customers may be willing to recommend the hotel to friends or family members if they have a positive experience. Feedback involves information that customers provide to the hotel (whether or not the hotel asks for this information). Summarizing, customers offer suggestions, give opinions, and share their experience with the hotel.

3.3 METHOD

AHP uses pairwise comparison on a nine items scale to establish criteria importance. Saaty (1980) designs the AHP as a hierarchical model that breaks complex problems into criteria and alternatives, depending on problems' key issues. The AHP is one of the most widespread multi-criteria decision-making models.

Multi-criteria decision analysis (Roig-Tierno et al., 2013) encompasses the approximations, methods, techniques, and tools that improve individuals and systems' decision-making processes. Summarizing, multi-criteria decision-making improves the effectiveness, efficacy, and efficiency of decision processes, increasing individuals and systems' knowledge (with knowledge value). The AHP quantifies human perceptions—which have range limitations—as numerical values in a priorities ranking. The result is series of numerical values in an abstract measurement unit (i.e., priorities). These values allow method users to merge tangible, objective, or rational elements with intangible, subjective, or emotional concepts on a ratio scale that enables a decision-making process.

The AHP uses ratio scales to capture experts' perceptions of reality instead of building an alternatives ranking through numbers assignment, and outcome is quite different. Through this method, decision makers can select and/or prioritize co-creation factors.

Saaty's (1980) model takes as a basis a hierarchical model with three levels: Objectives, criteria, and alternatives (Figure 1). The objective refers to the goal of the process, the criteria are the validation rules to achieve the objective, and the alternatives are the elements to which decision-makers employing the AHP apply the criteria. The AHP does not require alternatives quantitative information. Instead, the AHP relies on value judgments by decision-making experts (Roig-Tierno et al., 2013).

Experts' preferences yield scores from pairwise comparisons. Criteria evaluation follows an intensity-of-importance scale {1, 3, 5, 7, 9} to capture experts' judgments. This scale, whose values are strictly greater than zero, avoids ambiguities in human comparisons. The scale is a mathematical model, perfect for evaluating alternatives

that entail several criteria. For the scale, experts' experience and knowledge is as important as the data during the process.

After the scale evaluates the criteria, the next step is to construct a comparisons matrix containing all criteria pairwise comparisons. In this matrix, all the elements are positive and possess reciprocity and consistency. The consistency ratio involves judgments consistency according to large samples of purely random judgments. If consistency ratio exceeds 10%, the methodology recommends reappraising experts' judgments to correct for the most divergent judgment. According to Roig-Tierno et al. (2013), this study uses the arithmetic mean to group experts' valuations. Within the matrix, obtaining one eigenvector per decision-maker enables a priorities ranking.

This comparison uses a nine-point, intensity-of-importance scale, which measures each criterion importance, according to Saaty (1980). In individual, face-to-face interviews, decision-makers answer questionnaires to perform the pairwise comparison. The study of their responses allows the evaluation of the criteria.

Decision-makers are eight experts on accessible tourism and tourism for disabled people, each from a disability association. These associations are important entities in Spain because they represent most disabled people. Moreover, experts from tourism enterprises and staff from local tourist boards, all with links to accessible tourism, participate in the study. The group of experts is deliberately heterogeneous. This heterogeneity provides the study with a wider range of views and judgments (Wedley et al., 1993).

The next step is to put together decision-makers' scores into one solution. Three different processes can enable this union: Calculating arithmetic mean, calculating

geometric mean, or calculating the solution that minimizes the positive and negative deviations from the unique solution. This study considers the three possibilities as important. The differences between the three methods should not affect alternatives hierarchy (Roig-Tierno et al., 2013).

The AHP has several advantages (Osorio & Orejuela, 2008). First, this method allows analyzing how changes at a certain level affect those at a different level. Second, the AHP provides decision-makers with information of the problem along with experts' judgments, aims, and objectives. Finally, this method gives decision-makers flexibility, while model structure remains intact.

However, the AHP has certain limitations. The artificial limitation of a nine-point scale is a major disadvantage. Psychologists such as Miller (1956) claim that humans cannot compare more than nine items simultaneously to perform these comparisons efficiently. A possible solution is to separate the criteria into different groups of no more than 7 ± 2 items (i.e., Miller's number). Summarizing, this study successfully applies AHP to the decision-making process.

3.4 FINDINGS

The comparison matrices of experts' opinions on the criteria should undergo an inspection to identify scores with a consistency ratio higher than 10% (Saaty, 1992, p. 307). The AHP stipulates that these scores are unsuitable for analysis and for the final data set. After deleting these items, this process yields the eigenvectors relating to each Saaty matrix. Then, the arithmetic mean technique establishes the eigenvector groups for each expert's score. After weighting each item, this study

ranks the sub-criteria. Figure 3 contains items weights and sub-criteria scores. Table 1 shows factors scores.

The most influential co-creation criteria appear during stay phase (0.6) and during booking phase (0.3). Experts indicate that co-creation sub-criteria involves relationships with staff (23.5%), when employees provide useful information and answer disabled customers' questions, and when customers offer the hotel information about their needs. This study emphasizes other important criteria: Specialist training in customer service for disabled people (20.6%); good accessibility of the environment and interaction between disabled customer and hotel staff (20.3%); and disabled customers' collaboration (14.4%) to inform or suggest service improvements. Together, these four sub-criteria explain more than 78% of the factors affecting co-creation level between hotels and disabled customers.

3.5 CONCLUSIONS AND FUTURE RESEARCH OPPORTUNITIES

This study determines the factors affecting value co-creation between hotels and disabled customers using AHP methodology. Results show that 78% of the factors affecting value co-creation derive from disabled customers' relationships with staff (23.5%), staff training (20.6%), environment (20.3%), and collaboration (14.4%). The main phases of disabled customers-hotel relationship are customer's stay and booking process. These results are consistent with studies as that by Payne et al. (2008), who refer to the encounter process as "touch points" and "contacts". For hotel firms, these key contact points are similar to the "moments of truth" in hospitality settings. Furthermore, previous work (Payne et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy,

2004) identifies interaction and dialogue as the key elements participating in the development of the co-creation process and results confirm that idea.

Results clearly indicate that co-creation key factors exist before clients' arrival and stay. These factors involve staff-disabled customers' relations at the booking stage because customers and hotel employees exchange information on customers' needs and hotel's capability to support these needs. The analysis reveals another important factor: Staff training in customer service for disabled customers. This training makes staff members more aware of disabled customers' needs before their arrival. Employees thus know how to interact with customers without creating conflict. Hotel managers should therefore increase their employees' training level to enhance co-creation between customers and employees.

An additional factor fostering co-creation is an accessible environment. A hotel with good facilities for disabled people enables co-creation. Hotel managers should improve accessibility to and within establishments, offering conditions that are more favorable for disabled customers.

Hotels need to implement strategies of customer-hotel value co-creation to innovate and create new products and services. A better understanding of value co-creation processes is fundamental (Navarro et al., 2014). Future studies should investigate hotel managers' opinions. In such studies, experts should be decision-makers from hospitality industry. Criteria, sub-criteria, and their scores may vary from those in this study. A highly interesting issue would involve hotel managers reporting factors affecting co-creation, and comparing results afterwards. Future research should also focus on local government's public policies and subsidies to improve the environment and stimulate co-creation between hotels and disabled people.

3.6 REFERENCES

Baum, T. (2006). Reflections on the nature of skills in the experience economy: challenging traditional skills models in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 124–135.

Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823–843.

Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2–3), 311–327.

Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information communication technology – Revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11–20

Darcy, S. (1998). *Anxiety to access: Tourism patterns and experiences of disabled New South Wales people with a physical disability*. Sydney: Tourism New South Wales.

Darcy, S. (2002). Marginalised participation: Physical disability, high support needs and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9, 61–72.

Driedger, D. (1987). Disabled people and international air travel. *Journal of Leisurability*, 14, 13–19.

Eichhorn, V., Miller, G., & Tribe, J. (2013). Tourism: a site of resistance strategies of individuals with a disability. *Annals of Tourism Research*, 43, 578–600.

European Commission (2013), EU Study: Economic Impact and Travel Patterns of Accessible Tourism in Europe, retrieved from http://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.enat_projects_and_good_practices.1407

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133–150.

McGuire, F. (1984). A factor analytic study of leisure constraints in advanced adulthood. *Leisure Sciences*, 6, 313–326

McKercher, B., Packer, T., Yau, M., & Lam, P. (2003). Travel agents: Facilitators or inhibitors of travel for people with disabilities? *Tourism Management*, 24, 465–74.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two. Some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*, 63, 81–97.

Muloin, S. (1992). Wilderness access for persons with a disability. In G. Harper & B. Weiler (Eds.), *Ecotourism* (pp. 20–25). Canberra: Australian Bureau of Research.

Murray, M., & Sproats, J. (1990). The disabled traveler: Tourism and disability in Australia. *Journal of Tourism Studies*, 1, 9–14.

Navarro, S., Andreu, L., & Cervera, A. (2014). Value co-creation among hotels and disable customers: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 67, 813–818.

Osorio, J. C., & Orejuela, J. P. (2008). The analytic hierarchy process (AHP) and multicriteria decision making: an applied example]. *Scientia et Technica*, 14(39), 247–252.

Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pritchard, A., Morgan, N., & Ateljevic, I. (2011). Hopeful tourism: A new transformative perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 941–963.

Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40, 195–196.

Ray, N., & Ryder, M. (2003). “Eibilities” tourism: An exploratory discussion of the travel needs and motivations of the mobility-disabled. *Tourism Management*, 24, 57–77.

Richards, V., Pritchard, A., & Morgan, N. (2010). (Re)envisioning tourism and visual impairment. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1097–1116.

Roig-Tierno, N., Baviera-Puig, A., Buitrago-Vera, J., & Mas-Verdu, F. (2013). The retail site location decision process using GIS and the analytic hierarchy process. *Applied Geography*, 40, 191–198

Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York, USA: McGraw Hill.

Saaty, T. L. (1992). *Decision making for leaders* (2nd ed.). Pittsburg, USA: RWS Publications.

Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207–214.

Smith, R. (1987). Leisure of tourist with a disability: Barriers to travel. *Annals of Tourism Research*. 14, 376–389.

Turco, D., Stumbo, N., & Garncarz, J. (1998). Tourism constraints for people with disabilities. *Parks and Recreation*, 33, 78–84.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (2000) *Conditions to Promote Barrier-free Tourism for People with Disabilities and Older Persons*. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP). Presentation at the National Workshop on Sustainable Tourism Development in China, Tianjin, China.

Wedley, W. C., Schoner, B., & Tang, T. S. (1993). Starting rules for incomplete comparisons in the analytic hierarchy process. *Mathematical and Computer Modelling*, 17(4–5), 93–100.

World Tourism Organization. UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition, (pp. 6–7).

Retrieved from <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition>

Yau, M. K-S, McKercher, B., & Packer, T. L. (2004). Traveling with a disability more than an access issue. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 946–960.

Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

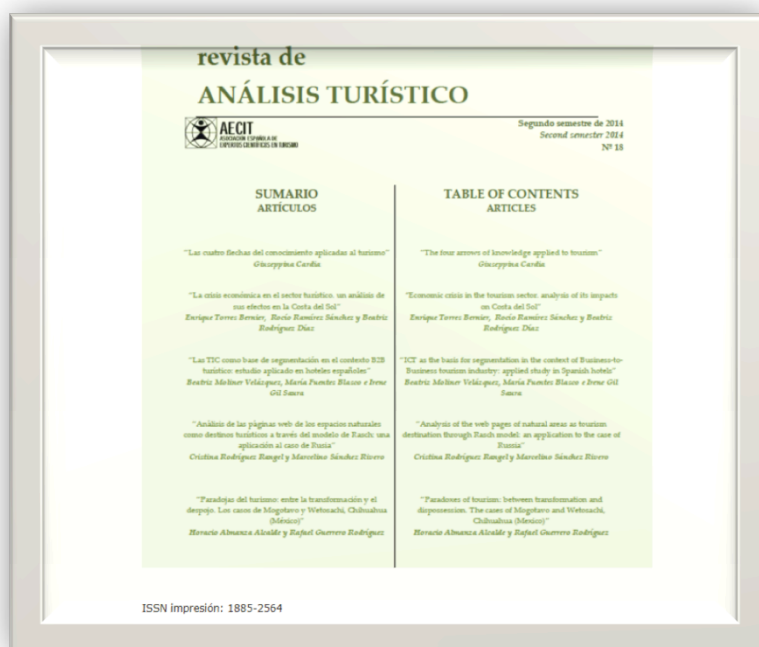
La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

Capítulo IV.

KEY FACTORS IN VALUE CO-CREATION FOR DISABLED CUSTOMERS AND HOTEL SERVICES. AN EXPLORATORY STUDY OF HOTEL MANAGERS.

KEY FACTORS IN VALUE CO-CREATION FOR DISABLED CUSTOMERS AND HOTEL SERVICES. AN EXPLORATORY STUDY OF HOTEL MANAGERS

Autores: Susana Navarro, M^a Luisa Andreu (Universidad de Valencia), Amparo
Cervera (Universidad de Valencia).



revista de
ANÁLISIS TURÍSTICO

AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
SERVICIOS TURÍSTICOS DE TIEMPO LIBRE

Segundo semestre de 2014
Second semester 2014
Nº 18

SUMARIO ARTÍCULOS	TABLE OF CONTENTS ARTICLES
"Los cuatro factores del conocimiento aplicados al turismo" Glorayssa Cardia	"The four arrows of knowledge applied to tourism" Glorayssa Cardia
"La crisis económica en el sector turístico. un análisis de sus efectos en la Costa del Sol" Enrique Torres Benavén, Rocío Ramírez Sánchez y Beatriz Rodríguez Díaz	"Economic crisis in the tourism sector: analysis of its impacts on Costa del Sol" Enrique Torres Benavén, Rocío Ramírez Sánchez y Beatriz Rodríguez Díaz
"Las TIC como base de segmentación en el contexto B2B turístico: estudio aplicado en hoteles españoles" Beatriz Moliner Villalón, María Pando Blasco e Inma Gil Saura	"ICT as the basis for segmentation in the context of Business-to-Business tourism industry: applied study in Spanish hotels" Beatriz Moliner Villalón, María Pando Blasco e Inma Gil Saura
"Análisis de las páginas web de las espacios naturales como destino turístico a través del modelo de Funck: una aplicación al caso de Punta" Cristina Rodríguez Erazo y Marcelina Sánchez Rivera	"Analysis of the web pages of natural areas as tourism destination through Funck model, an application to the case of Punta" Cristina Rodríguez Erazo y Marcelina Sánchez Rivera
"Paradiso del turismo: entre la transformación y el despojo. Los casos de Mogadero y Yelwachí, Chihuahua (México)" Heraclio Abancaza Abalade y Rafael Guerrero Rodríguez	"Paradise of tourism: between transformation and dispossession. The cases of Mogadero and Yelwachí, Chihuahua (Mexico)" Heraclio Abancaza Abalade y Rafael Guerrero Rodríguez

ISSN Impresión: 1885-2564

Publicación: **Análisis Turístico**

Año 2015

Indexada en: ISOC, IN-RECS, Latindex, DIALNET, CINDOC, RESH

Artículo presentado y premiado como uno de los mejores trabajos presentados en el XVIII Congreso de AECIT, 2014.




D. **Juan Ignacio Pulido Fernández**, en calidad de Editor de la *Revista de Análisis Turístico* (ISSN impresión: 1885-2564; ISSN electrónico: 2254-0644), que edita la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).

CERTIFICA: Que **Dña. Susana Navarro García-Caro**, **Dña. Amparo Cervera Taulet** y **Dña. Luisa Andreu Simó** son autoras del artículo titulado "KEY FACTORS IN VALUE CO-CREATION FOR DISABLED CUSTOMERS AND HOTEL SERVICES. AN EXPLORATORY STUDY OF HOTEL MANAGERS". Dicho artículo ha sido evaluado por pares anónimos y aceptado para publicar en un próximo número de la *Revista de Análisis Turístico*, durante el año 2015.

Y para que sirva a los efectos oportunos, se firma el presente certificado en Jaén a 30 de marzo de 2015.



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE EXPERTOS CIENTÍFICOS
EN TURISMO

Fdo.: 
Editor de la Revista de Análisis Turístico

KEY FACTORS IN VALUE CO-CREATION FOR DISABLED CUSTOMERS AND HOTEL SERVICES. AN EXPLORATORY STUDY OF HOTEL MANAGERS

Abstract:

The service dominant logic provides an adequate conceptual framework for understanding the way in which the consumer, through co-creation with the service provider, facilitates the development and marketing of tourism products. In particular, the aim of this study is to identify the key factors for value co-creation in hotel services for people with disabilities. There are few academic studies related to accessible tourism for people with disabilities, evidencing the need to deepen the experiences of disabled people and to study their interactions in the field of tourism. Several in-depth interviews were conducted to analyze the point of view of hotel managers. The results indicate that the factors for the co-creation are related to the sequential steps of the interactions between hotels and disabled customers. This analysis highlights interesting academic as well as managerial implications for value co-creation, allowing hotels build a solid base of common knowledge in the field of value management.

Keywords: Value co-creation, customers with disabilities, hotel industry.

4.1 INTRODUCTION

The active role of tourists has become an increasingly important part of many aspects of tourism (Shaw et al., 2011). The tourism sector is becoming increasingly based around the customer experience and as such suppliers and consumers

interact more closely together at all stages of their relationship. Hospitality organizations have realized that their future survival and growth depend upon creating and offering unique and memorable positive experiences for their customers (Prebensen et al., 2013; Walls et al., 2011). The hotel industry is described as a dynamic environment in which consumers demand excellent service from skilled personnel, functional facilities (e.g., computer systems), and aesthetic facilities (e.g., the ambience of the hotel) (Ottenbacher and Harrington, 2010).

The application of the concepts from the Service-Dominant logic (S-D logic) provides a framework with which to examine supplier and customer processes involved in co-creating the visitor experience (Vargo, 2009; Edvardsson, Tronvoll & Gruber (2011). S-D logic views 'the customer as an operant resource' capable of acting on other resources and as a collaborative partner who co-creates value with the firm (Lusch et al., 2007:6). Hospitality organizations should use their customer-contact employees as "operant resources" (Shaw et al., 2011) and develop their competencies which will enable them to achieve "a level of engagement with role and guests that goes significantly beyond that encapsulated within traditional skills model of the sector" (Baum, 2006, p. 126).

The aim of this study is to identify the factors that influence co-creation between disabled customers and hotels under hotels' managers point of view. The relationship between people with disabilities and tourism has started to receive increasing academic and government attention over the last decade in Europe, the Americas and Asia-Pacific' (Bizjak et al, 2011). More developed economies have been increasingly enhancing legislation at national and supranational level (such as the European Union) to monitor compliance for the needs of people with disabilities

(Eichhorn et al, 2008; Richards et al, 2010). This has inspired a new relationship between tourism and disability, including a very attractive new tourist segment for the market. A key contribution of this paper is the consideration of co-creation as a strategic perspective for the hotel industry, which has not been the case for previous research in the hospitality or co-creation literatures. One prominent strategy for companies to capture customers' needs is to actively engage them in the service delivery process (Payne et al. 2008).

The paper's structure is as follows. First, a discussion of the rationale behind value co-creation and the relation with disabled customers is presented. Second, the paper sets out to explain the processes used to get the principal criterion to develop factors of co-creation. The final section discusses the main findings and conclusions, looking for innovative ways to face value co-creation and closing by addressing the research and managerial implications of this study.

4.2 CONCEPTUAL FRAMEWORK

The co-creation of value in hospitality organizations.

Tourism providers should improve results not only with better value propositions, but also with a good relational quality environment. If visitors fail to have an enjoyable experience, it is unlikely that they will revisit the destination or recommend it to their friends and family. The understanding of tourist experiences should therefore be based on identifying the perceptions and emotions experienced by tourists during their stay (Blazquez-Resino et al, 2013).

Pine and Gilmore (1998) highlighted the significance to both consumers and producers of creating memorable experiences associated with the consumption of services and products. Memorable experiences are particularly associated with excellent design, marketing and service delivery and have two dimensions: consumer participation -which ranges from passive to active- and, secondly, the connection which links the customer to the experience event. Tourism providers need to create 'experience environments' in which to compete, integrate resources and develop superior competences in order to co-create high value experiences and improve the way in which these processes are managed (Navarro, Andreu and Cervera, 2014).

Customers will be satisfied with a co-created service only if their commitment yields a benefit (i.e., high level of customization) that outweighs the effort invested and the uncomfortable state to use, store, and distribute personal information (Xie et al. 2008). Customers investing considerable time and effort in co-creation might feel an augmented disappointment when the co-created service delivery fails. More precisely, with their comprehensive engagement in co-created services, customers are likely to formulate higher-quality expectations of service provision (Childers et al. 2001). As such, if higher expectations are only met with poor performance, disappointment with the co-created service may be inflated. The research from Heidenreich, et al., (2014) enriches this.

Perspective by investigating the effectiveness of co-creation in service recovery depending on the level of co-creation in the initial service delivery. In particular, customers may be increasingly motivated to take an active role in overcoming a co-created failure, assuming a perceived responsibility for the flawed service.

Service firms should evaluate their knowledge, skills, and resources to determine their potential for co-creation. Three constitutive dimensions of co-creation have emerged in the literature: (1) customization, as its key benefit (e.g., Etgar 2008); (2) effort (e.g., Hoyer et al. 2010), and (3) information sharing (e.g., Chan et al. 2010). Successful co-creation requires organizations to build long-term and interactive relationships with their customers, to adapt communication activities and value propositions according to these relationships, to encourage customer participation in each stage of the value creation process, to focus on operant resources as the unit of exchange, to support customer learning, and to foster organizational learning (Payne et al. 2008). In the co-creation process, customers usually interact with one another and with company employees to produce value. During the process of collaboration and its contribution to the social and cultural capital of the community, innovation may occur. Advanced technology, the Internet, and better customer education are some of the requirements for enhancing the co-creative role of customers (Cabiddu et al. 2013; Egger and Buhalis, 2008).

Payne et al. (2008) provide three main components that are at the crux of the process based value creation framework that differentiates co-production from co-creation: (1) customer value-creating processes, (2) supplier value-creating processes (3) encounter processes. Customer and supplier value-creation and processes include the “processes, resources and practices” which customers and suppliers use to manage their activities, whereas “encounter processes” include “the processes and practices of interaction and exchange that take place within customer and supplier relationships” (Payne et al., 2008, p. 85). Payne et al. (2008) referred to the encounter process as “touchpoints” and “contacts”. For hotel firms, the key contact points are likely to be those that are commonly referred to as ‘moments of

truth' in hospitality settings. Three forms of encounters exist during value creation – communication encounters, usage encounters, and service encounters – which may be initiated by the customer, the company, or both. Not all encounters are equally important for value co-creation. Some encounters are necessary for building customer experiences, while others may be more pivotal for value co-creation. The latter are sometimes called critical encounters (e.g., Gremler 2004).

Customers with disabilities and their potential value co-creation within tourism contexts.

The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities held in 2013 defines people with disabilities as people 'who have long-term physical, mental, intellectual or sensory impairments which in interaction with various barriers may hinder their full and effective participation in society on an equal basis with others.' It also states: Disability is an evolving concept and results from the interaction between persons with impairments and attitudinal and environmental barriers that hinders their full and effective participation in society on an equal basis with others. Therefore a person is rendered disabled due to the physical and social environment not catering for people with access needs.

According to the European Commission (2013), over 2011 – 2020, the tourism demand will jump from about 744.3 million trips to 861.9 million trips by all people with access needs within the EU27 area, which is equivalent to an annual growth rate of 1.64%.. Persons with disabilities would add more than one holiday period per year, travelling with more family members or friends if they could find more and better

information on accessible tourism sites. The potential market for accessibility thus has been estimated at 127.5 million beneficiaries in Europe, which includes seven population segments: people with mobility, visual, hearing, speech, mental, intellectual or hidden disabilities (Buhalis et al, 2005).

Other surveys reveal that many of those requesting accessibility do not travel because there exist too many obstacles along the tourist service chain. Therefore, the redesign of tourism establishments and services for this growing group of tourists will create opportunities and competition advantages as well as employment (Leidner and Bender, 2007). Dominguez et al., (2013) applied a scenario method to calculate the profitability available to tourism providers, using the spending behaviour of tourists with disabilities as input to understand their demands and consumption habits and determine their main behavioral characteristics. The authors demonstrate the representation and importance of such segments of the population for the tourism industry, as well as the need for the tourism industry to recognize the importance of designing products, services, and destination points that are accessible to everyone.

The research paper by Navarro, Andreu & Cervera (2014) shows the applicability of the value co-creation framework to the hotel industry integrating the following factors: the process view of customers and hotels –service providers- and the interactions between them; the participants' view (value facilitator and value co-creator) and the role of customers' knowledge in the hotel industry. Their findings suggest that the model can effectively explain value co-creation processes in the hotel industry. Following that study, Navarro, Garzón and Ribeiro, (2014) identify the main factors or attributes that affect co-creation between disabled clients and hotels, and establish their weight of importance from the customers' point of view. Results show that 78%

of the factors that affect value co-creation have to do with customer relationships with staff (23.5%), staff training (20.6%), the environment (20.3%), and collaboration. (14.4%). The key phase of the customer–hotel value co-creation occurs during the customer’s stay and the booking process (i.e., before the customer arrives at the hotel). Results clearly indicate the existence of key factors for co-creation that emerge before the client arrives and during his or her stay. In this context, customers become active participants in the performance of an organization. More specifically, Auh, et al., (2007, p, 361) define such co-creation ‘as a constructive customer participation in the service creation and delivery process’ requiring meaningful and co-operative contributions”.

4.3 METHOD

As several scholars note (Yin 1994; Gummesson 2002; Levy 2005), qualitative methods are very useful for shedding new light on existing phenomena. Furthermore, some authors specifically advocate a qualitative research approach when studying people with disabilities (Poria et al. 2011). Consequently, in-depth interviews help analyze the hotels managers’ view.

The research context is the hotel industry in a Spanish city on the Mediterranean coast. Ten hotel managers form the basis of this study. These hotels have more than 50 rooms because Spanish hotel policy requires hotels with 50 or more rooms to provide accommodation specially adapted for disabled customers. The data collection method consists of semi-structured, in-depth interviews with the hotel managers (see Table 1). The interviews last between one and two hours, with

transcriptions and recordings of these sessions subsequently performed. The decision makers form a group of ten experts in the field of hotel management with several accessible rooms and services. The managers involved in the research were senior level executive. The executives who participated in the research showed intellectually interested in co-creation, wanted to improve their company's offering to customers and were keen to obtain commercial benefits from co-creation. The group of experts is deliberately heterogeneous. The reason for seeking a mixture of backgrounds is to generate a range of views and judgments from the experts (Wedley, Schoner & Tang, 1993).

Case	Category	Type of hotel	Starting year	Number of rooms	Number of disable access rooms
H1	Chain Hotel 5* GL	Vacational	2006	120	1
H2	Chain Hotel 5* GL	Urban	2006	253	1
H3	Chain Hotel 4*	Urban	2000	63	3
H4	Independent hotel 3*	Urban	2009	87	9
H5	Chain Hotel 5* GL	Urban	2006	253	1
H6	Independent hotel 4*	Vacational	2005	50	3
H7	Independent hotel 1*	Urban	2009	14	1
H8	Independent hotel 4*	Urban	2005	50	3
H9	Independent hotel 3*	Vacational	1995	110	4
H10	Independent hotel 4*	Urban	2000	262	5

Table 1. Sample description: Hoteliers

All interviews take their lead from Payne et al. (2008), referred to the encounter process as “touchpoints” and “contacts”. Three forms of encounters – communication

encounters, usage encounters, and service encounters- during value creation were adapted to those between disabled clients and hotel staff. These touchpoints and contacts identify the criteria that exert an influence in the co-creation process. This process draws on the main factors appearing in the existing literature.

The first encounter, Communication, relates to encounter process between the customer–hotel. By communication encounters we mean activities which are primarily carried out in order to connect with customers, and promote and enact dialog (e.g., through advertisements, brochures, internet home-pages and manuals, social media). The customer is able to inform the hotel of his or her needs and also the customer can co-create value with other customers through the social media getting knowledge about the establishment.

The second encounter, Usage refers to customer practices in using a product or service and includes the services which support such usage. This criterion covers all the features as regards the following areas: rooms, common areas and services. The environment should meet the customer's needs and should be conducive to interaction between the client and the hotel (e.g., accessibility).

The third encounter is the Service, which relates to customer interactions with customer service personnel or service applications (e.g., via front office, room service,).Key features include the following aspects: the client offers suggestions, gives opinions, and shares his or her experience with the hotel. Collaboration between the customer and the hotel staff should flow so that the customer can suggest improvements for the service (e.g., improving the layout of the rooms, etc.). The client should behave responsibly and should be cooperative. He or she must accept the hotel's rules as well as any indications from the hotel staff. Finally, staff

members should have received suitable customer service training for clients with disabilities.

4.4 FINDINGS

Results obtained are consistent with those exerting participation in the co-creation process between suppliers (hotels) and customers (disabled customers).

- Communication encounters:

Communication encounters relates to all actions that promote dialog and interactions between customers with disabilities and staff. Hotel managers refer that is necessary to be in touch with potential or actually clients through the social media or web page (Cases #H2,#H3,#H4,#H5,#H6,#H10). Only a few think that attending a special fair or congress, and other marketing events are also important (#H1,#H7,#H8,#H9).

Case #H2. “We take care everyday about all clients comments through trip advisor or booking web page and we give answer to all of them, we need to keep in contact with the client and we really appreciate all comments even if they are not good”.

Case #H4. “We have all accessible information at the web page, in this case client knows exactly what we have, but also we give them the opportunity to give suggestions to improve our services, it is the ideal platform for soliciting user’s participation in to maintain connections and develop relationships”.

Case#H3. “We always ask to clients how their stay is, therefore we know for sure that they are going to co-create value with other potential clients”.

Case #H2. “In our weekly meetings we take care of several issues as communication between client and staff and furthermore how to reach this information to the hotel decision makers. Our staff knows how to interact with the clients and give an answer to any query they could have.

- Usage encounters

All interviewed hotel managers support the view that rooms must be accessible, must allow access, use and enjoyment even more than hotel general services. Also, the public areas are important to be accessible.

Case #H1. “Accessible rooms are necessary but also hotel public areas, client needs to use the swimming pool, gym, restaurant, etc...).

Case #H4, If we have rooms specially adapted for disable guests then we think that clients will be willing to collaborate in co-creation process

Case #H7, In our establishment we don't have common services well adapted to disabled guest but we have well adapted the room. Therefore we always take care that client can use the rest of the hotel services.

- Service encounters.

In relation with the three forms of encounters -communication, service and use-, hotels managers refer to service encounter as the most important factor that influence the co-creation process (Cases #H1,#H2,#H3,#H4,#H5,#H6,#H7,#H8,#H9).

The co-creation emerges when there is a contact between the staff and client. Moreover, the client must be collaborative and should behave responsibly and the staff should know how to treat customers with disabilities.

Case #H9. “Co-creation is only achieved through full commitment of the client and we know that this implies a collaborative effort among the client and the staff, so we reward clients’ participation”, i.e. we bring some presents to his or her room. For example, we invite them to some fruits and beverage at the room.

Case #H8, “ All staff in the front and back office must be trained in how to treat disabled clients, although our environment is not accessible at all but we try to offer the best service inside the hotel.

4.5 CONCLUSIONS AND FUTURE RESEARCH OPPORTUNITIES

The interest for disabled customers in the tourist sector appears as a topic of relevance, not only from an academic point of view, but also in terms of its economic impact.

If we analyse these results and those obtained in the former study by Navarro, Garzón & Ribeiro (2014) (where the co-creation factors were analyzed from the users' point of view), we can conclude that the most influential criteria for co-creation emerge during the stay and the booking phase. Factors affecting value co-creation derive from disabled customers’ relationships with staff. These factors involve staff-disabled customers’ relations at the booking phase because customers and hotel employees exchange information on customers’ needs and hotel’s

capability to support these needs in terms of their potential access, use and enjoyment of the hotel. Guests establish relationships with hotel staff through direct contact with the establishment. In these relationships, employees provide useful information and answer customers' questions. Customers can inform the hotel of their needs. In this phase "communication" exists, there is an interaction and dialogue. Hoteliers believe that communication is a crucial aspect in these phases as long as the client is collaborative and willing to engage.

At the usage encounters, physical accessibility appears as a critical aspect to facilitate customers' commitment and eagerness to collaborate. Hotel managers should therefore improve accessibility to and within their establishments, thereby offering more favorable conditions for their disabled clients. The environment should meet the customer's needs and should be conducive to interaction between the client and the hotel (e.g., accessibility).

Both hoteliers and customers also consider that good staff training in customer with special needs is essential to provoke interaction and dialogue, a key source for value co-creation. Hotel managers should therefore seek to increase the level of their employees' communication –verbal and nonverbal- training in order to enhance co-creation between customers and employees.

Customers also expect hoteliers to take into account their opinions and suggestions, not listening to them can turn them against the hotel. The results are in connection with studies as Payne et al (2008), referred to the encounter process as "touch points" and "contacts". Furthermore, previous work (Payne et al.2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004) already identified the two main elements involved in the development of the co-creation process: interaction and dialogue. Results confirm

that contacts, interaction and dialogue are needed for co-creation to emerge with particular emphasis for disabled customers.

Further research should deepen value co-creation in this specific tourist segment by creating a valid and reliable instrument scale for measuring it. Few measurement instruments for value co-creation exist (Yi & Gong, 2012), and not particularly in this context. Information provided by the qualitative studies performed provides the basis for this instrument development employing quantitative data.

4.6 REFERENCES

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services, *Journal of Retailing*, 83(3), 359-370

Baum, T. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13, pp 124-135. doi:10.1375/jhtm.13.2.124.

Bizjak, B., Knezvevic, M., and Cvetrezvnik, S. (2011), 'Attitude change towards guests with disabilities', *Annals of Tourism Research*, Vol 38, No 3, pp 842–857.

Blazquez-Resino J.J. Molina, A., Esteban-Talaya, A. (2013). Service-Dominant Logic in tourism: the way to loyalty. *Current Issues in Tourism*.

Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information communication technology – Revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16.

Cabiddu, F., Lui, T.W., & Piccoli, G. (2013). Managing Value Co-Creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42 (2013) 86–107

Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. K. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48–64.

Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511–535.

Domínguez, T., Fraiz, J. A., & Alén, E. (2013). Economic profitability of accessible tourism for the tourism sector in Spain. *Tourism Economics*, 19(6), 1385-1399.

Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339.

Egger, R., Buhalis, D., 2008. *eTourism Case Studies: Management & Marketing Issues in eTourism*. London, Butterworth-Heinemann.

Eichhorn, V., Miller, G., Michopoulou, E., and Buhalis, D. (2008), 'Enabling access to tourism through information schemes?', *Annals of Tourism Research*, Vol 35, No 1, pp 189–210.

Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97–108.

European Commission (2013), *EU Study: Economic Impact and Travel Patterns of Accessible Tourism in Europe*, see:

http://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.enat_projects_and_good_practices.140

7

Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89.

Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing* (2nd ed.)Oxford: Butterworth, Heinemann.

Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2014). The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-18.

Hoyer,W. D., Chandy, R., Dorotic,M., Krafft,M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296.

Leidner, R., and Bender, M. (2007), *The European Tourism Industry in the Enlarged Community. Gaps are Potentials and Opportunities*, European Commission, Brussels.

Levy, D. (2005). Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42(3), 685–693

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.

Navarro, S., Andreu, L., & Cervera, A. (2014). Value co-creation among hotels and disabled customers: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 67, 813–818.

Navarro, S., Garzón, L., & Ribeiro, D (in print). Co-Creation in hotel-disable customer interactions. An analytic hierarchy process analysis. GIKA Academy 2014

Ottenbacher, M.C., Harrington, R.J., 2010. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *The Journal of Services Marketing* 24 (1), 3–15.

Payne, A.F., Storbacka, K., Frow, P., (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 83–96.

Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.

Poria, Y., Reichel, A., & Brandt, Y. (2011). Dimensions of hotel experience of people with disabilities: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 571–591.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Prebensen, N.K., Vittersø Vitae, J., & Dahl, T.I. (2013), Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240–261.

Richards, V., Pritchard, A., & Morgan, N. (2010). (Re)envisioning tourism and visual impairment. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1097–1116.

Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207–214.

UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, 2013
<http://www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml> on 03/05/2013

Vargo, Stephen L. (2009). "Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: a Service-Dominant Logic Perspective" *Journal of Business & Industry Marketing* 24(5/6), 373-379

Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y., Kwun, D.J.-W., 2011. An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management* 30 (1), 10–21.

Wedley, W. C., Schoner, B., & Tang, T. S. (1993). Starting rules for incomplete comparisons in the analytic hierarchy process. *Mathematical and Computer Modelling*, 17(4–5), 93–100.

Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109–122.

Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.

Yin, R. K. (1994). *Case study research Design and methods* (3rd ed.). Newbury Park: Sage Publications 2003.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

Capítulo V.

CONCLUSIONES.

Conclusiones.

En esta Tesis se ha analizado los factores que influyen en la co-creación entre los clientes con discapacidad y el personal de los establecimientos hoteleros, estableciendo un marco-conceptual en el que se detallan cada una de las fases de interacción entre ambos, permitiendo detectar los aspectos cruciales para una mejor gestión de la co-creación con cada uno de los integrantes en el proceso.

Como se planteó en la introducción, los objetivos del trabajo son cuatro, y cuyo análisis se ha desarrollado en los tres artículos presentados. A continuación, se detalla las principales conclusiones en función de cada uno de los objetivos.

Dando respuesta al primer y segundo objetivo, el establecimiento hotelero y los clientes con discapacidad no pueden ser vistos por separado sino integrados en un mismo sistema, donde ambos deben colaborar, es decir, co-crear, a través de experimentar de forma conjunta e integrando los recursos para un beneficio individual y común, además de conocer de qué forma pueden servirse el uno al otro. Es decir, la co-creación es cuestión tanto para la parte de cliente como para la parte de gestión del establecimiento hotelero, y solo habrá co-creación si las partes están implicadas, y existe interacción. Esta afirmación está en consonancia con lo indicado por otros autores como Auh et al., 2007 y Payne et al 2008. En este sentido, se propone un marco- conceptual en el que se han unido las teorías de Payne et al 2008 (desde el punto de vista de los procesos de los participantes, en este caso de los clientes con discapacidad, los empleados del establecimiento y las interacciones que hay entre ambos) y Grönroos, 2008 (desde el punto de vista del rol de cada uno de los participantes, es decir, el facilitador de valor y el creador de valor).

En respuesta al tercer objetivo, es necesario conocer los factores de co-creación en cada una de las fases de interacción entre los participantes. En este sentido, se puede concluir que son en las fases de la reserva y durante la estancia cuando puede establecerse co-creación, pero que es necesaria una buena formación del personal del establecimiento en atención a clientes con discapacidad y que el entorno esté adaptado para que pueda haber co-creación. El cuarto objetivo concluye en que los factores para la co-creación están relacionados con las etapas secuenciales de la relación entre los hoteles y los clientes con discapacidad. Se establecen estrategias interesantes de co-creación de valor, como mejoras en la comunicación y en la accesibilidad del establecimiento, lo que puede permitir a los hoteles construir una base sólida de conocimiento común en el ámbito de la gestión de valor.

Además, la literatura existente revela que hay una carencia en la investigación sobre las experiencias de las personas con discapacidad (Darcy 2010). Según la Comisión Europea, 2013, la relevancia que están adquiriendo las personas con discapacidad o personas con diversidad funcional, está en aumento. Hay una estimación de unas 650 millones de personas en el mundo actualmente con alguna discapacidad, por lo que realmente supone un desafío hasta ahora pasado por alto. Además, la contribución hacia un turismo accesible es elevada, en Europa por ejemplo, es de 80 billones de euros, se ha estimado que entre el 7-8% de los viajeros internacionales tienen alguna discapacidad. Por lo tanto, los estudios teniendo en cuenta a las personas con discapacidad son importantes también bajo una perspectiva socio económica.

Para alcanzar los objetivos anteriores, la presente Tesis Doctoral se compone de tres artículos y, cada uno de ellos, aporta unos resultados y conclusiones, como se analiza a continuación.

El primer artículo *“Accessible value co-creation and innovation: an approach to the role of the different stakeholders involved in the process,”*, basado en la lógica dominante del servicio y en los procesos de co-creación de valor, Vargo & Lusch, 2004,2008; Hunt, 2004; Lusch et al, 2007; Payne et al 2008; Grönroos, 2008,Ballantyne &Varey, 2008; García et al, 2010; Shaw et al 2011; Park & Vargo 2012,Fitz, 2013; Blanquez –Resino et al, 2013 , Bettencourt et al 2014, se destaca que para que exista co-creación es necesaria la involucración tanto de los empleados del establecimiento hotelero como el cliente en cada uno de los procesos dónde existe interacción. En el marco-propuesto, se establecen las etapas de interacción entre los clientes y los empleados del hotel, y han sido organizadas según “los procesos” de co-creación de Payne et al. 2008 y según el “rol” de los participantes (Grönroos 2008). Así pues, el modelo propuesto permite la identificación de los principales facilitadores de valor, de co-creación y factores de creación desde el punto de vista de cada uno de los participantes. Además de como analizar las prácticas llevadas a cabo por los establecimientos hoteleros para involucrar a los clientes con discapacidad.

A diferencia de estudios previos Andreu, et al 2010.,Auh, S., Bell, eta al 2007., Bharwani, S., & Jauhari, V., 2013.,Bettencourt, et al 2014., Binkhorst, E., & Den Dekker, T. 2009., Cabiddu, F., et al, 2013., Chathoth, P., et al, 2013., Edvardsson, B., et al 2011., Etgar, M., 2008., Grönroos, C. ,2008, 2013.,Gummesson, E. & Mele, C. ,2010., Heidenreich, S., et al 2014., Hoyer,W. D.et al 2010., Ordanini,A., Pasini,P.,

2008., Payne et al 2008., Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. 2004., Prebensen, N.K., Vittersø Vitae, J., & Dahl, T.I. 2013., Ramaswamy, V. 2011., Rihova, et al 2014, Xie, C., et al 2008., Yi, Y., & Gong, T. 2013, el artículo presentado contribuye a la investigación por la identificación de los principales facilitadores de valor, de co-creación y factores de creación desde el punto de vista de cada uno de los participantes en el contexto de clientes con discapacidad.

El segundo artículo, *Co-creation in hotel-disable customer interactions*, utilizando la metodología AHP, contribuye a que los factores de co-creación existen antes de la llegada del cliente al hotel, en la etapa de la reserva, y durante la estancia del cliente en el hotel. En la etapa de la reserva, debido a que hay un intercambio de información entre el empleado y el cliente, ya que este último transmite sus necesidades y es cuando el empleado puede analizar si tienen las capacidades necesarias para atender las necesidades del cliente con discapacidad. Otro factor importante analizado, es la formación de los empleados del establecimiento en cuestiones relacionadas con la correcta atención a clientes con discapacidad, ya que esta formación ofrece una mayor seguridad y conocimiento de las necesidades básicas de las personas con discapacidad cuando se desplazan fuera de sus lugares de origen. En este sentido, los hoteleros deberían incrementar esta formación técnica entre sus empleados con el fin de mejorar la co-creación con los clientes. Otro de los factores para el fomento de la co-creación es el relacionado con la accesibilidad en los espacios. Un hotel con instalaciones correctamente adaptadas a personas con discapacidad, permite que se cree un ambiente en el que se favorezca la co-creación, por lo que los hoteleros deberían también incrementar la accesibilidad en sus establecimientos, ofreciendo condiciones adecuadas a este tipo de cliente.

Los hoteleros deben implementar estrategias de co-creación entre sus clientes y empleados con el fin de innovar y crear nuevos productos y servicios. Un mejor conocimiento de los procesos de co-creación de valor es fundamental.

El tercer trabajo, *Key factors in value co-creation for disabled customers and hotel services. An exploratory study of hotel managers*, se analizan los resultados obtenidos en el anterior artículo dónde los factores de co-creación fueron analizados desde el punto de vista de los clientes y los comparamos con los obtenidos desde el punto de vista de los hoteleros. En las etapas de la reserva y estancia se analiza que para que exista co-creación es necesario que se den dos criterios en cada uno de los encuentros; la comunicación y el uso durante la prestación del servicio.

Respecto a los encuentros en la comunicación, es necesario que haya interacción directa entre el cliente y los empleados del hotel. Estas relaciones entre ambos ofrecen información importante al empleado y al mismo tiempo al cliente, ya que este puede informar de sus necesidades. Y por último, según los hoteleros la comunicación es un aspecto crucial en estas fases ya que debe existir dialogo e interacción, además de que el cliente debe estar dispuesto a colaborar y comprometerse a la co-creación.

En los encuentros relacionados con el uso, se concluye que el cliente tiene que poder acceder, usar y disfrutar de los servicios y accesos al establecimiento. Las barreras arquitectónicas son una de los aspectos más críticos para facilitar que haya co-creación entre ambos y dificultad que el cliente se comprometa y no esté dispuesto a colaborar. Así pues, la mejora en los aspectos relacionados con la accesibilidad del establecimiento es un factor clave para fermentar la co-creación

Los clientes esperan que los hoteleros tomen en cuenta cada una de sus opiniones así como sugerencias, en caso de no sentirse escuchados se manifiestan en contra del establecimiento y así lo hacen saber a través de foros o en el propio hotel. Los resultados confirman, que la interacción y el dialogo son necesarios para que surja la co-creación, en particular, con los clientes con discapacidad. Estos resultados están en conexión con los obtenidos en los estudios de Payne et al 2008, relacionados con los procesos de encuentro y contactos, así como con los de Payne et al 2008 y Prahalad & Ramaswamy, 2004, que identificaron los dos elementos relacionados con el desarrollo de la co-creación: la interacción y el dialogo.

Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Esta tesis no está exenta de limitaciones. Se podría considerar el número de hoteles y personas con discapacidad, es relativamente pequeño. Tal y como se ha explicado en la metodología, son varios los autores (Yin 1994; Gummesson 2002; Levy 2005), que nos indican que los métodos cualitativos son útiles para dar luz a ciertos fenómenos, como puede ser en este caso la co-creación entre clientes con discapacidad y establecimientos hoteleros. Además según Poria et al (2011), confirman que son más útiles los estudios cualitativos cuando se trata de personas con discapacidad.

En cuanto a las futuras líneas de investigación se podría desarrollar un marco-conceptual para el desarrollo de procesos entre los stakeholders (organizaciones, administraciones públicas, empleados, población local, proveedores en el sector turístico) y las empresas hoteleras con el fin de convertir los recursos operantes en competencias sostenibles bajo el dominio de la LSD ya que todos ellos participan en la experiencia turística del cliente. También se podría enfocar hacia las políticas

turísticas desarrolladas por la administración pública para mejorar el entorno y estimular la co-creación entre las personas con discapacidad y la administración. Las personas con discapacidad, no solo acuden a los hoteles sino que también participan de otras experiencias turísticas en el destino elegido.

Otra línea interesante de investigación que se propone es la de profundizar en la co-creación de valor en este segmento concreto de demanda, midiendo a la co-creación de forma cuantitativa a través de cuestionarios basados en la escala de medición desarrollada por Yi & Gong, 2012 y contrastarlo con otras variables, como puede ser la de satisfacción, utilizando la metodología fuzzy-set (fsQCA) (Woodside,2013).

Y, por último, otro avance que se propone para la industria turística es que al estar basada en experiencias de carácter social en las cuales la gente con intereses similares, motivaciones y objetivos se encuentran e interactúan, se propone el desarrollo de un estudio empírico-usando la metodología fuzzy basada sobre el marco-propuesto por Rihova et al 2015, utilizando un nuevo enfoque al estudio de la co-creación de valor en el ámbito del marketing turístico, donde las organizaciones turísticas se benefician a través de reconocer el papel que pueden desempeñar facilitando a los clientes procesos de co-creación cliente a cliente, C2C, Este modelo abre interesantes estrategias para las organizaciones turísticas visualizando al turista como un actor activo en la co-creación en el momento de la experiencia con otros turistas. Además las personas con discapacidad como hemos analizado comentan a través de foros y a otros usuarios a través de sus propias asociaciones sus experiencias en otros destinos turísticos incluyendo comentarios sobre los alojamientos turísticos, es decir, interactúan entre ellos, tanto en el destino como

fuera de él, por lo que desarrollar estrategias de C2C para este segmento concreto de demanda podría resultar de interés para la gestión hotelera.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

Capítulo VI.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL.

Andreu, L. Sánchez, I. & Mele, C (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17: 241-250.

Auh, S., Bell, S.J., McLeod, C.S. & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services, *Journal of Retailing*, 83 (3): 359-370.

Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 11-14.

Baum, T. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13: 124-135. doi:10.1375/jhtm.13.2.124.

Bettencourt, L.A., Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2014). "A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage". *California Management Review*, 57 (1): 44-66.

Bharwani, S. & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (6): 823-843.

Binkhorst, E. & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18 (2-3): 311-327.

Bizjak, B., Knezzevic, M., and Cvetrezvnik, S. (2011), 'Attitude change towards guests with disabilities', *Annals of Tourism Research*, Vol 38, No 3: 842-857.

Blazquez-Resino J.J. Molina, A. & Esteban-Talaya, A. (2013). Service-Dominant Logic in tourism: the way to loyalty. *Current Issues in Tourism*.

Brinckmann,W. & Wildgen J. (2003). Desafíos para los estudiosos del turismo: la construcción de la "sociedad inclusiva" y del "turismo accesible", *Cuadernos de Turismo*, 11: 41-58.

Buhalis, D. & O'Connor, P. (2005). Information communication technology – Revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, 30 (3): 7-16.

Buhalis, D. & Michopoulou, E. (2011). Information-enabled tourism destination marketing: addressing the accessibility market, *Current Issues in Tourism*, 14 (2): 145-168.

Burnett, J.J. & Baker, H.B. (2001). Assessing the travel-related behaviors of the mobility-disabled consumer. *Journal of Travel Research*, 40 (1): 4-11.

Cabiddu, F., Lui, T.W. & Piccoli, G. (2013). Managing Value Co-Creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42: 86-107.

Chan, K.W., Yim, C.K. & Lam, S.S.K. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74 (3), 48-64.

Chandler, J.D. & Lusch, R.F. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of Service Research*, 18 (1): 6-22.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R.J., Okumus, F. & Chan, E.S.W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32: 11-20.

Childers, T.L., Carr, C.L., Peck, J. & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77 (4): 511-535.

Crouch, G.I. & Ritchie, J.B. (2005). Application of the analytic hierarchy process to tourism choice and decision making: a review and illustration applied to destination competitiveness. *Tourism Analysis*, 10 (1): 17-25.

Darcy, S. (1998). Anxiety to access: Tourism patterns and experiences of disabled New South Wales people with a physical disability. *Tourism New South Wales*. Sidney.

Darcy, S. (2002). Marginalised participation: Physical disability, high support needs and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9: 61-72.

Darcy, S. (2010). Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences. *Tourism Management* 31, 816-826.

Das, D. & Mukherjee, K. (2008). Development of an AHP-QFD framework for designing a tourism product. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(3): 321-344.

Deng, J., King, B. & Bauer, T. (2002). Evaluating natural attractions for tourism. *Annals of tourism research*, 29 (2): 422-438.

Domínguez, T., Fraiz, J.A. & Alén, E. (2013). Economic profitability of accessible tourism for the tourism sector in Spain. *Tourism Economics*, 19 (6): 1385-1399.

Driedger, D. (1987). Disabled people and international air travel. *Journal of Leisurability*, 14: 13-19.

Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2): 327-339.

Egger, R. & Buhalis, D. (2008). *eTourism Case Studies: Management & Marketing Issues in eTourism*. London, Butterworth-Heinemann.

Eichhorn, V., Miller, G., Michopoulou, E. & Buhalis, D. (2008). Enabling access to tourism through information schemes? *Annals of Tourism Research*, Vol 35 (1): 189-210.

Eichhorn, V., Miller, G. & Tribe, J. (2013). Tourism: a site of resistance strategies of individuals with a disability. *Annals of Tourism Research*, 43: 578-600.

Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 97-108.

European Commission (2013), EU Study:

Economic Impact and Travel Patterns of Accessible Tourism in Europe, retrieved from

http://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.enat_projects_and_good_practices.140

7

Fitz Patrick, M., Davey, J., Muller, L. & Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36: 86-98.

Ford, D. (2010). IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, 40 (2): 231-239.

García N., Álvarez, B. & Santos, L. (2010). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados, *Cuadernos de Gestión*, 11 (2): 53-75.

Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7 (1), 65-89.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4): 298-314.

Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41: 133-150.

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, 2nd ed. Butterworth, Heinemann, Oxford.

Gummesson, E. (2007), Exit services marketing-enter service marketing, *Journal of Customer Behaviour*, vol. 6 (2): 113-141.

Gummesson, E. & Mele, C. (2010), Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration, *Journal of Business Market Management*, 4 (4): 181-198.

Han, H., Kim, W. & Hyun, S. S. (2011). Switching intention model development: role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3): 619-629.

Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M. & Falk, T. (2014). The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*: 1-18.

Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13 (3): 283-296.

Hunt, S.D. (2004). On the service-dominant logic for marketing value e invited commentary. *Journal of Marketing*, 68 (1): 18-27.

Hunt, S.D, Derozier, C, (2004). The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (1): 5-22.

Kim, W.G., Stonesifer, H.W. & Han, J.S. (2012). Accommodating the needs of disabled hotel guests: Implications for guests and management. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1311-1317.

Leidner, R. & Bender, M. (2007). *The European Tourism Industry in the Enlarged Community. Gaps are Potentials and Opportunities*. European Commission, Brussels.

Levy, D. (2005). Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42 (3): 685-693.

Liu, S. & Tan, N. (2015). *A Discussion on Tourism Resources Evaluation. Tourism and Hospitality Development Between China and EU: 237-247*. Springer Berlin Heidelberg.

Lusch, R.F., Vargo, S.L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1): 5-18.

Lusch, R.F., Vargo, S.L. & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (1).

McGuire, F. (1984). A factor analytic study of leisure constraints in advanced adulthood. *Leisure Sciences*, 6: 313-326.

McKercher, B., Packer, T., Yau, M. & Lam, P. (2003). Travel agents: Facilitators or inhibitors of travel for people with disabilities? *Tourism Management*, 24: 465-474.

Michopoulou, E., Buhalis, D., & Van der Heijden, H. (2007), "On-line Questionnaire and Associated Results", D-5.3, One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe (OSSATE) Project Report under the European Commission eContent Programme.

Miller, G.A. (1956). The magical number seven, plus or minus two. Some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*, 63: 81-97.

Moeller, S. (2008). Customer integration - a key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, 11 (2): 197-210.

Muloin, S. (1992). Wilderness access for persons with a disability. In G. Harper & B. Weiler (Eds.), *Ecotourism*: 20-25. Canberra: Australian Bureau of Research.

Murray, M. & Sproats, J. (1990). The disabled traveler: Tourism and disability in Australia. *Journal of Tourism Studies*, 1: 9-14.

Navarro, S., Andreu, L. & Cervera, A. (2014). Value co-creation among hotels and disabled customers: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 67: 813-818.

Navarro, S., Garzon, D. & Roig-Tierno, N. (2015). Co-Creation in hotel-disable customer interactions. *Journal of Business Research*, 68 (7): 1630-1634.

Ordanini, A. & Pasini, P., (2008). Service co-production and value co-creation: the case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26 (5): 289-297.

Osorio, J.C. & Orejuela, J.P. (2008). The analytic hierarchy process (AHP) and multicriteria decision making: an applied example. *Scientia et Technica*, 14 (39): 247-252.

Ottenbacher, M.C. & Harrington, R.J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *The Journal of Services Marketing*, 24 (1): 3-15.

- Park, S. Y. & Vargo, S. L. (2012). The service-dominant logic approach to tourism marketing strategy. *Strategic Marketing in Tourism Services*, 231.
- Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 83-96.
- Pine, J.B. & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poria, Y., Reichel, A. & Brandt, Y. (2011). Dimensions of hotel experience of people with disabilities: and exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5): 571-591.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Prebensen, N.K., Vittersø Vitae, J. & Dahl, T.I. (2013), Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42: 240-261.
- Pritchard, A., Morgan, N. & Ateljevic, I. (2011). Hopeful tourism: A new transformative perspective. *Annals of Tourism Research*, 38 (3): 941-963.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40: 195-196.
- Ray, N. & Ryder, M. (2003). "Eibilities" tourism: An exploratory discussion of the travel needs and motivations of the mobility-disabled. *Tourism Management*, 24: 57-77.

Richards, V., Pritchard, A. & Morgan, N. (2010). (Re)envisioning tourism and visual impairment. *Annals of Tourism Research*, 37 (4): 1097-1116.

Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M. & Gouthro, M.B. (2014), Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. *International Journal of Tourism Research*.

Roig-Tierno, N., Baviera-Puig, A., Buitrago-Vera, J. & Mas-Verdu, F. (2013). The retail site location decision process using GIS and the analytic hierarchy process. *Applied Geography*, 40: 191-198.

Saaty, T.L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York, USA: McGraw Hill.

Saaty, T.L. (1992). *Decision making for leaders* (2nd ed.). Pittsburg, USA: RWS Publications.

Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32 (2), 207-214.

Sawhney, M., Verona, G., and Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.

Smith, R. (1987). Leisure of tourist with a disability: Barriers to travel. *Annals of Tourism Research*. 14: 376-389.

Turco, D., Stumbo, N. & Garncarz, J. (1998). Tourism constraints for people with disabilities. *Parks and Recreation*, 33: 78-84.

UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, 2013
<http://www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml> on 03/05/2013

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (2000).
Conditions to Promote Barrier-free Tourism for People with Disabilities and Older Persons. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP).
Presentation at the National Workshop on Sustainable Tourism Development in
China, Tianjin, China.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing.
Journal of Marketing, 68 (1): 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not,
what it might be. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of
marketing: Dialog, debate, and directions*: 43-56. Armonk, NY: ME Sharpe

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008a). From goods to service(s): Divergences and
convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37 (3): 254-259.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution.
Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1) 1-10.

Vargo, L. & Lusch, R.F. (2008c). From goods to service(s): divergences and
convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37 (3): 254-259.

Vargo, S.L., & Akaka, M, (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for
Service Science: Clarifications 1(1), 32-41

Vargo, S.L. (2009). Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: a Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Business & Industry Marketing*, 24 (5/6): 373-379

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2010). From Repeat Patronage to Value Co-creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship. *Journal of Business Market Management*, 4, (4): 169-179.

Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y. & Kwun, D.J.W., (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (1): 10–21.

Wang, C.H., Chen, K.Y. & Chen, S.C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 119-129.

Wedley, W.C., Schoner, B. & Tang, T.S. (1993). Starting rules for incomplete comparisons in the analytic hierarchy process. *Mathematical and Computer Modelling*, 17 (4-5): 93-100.

Wickramasinghe, V. & Takano, S. E. (2010). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism: A Case of Sri Lanka Tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8: 954-969.

Woodside, A.G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis (MRA) to algorithms and statistical modeling methods: calling for adoption of a paradigm shift

from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66: 463-472.

World Tourism Organization. UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition: 6-7.
Retrieved from <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition>.

Xie, C., Bagozzi, R.P. & Troye, S.V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 109-122.

Yau, M. K-S., McKercher, B. & Packer, T. L. (2004). Traveling with a disability more than an access issue. *Annals of Tourism Research*, 31 (4): 946-960.

Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66 (9): 1279-1284.

Yin, R. K. (1994). *Case study research Design and methods* (3rd ed.). Newbury Park: Sage Publications 2003.

Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J. & Selin, S. W. (2015). Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia. *Tourism Management Perspectives*, 15: 72-80.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

ANEXOS.

- **ANEXO I: Guión de entrevista a empresas hoteleras del 1^{er} artículo.**
- **ANEXO II: Guión de entrevista a consumidores con discapacidad del 1^{er} artículo.**
- **ANEXO III: Cuestionario del 2^o artículo.**
- **ANEXO IV: Cuestionario del 3^{er} artículo.**

Anexo I: Guión de entrevista a empresas hoteleras del 1^{er} artículo.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO:

Analizar el proceso de co-creación de valor entre el hotel y el cliente con alguna discapacidad en el sector hotelero. Este enfoque se basa en la idea de que el cliente debe convertirse en un co-creador de valor. Esto implica el desarrollo de relaciones entre cliente-establecimiento a través de la interacción en cada fase de la reserva, estancia y post a la estancia.

GUION DE LA ENTREVISTA:

- Stage1-before the customer visits the hotel;
- Stage2- decision making;
- Stage3- arrival, interaction with the customer in the hotel;
- Stage4- while customer stay at hotel;
- Stage5-process of check out.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA HOTELERA:

1. Localización del establecimiento hotelero
2. Año de inicio de la actividad (importante para saber si es posterior a 1998 por el tema de la accesibilidad al establecimiento)
3. Tipología de alojamiento. Número de estrellas, cadena hotelera, independiente, tipo franquicia
4. ¿Cuántas habitaciones dispone el establecimiento?
 - 4.1. ¿Dispone de habitaciones adaptadas?, ¿cuántas?
5. Servicios que ofrece (gimnasio, spa, piscina, room service, etc...)
 - 5.1 ¿Los servicios extras del hotel están adaptados?
6. Número aproximado de empleados, y cuántos aproximadamente en el área de personal front office (recepción, pisos, restaurante, parking, eventos)
 - 6.1 ¿Tiene contratado personal con discapacidad?, ¿qué tanto %?
- 7.- ¿Pertenece o colabora con asociaciones turísticas o no turísticas? (ITH; invattur, universidad, etc...)
 - 7.1 ¿cuál es el objeto de relación con estas asociaciones?
- 8.- Obtención de certificaciones de calidad (Q, Iso, Leading, SGMA, accesibilidad...)
- 9.- Cual es la ocupación media del establecimiento, y cuáles son los meses de temporada baja.
- 10.- ¿Dispone de departamento de compras (economato)?, ¿atención al cliente (antes y durante la estancia del cliente)?, ¿recursos humanos para la contratación de personal?

PREGUNTAS SOBRE EL PROCESO DE CO- CREACION DE VALOR

Stage 1: Antes de que el cliente se aloje en el hotel, Stage1—before the customer visits the hotel

1.- ¿Cómo consiguen **información sobre las tendencias, preferencias y necesidades** de los clientes con alguna discapacidad?

- Análisis de estudios y estadísticas del sector (informes sectoriales elaborados por Consellería, Turismo Valencia Convention Bureau, Estudios Turísticos, ...)
- A través de seminarios, cursos, actos organizados por la universidad
- A través de conversaciones con clientes
- Realizando investigaciones de mercado
- Basándose en la experiencia
- Observando a la competencia
- A través de sus proveedores
- A través de reuniones con los directores de área
- Publicaciones y revistas del sector
- A través de su sede central, en caso de pertenecer a una cadena
- A través de la asistencia a Ferias
- Otros (especificar)

2.- ¿Cuáles creen que son los **principales motivos** que llevan a sus clientes con alguna discapacidad a elegir su establecimiento hotelero?; (ubicación, instalaciones, trato personal...)

3.- ¿Llevan a cabo estrategias de segmentación de mercado? ¿Cuáles son los segmentos clave a los que se dirigen? (procedencia, edad, clase social, motivo de la estancia...), ¿hacen estudios para identificar nuevos nichos de mercado?, ¿colaboran en esta área con la universidad?

3.1 ¿Consideran las personas con **discapacidad como un nuevo nicho de mercado**?, ¿han realizado alguna actuación para la captación de este mercado?

4. ¿Cuál es la ocupación media del establecimiento? ¿Hacen algún tipo de actuación para **reducir la estacionalidad** que tiene el establecimiento?

5.- ¿Qué criterios utilizan para decidir los **diferentes servicios que se ofrecen en el hotel**? EJ: (hora del servicio de desayunos y comidas, horas de room service, acompañamiento a la habitación, carta de almohadas, servicio de lavandería, tipo de comida del restaurante, carta de vinos, carta de alcohol y licores, niñera, spa y fitness, etc... ¿Cuál de estos servicios es más demandado?

5.1 ¿Alguno de estos servicios está adaptado a las personas con discapacidad?

6.- ¿Cuáles son los principales medios de comunicación que utilizan para llegar al consumidor potencial?

- Publicidad en medios de masas (publicidad exterior, revistas, prensa, radio, TV...)

- Marketing directo (mailing, teléfono, correo electrónico)
- Asistencia a ferias
- Asistencia a actos y/o eventos organizados por el sector
- Existen links desde portales turísticos a la web del establecimiento
- A través de promociones, patrocinios...

Página Web: tipo de información que se ofrece en la web, tipología de alojamiento, precios, ofertas, opciones de paquetes exclusivos, club de fidelización, foro de clientes, o apartado para que comenten su experiencia, información del destino...

- Opción de reserva on line
- Posibilidad desde la web de ver la habitación que le ha sido asignada
- Formulario de petición de información (indicar tiempo de respuesta)
- ¿En qué idiomas disponen la información del establecimiento?
- ¿El cliente puede introducir comentarios tras su estancia?, ¿existe algún foro para los usuarios?

Stage 2: Toma de decisión: Stage2— decision making

1.- Sobre las **habitaciones adaptadas**, ¿figura la ficha técnica de la habitación con la información real de las instalaciones?, ¿qué servicios son accesibles?, ¿existe información visual de la habitación?, ¿tienen la web adaptada?, ¿siguen las recomendaciones otorgadas por sus clientes con discapacidad?

2.- ¿Qué criterios han seguido para la **decoración del establecimiento**? (tener en cuenta instalaciones para personas con discapacidad).

3.- ¿les ha sido de ayuda la organización de cursos, actos, eventos, etc... organizados por las asociaciones **empresariales o la universidad** sobre el mercado de personas con alguna discapacidad?

3.- ¿El **personal de pisos** conoce como preparar la habitación adaptada?, eliminan elementos y mobiliario innecesario, ayudas técnicas de quita y pon, etc, ¿saben cómo hacerlo?, ¿siguen las recomendaciones del cliente?

4.- ¿Se le ofrecen **facilidades al cliente a la hora de realizar la reserva**?

Stage 3: Interacción con el cliente en el establecimiento Stage3- arrival, interaction with the customer in the hotel

1.- **Facilidades de acceso:** localización, facilidades de aparcamiento accesible, existencia de transporte público accesible cercano

2.- **Diseño del establecimiento hotelero:** ubicación de las habitaciones adaptadas, espacios interiores, ayudas técnicas utilizadas en la habitación, recepción adaptada a las personas con discapacidad

3.- **Forma de atender al cliente:** Check in. ¿El personal está preparado para la atención a personas con discapacidad?, ¿Qué formación ha recibido, dónde?, ¿tienen procesos descritos de atención al cliente?

Información detallada de los servicios del hotel y cómo acceder a ellos, información en braille en caso de necesitarla, itinerarios accesibles dentro del establecimiento,

personal de apoyo para ayuda con el equipaje, se averigua con detalle sus necesidades, información de lugares de interés adaptados.

4.- ¿En qué manera cree que la **Universidad ayuda a la empresa hotelera** a la “creación de valor?” (formación, investigación, seminarios, jornadas, capacitación de futuros agentes del sector...)

Stage 4: while customer stay at hotel

1.- La **seguridad de los clientes** es manifiesta por parte del hotel, por lo que los planos de evacuación así como alarmas (sonoras y visuales), señalización, personal formado etc... es tenido en cuenta, además disponen de ayudas técnicas necesarias para la correcta evacuación.

2.- ¿**Cómo recogen sus empleados la información** que reciben por parte del cliente en relación al establecimiento, ciudad, transporte, comentarios/sugerencias que no sea de forma escrita sino verbal a través de una conversación?, ¿Qué hacen con esa información?, ¿Algún tipo de actuación?

3.- ¿**Cómo recogen la información que les dicen los clientes con alguna discapacidad?**, ¿existe algún plan de acción al respecto?

4.- ¿**Mantienen reuniones periódicas con las empresas externas** que prestan el servicio en el propio establecimiento?, Ej: camareras de pisos, peluquería, spa, organización de eventos, seguridad, parking, en todos ellos hay interacción entre cliente-empresa.

5.- ¿Ha incorporado alguno de estos **elementos en la gestión, o instalaciones** en el establecimiento recientemente?: facilidades para gestionar check out desde la habitación, inversión en la página web, sistemas de control de consumos, sistemas de control del personal (sistemas biométricos), sistemas de seguridad (alarmas, evacuación, control de humos, desfibrilador), incorporación de menús saludables, nuevos equipos de limpieza e higiene (aspiradores, carros, dobles cubos, productos químicos), control de residuos, nuevos sistemas de gestión...

6.- ¿Sus **clientes aceptan sin problemas alojarse en las habitaciones** adaptadas?, ¿considera que es posible la integración de personas con discapacidad en establecimientos hoteleros con personas que no tengan discapacidad?, ¿Considera que deberían haber hoteles completamente accesibles dirigidos exclusivamente a este mercado?, ¿Considera la accesibilidad como un concepto innovador?, ¿Considera que el gasto que pueda suponer la adaptación del establecimiento pudiera ser una inversión a corto plazo?,

7.- La **habitación adaptada**, ¿dispone de ayudas técnicas de quitar y poner, permitiendo vender esa habitación a todo tipo de clientes? ¿está próxima a salidas de emergencia?, ¿dispone de espacio lateral o frontal de acceso a la cama?, ¿dispone de espacio en el baño?, griferías monomando, iluminación correcta, interruptores adecuados, perchas con palo, directorio adaptado, etc...

8.- Disponen del desayuno buffet con todos los alimentos al alcance del usuario, disponen de menús especiales para celiacos, el personal de restaurante conoce como atender a la persona con discapacidad.

Stage 5: Salida del establecimiento - Stage5, process of check out

1.- Control de **quejas y sugerencias**, ¿cuáles son las más frecuentes?, resultados de cuestionarios ¿los dan a conocer a todos los trabajadores?, ¿y a los clientes?, cómo consiguen información por parte del cliente si no contestan el cuestionario?, Ej. preguntan en recepción en el check out?, le envían un mail, contact?, ¿cómo actuar en caso de queja, sugerencia?, ¿puede el empleado atender una queja directamente?, si tiene algún problema el cliente, la efectividad y rapidez para solucionarlo.

2.- ¿Qué control llevan de las **bases de datos de clientes**: datos personales, gustos, preferencias, comentarios, etc...,

3.- ¿Cómo **incentivan el regreso de ese cliente**?, ¿cómo incentivan que ese cliente traiga nuevos clientes?, ¿Disponen de tarjeta fidelización?

4. **Contacto directo con el cliente.** Información de ofertas, invitación a actos/eventos, información de novedades

5.- ¿Cuál cree que es el **valor** que su empresa le da al cliente? ¿Qué le hace diferente de la competencia?

Anexo II: Guión de entrevista a consumidores con discapacidad del 1^{er} artículo.

Analizar el proceso de co-creación de valor entre el cliente con alguna discapacidad y el hotel. Este enfoque se basa en la idea de que el cliente debe convertirse en un co-creador de valor. Esto implica el desarrollo de relaciones entre cliente-establecimiento a través de la interacción en cada fase de la reserva, estancia y post estancia.

GUION DE LA ENTREVISTA:

CARACTERISTICAS DEL CONSUMIDOR:

- 1.- Edad, género, procedencia, motivo de la estancia, viaja solo o acompañado?
- 2.- ¿Suele viajar?, ¿Con qué frecuencia?, ¿cuándo fue la última vez que se alojó en un establecimiento hotelero?

PREGUNTAS SOBRE EL PROCESO DE CO-CREACION DE VALOR

Centrándose en la última vez que se alojó en un establecimiento hotelero, le agradeceríamos mucho respondiera a las siguientes preguntas:

Etapa 1: Antes de elegir el establecimiento

- 1.- ¿Cuáles son los **principales motivos** que le llevaron a elegir ese establecimiento hotelero? (instalaciones, imagen, precio, ubicación, servicios, recomendación, estancia previa, moda, certificaciones de calidad y medioambiente...)
- 2.- ¿Qué tipo de cliente cree que se aloja en ese establecimiento hotelero elegido?, ¿Influye en su **toma de decisión** el tipo de gente que pueda alojarse en el mismo establecimiento hotelero? ¿Se hospedaría de nuevo en el mismo establecimiento?, ¿y si le ofrecerían algún tipo de oferta?
- 3.- ¿**Cuánto tiempo tardó de media** en la elección de ese establecimiento y no otro?, ¿ha estado alojado en otro establecimiento en el mismo destino?, ¿volvería a elegir el mismo establecimiento?, ¿y si otro de características similares, le ofreciera una oferta?
 - 3.1 Restricciones de partida: tiempo disponible para buscar, prisa en disponer de alojamiento, precio, etc... ¿condicionó su elección de elección del establecimiento?
- 4.- ¿Dónde buscó **información sobre establecimientos** hoteleros en el destino?, ¿Qué fuentes son las que más le ayudaron?
 - Marketing directo (mailing, teléfono, correo electrónico)
 - Asistencia a ferias de turismo
 - Asistencia a actos y/o eventos
 - A través de portales turísticos
 - A través de amigos y otros

- Estaba en la ciudad y lo primero que vi
- Ya soy cliente
- Dispongo tarjeta fidelización de cliente
- A través de foros especializados en oferta turística adaptada
- A través de la agencia de viajes
- La web del establecimiento ofrecía:
 - Opción de reserva on line
 - Vista de la habitación que le ha sido asignada
 - Opción de petición de información y tiempo de respuesta breve
 - Información en mi idioma
 - La web dispone de información del estado de las habitaciones adaptadas y servicios

5.- ¿Es usuario de los **servicios que ofrece** el establecimiento?, ¿De qué tipo de servicios?, ¿Echa alguno en falta?, ¿Le gustaría que fueran de otra forma?, ¿ha visto algún servicio en otro hotel que le gustaría estuviera en el último establecimiento que visitó?, Ej: ampliación del horario de desayunos y comidas, room service, acompañamiento a la habitación, carta de almohadas, servicio de lavandería, canguro, spa y fitness, aparcamiento, conexión wi fi, oferta de ocio y animación, etc...

6.- ¿Cómo cree podría un establecimiento hotelero **proporcionarle beneficios o prestarle un buen servicio antes de estar alojado**? Ej: atención telefónica en mi idioma, pagina web completa con la mayor información posible, dónde también se ofrezcan experiencias en la zona, dónde haya un foro de participación de clientes y cuenten sus experiencias y lugares que hayan visitado, como museos, bares, pubs,...)

7.- ¿Ofrece sus datos para que le envíen **ofertas puntuales**, actos o eventos que se realicen?

8.- ¿Qué fue lo más **importante/útil para Ud.** En esta etapa de búsqueda de información?.

Etapa 2: Toma de decisión: Stage2— decision making

1.- ¿Considera que es importante que figure con detalle toda la **información sobre el establecimiento** en cuanto a su accesibilidad en la pagina web del establecimiento?

2.-¿Considera que el **personal que trabaja** en el hotel está especializado en la atención a personas con discapacidad?, ¿El personal es amable, cortés, sonríe, está motivado?, ¿qué opinión tiene del personal que trabaja en establecimientos hoteleros?

3.- ¿Qué **servicios y aspectos** son más importantes para Ud. En un establecimiento hotelero?, ¿Cuáles le ofrecieron en el establecimiento en el que estuvo alojado?.

4.- ¿Considera que son tenidas en cuenta sus **recomendaciones de mejora** en el establecimiento?

5.- ¿Considera que las instalaciones del establecimiento son adecuadas a sus necesidades?, ¿recomienda o sugiere a los responsables del establecimiento cómo podrían mejorarlas?

6- Considera que los establecimientos hoteleros debería acudir a **programas de formación** específicos en la atención al cliente con necesidades especiales organizados por universidades, organismos, etc.,?

7.- ¿El **personal de pisos** conoce como preparar la habitación adaptada?, eliminan elementos y mobiliario innecesario, ¿saben cómo hacerlo?, ¿han seguido sus recomendaciones del cliente?

8.- ¿Se le han ofrecido **facilidades a la hora de realizar la reserva**?

9.- ¿Busca hoteles certificados con sistemas de calidad, accesibilidad?, ¿hace caso del símbolo del SIA?

Etapa 3: Interacción con el cliente en el establecimiento Stage3- arrival, interaction with the customer in the hotel

1.- **Facilidades de acceso:** ¿encontró sin problemas el establecimiento?, ¿le resultó fácil el aparcamiento?, ¿estaba bien señalizado y próximo al hotel?, ¿es importante para Ud. Que haya servicio público accesible próximo al hotel?

2.- **Diseño del establecimiento hotelero:** ¿ha encontrado las instalaciones acordes a sus necesidades?, ¿disponían de recepción adaptada?, ¿eran correctas y estaban bien colocadas las ayudas técnicas de su habitación?, el resto del establecimiento, ¿estaba adaptado y podía circular sin problemas?

3.- **Forma de atender al cliente:**

Check in: ¿El personal está preparado para la atención a personas con discapacidad?,

4.- ¿En qué manera cree que el cliente **ayuda a la empresa hotelera** a la “creación de valor? ” (ofrecer información de cómo adaptarse a las necesidades de personas con discapacidad)

Stage4— while customer stay at hotel

1.- ¿Es importante para Ud. Que el hotel disponga de ayudas técnicas necesarias para la correcta evacuación en caso de emergencia?.

2.- ¿Suele hablar con los empleados del establecimiento para manifestar su interés por algo, algún tipo de necesidad, sugerencia, etc...?

3.- ¿Cómo valora alguno de los siguientes **elementos en la gestión, o instalaciones** en el establecimiento?: facilidades para gestionar check out desde la habitación, página web accesible y con información completa, sistemas de control de consumos, sistemas de seguridad (alarmas, evacuación, control de humos, desfibrilador), incorporación de menús saludables, control medioambiental, nuevos sistemas de gestión.

4.- ¿Considera que es posible la integración de personas con discapacidad en establecimientos hoteleros con personas que no tengan discapacidad?, ¿Considera que deberían haber hoteles completamente accesibles dirigidos exclusivamente a las personas con discapacidad?, ¿Considera la accesibilidad como un concepto innovador?, ¿Considera que el gasto que pueda suponer la adaptación del establecimiento pudiera ser una inversión a corto plazo?,

5.- La **habitación adaptada**, ¿dispone de ayudas técnicas de quitar y poner, permitiendo vender esa habitación a todo tipo de clientes? ¿está próxima a salidas de emergencia?, ¿dispone de espacio lateral o frontal de acceso a la cama?, ¿dispone de espacio en el baño?, griferías monomando, iluminación correcta, interruptores adecuados, perchas con palo, directorio adaptado, etc...¿qué es lo peor y lo mejor que se ha encontrado en un establecimiento hotelero?

6.- Disponen del desayuno buffet con todos los alimentos al alcance del usuario, disponen de menús especiales para celíacos?

Etapa 5: Salida del establecimiento Stage5, process of check out

1.- ¿Cómo valoraría su satisfacción con la estancia en el hotel? Que le gustó más y que le gustó menos

2.- ¿Cómo valoraría el servicio recibido antes, durante y a la salida del establecimiento?

3.- ¿Cómo podía haber incrementado su satisfacción el establecimiento hotelero?

4.- ¿Se preocuparon por saber si estaba satisfecho?, ¿Cómo?

5.- ¿Tuvo alguna queja o problema?, ¿lo resolvieron?, ¿cuáles son las más frecuentes para Ud. Dentro del colectivo?, ¿suele poner en conocimiento del hotelero su malestar con alguno de los servicios utilizados en el establecimiento?

6.- En caso de que aportara nuevos clientes al hotel (que fueran colegas, amigos suyos, o simplemente darlo a conocer en los foros que suele utilizar), ¿le gustaría que le incentivaran con algún futuro descuento, regalo, etc...?

6.1.- En caso de tener que volver a esa ciudad, ¿volvería a alojarse en el mismo establecimiento?. ¿Por qué?, ¿lo recomendaría?, ¿Por qué?

7.- ¿Suele ofrecer sus datos para que le hagan llegar información de ofertas del establecimiento?, ¿le gustaría que le mantuvieran informado?

8.- Si el hotel se pusiera a posteriori en contacto con Ud. Para preguntarle por su estancia, colaboraría con ellos?, ¿le parecería bien?

9.- Para finalizar, ¿Cuál considera que es el valor que el establecimiento hotelero le da a Ud. Como cliente?, ¿Qué le hace diferente este establecimiento frente a la competencia?.

Anexo III: Cuestionario del 2º artículo.

Estudio de los principales factores que influyen en la co creación entre clientes con necesidades especiales y establecimientos hoteleros



**Le agradecemos su contribución por responder al siguiente cuestionario.
Gracias.**

**SUSANA NAVARRO
Mº DOLORES GARZÓN
DOMINGO RIBEIRO**

Enero 2014

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente estudio es conocer los factores que influyen en la co creación de valor entre el cliente con necesidades especiales y un establecimiento hotelero. Entendemos la co creación, como LA INTERACCIÓN en cada una de las etapas en las que el cliente está en contacto con algún empleado del establecimiento hotelero, permitiendo en ese momento aportar o no valor a la empresa.

En el siguiente esquema se encuentran los parámetros a tener en cuenta para maximizar y favorecer la co creación de valor entre los establecimientos hoteleros y las personas con discapacidad, se plasman los escenarios de contacto (RESERVA, ESTANCIA Y POST ESTANCIA) dónde podría existir interacción entre cliente y hotel, y de estos, se desprenden varios subcriterios asociados a éstos.

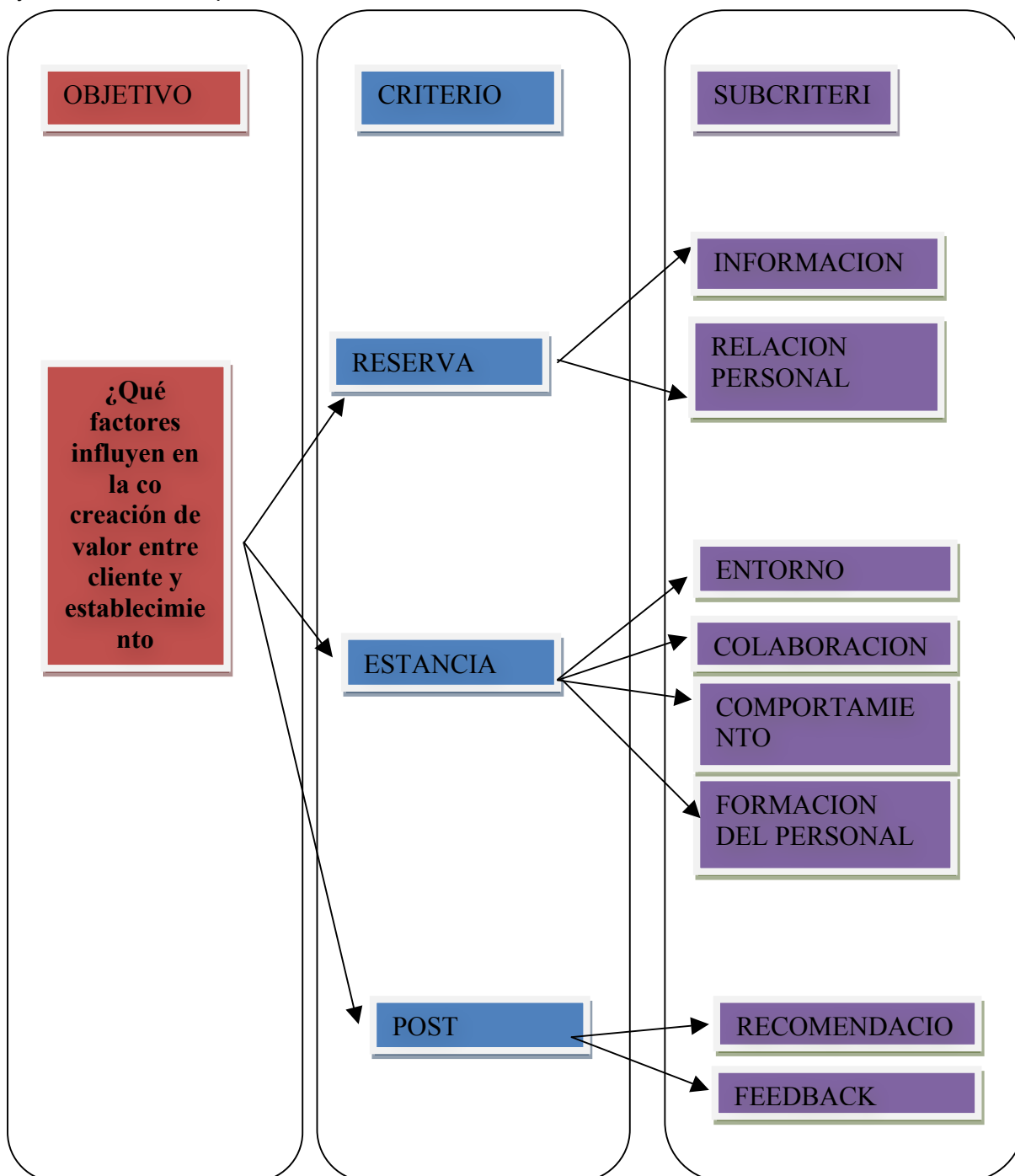


Tabla 1. Factores para la co creación entre cliente y hotel.

De acuerdo con los factores expuestos, para maximizar o favorecer la co creación de valor entre el cliente y el hotel se pueden utilizar diferentes modelos de decisión multicriterio.

Un procedimiento a seguir en la toma de decisiones es el Proceso Analítico Jerárquico (AHP). El AHP propone utilizar una comparación par a par (comparación pareada) mediante una escala de nueve ítems, que expresan la importancia de los criterios comparados. La escala es siguiente:

Escala básica de comparación por pares en AHP	
1	Ambos criterios tienen la <i>misma</i> importancia
2	Importancia intermedia entre 1 y 3
3	El criterio preferido tiene una importancia <i>ligeramente superior</i> al otro
4	Importancia intermedia entre 3 y 5
5	El criterio preferido tiene una importancia <i>moderadamente superior</i> al otro
6	Importancia intermedia entre 5 y 7
7	El criterio preferido tiene una importancia <i>muy superior</i> al otro
8	Importancia intermedia entre 7 y 9
9	El criterio preferido tiene una importancia <i>absoluta</i> respecto al otro

Tabla 2. Escala de Comparación de Satty

**ES FUNDAMENTAL DISPONER DE LA ESCALA A MANO PARA LA
CONTESTACIÓN DEL CUESTIONARIO**

Ejemplo de comparación por pares

Si se está realizando una comparación sobre el momento de contacto del cliente y el empleado en LA RESERVA Y EN LA ESTANCIA en un establecimiento hotelero y usted considera que la importancia en el momento de *LA RESERVA* es moderadamente superior al momento de *LA ESTANCIA* para favorecer o maximizar la co creación de valor (la interacción y posterior aportación de valor), deberá marcar la celda número [5].

Reserva								=	Estancia								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Reserva <i>Antes de la llegada del cliente, en el momento de contacto entre el cliente y el establecimiento</i>								=	Estancia <i>Durante la permanencia del cliente en el establecimiento y con contacto con el personal</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Reserva <i>Antes de la llegada del cliente, en el momento de contacto entre el cliente y el establecimiento</i>								=	Post estancia <i>Tras la estancia del cliente en el hotel</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Estancia <i>Durante la permanencia del cliente en el establecimiento y con contacto con el personal</i>								=	Post estancia <i>Tras la estancia del cliente en el hotel</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, en el momento de la RESERVA que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Información <i>La búsqueda de información por diferentes medios sobre el establecimiento. (por ejemplo, a través de la web, a través de experiencias anteriores de amigos o conocidos, a través de foros)</i>								=	Relación personal <i>Contacto directo con el establecimiento, dónde el empleado facilita la información adecuada y contesta las dudas del cliente, y el cliente informa sobre sus necesidades al empleado</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, en el momento de la ESTANCIA que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Entorno <i>Adecuado a las necesidades del cliente, además de ser el entorno adecuado para la interacción entre el cliente y el establecimiento (por ejemplo, la accesibilidad)</i>								=	Colaboración <i>Entre el cliente y el empleado del establecimiento con el fin de informar, sugerir una mejora en el servicio (por ejemplo para una mejora en la colocación de los muebles en la habitación, etc...</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Entorno <i>Adecuado a las necesidades del cliente, además de ser el entorno adecuado para la interacción entre el cliente y el establecimiento (por ejemplo, la accesibilidad)</i>								=	Comportamiento responsable <i>El cliente es cooperativo, acepta las normas del establecimiento e indicaciones del personal</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Entorno <i>Adecuado a las necesidades del cliente, además de ser el entorno adecuado para la interacción entre el cliente y el establecimiento (por ejemplo, la accesibilidad)</i>								=	Formación del personal <i>Personal debidamente formado en la atención a clientes con necesidades especiales</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Colaboración <i>Entre el cliente y el empleado del establecimiento con el fin de informar, sugerir una mejora en el servicio (por ejemplo para una mejora en la colocación de los muebles en la habitación, etc...</i>								=	Comportamiento responsable <i>El cliente es cooperativo, acepta las normas del establecimiento e indicaciones del personal</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

Colaboración <i>Entre el cliente y el empleado del establecimiento con el fin de informar, sugerir una mejora en el servicio (por ejemplo para una mejora en la colocación de los muebles en la habitación, etc...</i>								=	Formación del personal <i>Personal debidamente formado en la atención a clientes con necesidades especiales</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Comportamiento responsable <i>El cliente es cooperativo, acepta las normas del establecimiento e indicaciones del personal</i>								=	Formación del personal <i>Personal debidamente formado en la atención a clientes con necesidades especiales</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, en el momento de la POST ESTANCIA que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Recomendaciones <i>El cliente recomienda o sugiere el establecimiento a otras personas (amigos, familia), en caso de estar satisfecho</i>								=	Feedback <i>Información que el cliente ofrece al empleado del hotel (tanto si se la piden como si no se la piden), es decir, da sus sugerencias, opiniones, y comunica su experiencia</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Anexo IV: Cuestionario del 3^{er} artículo.

Estudio de los principales factores que influyen en la co creación entre clientes con necesidades especiales y establecimientos hoteleros



**Le agradecemos su contribución por responder al siguiente cuestionario.
Gracias.**

**SUSANA NAVARRO
M^a LUISA ANDREU
AMPARO CERVERA**

Septiembre 2014

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente estudio es conocer los factores que influyen en la co creación de valor entre el cliente con necesidades especiales y un establecimiento hotelero. Entendemos la co creación, como la forma de adecuarse a las necesidades del cliente fomentando su participación activa a través del dialogo y la interacción en cada una de las etapas del servicio de alojamiento de forma que aporte un beneficio común.

En el siguiente esquema se encuentran los parámetros a tener en cuenta para maximizar y favorecer la co creación de valor entre los establecimientos hoteleros y las personas con discapacidad, dónde están recogidos los escenarios de contacto o momentos de la verdad, y que atienden a criterios relacionados con la COMUNICACIÓN, USO Y SERVICIO, dónde podría darse co-creación, y en otros no se dará y será básica para construir experiencias. De cada uno de los momentos de encuentro se desprenden varios subcriterios asociados a éstos

El primer criterio relacionado con la COMUNICACIÓN, se centra en las actividades que son llevadas a cabo con el fin de conectar con los clientes y conseguir establecer y promover dialogo , como por ejemplo a través de internet, paginas web, redes sociales,...

El segundo criterio relacionado con el USO, se centra a las practicas que los clientes hacen cuando utilizan un producto o servicio e incluyen también todos los servicios que dan soporte a ese uso , como por ejemplo el entorno del establecimiento adecuado/accesible para que el cliente pueda acceder a cualquier servicio, habitaciones, zonas comunes, etc...

El tercer criterio relacionado con el SERVICIO, comprende las interacciones entre el cliente y el personal del hotel o entre el cliente con las aplicaciones del servicio, como por ejemplo en el front office, en room service, es decir, el cliente puede sugerir, dar su opinión incluso compartir su experiencia con el personal del establecimiento, da lugar a que fluya la comunicación entre ellos y puedan darse mejoras en el servicio, en este punto es importante que el cliente sea responsable y cooperativo, debe aceptar las reglas del establecimiento y cualquier indicación que se le de.

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

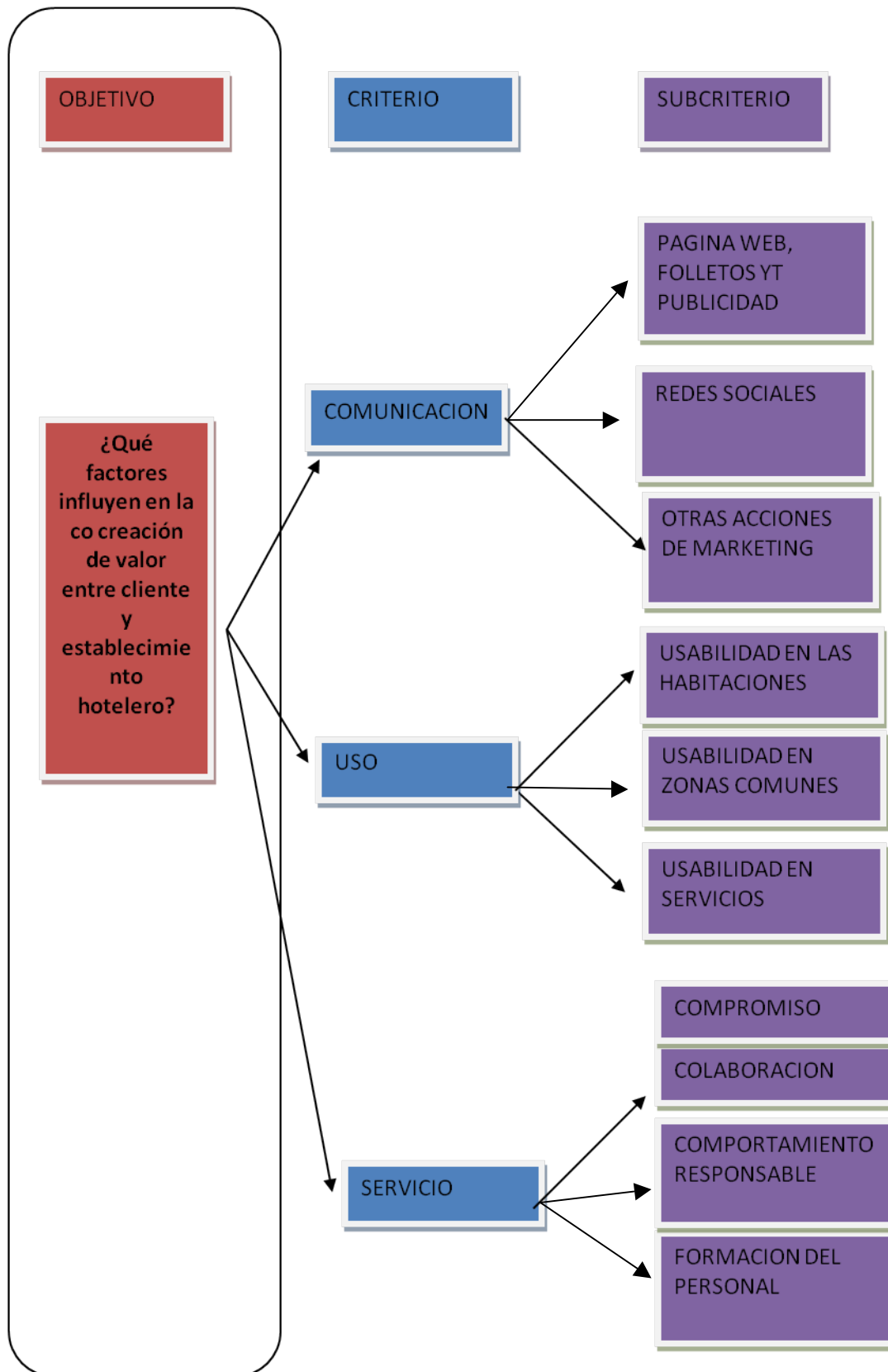


Tabla 1. Factores para la co creación entre cliente y hotel.

De acuerdo con los factores expuestos, para maximizar o favorecer la co creación de valor entre el cliente y el hotel se pueden utilizar diferentes modelos de decisión multicriterio.

Un procedimiento a seguir en la toma de decisiones es el Proceso Analítico Jerárquico (AHP). El AHP propone utilizar una comparación par a par (comparación pareada) mediante una escala de nueve ítems, que expresan la importancia de los criterios comparados. La escala es siguiente:

Escala básica de comparación por pares en AHP	
1	Ambos criterios tienen la <i>misma</i> importancia
2	Importancia intermedia entre 1 y 3
3	El criterio preferido tiene una importancia <i>ligeramente superior</i> al otro
4	Importancia intermedia entre 3 y 5
5	El criterio preferido tiene una importancia <i>moderadamente superior</i> al otro
6	Importancia intermedia entre 5 y 7
7	El criterio preferido tiene una importancia <i>muy superior</i> al otro
8	Importancia intermedia entre 7 y 9
9	El criterio preferido tiene una importancia <i>absoluta</i> respecto al otro

Tabla 2. Escala de Comparación de Satty

ES FUNDAMENTAL DISPONER DE LA ESCALA A MANO PARA LA CONTESTACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ejemplo de comparación por pares

Si se está realizando una comparación sobre los criterios necesarios en los momentos de la verdad (momentos de encuentro) entre el cliente y el establecimiento y usted considera que la importancia DE LA COMUNICACIÓN es moderadamente superior AL DE USO para favorecer o maximizar la co creación de valor (la interacción y posterior aportación de valor), deberá marcar la celda número [5].

Comunicación								=	Uso								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Comunicación <i>actividades que son llevadas a cabo con el fin de conectar con los clientes y conseguir establecer y promover dialogo</i>								=	Uso <i>practicas que los clientes hacen cuando utilizan un producto o servicio e incluyen también todos los servicios que dan soporte a ese uso</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Comunicacion <i>actividades que son llevadas a cabo con el fin de conectar con los clientes y conseguir establecer y promover dialogo</i>								=	Servicio <i>Comprende las interacciones entre el cliente y el personal del hotel o entre el cliente con las aplicaciones del servicio</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Uso <i>practicas que los clientes hacen cuando utilizan un producto o servicio e incluyen también todos los servicios que dan soporte a ese uso</i>								=	Servicio <i>Comprende las interacciones entre el cliente y el personal del hotel o entre el cliente con las aplicaciones del servicio</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, en el momento de LA COMUNICACIÓN que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Pagina Web, folletos y publicidad <i>Información veraz detallada del establecimiento haciendo especial mención a la accesibilidad del entorno y su uso</i>								=	Redes sociales <i>Contestación al cliente y acceso a otros comentarios de clientes</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Pagina Web, folletos y publicidad <i>Información veraz detallada del establecimiento haciendo especial mención a la accesibilidad del entorno y su uso</i>								=	Otras acciones de marketing <i>Acciones en ferias, conferencias, etc... donde hay interacción con el cliente potencial</i>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Redes sociales <i>Contestación al cliente y acceso a otros comentarios de clientes</i>								=	Otras acciones de marketing <i>Acciones en ferias, conferencias, etc... donde hay interacción con el cliente potencial</i>							
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, en el USO que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Usabilidad en las habitaciones <i>Acceso, uso y disfrute de cualquier elemento de la habitación y baño</i>	=	Usabilidad en las zonas comunes <i>Acceso, uso y disfrute de cualquier parte de las zonas comunes, como parking, piscina, gimnasio...</i>
9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9

Usabilidad en las habitaciones <i>Acceso, uso y disfrute de cualquier elemento de la habitación y baño</i>	=	Usabilidad en los servicios <i>Acceso, uso y disfrute de los servicios que tenga el establecimiento como Room Service, Masajes, Alquiler de bicicletas, etc...</i>
9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9

Usabilidad en las zonas comunes <i>Acceso, uso y disfrute de cualquier parte de las zonas comunes, como parking, piscina, gimnasio...</i>	=	Usabilidad en los servicios <i>Acceso, uso y disfrute de los servicios que tenga el establecimiento como Room Service, Masajes, Alquiler de bicicletas, etc...</i>
9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9

Indique cuál de los momentos de contacto entre el cliente y el hotel, en el momento del SERVICIO que se comparan dos a dos considera más importante para favorecer o maximizar la co creación de valor entre el hotel y el cliente con necesidades especiales:

Compromiso El cliente y el establecimiento tienen el compromiso en participar activamente en favorecer la co creación, sabiendo que supone un tiempo y esfuerzo.	=	Colaboración <i>Entre el cliente y el empleado del establecimiento con el fin de informar, sugerir una mejora en el servicio (por ejemplo para una mejora en la colocación de los muebles en la habitación, etc...</i>
9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9

Compromiso El cliente y el establecimiento tienen el compromiso en participar activamente en favorecer la co creación, sabiendo que supone un tiempo y esfuerzo.	=	Comportamiento responsable <i>El cliente es cooperativo, acepta las normas del establecimiento e indicaciones del personal</i>
9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9

Compromiso El cliente y el establecimiento tienen el compromiso en participar activamente en favorecer la co creación, sabiendo que supone un tiempo y esfuerzo.	=	Formación del personal <i>Personal debidamente formado en la atención a clientes con necesidades especiales</i>
--	---	---

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

<p>Colaboración <i>Entre el cliente y el empleado del establecimiento con el fin de informar, sugerir una mejora en el servicio (por ejemplo para una mejora en la colocación de los muebles en la habitación, etc...</i></p>								=	<p>Comportamiento Responsable <i>El cliente es cooperativo, acepta las normas del establecimiento e indicaciones del personal</i></p>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

<p>Colaboración <i>Entre el cliente y el empleado del establecimiento con el fin de informar, sugerir una mejora en el servicio (por ejemplo para una mejora en la colocación de los muebles en la habitación, etc...</i></p>								=	<p>Formación del personal <i>Personal debidamente formado en la atención a clientes con necesidades especiales</i></p>							
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio:
Una aplicación a clientes con discapacidad.