

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TESIS DOCTORAL

LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN  
TURÍSTICA. UNA APLICACIÓN EMPÍRICA A LAS AGENCIAS  
DE VIAJES DE LA COMUNIDAD DE MADRID PARA EL  
SEGMENTO DE LOS VIAJES DE OCIO

CRISTINA ESTEBAN ALBERDI

Madrid, 2002

# **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN GENERAL**

1.1 Presentación del objeto de estudio .....	2
1.2 Objetivos de la investigación .....	9
1.3 Definición de las hipótesis de la investigación .....	11
1.4 Metodología utilizada en la investigación.....	15
1.5 Breve descripción de los capítulos.....	17
1.6 Agradecimientos.....	19

## **CAPITULO II**

### **LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN TURISTICA EN UNA ECONOMÍA DE SERVICIOS**

2.1 El sector servicios en la actualidad .....	21
2.1.1 La importancia del sector servicios en la economía actual .....	21
2.1.2 Justificación del crecimiento del sector servicios .....	24
2.1.3 Los servicios turísticos .....	26
2.2 El sector turismo y su importancia en la economía .....	29
2.2.1 El sector turismo en el mundo.....	29
2.2.2 Situación del turismo en España.....	34
2.2.2.1 Turismo receptor .....	40
2.2.2.2 Turismo emisor.....	41
2.2.2.3 Evolución e importancia económica del turismo en España.....	41
2.3. Perspectivas del turismo en España .....	44
2.3.1 El creciente volumen de oferta.....	45
2.3.2 La globalización de los mercados.....	45

2.3.3 Los nuevos entornos de vida y trabajo .....	45
2.3.4 Aumento de la edad de la población.....	46
2.3.5 Fragmentación de las vacaciones .....	47
2.3.6 Diversificación de los viajes.....	47
2.3.7 Conciencia socio-medioambiental.....	48
2.3.8 Concentración de la intermediación.....	48
2.3.9 Integración en el sistema euro .....	49
2.3.10 Influencia de la tecnología.....	50
2.4 Situación de las agencias de viajes en España: .....	52
2.4.1 Identificación y segmentación de las agencias de viajes.....	52
2.4.2 Situación actual de las agencias de viajes .....	55
2.4.3 Principales grupos y empresas del sector .....	60
2.4.4 Principales funciones de las agencias de viajes.....	63
2.4.5 Influencia del comercio electrónico en las agencias de viajes .....	66
2.4.6 El futuro de las agencias de viajes.....	68
2.4.7 Agencias minoristas. Análisis DAFO.....	73

### **CAPITULO III**

## **LA OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS EN LAS AGENCIAS DE VIAJES**

3.1. La motivación viajera.....	78
3.1.1 El concepto de motivación viajera.....	78
3.1.2 Nuevas motivaciones viajeras.....	82
3.1.3 Expectativas y preferencias del viajero .....	84
3.2. La oferta de las agencias de viajes .....	89
3.2.1 Introducción .....	89
3.2.2 Oferta actual en las agencias de viajes.....	90
3.2.3 Servicios ofrecidos en las agencias de viajes.....	92
3.2.4 Elementos implicados en las prestaciones de servicios en las agencias de viajes .....	94

3.2.5	Peculiaridades de los servicios y productos turísticos .....	95
3.3	La demanda en las agencias de viajes .....	97
3.3.1	Conceptos básicos sobre demanda.....	97
3.3.2	Tipos de demanda viajera .....	98
3.3.3	Tendencias cuantitativas de la demanda actual .....	102
3.3.4	Tendencias cualitativas de la demanda actual .....	104
3.3.5	La necesidad de información en la compra turística.....	106
3.4	Adecuación entre oferta y demanda.....	109
3.4.1	Situación actual .....	109
3.4.2	Hacia la adecuación.....	110

## **CAPÍTULO IV**

### **LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**

4.1.	Aproximación conceptual a la calidad en los servicios.....	114
4.1.1	Consideraciones adicionales en torno a los servicios.....	114
4.1.2	La calidad en los servicios .....	121
4.1.2.1	Antecedentes y breve recorrido histórico .....	122
4.1.2.2	Aportaciones actuales .....	125
4.2.	La calidad en los servicios turísticos.....	132
4.2.1.	La percepción de calidad en los servicios turísticos .....	132
4.2.2.	La importancia de la calidad en los servicios turísticos .....	133
4.2.3.	Atributos implicados en la percepción de calidad en los servicios turísticos .....	136
4.2.4	Relación entre calidad de servicio y satisfacción en los servicios turísticos.....	139
4.3	Modelos teóricos para la medición de la calidad aplicables a los servicios .....	142

4.3.1. Principales modelos de medición de calidad de servicio.....	142
4.3.1.1. El Modelo de calidad percibida de Grönroos.....	142
4.3.1.2. El Modelo de Parasuraman , Zeithmal y Berry.....	145
4.3.1.3. El Modelo de Cronin y Taylor.....	154
4.4 La calidad en las agencias de viajes.....	156
4.4.1 La preocupación por la calidad en las agencias de viajes.....	156
4.4.2 Estudios previos sobre calidad en las agencias de viajes.....	159

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO EMPÍRICO DE LA CALIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES**

5.1 Estudio de la calidad percibida en las agencias de viajes.....	165
5.1.1. Introducción.....	165
5.1.2. Justificación del universo a estudiar.....	171
5.1.3. Elaboración y estructura del cuestionario.....	174
5.1.4. Objetivos de la investigación.....	179
5.1.5. Selección de la técnica de investigación.....	181
5.2 Análisis de resultados.....	183
5.2.1. Análisis descriptivo del conjunto de la muestra.....	183
5.2.2. Principales diferencias en torno a las valoraciones de calidad.....	188
5.2.3. Relación entre calidad percibida y grado de especialización de la agencia.....	198
5.2.4. Relación entre calidad percibida y utilización de Internet.....	200
5.2.5. Relación entre calidad percibida y grupo de edad.....	201
5.2.6. Relación entre la calidad percibida y tipo de viaje proyectado.....	202
5.2.7. Factores relacionados con la percepción de una diferenciación en el servicio recibido.....	204
5.3 Propuesta de líneas de actuación para las agencias de viajes españolas.....	213
5.3.1 Las agencias de viajes españolas ante los nuevos retos.....	213

5.3.2 Definición de líneas de actuación y propuesta de aplicación.....	216
--	-----

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES**

6.1. Conclusiones y consideraciones finales .....	226
6.2. Limitaciones de la investigación .....	230
6.3. Propuesta de futuras líneas de investigación.....	230

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>232</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>251</b>
---------------------	------------

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN GENERAL**

*“Nunca se desarrolló en el mundo una fiebre de movimiento como la que nos es dado contemplar en nuestros días...Si aspiramos seriamente al conocimiento, a una comprensión universal....solo será posible tras un recíproco conocimiento libre de prejuicios.  
Bienvenido sea, pues, el deseo de viajar”  
(Delibes, 1970)*

## 1.1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Uno de los hechos más importantes que han condicionado el desarrollo económico y social del siglo que acabamos de finalizar ha sido, por un lado, el espectacular crecimiento de los servicios, que han pasado a detentar un indiscutible protagonismo a nivel mundial y, por otro, el desarrollo de las nuevas tecnologías que han abierto nuevas posibilidades en el campo de la información y de la comunicación. El turismo ha sido, en este contexto, uno de los máximos exponentes en el que la confluencia entre ambos factores se ha producido de manera más clara.

El desarrollo y expansión de las nuevas tecnologías, en especial Internet y el comercio electrónico, tienen importantes repercusiones sobre la situación competitiva de las empresas del sector turismo. Internet se ha convertido en un entorno de transacciones, información y comunicaciones que está impulsando un nuevo modelo de relaciones, promoción y distribución directa a los consumidores finales. Internet está cambiando la relación de las empresas con sus clientes y proveedores y la naturaleza de la rivalidad competitiva entre ellas (Canals, 2000).

Desde la perspectiva de la demanda, los viajes son, en gran medida, productos intangibles en el momento de su venta. Cuando el turista potencial toma la decisión de adquirir un viaje, el producto no tiene una realidad tangible y lo que conduce al consumidor a la elección es la información (Talaya y Millán, 2002).

Al mismo tiempo, en los últimos años el sector servicios es el que mayor capacidad de crecimiento ha venido demostrando. Este crecimiento, junto con el cambio en los esquemas de preferencia de los individuos, la evolución de los hábitos de consumo y de la gestión empresarial, configuran uno de los ámbitos de desarrollo más reciente de la gestión de calidad, el de la calidad en el servicio.

La calidad en el servicio, a pesar de tener un desarrollo muy posterior al de la calidad en el sector industrial, ha tenido una importancia decisiva en los últimos años. Los hábitos de consumo de los españoles han variado sustancialmente y con ellos los patrones de servicio. El cliente ha adquirido una mayor formación y es cada vez más exigente (Bigné y Andreu, 1999).

Además, existen numerosos factores que contribuyen a acentuar esta tendencia como el aumento creciente del grado de competencia entre las empresas, con estrategias cada vez más diferenciadas e innovadoras, que ofrecen servicios de mayor calidad y más personalizados, incluso adelantándose a las exigencias de la demanda; los nuevos caminos abiertos por el comercio electrónico y la venta a través de Internet que obliga a las actuales empresas a ofrecer mayor valor añadido y los cambios sociales, culturales y demográficos, como el aumento en el nivel medio de renta en la mayoría de los países desarrollados, la evolución hacia un mayor tiempo de ocio y los cambios en la pirámide de población.

Todos estos cambios tienen especial incidencia en el sector de los servicios turísticos por varios motivos: algunos de los productos turísticos son fácilmente comercializables a través de la red (Billetes de avión, paquetes turísticos o reservas de hoteles); además, el sector de la intermediación turística es especialmente sensible a la tecnología de la información ya que el objeto fundamental de su negocio es el intercambio de información y, por último, la nueva sociedad del ocio hace que el turismo sea uno de los sectores en los que se prevé un mayor crecimiento (OMT, 2002a).

Hay que añadir que el turismo en España presenta unas características particulares que justifican su elección como tema de estudio. En primer lugar el turismo tiene una gran importancia económica para nuestro país, no solo como fuente de ingresos, en muchos casos compensadora del déficit de la balanza comercial, sino también como fuente de creación de empleo y motor de desarrollo económico para muchas zonas del territorio español.

En segundo lugar, a pesar de su importancia económica, no se ha prestado la suficiente atención al sector turismo ni desde el lado de la investigación ni desde el lado de la formación universitaria, aunque se aprecie, en los últimos años, un cambio en esta tendencia.

En último lugar, la elección del tema de estudio se debe a la apreciación personal, desde la perspectiva del usuario, de que los servicios de intermediación turística, desarrollados por las agencias de viajes minoristas en España, podrían y deberían mejorar. La búsqueda de información a la hora de planificar y comprar un viaje es una tarea que requiere tiempo y esfuerzo. Por supuesto, esto varía dependiendo del tipo de viaje, la experiencia viajera del consumidor y los recursos a su alcance; pero la mayoría de las agencias de viajes minoristas dedican la mayor parte de su atención a la gestión del viaje y a la comercialización de productos y servicios, prestando menor interés a proporcionar un asesoramiento profesional y cualificado al viajero potencial y ofrecerle un servicio personalizado acorde con sus necesidades y gustos particulares.

Por todo lo expuesto, creemos que se debe prestar un especial interés a la calidad de los servicios de intermediación turística y dentro de las empresas que operan en el sector vamos a centrar nuestra atención en las empresas minoristas o agencias de viajes. La mayoría de estas empresas todavía no han tomado las medidas suficientes para mejorar la calidad del servicio prestado y poder ofrecer productos y servicios más diferenciados dada la heterogeneidad de sus clientes. Este hecho es, si cabe, más significativo cuando concurre que son precisamente las empresas de intermediación turística las que, debido a la influencia de las nuevas tecnologías, tienen más necesidad de diferenciarse.

Es previsible que las ventas a través de la red se generalicen y consigan una cuota de mercado importante, aunque no necesariamente excluyente con respecto a otros canales. Sin embargo, la supervivencia de las empresas de intermediación dependen, en buena medida, de la capacidad de estas empresas para añadir valor al producto y diferenciar el servicio (Martín, 1999).

Todos estos cambios hacen necesario un cambio en la propia definición del trabajo en las actuales agencias de viajes. En el futuro próximo no existirá ninguna agencia cuyo negocio principal sea la venta de billetes o reservas de hoteles ya que esta función se realizará de forma mucho más fácil y económica a través de la red (Talaya y Millán, 2002).

Para adaptarse a estos cambios, las actuales agencias de viajes en España necesitan desarrollar e implantar nuevas estrategias empresariales que se adapten a las nuevas exigencias del mercado.

El desarrollo de las nuevas tecnologías pone a disposición del usuario elementos que le facilitan la gestión personal de sus viajes y el tiempo y conocimientos que se requieren para realizar estas gestiones es cada vez menor -y es de suponer que disminuirá aún más en el futuro-. Sin embargo, la enorme cantidad de información disponible respecto a los viajes y destinos requiere, en muchos casos, la ayuda profesionalizada a la hora de acceder y elegir la más adecuada para cada caso.

En este contexto, las agencias de viajes deben apoyar el desarrollo de sus planes de calidad en elementos preferiblemente intangibles tales como la fiabilidad del servicio, el asesoramiento altamente cualificado o la capacidad de adecuación a las necesidades particulares del cliente y no sobre elementos tangibles fácilmente accesibles y susceptibles de ser copiados por los competidores (Esteban y Rubio, 2002).

La elección específica de la calidad como objeto central de análisis e investigación se debió, fundamentalmente, a que la calidad se ha configurado en los últimos años como requisito imprescindible de competitividad. Como señala Camisón (1996) la provisión de un servicio de alta calidad está siendo reconocida crecientemente como un factor clave de competitividad para la empresa turística. Las últimas investigaciones sobre calidad en los servicios hacen necesario un esfuerzo constante en el planteamiento de nuevos enfoques y soluciones imaginativas para las empresas del sector.

Según la OMT (2001b), el mundo del año 2020 estará caracterizado por la penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida. Para el año 2020, los turistas habrán conquistado cualquier parte del mundo y habrán emprendido viajes espaciales en órbita baja y, posiblemente, viajes a la luna. Se prevé que el número de turistas internacionales en todo el mundo aumentará hasta multiplicar por 2,5 el volumen registrado a finales de los años noventa. El turismo internacional sigue teniendo mucho potencial que explotar. La escala y la forma de dicho turismo vendrá determinado por una amplia gama de factores. Algunos de ellos ya han ejercido su influencia en los últimos años y son:

- El potencial de crecimiento y captación de turistas de países como China, India, Brasil y la Federación Rusa al mismo tiempo que surgen constantemente nuevos destinos y posibilidades para el turismo.
- El continuo desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Las sucesivas generaciones de sistemas cada vez más complejos están dando, aparentemente, al turista un control sin precedentes sobre cómo dedicar su tiempo y su dinero.
- La globalización económica, es decir el poder creciente de las fuerzas económicas y de mercado internacionales.
- La creciente conciencia socio-medioambiental que conduce al turista a un examen más profundo a la hora de tomar decisiones sobre el destino a visitar.
- La creciente complejidad de los entornos de vida y trabajo que lleva a un creciente sentimiento de estrés y a la necesidad de emprender turismo para escapar y disfrutar.

- El cambio de la economía de servicio a la de la experiencia. Una vez logrado el máximo de la economía de servicio, el objetivo está cambiando hacia la entrega de experiencias únicas, que implican personalmente al cliente.
- Y, por último, el conjunto siempre creciente de nuevos deseos, intereses y gustos, cada vez más diversificados. La utilización de la tecnología electrónica permitirá la identificación más rápida y precisa de los segmentos y nichos de mercado y permitirá comunicarse con ellos con mayor eficacia.

La mayoría de los factores detallados ejercen su influencia de forma combinada y van a producir una polarización de los gustos y la demanda turística. El resultado será, por un lado, una evolución hacia un turismo principal a gran escala que implica el movimiento de grandes volúmenes hacia destinos ampliamente desarrollados y, por otro lado, el crecimiento de un turismo alternativo, individualizado y demandante de información y asesoramiento altamente cualificado (OMT, 2001b).

Dentro de este nuevo panorama, las agencias de viajes que deseen obtener una ventaja competitiva deben emprender un cambio en las tareas que tradicionalmente han venido realizando y ofrecer un servicio altamente diferenciado. Este cambio será posible identificando cuáles son los atributos determinantes para el cliente y proporcionándole un servicio acorde con ellos. En lo que respecta a los viajes de ocio, creemos que las nuevas tareas de las agencias de viajes deben encaminarse hacia el ofrecimiento de un servicio personalizado compuesto de un asesoramiento experto, fiabilidad en torno a la calidad de los productos ofrecidos y en la confección de viajes a la medida de los gustos y necesidades particulares de cada cliente .

Como señalan Mintzberg y Quinn (1988): *“Las ventajas competitivas son el resultado de la habilidad para utilizar el sistema de negocio y proporcionar a los clientes finales un alto valor percibido al más bajo costo de distribución”*. El caso de las empresas de intermediación turística no es distinto de los demás y una alta rentabilidad requiere un alto valor añadido al menor coste posible. Como indican los autores, anteriormente

mencionados: *“El logro de un alto valor percibido es posible mediante el desempeño superior en por lo menos una de las actividades del negocio, o a través de una combinación creativa e innovadora de varias actividades”*. En el caso de los servicios de intermediación, la percepción por parte del cliente de un valor superior en el servicio recibido es decisiva para la supervivencia de estas empresas ya que los nuevos canales de distribución permiten al cliente -en la actualidad y, más aún, en el futuro- prescindir de la intermediación si no aporta valor.

## 1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A través del análisis de las agencias de viajes y de las percepciones de un grupo de consumidores sobre el servicio recibido, vamos a intentar comprobar si determinados aspectos del servicio prestado en una agencia de viajes están relacionados con la apreciación, por parte del cliente, de diferenciación en el servicio. Para lograrlo nos hemos marcado una serie de objetivos de investigación que son los siguientes:

### **Analizar el panorama general del turismo y de las agencias de viajes en España.**

Intentaremos presentar un resumen de las principales estadísticas disponibles referentes a movimientos turísticos, ingresos por turismo y estimaciones de evolución para los próximos años, así como las nuevas tendencias que se dibujan en el panorama turístico mundial. Al mismo tiempo realizaremos un análisis detallado de la situación actual de las agencias de viajes españolas, los principales grupos que operan en el sector, las tareas que realizan y las principales amenazas que se les presentan. Haremos especial hincapié en la influencia de las nuevas tecnologías en el sector minorista de intermediación turística.

### **Comprender la naturaleza multidimensional y compleja de los servicios de intermediación turística**

Realizaremos un estudio del conjunto de servicios que prestan las agencias de viajes. Como señaló Grönroos (1990) un servicio es un fenómeno complejo. Esto es aún más válido para el servicio prestado por una agencia de viajes que tiene que satisfacer simultáneamente varias necesidades y expectativas del cliente en cuanto al lugar que desea visitar, la forma en que desea hacerlo, lo que espera encontrar en el destino y el conjunto de actividades, siempre creciente y cambiante, asociados a la realización de un viaje.

**Revisar las aportaciones más relevantes en materia de calidad en los servicios y los principales modelos de medición desarrollados**

En un contexto tan competitivo como el actual, en el que las empresas han de estar necesariamente orientadas al consumidor, la calidad se configura como una herramienta básica y fundamental. Los beneficios que reporta hacen de ella objeto de estudio y atención por parte de las empresas y de la investigación. Analizaremos las principales aportaciones en relación con la calidad de servicio, los modelos de medición de calidad y los trabajos más destacados sobre la calidad de los servicios de intermediación turística.

**Analizar, estadísticamente, las percepciones actuales que los clientes tienen sobre el servicio recibido en las agencias de viajes**

Los clientes evalúan la calidad del servicio a través de un proceso complejo en el que la presencia de determinados atributos contribuyen a incrementar la calidad percibida en dicho servicio. En esta tesis, hemos analizado, algunas dimensiones relacionadas con la calidad en el servicio y su relación con la diferenciación percibida, por parte del cliente, en dicho servicio. Para ello, hemos realizado un estudio estadístico detallado de nuestras observaciones, procedentes de un grupo de consumidores (Clientes recientes de agencias de viajes de la Comunidad de Madrid cuyo motivo para viajar fuera el ocio) en relación a la calidad ofrecida en el servicio. Por último, hemos propuesto, sobre la base de los resultados obtenidos, líneas de actuación empresariales encaminadas a mejorar la calidad y añadir valor al servicio ofrecido en las agencias de viajes.

Todos estos objetivos están encaminados a intentar demostrar que la presencia de determinados atributos en la prestación del servicio en las agencias de viajes y, para los viajes de ocio, está relacionada con la con la apreciación, por parte del cliente, de una diferenciación en el servicio recibido.

### 1.3. DEFINICIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de los objetivos expuestos para este trabajo de investigación, hemos llegado a la formulación de nuestra tesis: *“Existe una relación directa entre la capacidad de adecuación a las necesidades particulares de cada cliente, la fiabilidad en torno a la calidad del producto vendido y el asesoramiento proporcionado y la percepción, por parte del cliente que acude en búsqueda de un viaje de ocio, de una diferenciación en el servicio prestado por la agencia de viajes”* que pretendemos demostrar en el desarrollo de nuestra investigación.

Defenderemos que solo aquellas empresas del sector que estén elaborando e implantando planes de calidad, entendida según los parámetros antes mencionados, son las que están en condiciones de posicionarse con éxito de cara al futuro, de superar y aprovechar el reto que suponen las nuevas tecnologías de la información y de adquirir una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del sector.

En opinión de Barney (1997) para valorar si una estrategia es una fuente de ventaja competitiva hay que tener en cuenta, entre otros aspectos, si dicha estrategia crea valor (en nuestro caso, valor superior para el turista). A nuestro juicio, la creación de valor en la intermediación turística, en el caso de los viajes de ocio, está relacionada con la realización y disfrute, por parte del cliente, del viaje planeado. En el disfrute de un viaje es evidente que influyen numerosos factores que exceden el objeto de nuestra investigación, pero algunas condiciones previas para que el viaje deseado pueda realizarse con éxito podríamos encontrarlas en un buen servicio de intermediación. Es decir, las agencias de viajes se encuentran en una posición privilegiada para servir de guía a sus clientes, proporcionándoles un servicio personalizado, dando un asesoramiento experto y cualificado y asegurando unos niveles de calidad acordes con las promesas hechas al mercado (explícita o implícitamente).

Creemos que este tipo de intermediación sí contribuye a añadir valor para el cliente y, por tanto, a diferenciar a la empresa del resto de sus competidores. La intermediación entendida de esta manera distaría mucho de la entrega de un folleto estandarizado para que el cliente lo consulte en su domicilio y la reserva de un vuelo en un horario más o menos conveniente para dicho cliente. La mayoría de los clientes pueden realizar esta tarea por sí mismos, con un mínimo esfuerzo.

Vamos a comprobar la validez de nuestra tesis a partir de la contrastación de una serie de hipótesis para la identificación individualizada de cada una de las dimensiones estudiadas. En este sentido, hemos formulado las siguientes hipótesis que serán contrastadas empíricamente:

H1: La percepción, por parte del cliente que acude en busca de un viaje de ocio, de adecuación personalizada en el servicio está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

H2: La percepción por parte del cliente, que acude en busca de un viaje de ocio, de que la agencia le ha proporcionado un asesoramiento experto y cualificado está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

H3: La percepción por parte del cliente, que acude en busca de un viaje de ocio, de que la agencia es fiable en relación a la calidad de los productos ofrecidos y dicha calidad está en concordancia con las especificaciones generadas en origen está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

Al mismo tiempo, hemos querido comprobar la relación existente entre todas las dimensiones estudiadas. Es difícil proporcionar un asesoramiento cualificado sin dar un servicio personalizado y adecuado a las necesidades particulares del cliente y, a su vez, para asesorar al cliente y adecuarse a sus necesidades se hace imprescindible conocer y controlar la calidad de los productos y destinos que se ofrecen. Por ello hemos formulado una cuarta hipótesis que es la siguiente:

H4: Todos los aspectos evaluados<sup>1</sup>, el asesoramiento, la capacidad de adecuación y la fiabilidad en torno al producto están relacionados entre sí y a su vez relacionados con la percepción, por parte del cliente, de un servicio diferenciado.

Además, hemos querido comprobar, en nuestra muestra, la incidencia de algunas de las influencias a las que se ven sometidas muchas de las empresas del sector. En concreto, según la OMT (2001b), el mercado de vacaciones está cada vez más segmentado y, al mismo tiempo, surge un cambio en los gustos que deriva en vacaciones cada vez más especializadas. En este sentido, coincidimos con varios autores: (Albert, 1998 y Talaya y Millán, 2002), en que, en la actualidad, las agencias de viajes especializadas se adecuan mejor a los diferentes tipos de clientes, prestando un asesoramiento experto y cualificado, identificando sus gustos y necesidades y proporcionando un servicio acorde con ellos.

H5: La valoración de calidad, en los viajes de ocio, está relacionada con el grado de especialización de la agencia. Las agencias especializadas en determinados tramos de demanda o en determinados destinos son las que obtienen valoraciones más altas en los aspectos evaluados.

También hemos querido comprobar si, para nuestra muestra, existe una relación entre las valoraciones de calidad y el uso, por parte del cliente, de las nuevas tecnologías de la información.

H6: La valoración de calidad, en los viajes de ocio, está relacionada con el uso, por parte del cliente, de las nuevas tecnologías. Los individuos que utilizan Internet son más críticos con el servicio en relación a los aspectos evaluados.

Por último, hemos intentado comprobar si la población más joven, en nuestra muestra, que ha crecido con ordenadores y medios de comunicación de masas y que -según varios estudios, entre ellos los realizadas por la OMT (2001b), para el informe: "Tourism:

---

<sup>1</sup> Las dimensiones de la calidad evaluadas están a la vez divididas en varios subaspectos hasta un total de 12 ítems que pueden verse en el anexo 1 y que detallaremos a lo largo de este trabajo de investigación

2020 Vision": "...presentará desafíos únicos y difíciles, tanto para los distribuidores como para los empresarios en los próximos años, debido a su mayor escepticismo y más alto grado de exigencia en su papel de consumidor". Para ello, hemos planteado nuestra séptima y última hipótesis:

H7: La valoración de calidad, en los viajes de ocio, está relacionada con la edad del entrevistado.

Estas son las hipótesis que vamos a contrastar a lo largo de este trabajo de investigación, utilizando para ello diversas técnicas estadísticas que a continuación exponemos.

## 1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

Para la consecución de los objetivos propuestos en esta investigación hemos realizado una revisión de la literatura más relevante en este área, haciendo especial hincapié en los estudios previos realizados en el ámbito de la calidad de los servicios turísticos. Además, hemos consultado la literatura específica sobre calidad y calidad en los servicios y los últimos artículos publicados en revistas científicas sobre la cuestión.

Todo esto nos ha servido para conocer el “estado del arte”, así como las aportaciones más relevantes para nuestro tema de estudio y orientar nuestra Tesis.

Además, hemos llevado a cabo un proceso de recogida de información primaria a través de la técnica de la encuesta. Hemos realizado dos tipos de encuestas:

- Una primera encuesta abierta, en la que hemos tratado de comprender las actitudes de los clientes respecto a los servicios ofrecidos en las agencias de viajes. Estas encuestas abiertas han consistido en 30 entrevistas con personas de ambos sexos que hubieran utilizado los servicios de una agencia de viajes. Se realizaron entrevistas personales y se les pidió, a los participantes, que tomaran parte en dinámicas de grupo que se llevaron a cabo dentro de la fase exploratoria previa a la configuración del cuestionario. Mediante estas entrevistas, tratábamos de identificar aquellas experiencias del servicio que les hubieran resultado especialmente gratas y aquellas otras que hubieran sido especialmente insatisfactorias, para elaborar finalmente un cuestionario basado en los principales factores que contribuyen a añadir valor para el cliente, en lo que concierne a los servicios de intermediación para los viajes de ocio.

- Una segunda encuesta, de cuestionario cerrado y dirigido compuesto de doce preguntas cerradas y seis más de clasificación, en la que hemos tratado de medir las percepciones del cliente en relación al servicio recibido para cada una de las variables recogidas en el cuestionario. Utilizamos para la valoración una escala de Likert de 1 a 7 puntos. Se realizaron 150 encuestas que, tras el proceso y depuración de cuestionarios, quedó limitada a 133 encuestas válidas.

Al análisis de la información recogida, hemos aplicado distintas técnicas estadísticas. Para evaluar la satisfacción del cliente se ha utilizado una escala de Likert de 7 puntos para medir los distintos aspectos del servicio recibido. En cuanto al análisis de datos y en relación a las cuestiones a investigar se han efectuado análisis de frecuencias, tabulaciones cruzadas, análisis de varianza (ANOVA) y la prueba T de Student para comprobar si la diferencia de medias entre los distintos grupos era significativa, test de Chi-cuadrado, análisis factorial y un análisis de estructuras de covarianzas para validar o rechazar nuestras hipótesis iniciales.

Por último hemos realizado un análisis confirmatorio para validar nuestras hipótesis y para ello hemos utilizado el modelo de estructura de covarianzas de Bentler que detallamos en el capítulo 5.

## **1.5. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS**

Hemos desarrollado esta Tesis doctoral estructurándola en seis capítulos que a continuación describimos brevemente.

En este primer capítulo hemos querido introducir el tema de estudio y exponer los motivos por los cuales lo hemos escogido, a la vez que hemos definido las principales hipótesis de nuestra tesis, hemos realizado una breve descripción de la metodología utilizada y una introducción al contenido de los capítulos que pueda servir de guía orientativa al lector de la misma.

En el segundo capítulo, dada la naturaleza intangible de los servicios de intermediación, hemos querido hacer una breve presentación del sector servicios en general y de la relevancia económica que ha adquirido en los últimos años, para pasar, después, a analizar la situación del turismo en el mundo y, en España, en particular. Hemos revisado las perspectivas sobre su posible evolución a corto y medio plazo y hemos resumido las principales estadísticas disponibles. Además, hemos realizado un estudio detallado del sector de la intermediación turística en España y un análisis DAFO de las principales debilidades y fortalezas, por un lado, y de las amenazas y oportunidades, por otro, que afectan a las agencias de viajes españolas en el panorama actual.

El tercer capítulo hace referencia a la oferta y demanda de servicios turísticos en las agencias de viajes dentro del panorama actual. Hemos descrito las principales tareas que llevan a cabo las agencias de viajes analizando en profundidad los servicios prestados por dichas agencias, las distintas motivaciones viajeras y las tendencias más importantes que se observan por el lado de la demanda, para acabar estableciendo si existe o no adecuación entre la oferta y demanda actuales.

En el cuarto capítulo hemos realizado un análisis de la evolución de la calidad en los servicios, hemos hecho una primera aproximación conceptual al término calidad,

identificando sus dimensiones básicas y presentando las principales teorías relacionadas con las percepciones del consumidor sobre la calidad en los servicios turísticos y los principales modelos de medición de calidad de servicio, describiendo las ventajas e inconvenientes de unos y otros. Finalmente, hemos analizado y detallado las investigaciones previas llevadas a cabo en relación a la calidad en los servicios de intermediación turística.

En el quinto capítulo hemos detallado los resultados del análisis empírico y hemos contrastado las hipótesis formuladas al principio de nuestra Tesis con el objetivo de demostrar o descartar nuestras propuestas. Finalmente hemos señalado algunas líneas de actuación empresariales para mejorar la calidad de servicio ofrecida en las agencias de viajes españolas, sobre la base de los resultados obtenidos.

El sexto y último capítulo se ha dedicado a la redacción de las principales conclusiones a las que hemos llegado, junto con las limitaciones de nuestro estudio y las propuestas de nuevas líneas de investigación.

Para finalizar hemos presentado una relación de la bibliografía consultada y hemos incorporado como anexos los principales documentos que han sido utilizados para la investigación.

## 1.6 AGRADECIMIENTOS

No quisiera concluir esta primera parte introductoria sin manifestar mi agradecimiento a cuantas personas han hecho posible de un modo u otro esta tesis doctoral. En primer lugar me gustaría expresar mi gratitud a mi director, D. José Miguel Rodríguez Antón, que a pesar de sus múltiples ocupaciones siempre buscó tiempo para revisar, corregir y enriquecer con sus apreciaciones este trabajo. Al profesor D. Luis Rubio, por su generosidad al ayudarme en la elección de las técnicas estadísticas más adecuadas y por toda la ayuda prestada. A D. Javier Alberdi, por estar siempre disponible para contestar a mis dudas y a las profesoras D<sup>a</sup> Pilar Pancorbo y D<sup>a</sup> Ana Julia Garriga, por el mismo motivo.

A todo el equipo de las agencias Team 3 y Viajes Tikal, por permitirme ver de cerca el trabajo que realizan, contestar a todas mis preguntas y dedicarme su tiempo con gran amabilidad.

A todas las personas que trabajan en el centro de documentación del Instituto de Estudios Turísticos, especialmente a D. Carlos Calvo, cuyo trabajo constituye un ejemplo de calidad de servicio. A D<sup>a</sup> Manuela Gómez-Tavira, al equipo del Centro de Documentación de la Facultad de Económicas de la Universidad Autónoma y a todos los miembros de la Biblioteca de esta Facultad.

Y por último, pero con mayor agradecimiento si cabe, a mi familia, especialmente a Rafa, por su paciencia y apoyo, a mi hijo, Javier, por sus sonrisas de aliento, a mi hermano Luis, por cuidar a Javier, y a mis padres, mis primeros maestros en el difícil arte de viajar por la vida. Y, en general, a todos mis compañeros y amigos que, de un modo u otro, me han animado y han colaborado en la realización de este trabajo.

**CAPÍTULO II**

**LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA EN UNA  
ECONOMÍA DE SERVICIOS**

*“...Si consideramos todos los sectores de la actividad económica contemporánea, podemos ver fácilmente que los servicios sean del tipo que sean, constituyen la parte fundamental del sistema de producción y distribución.”*  
(Giarini, 1990)

## 2.1. EL SECTOR SERVICIOS EN LA ACTUALIDAD

### 2.1.1. La importancia del sector servicios en la economía actual

En el mundo occidental vivimos, desde hace tiempo, en una sociedad de servicios que se caracteriza porque más de la mitad del producto nacional bruto se produce en el denominado sector servicios. Las estadísticas publicadas por el Banco Mundial indican que, en el año 2001, el sector servicios representaba, en el promedio general, el 75% del producto nacional bruto de la economía de los Estados Unidos. Este porcentaje es similar, aunque algo más bajo para la UE<sup>1</sup>. El impacto del sector servicios en las economías occidentales<sup>2</sup> ha sido realmente importante en las últimas tres décadas y continúa siéndolo en la actualidad.

A pesar de su importancia económica, como señala Grónroos (1990), este sector no ha sido objeto de gran atención hasta finales de los años ochenta y, más especialmente, durante la década de los noventa, años en los cuales se ha abierto paso en las economías más avanzadas el interés por lo que está ocurriendo en el sector servicios. Un interés que se ha centrado en el estudio de los cambios internos y externos que se están produciendo en el sector, en su papel dentro del sistema productivo, en la incidencia de los cambios tecnológicos y en la capacidad de creación de empleo que este sector sigue demostrando.

La continua expansión de los servicios constituye uno de los rasgos esenciales de la evolución de las economías occidentales (Grónroos, 1990). Los datos históricos sobre la producción y el empleo por sectores muestran que el sector servicios ha ido ganando peso progresivamente hasta situarse, en muchos casos, por encima del 60% del empleo total y en

---

<sup>1</sup> Las cifras del Banco Mundial para el año 2001 indican que el sector servicios en la UE representaba casi el 70% del PIB para el conjunto de la unión y que la perspectiva es que continúe el crecimiento.

<sup>2</sup> Las cifras del Banco Mundial para el año 2001 indican que las empresas de servicios han ido ganando peso y se sitúan por encima del 60% del empleo total y en torno a la misma cifra en cuanto al valor de producción para el conjunto del mundo.

torno a la misma cifra en cuanto al valor de la producción, según los datos del Banco Mundial para el año 2001.

El análisis del papel que cumplen los servicios ha sido abordado por la mayoría de los economistas, aunque las posiciones adoptadas no siempre han coincidido. Ya en 1681, William Petty escribía. *“hay mucho más que ganar en la manufactura que en la agricultura, y más todavía en el comercio que en la manufactura”*. Sin embargo, en el siguiente siglo, Adam Smith (1776) valoraba muy negativamente los esfuerzos empleados en la producción de una gran parte de los servicios. Smith escribía que *“El valor de algunos estamentos es semejante al de los sirvientes, clérigos, abogados, músicos o cantantes de ópera, improductivo y sin ningún valor, sin materializarse en ningún ente permanente o mercancía vendible que sobreviva después de que el trabajo haya pasado”*.

Aunque existan muchas aportaciones y de notable interés sobre el tema (Chase, 1978 y Grónroos, 1983, entre otros) las primeras discusiones entorno al papel de los servicios, como señala Hill (1977), hacen referencia a la relación entre el aumento de renta de los individuos y la mayor proporción de esa renta dedicada a actividades terciarias.

Según este enfoque, la economía, de cualquier país avanzaría desde las actividades primarias hasta los servicios a medida que fuera evolucionando y aumentando la renta de sus habitantes. Sin embargo, otros enfoques más actuales defienden que, más que una superposición, se trata de una progresiva integración de los servicios en el sistema productivo. Son varias las razones que explican esta creciente integración entre la industria y los servicios. Por un lado, los avances tecnológicos que facilitan una mayor relación entre bienes y servicios, particularmente en áreas relacionadas con la información y la comunicación. En segundo lugar, el hecho se relaciona con el proceso de externalización de servicios que se ha venido produciendo en numerosas empresas industriales, lo que en la práctica supone la transferencia de empleados de un sector a otro. Y, por último, muchos productos industriales de consumo actual requieren la incorporación de servicios, como la publicidad, la comercialización o la atención posventa, por ejemplo.

Las empresas de servicios se han percatado de que la competencia es ahora tan dura que no son suficientes las meras soluciones técnicas que se ofrecen a los clientes para crear una ventaja competitiva (Grónroos, 1990). En la mayoría de los casos, por ejemplo, el simple alojamiento, las transacciones financieras y el transporte de un lugar a otro no constituyen garantía suficiente de éxito en el mercado.

En la actualidad y, aún más, en el futuro, a las empresas se les hace difícil ofrecer, desde el punto de vista técnico, mejores soluciones que sus competidores. En cada vez más sectores de negocios, lo que cuenta son los distintos tipos de servicios y elementos auxiliares que las empresas pueden ofrecer a sus clientes, siguiendo una clara orientación al mercado y la competitividad.

La demanda, por parte de la sociedad, de nuevos y mejores servicios aumenta al mismo tiempo que lo hace la complejidad de la vida y de las necesidades de los consumidores. Los servicios, ya sean producidos por empresas de servicios o fabricantes de bienes, participa en la actualidad, de muchas maneras, en la generación de riqueza. Como dice Giarini (1990): *“Los servicios ya no son simplemente un sector secundario, sino que se están trasladando hacia el centro de la acción económica, en el que se han convertido en indispensables herramientas de producción para satisfacer las necesidades básicas e incrementar la riqueza de las naciones”* En esta misma línea Heskett (1986) afirmaba que *“...hoy en día las industrias de servicios han asumido el liderazgo económico”* De hecho, aún se puede ir más lejos y decir que, actualmente, sin servicios la mayoría de los bienes producidos en el sector industrial o fabril no pueden satisfacer las necesidades de los consumidores. Desde luego, hay diferencias sustanciales entre los sectores, los mercados geográficos y los segmentos de clientes. Sin embargo, los servicios se han hecho tan importantes para todas las organizaciones (empresas de servicios, fabricantes de bienes, organizaciones no lucrativas o instituciones del sector público) que todos se enfrentan al *“imperativo de los servicios”* (Grónroos, 1987).

### 2.1.2 Justificación del crecimiento del sector servicios

A la hora de analizar el crecimiento del sector servicios, nos encontramos con un conjunto de razones. Todas ellas, obviamente interrelacionadas entre sí. Grónroos (1990) y Bateson (1989) clasifican las principales en tres grupos, las relacionadas con la naturaleza del negocio, los cambios en la sociedad y con las actitudes y formas de vida de la gente.

En la actualidad, la mayoría de los autores, entre otros Bateson (1989) y Schoell e Ivy (1981), aceptan que la expansión de los servicios se explica tanto por factores de demanda, como son los cambios en los hábitos de consumo, el aumento de la demanda de servicios a medida que aumenta el nivel medio de renta o la creciente urbanización, así como por los factores que inciden por el lado de la oferta, como son los avances tecnológicos, el papel de los servicios en la producción de bienes y la externalización de los servicios por parte de muchas empresas industriales.

Cowell (1983) nos sugiere dos fuerzas motrices que explican este crecimiento. La primera está en las crecientes demandas intermedias por parte de las empresas; es decir, la mayor demanda de insumos (*inputs*) para la producción manufacturera o de servicios. Servicios profesionales, como consultorías de gestión, servicios de ingeniería e investigación de mercado, repercusión medioambiental, etcétera, son más necesarios que antes y dichos servicios son proporcionados por empresas especialistas creadas con el único fin de proporcionar dichos servicios.

La segunda fuerza motriz es el crecimiento de la demanda directa de servicios por parte de los clientes. Al cambiar la sociedad, la gente se enriquece, se desarrolla una actitud diferente con respecto a la vida y se gasta más en servicios. La utilidad marginal de los bienes disminuye, al menos en sentido relativo, y los servicios aumentan su importancia. La demanda de servicios relacionados con el ocio, deporte, viajes y entretenimiento, por ejemplo, aumenta y, además surgen demandas de servicios completamente nuevos.

Detrás de este gran cambio están, por supuesto, las tendencias de la sociedad. Los autores americanos Schoell e Ivy (1981) investigaron este tema minuciosamente y resumieron las principales razones que explican el crecimiento de la economía de servicios en ocho puntos, que siguen siendo vigentes en la actualidad. En el Cuadro 2.1 se resume su análisis. El incremento de riqueza, más tiempo libre, un mayor porcentaje de mujeres en el mundo laboral, una esperanza de vida más alta y la creciente complejidad de la vida son algunas de las razones que apuntan para explicar el enorme crecimiento en la demanda de servicios.

**Cuadro 2.1 Razones del crecimiento de los servicios**

RAZONES PARA EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA DE SERVICIOS
1. El incremento de la demanda. Mayor demanda de servicios que los consumidores solían hacer por si mismos.
2. Más tiempo libre. Mayor demanda de agencias de viajes, lugares turísticos, cursos de educación,..
3. Mayor porcentaje de mujeres en el mundo laboral. Mayor demanda de guarderías, servicios domésticos, comidas fuera de casa.
4. Esperanza de vida más elevada. Mayor demanda de residencias de ancianos y servicios sanitarios.
5. Mayor complejidad de los productos. Mayor demanda de especialistas cualificados para el mantenimiento de productos tan complejos como automóviles, ordenadores,..
6. Creciente complejidad de la vida. Mayor demanda de expertos en declaraciones del impuesto sobre la renta, consejeros matrimoniales, abogados, servicios de empleo.
7. Mayor preocupación por la ecología y la escasez de recursos. Mayor demanda de transporte público.
8. Aumento del número de nuevos productos que necesitan a su vez servicios complementarios.

Fuente: Schoell e Ivy (1981).

Debido a este enorme crecimiento y a la importancia de los servicios en la actualidad, cada empresa, independientemente de si es una empresa de servicios o un fabricante de bienes, tiene que aprender a afrontar “*la nueva competencia en la economía de servicios*” (Grönroos, 1987).

A pesar de que los servicios continúan su expansión, no podemos dejar de plantearnos, al abordar esta cuestión, qué tipo de servicios son los que tenderán a seguir creciendo y cuáles pueden experimentar un proceso de claro reajuste, conducente, en muchos casos, a su reducción o transformación.

### 2.1.3 Los servicios turísticos

Aunque no tengamos suficientes datos para predecir con exactitud en qué ramas, dentro de los servicios, va a producirse un mayor crecimiento, sí que podemos aventurar que los sectores de servicios ligados al disfrute del ocio, y entre ellos el turismo, seguirán creciendo a medio y largo plazo. Las previsiones de la OMT para el 2020 pronostican un crecimiento medio interanual del 4%<sup>3</sup>.

Este previsible crecimiento del turismo a nivel mundial se basa, sobre todo, en los cambios que se han producido en los últimos años en la sociedad como son: el proceso de envejecimiento de la población; el aumento del tiempo libre; el aumento del grado de competitividad entre las empresas ligadas al transporte, que hace que los viajes sean cada vez más cómodos y baratos; los cambios culturales; el aumento de la información y el papel decisivo que han jugado los medios de comunicación y, más recientemente, Internet (OMT, 2001b).

Según la misma fuente, el turismo, dentro de los servicios, es un sector con un gran potencial de crecimiento, no sólo para los destinos emergentes y las nuevas formas de turismo, sino también para los destinos maduros y más consolidados.

El último informe de la OMT (2002c), analizando las consecuencias de los atentados del 11 de septiembre del 2001 un año después de que ocurrieran, dice que: *“Sería difícil encontrar una crisis de confianza comparable a la que sacudió el mundo en el año 2001. Estos atentados conmocionaron el sector del turismo en todo el mundo. Un año después, si bien con excepciones en las regiones políticamente inestables, cabe decir que el turismo va ya resueltamente camino de la recuperación y el crecimiento”*.

El mundo, en el año 2020, estará caracterizado por la penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida (OMT, 2001b). *“...Será posible vivir nuestras vidas sin*

*contacto casi con otras personas, el servicio automatizado será la norma y será factible el pleno acceso a la información y su intercambio desde el domicilio de cada uno. Por consiguiente las personas buscarán el contacto humano y el turismo será la forma principal mediante la cual se intentará alcanzarlo”.*

Para el año 2020, los turistas habrán conquistado cualquier parte del mundo y habrán emprendido viajes espaciales. Las llegadas internacionales de turistas en todo el mundo aumentarán hasta casi 1.600 millones en el año 2020 (2,5 veces el volumen registrado en los años noventa) y el número de personas que viaja seguirá creciendo, a un ritmo medio anual del 4%, en el siglo XXI (OMT, 2001b).

A pesar de que estas cifras puedan parecer excesivas, sobre todo teniendo en cuenta la coyuntura económica actual y la sensibilidad del turismo a la misma, la OMT basa estas previsiones en que el turismo internacional sigue teniendo mucho potencial que explotar ya que actualmente la proporción de la población mundial que realiza turismo internacional es sólo del 3,5% y se estima que alcanzará el 7% en el año 2020, por lo que podemos decir que el turismo internacional es una industria todavía en ciernes.

Se empieza a hablar de que el mundo industrializado está en una transición entre la economía de servicio y la de la experiencia. Una vez logrado el máximo de la economía de servicio, el objetivo está cambiando hacia la entrega de experiencias únicas, que implican personalmente al cliente. Para el mundo del turismo y las empresas relacionadas con él, este cambio tiene importantes consecuencias que deberán ser tenidas en cuenta (Bordás, 2002).

En cuanto a los factores clave que tendrán una importancia decisiva para el turismo en los próximos años, podemos citar, como más importantes, las que apunta Huéscar (2002), que son:

---

<sup>3</sup> Esta previsión ha sido revisada a raíz de los atentados del 11 de septiembre del 2001, reduciendo las tasas de crecimiento para los años 2001 y 2002, pero continuando con las previsiones de crecimiento a largo plazo.

- La revolución de las nuevas tecnologías
- Aumento de la edad media de la población
- Vacaciones más especializadas
- Sociedades pobres en tiempo y ricas en dinero
- Preocupación por el medio ambiente
- Generaciones con amplios conocimientos informáticos
- Cambios en las pautas y modalidades de trabajo
- Creciente número de personas solas

Todos estos cambios sociales<sup>4</sup> condicionarán el desarrollo y crecimiento de la actividad turística en los próximos años y, es de suponer que aparezcan otros nuevos. A lo largo de este capítulo analizaremos en profundidad, cada uno de estos factores y, en concreto, las posibles implicaciones para las agencias de viajes.

---

<sup>4</sup> Además de los aspectos citados, la OMT (2000) añade lo siguiente: la influencia de la globalización en los mercados turísticos, el creciente número de personas empleadas en el sector servicios, los cambios económicos y el cambio en la situación de algunos países, como China, la seguridad como factor clave y el marketing.

## 2.2 EL SECTOR TURISMO Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA

### 2.2.1. El sector turismo en el mundo.

Dentro del sector servicios, el sector turístico, como ya hemos mencionado, tiene una especial importancia en todo el mundo. Este sector ha venido creciendo de manera continuada durante los últimos años -excepción del año 2001- siendo el año 2000 un año excepcional para el turismo internacional. El turismo se estancó en el año 2001, según los datos publicados por la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2001c), y las llegadas por turismo decayeron un 0'6% debido a los ataques terroristas del 11 de septiembre y a la desaceleración económica de los principales mercados emisores de turistas. Esta desaceleración continuo durante el año 2002, siendo desigual su incidencia por países.

Según la mayoría de los expertos<sup>5</sup>, la desaceleración que comenzó en el 2001, no fue solamente consecuencia de los atentados del 11 de septiembre, sino que ya durante los ocho primeros meses del año se percibía un enfriamiento del crecimiento de los viajes al extranjero en países como Alemania o Estados Unidos. Esta tendencia ha continuado durante el año 2002 y ha influido sobre los países que son destinos preferentes de estos viajeros.

Los datos de la OMT indican que las llegadas de turistas internacionales en el año 2001 fueron de 689 millones frente a los 697 millones del año 2000 (Tabla 2.1). La OMT estima que, durante los 8 primeros meses del 2001, las llegadas de turistas crecieron un 3% a nivel mundial, por debajo del aumento anual medio de los últimos diez años. Durante los cuatro últimos meses, del mismo año, se produjo una caída del 11% a nivel mundial. Los mayores descensos se produjeron en América (-24%), Asia Meridional(-24%) y Oriente Medio(-30%).

<sup>5</sup> Cleverdon (1998), Huescar (2002) son algunos de los principales.

**Tabla 2.1: Llegadas internacionales de turistas en el mundo**

	1990	1995	1998	1999	2000	2001*
<b>MUNDO</b>						
Llegadas (millones)	457,3	550,3	626,5	650,4	698,8	688,5
Variación anual				3,8	7,4	-0,6
<b>AFRICA</b>						
Llegadas (millones)	15,0	20,1	24,9	26,5	27,6	28,5
Variación anual				6,4	4,4	3,2
<b>AMERICAS</b>						
Llegadas (millones)	92,9	108,9	119,5	122,3	129,0	119,3
Variación anual				2,3	5,5	-7,0
<b>ASIA ORIENTAL</b>						
Llegadas (millones)	54,6	81,4	88,0	97,6	111,9	114,9
Variación anual				10,8	14,7	3,8
<b>EUROPA</b>						
Llegadas (millones)	282,7	323,4	373,5	380,2	403,3	400,5
Variación anual				1,7	6,1	-0,7
<b>ORIENTE MEDIO</b>						
Llegadas (millones)	9,0	12,4	15,1	18,2	20,6	19,4
Variación anual				20,3	12,9	-8,8
<b>ASIA MERIDIONAL</b>						
Llegadas (millones)	3,2	4,2	5,2	5,8	6,4	6,0
Variación anual				10,7	11,0	-6,4

Fuente OMT, 2002d

Como ya hemos mencionado, la llegada de turistas internacionales ha mostrado una evolución creciente durante los últimos 50 años y las perspectivas hasta el año 2020 apuntan a que continuará ese crecimiento, a pesar del descenso coyuntural del año 2001.

Las llegadas internacionales de turistas en el año 2002<sup>6</sup> todavía no están disponibles para todas las regiones y evaluar la situación del mercado turístico es un ejercicio al que han renunciado la mayoría de los operadores, dados los cambios que se han producido en el consumo de vacaciones y debido a que no son muchos los países que cuentan con un aparato estadístico que les permita evaluar la realidad reciente con cierto rigor. Además, la

<sup>6</sup> Las primeras estimaciones que publica la OMT, salen en forma de informes cualitativos; pero las cifras oficiales no están todavía disponibles al cierre de esta tesis.

temporada alta es diferente en los distintos países, mientras que en el hemisferio norte, el verano es clave, en el hemisferio sur, lo es el invierno.

Con arreglo a estas consideraciones y teniendo en cuenta las limitaciones del análisis, las primeras estimaciones de la OMT (2002b) señalan que los rasgos más importantes del turismo internacional en la primera mitad del año 2002 son los siguientes:

- Se aprecia una contracción del turismo internacional, que se origina por la contracción de los movimientos a larga distancia
- Esta contracción parece reducirse paulatinamente con el paso de los meses
- La recuperación del número de viajes no lleva asociado un aumento de ingresos en la misma magnitud
- Los precios son un elemento clave en la toma de decisiones de la demanda
- Se mantiene algunos de los rasgos ya percibidos en el comportamiento de los turistas desde finales del año 2001, como son el retraso en la formulación de reservas y las compras de última hora
- Las empresas del sector siguen dando prioridad a asegurar su rentabilidad por encima de otros objetivos

Por otro lado, hay que señalar que la eventualidad de una intervención militar, en zonas geográficas próximas a las afectadas por los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001, han hecho que ciertos destinos empiecen a percibirse como inseguros (Israel y Palestina, India y Pakistan o Irak, entre otros)

Las recientes inundaciones en Europa Central han dañado numerosas infraestructuras turísticas, sobre todo en Alemania; pero también en muchos países del este de Europa con un gran número de turistas, como la República Checa. Estas catástrofes han

tenido, además, consecuencias negativas para el mercado emisor alemán y los países más dependientes de ese mercado, como es el caso de España (OMT, 2002b).

En cuanto a las tendencias del mercado, continúan las que ya se observaban en el año 2001, creciendo aún más su importancia. Sobre todo en lo referente a fragmentar las vacaciones y reducir las estancias, mayor demanda de vacaciones a medida, demanda de alojamiento hotelero no convencional, aumento de los turistas de la tercera edad y preocupación por el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En cuanto a los ingresos por turismo, la OMT (2001b) estima que, en el año 2020, los turistas gastarán al año más de 2 billones de \$ USA, lo que supone una tasa media anual de crecimiento de los ingresos turísticos de un 6,7%, mucho más que la probable expansión máxima de la riqueza mundial.

Los ingresos por turismo en el año 2000 ascendieron a un total de 475,9 miles de millones de dólares americanos, lo cual, según la OMT, supone un 8% del total mundial de exportaciones de bienes y cerca del 35% del total de las exportaciones de servicios. En el año 2001 los ingresos por turismo descendieron, a 470 miles de millones de dólares americanos, consecuencia lógica de la disminución de llegadas anteriormente comentada. Para el año 2002, aún no se dispone de datos definitivos, aunque se estima que el ritmo de crecimiento de los ingresos por turismo disminuirá, Huéscar (2002).

No queremos dejar de señalar la enorme capacidad de recuperación de la actividad viajera (Albert, 1998); pues situaciones de crisis económica como las sufridas a mediados de las décadas de los 70 y 80, o situaciones bélicas como la Guerra del Golfo de 1991, apenas afectaron a la tendencia general creciente del turismo, que continuamente introduce nuevos destinos, nuevas motivaciones y nuevas modalidades de viajes. En este mismo sentido, el tremendo atentado perpetrado contra las Torres Gemelas en Nueva York no ha tenido un efecto más que coyuntural sobre el descenso del turismo. Por todo ello, según la

OMT, la dimensión actual y las perspectivas de crecimiento futuro de la actividad turística la sitúan entre las primeras industrias del mundo debido a su contribución al PIB mundial.

A pesar de la previsible continuidad en la expansión del turismo, es muy posible que asistamos a un cambio en las tendencias mayoritarias actuales, apareciendo nuevas formas de turismo y nuevas actividades relacionadas. Algunas de estas nuevas formas de turismo ya son conocidas: el turismo ecológico, el turismo rural, el turismo deportivo o el turismo de aventura. Podemos apuntar que la tendencia actual se orienta hacia una mayor personalización de los viajes, adaptándose a las necesidades y gustos particulares de cada cliente (Bordás, 2002 y Suárez et al, 2002).

Se aprecia también una mayor atención hacia todos los procesos relacionados con la mejora de la calidad en el turismo. El cliente es cada vez más exigente y la oferta de servicios turísticos es cada vez más amplia, por tanto, se impone la diferenciación vía calidad (Esteban y Rubio, 2002).

En este sentido, podemos predecir que, en algunas de las empresas relacionadas con el turismo, se van a producir importante reajustes y cambios en sus actividades principales. Estos cambios ya han empezado a producirse. Entre estas empresas cabe destacar, el sector hotelero, el sector de la restauración, el sector de actividades complementarias al turismo y el sector de la intermediación turística. Nosotros nos referiremos, en concreto, a las empresas de intermediación turística y, dentro de ellas, a las agencias de viajes, por ser, a nuestro juicio, el subsector que más está acusando los cambios, especialmente los relacionados con la influencia de las nuevas tecnologías de la información y, en concreto, el comercio electrónico o la venta directa a través de Internet.

En cualquier caso, podemos decir que el sector de los servicios turísticos va a seguir creciendo, aunque la forma en que se desarrollan algunas de las actividades en la actualidad vaya a cambiar. En la mayoría de los países desarrollados y en muchos países en vías de desarrollo el turismo constituye una importante fuente de ingresos, un yacimiento de creación de empleo y un fuerte motor de crecimiento económico.

Cada vez más países que no han sido tradicionalmente destinos turísticos se constituyen como tales incrementando la oferta y aumentando la competitividad tanto en precios como en calidad.

Es de esperar un crecimiento futuro del turismo, tanto por los cambios experimentados por parte de la demanda, que indican una continuidad en la expansión de la misma, como por los cambios por el lado de la oferta que deben continuar creciendo en cantidad, calidad y variedad de opciones.

### **2.2.1. Situación del turismo en España.**

La actividad turística, al ser un fenómeno sociológico de gran amplitud que se puede investigar y estudiar desde distintas perspectivas, tales como la económica, la política, la social o la ecológica entre otras, puede dar lugar a diferentes definiciones del concepto turismo, según sea la óptica desde la cual se pretenda delimitar su contenido.

El turismo en España es una importante fuente de ingresos, motor de desarrollo económico y fuente de creación de empleo. Tradicionalmente, el turismo se ha definido exhaustivamente desde la óptica de la demanda, en términos de "*utilización de bienes y servicios por las unidades turísticas visitantes (turistas y excursionistas*"<sup>7</sup> pero solo parcialmente desde la óptica de la oferta, en general con referencia a unas pocas actividades tales como las de hostelería y restauración y transporte de pasajeros.

La medición disponible del turismo; es decir, las estadísticas turísticas disponibles, se limitan, fundamentalmente, al conocimiento de los movimientos y características de los turistas (número de entradas y salidas, tipos y motivos del viaje, origen y destino final); a la

---

<sup>7</sup> El IET (Instituto Español de Turismo), en las anuales que elabora: Frontur y Familitur, divide las entradas de visitantes en turistas (si pernoctan, al menos una noche) y excursionistas (cuando no pernoctan).

oferta de alojamientos (categorías, tipos y localización); al gasto turístico (especialmente al de los no residentes o extranjeros) y a los pagos e ingresos turísticos internacionales.

En lo que a España se refiere, las estadísticas más importantes en materia turística son las elaboradas por el Instituto de Estudios Turísticos con carácter anual. Las principales son: Familitur (referida al turismo emitido desde nuestro país, tanto internacional como nacional; es decir, los movimientos turísticos de los españoles) y Frontur (referida al turismo recibido en nuestro país o entradas de visitantes).

Además, contamos con otras fuentes de información internacionales, entre las que destaca la OMT, que permite la comparación entre países y la identificación de países emisores y receptores. Esto es muy útil para el diseño de las futuras estrategias de las agencias de viajes al configurar mercados objetivos para sus productos y políticas de expansión.

Los principales países emisores (según los ingresos destinados al turismo) son los países más desarrollados de la OCDE. La Tabla 2.3 muestra el ranking mundial de países según sus gastos por turismo. Alemania y Estados Unidos se disputan el primer puesto en cuanto a principales países emisores de turismo.

Los principales países receptores de turismo son también los países desarrollados. Entre ellos, España ocupa alternativamente el segundo o tercer lugar del mundo en llegadas turísticas desde la década de los cincuenta (Tabla 2.4). En el año 2001 España se situó en segundo lugar como país receptor de turistas, detrás de Francia y delante de Estados Unidos con un total de 49,5 millones de visitantes.

**Tabla 2.3**

**Los 10 primeros países emisores de turistas por gasto (2000). En miles de mill. \$.**

2000	Países	Gastos
1	Estados Unidos	65,0
2	Alemania	47,6
3	Reino Unido	36,6
4	Japón	31,5
5	Francia	17,2
6	Italia	15,5
7	Canadá	12,4
8	Países bajos	11,8
9	China	11,2
10	Bélgica/Luxemburgo	10,8

Fuente OMT, 2001d

**Tabla 2.4**

**Los 10 primeros destinos turísticos por ingresos (2000). En billones de \$ USA**

2000	Países	Ingresos
1	Estados Unidos	85,2
2	España	31,0
3	Francia	29,9
4	Italia	27,4
5	Reino Unido	19,5
6	Alemania	17,8
7	China	16,2
8	Austria	11,4
9	Canadá	10,8
10	Grecia	9,2

Fuente OMT, 2001d

En lo referente a la evolución reciente del turismo en España y, según los datos de las dos principales estadísticas elaboradas por el IET, 2001 (Frontur y Familitur), durante el año 2001 se recibieron 75,7 millones de visitantes internacionales, de los cuales el 65% se consideran turistas -pernoctan, al menos una noche- y el 35% excursionistas -no pernoctan-. Por tanto, tenemos 49,5 millones de turistas, lo que supone un incremento del 3,4% respecto al año anterior, cifra que se ha visto afectada por los acontecimientos del 11 de septiembre, aunque en menor medida que otros destinos. Uno de los aspectos que han caracterizado la demanda turística extranjera hacia España en el último año ha sido la

ralentización de los ritmos de crecimiento de años anteriores, junto con la tendencia a repartirse de forma más homogénea entre los distintos meses del año.

Los sucesos del 11 de septiembre del año 2001 tuvieron efectos de trascendencia y variedad hasta ahora desconocidas sobre el sector turístico a nivel mundial. La OMT, en su informe de noviembre del 2001, dice sobre los efectos de esta crisis que los impactos externos pueden redistribuir geográficamente y afectar a la estacionalidad de los flujos turísticos, pero no pueden detenerlos. La escasa dependencia de nuestros destinos del mercado americano, la solidez de estos destinos en la mayoría de los principales mercados de emisión, así como la incierta evolución de los acontecimientos en posibles destinos alternativos, permiten albergar esperanzas de una pronta recuperación de los efectos de esta crisis.

De hecho, el buen comportamiento demostrado por la evolución de los flujos turísticos con destino España en el 2001, a pesar de los trágicos acontecimientos del 11 de septiembre y de los efectos que éstos provocaron a escala mundial como consecuencia de la contracción de la demanda en el último trimestre del año se explican por tres motivos (IET, 2001):

- En primer lugar, la excepcional evolución que venían registrando las llegadas de turistas extranjeros a España en los ocho primeros meses del año, en los cuales se reciben el 70% del total de los turistas anuales.
- En segundo lugar, las avanzadas fechas en términos turísticos en las que se producen los atentados, coincidiendo con el final de la temporada alta y con una incidencia mínima en el mes de septiembre.
- Y, por último, el papel desempeñado tradicionalmente por España en situaciones de inestabilidad como destino refugio y en este caso potenciado por su situación geográfica.

En cuanto a los primeros datos del año 2002, sabemos que en los ocho primeros meses del 2002, IET(2002), el total de visitantes que entraron en España fue de 55,8 millones; apreciándose una reducción significativa en el mes de abril, de casi el 11%, con respecto al mismo período del año anterior; pero recuperándose el crecimiento en el mes de agosto, con un crecimiento del 10% respecto al mismo período del 2001.

Según los datos proporcionados por la Balanza de Pagos, recogidos por el IET, en el año 2001, los ingresos por turismo ascendieron a 36.704,9 millones de euros, un 8,9% más que en el año anterior. El saldo por turismo permite compensar un 85,1% el déficit comercial acumulado durante los diez primeros meses del año. Aún no se dispone de los datos para el año 2002.

Por lo que se refiere a la evolución del empleo en la actividad turística, en el año 2001 estaban ocupados en las actividades características del turismo 1.464.813 personas, lo que supone un 3,3% más que en año anterior (IET, 2001).

Por tanto, la primera valoración es que el turismo en España presenta una evolución muy positiva y el turismo sigue siendo uno de los principales motores de la actividad económica en nuestro país; pero, al mismo tiempo, la actividad turística se ve muy afectada por la coyuntura económica y, en este sentido, la desaceleración económica a nivel mundial podrá tener un efecto desincentivador para el turismo. Durante el año 2002, hemos visto como la actividad turística en España se ha visto afectada por la desaceleración económica alemana, principal mercado emisor, tanto en semana santa como en junio.

La segunda valoración que puede obtenerse es que España ha sido capaz de absorber los crecimientos sostenidos de los últimos años.

En tercer lugar, hay que señalar, como ya hemos apuntado anteriormente, la progresiva reducción de la estacionalidad que han comenzado a experimentar las entradas de turistas en España. Si bien los meses de julio, agosto y septiembre siguen siendo los tres

meses de mayor número de entradas de turistas, representando más de una tercera parte del total anual, en los últimos años ese porcentaje ha ido experimentando ligeras reducciones pasando del 50% de 1995 al 47% del año 2000. Esta desestacionalización propició que en todos los meses del año 2000, exceptuando los de verano, se hayan producido máximos históricos en cuanto a número de visitantes.

La cuarta valoración es que se consolida un cambio en la distribución territorial del turismo que nos visita, reduciéndose el número de turistas en la costa y aumentando en el interior y grandes ciudades. En este sentido, resulta llamativa la ocupación hotelera en las principales ciudades españolas y la evolución experimentada por las Comunidades Autónomas del norte peninsular conocidas como "España Verde".

A todos estos cambios han contribuido las acciones iniciadas por la Administración Pública, a través de la Secretaría de Estado de Turismo, para impulsar el turismo en España. Las principales acciones son:

- El énfasis puesto en la calidad de los principales subsectores de la actividad turística.
- La definición de una nueva cultura de desarrollo turístico sostenible, materializada en las campañas llevadas a cabo por el Ministerio de Medio Ambiente.
- Las acciones llevadas a cabo en destinos maduros como los planes de excelencia o en destinos emergentes como los planes de dinamización.
- Las acciones encaminadas a aumentar la diversificación y desestacionalización de la oferta turística.

Además de las acciones llevadas a cabo por el sector público, también hay que destacar la iniciativa privada, especialmente en lo referente a nuevas formas de alojamiento e implantación de planes de calidad.

Según las principales estadísticas elaboradas por el IET podemos hacer una primera división del turismo en:

- Turismo receptor (entradas de visitantes extranjeros en España)<sup>8</sup>.
- Turismo emisor (que engloba el turismo interno o nacional y externo o salidas de turistas españoles hacia otros destinos)<sup>9</sup>.

### 2.2.2.1. Turismo receptor

En España, como ya hemos mencionado, entraron en el año 2001 un total de 75,7 millones de visitantes, de los cuales 49,5 millones eran turistas, lo que supone un crecimiento del 3,4% con respecto al año 2000 y 26,1 millones excursionistas.

En cuanto al año 2002, al cierre de esta tesis, solo estaban disponibles los datos referentes al período comprendido entre enero y agosto del 2002. En los ocho primeros meses del año, el total de visitantes fue de 55,8 millones. De los cuales, 36,2 millones corresponden a la categoría de turistas y 18,8 millones a la de excursionistas. El porcentaje de variación con respecto al año 2001 fue de un incremento del 3,7%. De ese porcentaje, los turistas aumentaron un 2,3%. Hay que señalar que este crecimiento es una media para estos ocho meses y se han producido variaciones muy significativas entre unos meses y otros. Así, por ejemplo, tenemos una reducción de casi el 11% en el mes de abril y del 0,85% en el mes de junio, con respecto al año 2001 y, al mismo tiempo, se observa un aumento de más del 10% en los meses de marzo y agosto. (Ver tabla 2.5)

**Tabla 2.5: Variación de la entrada de turistas 2002-2001**

Mes 2002	% de variación con respecto al mismo mes 2001
Enero	-2,8
Febrero	3,8
Marzo	11,97
Abril	-11,06
Mayo	1,15
Junio	-0,85
Julio	0,81
Agosto	10,87

Fuente: IET, 2002

<sup>8</sup> Frontur (Movimientos turísticos en fronteras, IET)

<sup>9</sup> Familitur (Encuesta de movimientos turísticos de los españoles, IET)

### **2.2.2.2 Turismo emisor**

El turismo emisor se divide en turismo interno y turismo externo. El estudio del turismo emisor se basa principalmente en la estadística Familitur. Es importante apuntar que en el año 1999 se introdujeron en esta encuesta una serie de cambios metodológicos, enfocados a la obtención de datos a nivel regional y a profundizar en el estudio de ciertos hábitos turísticos de los españoles, no estudiados anteriormente, como la utilización de vivienda secundaria.

Así, por lo que se refiere al turismo emisor, Familitur estima que, en el año 2001, los españoles han realizado un total de 127,9 millones de viajes. De estos viajes el 36% fueron viajes turísticos y el 64% restante viajes de corta duración a segunda residencia. Los viajes totales experimentaron un crecimiento del 3,7% con respecto al mismo periodo del año 2000, dentro de estos viajes participan tanto los viajes con destino al extranjero como los realizados dentro de España. Los viajes de corta duración a segunda residencia han aumentado un 5,4% frente al año 2000 y los viajes turísticos un 0,8%.

Los datos de Familitur para el año 2002 todavía no han sido publicados, a excepción de los correspondientes al mes de enero, de los cuales no podemos extraer conclusiones relevantes.

### **2.2.2.3. Evolución e importancia económica del turismo en España**

Por todo lo expuesto hasta el momento podemos decir que en la mayoría de los países desarrollados y en muchos países en vías de desarrollo el turismo constituye una importante fuente de ingresos, un yacimiento de creación de empleo y un fuerte motor de crecimiento económico. Cada vez más países que no han sido tradicionalmente destinos turísticos se constituyen como tales incrementando la oferta y aumentando el grado de competitividad entre las empresas tanto en precios como en calidad.

En los primeros años, el desarrollo turístico español careció de una planificación ordenada. Los ingresos derivados del turismo se invirtieron mayoritariamente en el desarrollo industrial y no se reinvertieron en el sector turístico. El gobierno favoreció las

inversiones extranjeras y gran parte de los hoteles fueron financiados por turoperadores europeos, origen del colonialismo turístico español en el que gran parte de los ingresos por turismo revertían a los turoperadores europeos. En la actualidad esta tendencia se ha corregido.

Además, en los últimos años los esfuerzos promocionales de España se dirigen hacia la captación de un turismo de mayor poder adquisitivo y hacia una regulación de la estacionalidad que mantiene una excesiva concentración durante los meses de verano. Aunque, estos esfuerzos, ya han empezado a dar fruto, todavía es muy fuerte la estacionalidad de los flujos turísticos.

La uniformidad monetaria con nuestros principales clientes, consecuencia de la moneda única, y el desarrollo y promoción de nuevos servicios y productos turísticos permiten vislumbrar su mantenimiento no solo para niveles de turismo similares a los actuales, sino también para segmentos emergentes y con mayor poder adquisitivo, Talaya y Millán (2002).

Sin embargo, como menciona Albert (1998), la agresiva competitividad de nuevos destinos turísticos en el Mediterráneo, Caribe, Índico y Pacífico; la necesidad de mejorar no la cantidad pero si la calidad de nuestro turismo y las nuevas tendencias del mercado, exigen continuos replanteamientos en la gestión, servicios y productos de nuestras empresas turísticas.

En el caso español, la importancia del turismo es muy grande y debe ser tenida en cuenta a la hora de analizar o estudiar el sector. El turismo en España es un importante motor económico. A la vista de los datos económicos de los que disponemos<sup>10</sup>, España ocupa desde los años 50 uno de los tres primeros puestos del mundo como país receptor de visitantes, compartiendo posiciones alternativamente con Francia y Estados Unidos. Los ingresos en divisas generados por el turismo han sido, y siguen siendo, imprescindibles para el desarrollo de otros sectores productivos y contribuyen al equilibrio de nuestra

---

<sup>10</sup> El IET (Instituto Nacional de Turismo) y la OMT (Organización Mundial de Turismo) son las principales fuentes

Balanza de Pagos. Podemos decir que el turismo es responsable del equilibrio de nuestra Balanza de Pagos, a través de la cobertura de una parte importante del déficit comercial español.

Por otro lado, el turismo contribuye decididamente a la creación de empleo en numerosos sectores de actividad. El turismo en España es responsable de un alto porcentaje del empleo español originando un entramado empresarial compuesto mayoritariamente por PYMES. Las estimaciones más recientes (IET, 2000) atribuyen al sector turístico español una aportación al mercado de trabajo español en torno a 700.000 empleos directos y 500.000 indirectos. Si a esto añadimos que dicho empleo puede en un futuro cercano perder parte de la estacionalidad que hoy en día le caracteriza, la importancia de este fenómeno es aún mayor. El sector turístico se configura, por tanto, como un sector estratégico para España.

Además, el turismo en España genera una fuerte demanda interna de productos y destinos turísticos que contribuye a aumentar el crecimiento y el dinamismo económico de nuestro país. Según la estadística Familitur, en el año 2000, el 91% del total de los viajes realizados por los españoles tuvo como destino el territorio nacional.

### 2.3. PERSPECTIVAS DEL TURISMO EN ESPAÑA

El movimiento de los visitantes, base del turismo, ha tenido un crecimiento explosivo en la segunda mitad del siglo XX, con una aceleración en su último tercio y unas perspectivas de un crecimiento sostenido en el futuro en un marco de gran competitividad.

A pesar de la actual coyuntura, las perspectivas para el 2002 en el sector turístico español son de un aumento en el número de visitantes, especialmente a partir de la segunda mitad del año. Sin embargo, la experiencia demuestra la rapidez con que evoluciona la demanda y la profundidad con la que se ve afectada por las crisis económicas.

Los nuevos factores condicionantes de la etapa comprendida entre el 2002 y 2010, quitando los efectos coyunturales de los atentados del 11 de septiembre y de la desaceleración económica que afecta a la mayoría de los países emisores son:

- El creciente volumen de la oferta
- La globalización en la que todos los destinos compiten entre sí y las tasas continuadas de crecimiento económico
- Los entornos de vida y trabajo
- El aumento en la edad de la población
- La tendencia a la fragmentación de las vacaciones, mayor número de viajes y estancias más cortas, que permiten una mayor desestacionalización del turismo
- La diversificación en la motivación del viaje y la consiguiente hipersegmentación de los mercados
- La creciente conciencia socio-ambiental
- La concentración de la intermediación
- La integración en el sistema del euro
- La influencia del comercio electrónico

### **2.3.1. El creciente volumen de la oferta**

El aumento de la oferta de productos y destinos está directamente relacionado con el aumento de la demanda turística. Nuestra oferta actual, que no sólo se extiende a la oferta de sol y playa, sino también a la de ciudad, negocios, turismo cultural, turismo rural, ecológico, deportivo y de aventura, vuelve a plantear los límites del turismo.

El análisis de la capacidad de crecimiento de nuestra oferta ha de hacerse por productos y por destinos teniendo en cuenta la demanda, real y potencial, y los condicionamientos medioambientales. Hay productos que han agotado su capacidad de desarrollo por razones medioambientales y de calidad.

El crecimiento de la oferta, posible aún en productos y destinos determinados, ha de venir inspirado por criterios generales de calidad, desestacionalización y desarrollo sostenible. Estos principios podrían contribuir a aumentar la calidad de los destinos, ampliar la temporada y responder mejor a la diversificación de la oferta.

### **2.3.2. La globalización de los mercados**

La globalización supone riesgos como son la desviación de nuestra clientela tradicional hacia otros destinos más competitivos en precios, más novedosos o menos explotados; el aumento del grado de competencia entre destinos turísticos que hará necesario la implantación de modelos de calidad para diferenciar los destinos y la implantación de fórmulas foráneas que no sean adecuadas como los precios únicos o el "todo incluido". Sin embargo, la globalización también supone importantes oportunidades para el turismo español como el desarrollo de nuevos productos, la captación de nuevos mercados y la internacionalización de la empresa turística española (Talaya y Millán, 2002).

### **2.3.3. Los nuevos entornos de vida y trabajo**

La creciente congestión urbana que se está produciendo y que seguirá teniendo lugar, conduce a un creciente sentimiento de necesidad de emprender turismo discrecional

para escapar y disfrutar (Huéscar, 2002).

Por otro lado, el cambio en las prácticas de trabajo (menos empleo a tiempo completo y más trabajo contratado) implica más vacaciones, pero más cortas y una distinción menos clara entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio.

A la vez existe cada vez mayor presión sobre el tiempo y niveles crecientes de “estrés” que dan lugar a una importancia mayor de las maneras de “escapar” mediante vacaciones, en particular a destinos lejanos y exóticos, donde desconectar de manera total y descansar.

Esta misma presión sobre el tiempo, según un estudio realizado por la OMT (2001b), lleva a que los empleados trabajan voluntariamente más horas e incluso renuncian a parte de sus vacaciones y este hecho, unido a la dificultad para planear vacaciones conjuntas en familias con dos rentas de trabajo, nos llevan a un incremento de personas *“ricas en dinero y pobres en tiempo”*. El tiempo, según el informe citado, se está convirtiendo rápidamente en el *más precioso de los recursos no renovables de la tierra*. En un mundo donde viajar más de 1.000 km. a la semana es una actividad normal para mucha gente, resulta que, aunque no haya aumentado el tiempo de trabajo, lo parece.

#### **2.3.4 Aumento de la edad de la población**

La edad media, en España, está subiendo y continuará haciéndolo en los próximos años. Al ser mayor la edad media cambiará también el tipo de vacaciones que tomará una parte importante de la población. El mercado de las vacaciones estará cada vez más segmentado. Se producirá un aumento de las vacaciones para jubilados y personas solas. Al mismo tiempo, se demandarán vacaciones más especializadas, donde se incluya algún tipo de experiencia cultural o educativa.

### **2.3.5 Fragmentación de las vacaciones**

La fragmentación de las vacaciones implica el acortamiento de la vacación anual única, pero a la vez añade viajes adicionales a lo largo del año. Esta tendencia puede producir una rotación mayor en nuestros destinos del litoral, una mejor distribución del turismo y una descongestión de los destinos en los meses de verano.

Directamente ligado a la fragmentación de las vacaciones y que contribuye a la desestacionalización, está el turismo de la tercera edad -que, como ya hemos mencionado, tenderá a aumentar-, dada su disponibilidad de recursos y tiempo libre.

Por lo que se refiere a los destinos tradicionales de sol y playa, esta tendencia acentúa la necesidad de añadir nuevos elementos a su oferta (parques temáticos, atracciones, instalaciones deportivas y manifestaciones culturales entre otros) para poder atraer a los turistas en las temporadas de otoño e invierno y, además, obtener un adecuado nivel de ingresos a pesar del acortamiento de la estancia y asegurarse la repetición de la visita.

### **2.3.6. Diversificación de los viajes**

Intimamente ligada a la fragmentación de las vacaciones está la diversificación de la demanda, que supone una gran oportunidad para los nuevos productos.

Nuestros mercados maduros están cada vez más hipersegmentados y el crecimiento de su demanda de viajes se basa en los viajes de corta duración y con motivación diferente a la puramente vacacional.

España, por su patrimonio histórico-artístico, su accesibilidad e infraestructuras del transporte y el crecimiento de la oferta, dispone de un gran potencial de crecimiento en las áreas de: turismo de negocios, el llamado turismo verde o turismo de naturaleza y deportivo y el turismo cultural y de ciudades. El grado de definición de los productos de cada una de

estas áreas es muy diverso (es muy diferente el grado de desarrollo y oferta de campos de golf o deportes náuticos que el turismo lingüístico) y condiciona su promoción y comercialización el hecho de que no exista suficiente masa crítica de oferta (turismo musical) o la excesiva heterogeneidad de la oferta con los consecuentes problemas de calidad (turismo rural).

La promoción y la comercialización de productos alternativos exigen la existencia de una masa crítica y unos mínimos elementos de homogeneidad para el consumidor y el intermediario y, en la actualidad cada vez más, la garantía de seguridad que el destino turístico ofrezca (OMT, 2001b). El turismo no prosperará en destinos con perturbaciones sociales o donde se perciba que la seguridad o salud del turista corre peligro. España es, en términos generales, un destino seguro; pero algunas comunidades, como el País Vasco, deben de hacer todavía un esfuerzo en ese sentido o el nivel de visitantes disminuirá, a pesar de los atractivos turísticos.

### **2.3.7 Creciente conciencia socio-medioambiental**

En España, como en otros muchos países, la preocupación por los problemas socioculturales y medioambientales es cada día mayor. La OMT (2001b), en su informe sobre desarrollo sostenible, señala que la preocupación social por estos temas aumentará de forma considerable en los próximos años. Por lo tanto, para el nuevo desarrollo turístico el requisito de ser sostenible y respetuoso con el entorno será imprescindible.

### **2.3.8 Concentración de la intermediación**

La escasa concentración existente en el sector ha llevado en los últimos años a un proceso de concentración empresarial mediante fusiones y adquisiciones que es previsible que continúe en los próximos años, especialmente en el sector hotelero. De manera que exista un menor número de pequeñas empresas y aumente el peso de los grandes grupos turísticos. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer en este proceso debido a la existencia de numerosas pequeñas empresas turísticas y la dificultad para competir con

éxito en los mercados internacionales y frente a las nuevas tecnologías con esta estructura tan atomizada (DBK, 2001).

En el caso de los touroperadores y agencias de viajes, se está produciendo una concentración. Esta concentración es paralela a la expansión de estos grandes operadores hacia los mercados próximos, de modo que este fenómeno está alcanzando una escala continental.

Frente a esta rápida concentración por el lado de la intermediación, del lado de la oferta, como ya hemos mencionado, la constitución de grupos de tamaño significativo es mucho más lenta, predominando la atomización, tanto en la oferta hotelera como extrahotelera.

### **2.3.9. Integración en el sistema euro**

La integración en el euro implica que la competitividad del turismo español ha de basarse no sólo en el precio, sino en la calidad diferencial con otros destinos competidores.

En este contexto de competencia globalizada, el producto turístico español más generalizado, basado en el turismo de sol y playa, tanto organizado como individual, debe mantener su posición de liderazgo ante la creciente presión de los destinos emergentes que, por ser más modernos y de reciente construcción, intentan adaptarse mejor a las necesidades actuales de la demanda, respetando más el entorno, con construcciones menos agresivas y con mayor oferta de actividades.

Este producto turístico español de sol y playa está perdiendo definitivamente el liderazgo vía precios. La competencia entre líneas aéreas pone estos destinos lejanos al alcance económico de muchos turistas potenciales lo que equilibra el efecto proximidad de España respecto al centro de gravedad de los focos emisores europeos.

Así pues, no nos queda mas que avanzar en la vía de la diferenciación para mantener nuestra privilegiada posición y esta diferenciación sólo puede lograrse por la vía de la calidad (Grónroos, 1990).

La apuesta por la calidad es el único camino por el que podemos intentar mantener nuestra posición relativa en el mercado global de la oferta turística. Calidad entendida de forma total en un contexto de consumo turístico que se produce en un espacio turístico determinado que engloba los recursos turísticos, el sector publico y la industria turística privada (Martín, 1999).

El desarrollo intensivo en nuestro territorio costero en los años sesenta impide en la practica una diversificación del producto turístico vía entorno natural. Cualquier destino emergente ofrece paisajes más exóticos, más salvajes y menos urbanizados al turista centro europeo que nuestro litoral, con un clima, al menos, equivalente. Los turismos alternativos, si bien inician su despegue, no pueden asegurar los ingresos masivos del turismo de sol y playa ni tan siquiera en el largo plazo.

Por tanto, el desarrollo dentro de las zonas costeras de una oferta cultural, deportiva y gastronómica es la vía de diferenciación posible, donde también la calidad juega un papel determinante. En este aspecto pueden y deben jugar un papel determinante las agencias de viajes, vendiendo productos diferenciados en calidad.

### **2.3.10. La influencia de la tecnología**

La globalización en el turismo se hace posible gracias a los avances en el tratamiento, manejo y comunicación de la información y al desarrollo de los medios de transporte. Ante esta nueva situación, la empresa turística ha de revisar sus estructuras y formas de organización, al mismo tiempo debe plantearse retos y cambios que ofrezcan nuevas oportunidades y por ultimo debe afrontar las amenazas con nuevos criterios estratégicos y de negocio.

Un mercado global, como es el turismo, ha hecho que se generalice la utilización de canales globales de comunicación y que se produzca un constante incremento geográfico de la oferta vacacional mundial, y como consecuencia, la expansión territorial de las empresas turísticas. El fenómeno de la globalización no hubiera sido posible de no haberse producido una revolución en las telecomunicaciones y, en concreto, la implantación de Internet a escala mundial, todo un proceso imparable que va a continuar acelerándose en los próximos años.

En las empresas turísticas, las nuevas tecnologías que empapan toda la actividad empresarial, donde la informática ha pasado a estar al alcance de todos, impone unas nuevas reglas del juego basadas en la transparencia informativa y la calidad del servicio (Lewis y Talalayeski, 1998). El desarrollo de Internet afecta directamente al mundo del turismo, que hoy ocupa el segundo lugar en las transacciones comerciales electrónicas, pero se calcula que pasará al primer lugar en un futuro próximo.

Todo esto producirá cambios en el marketing turístico tradicional, tendiéndose a la reducción de gastos de promoción e intermediación y a la vez provocando la necesidad de nuevos expertos en el uso de la red y en las estrategias necesarias para que la información sea vista y consultada.

La tecnología electrónica va a revolucionar nuestro modo de vida en el próximo decenio. En lo que respecta a los viajes la utilización de tarjetas inteligentes permitirán a los viajeros prescindir de sus carteras y documentos; la videotelefonía por Internet permitirá al viajero probar una vacación hipotética; los programas informáticos de agente inteligente (combinación de gustos y comportamientos vacacionales del cliente) permitirán al viajero planificar y realizar sus viajes con mayor facilidad; el CD-ROM se generalizará como folleto de viaje y las reservas, a través de la red, aumentarán.

## 2.4. ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA

### 2.4.1. Identificación y segmentación de las agencias de viajes

En general, por agencia de viajes se entiende una empresa que produce o gestiona servicios relacionados fundamentalmente con la realización de un viaje. Legalmente, en España, se considera agencias de viajes a “las empresa constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que, en posesión de un título –licencia correspondiente- se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, y que pueden utilizar medios propios en al prestación de estos”<sup>11</sup>

Existen varias definiciones de agencias de viajes que hacen referencia a distintos aspectos o funciones de las mismas. Una definición de carácter generalista es la de Albert (1998) que define a las agencias como empresas de servicios dedicadas a facilitar y promover la realización de viajes. Las agencias de viajes tienen, por tanto, la misión de diseñar y organizar los servicios que se precisan en cada viaje a la vez que estimular y potenciar el deseo de viajar creando viajes adaptados a cada segmento de demanda.

Las empresas que se han dedicado a estas actividades han sido las agencias de viajes mayoristas y minoristas, especializándose cada una en distintos procesos de la elaboración y comercialización de los viajes.

Se distinguen dos clasificaciones de las agencias de viajes: la primera se corresponde con la normativa legal vigente, mientras que la segunda ha sido establecida según la función principal que se realiza en estas empresas (Pérez, 1995 y Albert, 1998).

De acuerdo con la legislación vigente (Real Decreto 271/1988), las agencias de viajes se clasifican en tres grupos:

<sup>11</sup> Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes.

**Agencias mayoristas:** son empresas dedicadas a la organización de toda clase de servicios y paquetes turísticos por propia iniciativa para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor. En este grupo se encuadran los denominados grupos de empresas, originados habitualmente por integraciones empresariales de carácter horizontal o vertical, generalmente con compañías aéreas, cadenas hoteleras, empresas de alquiler de vehículos y de transporte de viajeros por carretera, entre otras.

**Agencias minoristas:** son aquellas que comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan o venden todo tipo de servicios turísticos y viajes combinados directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.

**Agencias mixtas:** son empresas que realizan de forma simultánea las actividades de los dos grupos anteriores.

Debemos añadir, como señalan Vogeler y Hernández (2000), que esta clasificación es la que corresponde a la reglamentación española y no necesariamente coincide con la de otros países, donde es más frecuente que las agencias puedan cubrir simultáneamente ambas funciones.

Al margen de la clasificación oficial, podemos también clasificar las agencias de viajes según su especialidad o el tipo de función que realizan. Albert (1998) y Pérez (1995) establecen otras divisiones: según el tráfico de viajeros, según el producto y según su canal de distribución.

Atendiendo al tráfico de viajeros tendríamos agencias receptoras, agencias emisoras y agencias receptoras-emisoras. Las primeras son agencias que envían viajeros a áreas geográficas distintas de aquellas donde están ubicadas las agencias. Las agencias receptoras se encargarían de atender a los turistas que vienen de otras áreas geográficas y estarían

ubicadas en el lugar de destino y las agencias receptoras-emisoras realizan ambas funciones.

España, a pesar de ser un país eminentemente receptor sólo cuenta con un 7,9% de agencias puramente receptoras (DBK, 2001).

Atendiendo a la clasificación de agencias según el producto tendríamos agencias generalistas o especializadas en destinos concretos, en un determinado segmento de la demanda o en un producto concreto. España no cuenta, en la actualidad, con un gran número de agencias de viajes especializadas (DBK, 2001), pero es previsible que se produzca un crecimiento en número y volumen de negocio si no remitimos al aumento de este tipo de agencias en otros países como Estados Unidos, donde su número se ha multiplicado por en los últimos ocho años (Bordás, 2002).

Por último, según el canal de distribución, podemos hablar de las agencias tradicionales, de agencias "in-plant", agencias por franquicia y agencias virtuales. Las agencias tradicionales son aquellas que tienen varias oficinas en uno o varios lugares, dirigidas al público en general. Las agencias de viajes "in-plant" son pequeñas oficinas o dependencias que se instalan en empresas-clientes para operar eficientemente los servicios que éstas solicitan. Las agencias de viajes en franquicia es un sistema de colaboración entre el titular de una marca o producto (franquiciador) por medio del cual se concede a otro (franquiciado) el derecho a explotar un negocio según unas técnicas comerciales uniformes. Y las agencias virtuales, actualmente en periodo de crecimiento, son las que ofertan y venden sus productos a través de la red.

Muchas agencias en la actualidad utilizan varios canales de distribución, por ejemplo, una agencia tradicional mantiene sus puntos de venta y, además, tiene agencias virtuales o agencias "in-plant" en empresas con las que trabaja.

#### **2.4.2 Situación actual de las Agencias de Viajes.**

En España, según la consultora DBK(2001), operan en el sector 3.500 empresas, la mayor parte de estas empresas son de pequeña dimensión y generan entre todas un volumen de empleo aproximado de 35.000 trabajadores.

Del total de empresas, 3.120 son agencias minoristas, 250 son mixtas (mayoristas-minoristas) y solo 130 son mayoristas puras. En los últimos años, las principales agencias de viaje han procedido a ampliar su red de oficinas físicas, tanto a través de la compra de agencias ya existentes, como por medio del desarrollo de franquicias y agencias virtuales.

Las cuatro principales mayoristas reunieron, en el año 2001, según el informe sectorial de DBK, el 57,4% de este mercado.

Dentro de las agencias de viajes minoristas, En el año 2001, Viajes el Corte Inglés se sitúa como líder indiscutible del mercado con una cuota cercana al 12%. Le siguió Halcon Viajes, cuya participación sobre el mercado total fue del 7,2%.

Grupo Iberostar se sitúa como líder dentro del mercado mayorista con una cuota del 17,8%, le siguieron Tiempo Libre, Travelplan y Solotur con cuotas de 12,1%, 11,5% y 8,7% respectivamente (DBK, 2001).

Por lo que se refiere a su distribución territorial, destaca, tanto para las mayoristas como para las minoristas, el número de establecimientos cuya sede se encuentra en Madrid y Barcelona. Cerca del 40% del total de empresas, según DBK, en el año 2001, estaban localizadas en estas ciudades. Sin embargo, también hay que destacar el número importante de agencias minoristas en regiones receptoras como Andalucía y Baleares, seguidas por Canarias y la Comunidad Valenciana.

El capital español predomina en el accionariado de la mayoría de las empresas del sector, aunque el accionariado de origen británico, estadounidense, francés y alemán va tomando una importancia creciente, bien de forma directa, bien a través de alianzas de colaboración. En este sentido podemos citar alianzas recientes o adquisiciones de parte del capital como las del Grupo Accor (Francia) y Carlson Companies, Inc. (Estados Unidos) que son los principales accionistas del grupo español Carlson Wagonlit.

Según DBK (2001), el sector mayorista creció casi un 12,4%, en 1999, en términos de facturación. Este porcentaje bajó a 9,2% en el año 2000 y un 9% en el año 2001, además, se prevé una tendencia de desaceleración aún mayor en el 2002.

Hay que mencionar que todavía las agencias mayoristas españolas están muy lejos de los líderes europeos. Sin embargo, el turismo emisor español está experimentando un crecimiento constante en los últimos años, en especial desde 1996, y es previsible que en un futuro cercano se acorten estas distancias con las principales mayoristas europeas.

En los últimos años se observa un incremento de los viajes de los españoles, sobre todo en lo que se refiere a los viajes domésticos (Familiar, 2000). Por ello, el volumen de facturación de las agencias, tanto mayoristas como minoristas, se ha incrementado en torno al 12% anual, pero esta cifra que en principio podría revelar una pujanza del sector oculta que, en realidad, los ratios de rentabilidad de beneficio neto se mantienen e, incluso, decrecen. Esto puede deberse a varios factores, entre otros al fenómeno de ofertas de última hora y al descenso de las comisiones ofrecidas por las compañías aéreas que continuará en el futuro.

Por lo que respecta al turismo emisor español, actividad casi exclusiva de los mayoristas españoles, son los viajes de media distancia, y los destinos de "sol y playa" peninsular e islas, donde se centra la mayor parte de las ventas (DBK, 2001).

Por lo que respecta a los viajes de media distancia, siguen dominando los destinos europeos. En cuanto a los viajes de larga distancia, están experimentando una ligera mejoría desde 1997 (IET, 2000), aunque hayan caído bruscamente en el último trimestre del año 2001, como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre. Los destinos de larga distancia que muestran un mayor auge son Sudáfrica, Caribe, China, Tailandia e India. Se observa también un aumento de los segmentos especializados, tales como el esquí, los deportes de aventura, el turismo rural y las expediciones o viajes de ecoturismo y las estancias en complejos o resorts "todo incluido".

Se observa en los últimos años un proceso importante de concentración y el papel predominante de los mayoristas de los grandes grupos de integración vertical, que marcan en buena medida los precios del sector (DBK, 2001). La estrategia de estos mayoristas ha sido la elección para la venta de unos pocos destinos con precios bajos y un importante incremento del gasto de publicidad y promoción.

Al margen de estos grandes grupos se observa la consolidación de mayoristas de tamaño mediano, muy especializados en determinados destinos o productos, cuya función es la elaboración de paquetes casi a la medida, a precios superiores a los de los grandes pero ofreciendo productos muy flexibles y con una gran calidad (DBK, 2001).

Un ejemplo de esta tendencia es la agencia mayorista Turmundial (marca mayorista de la agencia minorista Viajes el Corte Inglés) que elabora unos catálogos flexibles con multitud de variantes para que el turista o consumidor final pueda elaborar el viaje a su medida con precios de paquete turístico aunque algo más elevados.

Las agencias de viajes se caracterizan por un tipo de negocio basado en reducidos márgenes por operación, procedentes fundamentalmente de las comisiones recibidas por su función mediadora o por la explotación directa en la función organizadora (Vogeler y Hernández, 2000)

En el caso español, la situación se complica aún más, ya que, a diferencia de sus homólogos europeos, no cuentan con las ventajas financieras de cobrar con meses de antelación sino muy al contrario reciben el pago de sus servicios bastante después de la salida del pasajero, en el caso de muchas agencias mayoristas, según los datos de DBK (2001) y Nexopublic (2000). Todo ello haría imprescindible un cambio de cultura empresarial en la que el aumento del volumen de ventas y la participación en el mercado no puede ser el único objetivo sino que tiene que venir acompañado por una preocupación constante de mejora de procedimientos y de incremento de la productividad y, en definitiva, de una gestión empresarial que sea capaz de asegurar, por un lado, costes operativos bajos y, por otro lado, la obtención de tasas de rentabilidad a través de otras líneas de ingreso.

Hay que mencionar también, en relación a las agencias minoristas, que del total de facturación de las 200 mayores agencias, las 20 primeras acaparan el 70% (DBK, 2001). Esta cifra viene a confirmar la creciente tendencia a la concentración de las ventas en las grandes agencias de distribución, siendo también destacables los crecimientos alcanzados en términos generales por las agencias de tamaño medio.

Un dato significativo es el hecho de que, mientras el número de empleados de las 200 mayores agencias ha crecido apenas un 3%, el volumen de puntos de venta ha alcanzado los 3.000, lo que significa un incremento de casi el 20% en su esfuerzo por cubrir una mayor presencia geográfica en el mercado español, pero con el menor coste posible en personal. Tras este fenómeno de crecimiento de puntos de venta, hay que destacar el aumento de las grandes redes como Viajes Halcon. En el polo opuesto, las pequeñas agencias, algunas en situación crítica, muestran una gran capacidad de resistencia, en parte debido a su estructura familiar o autoempleo (DBK, 2001).

Podemos decir que el rasgo más destacable que viene caracterizando al sector en los últimos años es la tendencia a la concentración. Las grandes agencias han crecido y las redes de agencias minoristas prosiguen su proceso de expansión. Aunque existen algunas pequeñas agencias independientes que por la diferenciación de sus servicios (viajes personalizados, aventura, asesoramiento experto) muestran un crecimiento continuo y elevado.

Frente al crecimiento de las grandes agencias generalistas, la especialización ha sido uno de los modelos para competir. La necesidad de cubrir nichos o segmentos específicos de la demanda ha llevado a las agencias españolas hacia una mayor especialización, como consecuencia de la diversificación de la demanda.

Existe un número creciente de empresas especializadas en viajes de aventura, montañismo, senderismo o viajes alternativos como, por ejemplo: Bidon5, Team3 o Trekking y Aventura, entre otras.

Por otra parte, el crecimiento y la agresividad empresarial de los grandes grupos de integración vertical ha acelerado la unión de las pequeñas y medianas agencias minoristas independientes en torno a los llamados "Grupos de Gestión" que tratan de hacer frente a la dura competencia desatada en el mercado. Unidas mediante acuerdos comerciales y planes de marketing conjuntos, que en algunos casos propician planes de integración a partir de una marca e imagen corporativa común, estas agrupaciones comerciales han propiciado entidades jurídicas cuyos objetivos han sido mantener y potenciar la remuneración que reciben de los proveedores, así como mejorar la imagen de calidad y de garantía en el servicio ante sus clientes.

Los Grupos de Gestión no compiten con las asociaciones empresariales sino que se complementan e incluso se integran en ellas ya que aquellas ostentan una representación sectorial sin ánimo de lucro, mientras que los grupos de gestión persiguen rentabilizar las empresas de sus miembros aunando esfuerzos y generalmente constituyendo redes comerciales.

Por otra parte, se asiste a la consolidación de las agencias especializadas en viajes de negocios. En efecto, este tipo de agencias ha incrementado sus resultados tanto en el tráfico doméstico como en el internacional.

### 2.4.3. Principales grupos y empresas del sector

Según la consultora DBK (2001) y los datos de Nexopublic, para 1999, recogidos por Vogeler y Hernández (2000), las agencias mayoristas más representativas por volumen de negocio e importancia son: Club de Vacaciones, Frantour, Iberojet, Panavision, Mundosocial, Politours, Condor Vacaciones, Soltour, tiempo Libre, Travelplan, Turavia y Viva Tours.

Dentro del sector minorista, donde existe un mayor número de empresas de pequeño tamaño, las empresas más importantes y con mayor volumen de negocio. Estas empresas son American Express Viajes, Barceló, Eroski Bidaiak, Grupo Marsans-Vie, Halcon Viajes, Viajes Iberia, Ultramar Express y Viajes el Corte Inglés.

En la tabla 2.5 recogemos las principales empresas con su dirección en Internet, para aquellas que ofrecen sus servicios a través de la red. No hemos citado en esta tabla las empresas minoristas especializadas<sup>12</sup> porque su volumen de negocio es muy pequeño dentro del panorama general, pero creemos que su importancia cualitativa crecerá en los próximos años. En otros países europeos y, especialmente en Estados Unidos, este tipo de agencias han crecido en número e importancia de manera muy significativa en los últimos años (OMT, 2002).

---

<sup>12</sup> Dentro de las agencias especializadas cabe destacar a Trekking y Aventura, Team3, Bidon5, Altairviajes, Taranna, Sanga, Tuareg, Atypical Travel, News Activities y Kuoni, entre otras (Informe especial de Ecoturismo, OMT, 2002)

**Tabla 2.5: Principales grupos del sector**

<b>Mayoristas</b>	<b>Dirección Internet</b>
PANAVISION	<a href="http://www.panavision.es">www.panavision.es</a>
CLUB DE VACACIONES	<a href="http://www.cluddevacaciones.es">www.cluddevacaciones.es</a>
FRANTOUR	<a href="http://www.frantour.es">www.frantour.es</a>
IBEROJET	<a href="http://www.iberonet.es">www.iberonet.es</a>
MUNDOSOCIAL	<a href="http://www.mundosocial.com">www.mundosocial.com</a>
POLITOURS	<a href="http://www.politours.es">www.politours.es</a>
CONDOR VACACIONES	<a href="http://www.condorvacaciones.es">www.condorvacaciones.es</a>
VIAJES SOLTUR	<a href="http://www.v-soltur.es">www.v-soltur.es</a>
TIEMPO LIBRE	<a href="http://www.mundicolor.es">www.mundicolor.es</a>
TRAVELPLAN	<a href="http://www.travelplan.es">www.travelplan.es</a>
TURAVIA CLUB	<a href="http://www.turavia.es">www.turavia.es</a>
VIVA TOURS	<a href="http://www.vivatours.es">www.vivatours.es</a>
<b>Minoristas</b>	
AMERICAN EXPRESS VIAJES S.A.	<a href="http://www.aexp.com">www.aexp.com</a>
VIAJES BARCELÓ	<a href="http://www.Barceló-viajes.es">www.Barceló-viajes.es</a>
EROSKI BIDAIK	<a href="http://www.viajes.eroski.es">www.viajes.eroski.es</a>
GRUPO MARSANS-VIE	<a href="http://www.marsans.es">www.marsans.es</a>
VIAJES HALCON	<a href="http://www.halcon-viajes.es">www.halcon-viajes.es</a>
HIPPO VIAJES	<a href="http://www.hippo.com">www.hippo.com</a>
ULTRAMAR EXPRESS S.A.	<a href="http://www.uex.es">www.uex.es</a>
VIAJES EL CORTE INGLES S.A.	<a href="http://www.viajes.elcorteingles.es">www.viajes.elcorteingles.es</a>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DBK, 2001.

Además, existen en el sector las llamadas agencias virtuales, que operan en España desde el año 2000, y ofrecen sus servicios exclusivamente a través de Internet. Las principales agencias virtuales se detallan en la Tabla 2.6.

**Tabla 2.6 Agencias Virtuales**

<b>Agencias virtuales</b>	<b>Dirección Internet</b>	<b>Fecha inicio actividad</b>
Despegar.com	<a href="http://www.despegar.com">www.despegar.com</a>	Junio 2000
Ebookers	<a href="http://www.ebookers.es">www.ebookers.es</a>	Enero 2001
Edreams	<a href="http://www.edreams.com">www.edreams.com</a>	Marzo 2000
Meliaviajes.com	<a href="http://www.meliaviajes.com">www.meliaviajes.com</a>	Julio 2000
Mundoviaje.com	<a href="http://www.muchoviajes.com">www.muchoviajes.com</a>	Julio 2000
Travelprice	<a href="http://www.travelprice.com">www.travelprice.com</a>	Julio 2000
Rumbo	<a href="http://www.rumbo.es">www.rumbo.es</a>	Abril 2000
Viajar.com	<a href="http://www.viajar.com">www.viajar.com</a>	Octubre 2000
VaijarBajoPrecio.com	<a href="http://www.viajarbajoprecio.com">www.viajarbajoprecio.com</a>	Septiembre 2000
Viajesweb	<a href="http://www.viajesweb.com">www.viajesweb.com</a>	Junio 2000
Viaplustravel	<a href="http://www.viaplustravel.com">www.viaplustravel.com</a>	Junio 2000
Visionrent	<a href="http://www.visionrent.com">www.visionrent.com</a>	Febrero 2001
Muchoviaje	<a href="http://www.visionrent.com">www.visionrent.com</a>	Septiembre 2000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DBK (2001).

En un contexto caracterizado por la intensificación de la competencia en el mercado, los principales factores de éxito se encuentran directamente relacionados con la capacidad de los operadores para mantener e incrementar la fidelidad de sus clientes. A este respecto, el precio, las ofertas y promociones y la atención al cliente destacan como las principales variables en las que los operadores se apoyan para conseguir fidelizar a sus clientes.

A la vez algunas agencias están intentando introducir en el mercado servicios innovadores para diferenciarse, como seguimiento en viaje, asesoramiento experto, cobertura de red de agencias asociadas para evitar la migración hacia agencias virtuales e integración vertical y permanencia en grupos de mayor tamaño. La mayoría de estas acciones están encaminadas a competir con los nuevos canales de distribución.

#### **2.4.4. Principales funciones de las agencias de viajes**

El principal papel de las agencias de viajes en la actividad turística es informar y asesorar sobre destinos, viajes y servicios turísticos, ayudando a los clientes a configurar y realizar sus viajes. Además, deben diseñar, organizar y comercializar viajes y productos turísticos, crear y estimular la inquietud viajera, canalizar las distintas corrientes turísticas, contribuir al desarrollo de los destinos turísticos y configurar una amplia red de venta de servicios y productos.

Para llevar a cabo esta misión las agencias de viajes tienen que contar con una adecuada estructura técnica, comercial y financiera que les permita desarrollar eficientemente sus funciones.

Pérez (1995) y Albert (1998), entre otros, definen las principales funciones de una agencia de viajes como la función asesora, la función mediadora y la función productora. Además Albert (1998) añade la función comercializadora, dentro de la función de producción.

##### **a. Función asesora**

Esta función consiste en informar, ayudar y asesorar al viajero sobre las características de los destinos y los productos turísticos para que pueda confeccionar o elegir el viaje mas adecuado a sus necesidades.

Actualmente la enorme cantidad de información disponible hace cada vez más necesaria la función asesora de las agencias. El agente de viajes tiene que asumir el papel de experto asesor dando consejo profesional y personalizado al viajero. Para ello las agencias tienen que ampliar sus fuentes de información sobre destinos, productos y servicios a la vez que favorecer la comunicación con el cliente a través de los distintos medios existentes y ofrecer un servicio personalizado.

El desarrollo de esta función hace necesario que las Agencias de viajes dispongan, en primer lugar, de amplias fuentes de información sobre destinos, servicios, proveedores y viajes a través de la conexión a sistemas de reservas como son los Sistemas Centrales de Reservas y GDS, conexión a las autopistas de la información como Internet (tanto como proveedor como consumidor), Acopio de mapas, manuales y bibliografía sobre destinos y creación de sus propios bancos de datos.

En segundo lugar, es necesario que desarrollen una adecuada comunicación con el viajero tratando de captar sus necesidades y expectativas en el viaje y ello implica contar con profesionales expertos en los destinos, capaces de sugerir alternativas y profesionales de las técnicas de atención y venta al cliente.

En tercer lugar, la ubicación y el equipamiento de la agencia también es importante en cuanto a su localización cercana al mercado objetivo y con medios tecnológicos modernos que incrementen su relación con otros mercados.

#### **b. Función mediadora**

Consiste en gestionar e intermediar en la reserva, distribución y venta de los distintos servicios y productos turísticos.

Esta función es la que resulta más vulnerable con la difusión de nuevos medios de venta directa al público como Internet. Sin embargo, la correcta utilización de las nuevas tecnologías para almacenar la información de cada cliente y buscarle el producto más adecuado a sus gustos la convierte, a la vez, en una fuente de ventaja competitiva.

Dentro de esta función entran la venta de billetes, alquiler de coches, reservas de hoteles y otros productos aislados. También deben ofrecer distintos paquetes turísticos organizados por agencias mayoristas así como otros servicios complementarios. Es importante para el correcto desarrollo de esta función contar con los medios técnicos

adecuados, relación con otros distribuidores y creatividad a la hora de ofrecer servicios complementarios como seguimiento en ruta y tramitación de documentación necesaria para el viaje entre otros.

### **c. Función productora**

Consiste en diseñar, organizar y operar viajes a un precio predeterminado. Esta función la realiza generalmente las mayoristas pero también las pequeñas agencias pueden hacerla contribuyendo así a la mayor satisfacción del cliente ya que estas tiene un mayor contacto con el consumidor final y pueden adecuarse mejor a sus necesidades.

Para ello deben realizar una investigación permanente del mercado para conocer las distintas necesidades y tendencias, preocuparse de seleccionar cuidadosamente a sus proveedores para lograr una mejor calidad, gestionar los costes para abaratar el precio final del producto y aportar creatividad e imaginación para lanzar nuevos productos y destinos.

### **d. Función comercializadora**

Por último, la función comercializadora consiste en vender lo fabricado por la propia agencia o por otros. Para ello la agencia debe realizar todas las acciones necesarias para dar a conocer sus productos y venderlos al consumidor final.

Entre estas funciones están todas las distintas formas de marketing y publicidad que existen actualmente en el mercado así como el contacto o asociación con los organismos encargados de promocionar los distintos destinos turísticos.

También deben disponer de los medios más adecuados para esta comercialización que varían en el tiempo. En la actualidad se hace cada vez más necesario compaginar la venta directa con la venta telefónica y a través de la red.

Sobre todas estas funciones hablaremos con más detalle en el siguiente capítulo al desarrollarse los productos y servicios ofrecidos en las agencias de viajes.

#### **2.4.5. Influencia del comercio electrónico en las agencias de viajes**

Como ya hemos mencionado, las Agencias de Viajes se ven afectadas por la amenaza de la venta electrónica directa de proveedores a consumidores finales, pero a la vez surgen nuevas oportunidades y retos. Por ello, las agencias de viajes, si quieren sobrevivir, están abocadas a aprovechar este nuevo recurso para reforzar su inicial función de consejeras (Tamayo, 1997).

Los profesionales del turismo de mañana deberán tener un pie en el mundo real, conocer bien los destinos y las expectativas de sus clientes y otro en el mundo virtual: un dominio perfecto de las nuevas tecnologías para servir mejor a sus clientes.

De acuerdo con Martín (1999) “La utilización de la tecnología de la información incide en la mejora de la calidad en dos vertientes. Por un lado, produciendo ahorro de costes y optimizando los procesos, lo que redundará en la mejora de la gestión. Por otro lado, la aplicación de estas tecnologías posibilita la prestación del servicio en mejores condiciones y la incorporación de nuevos servicios, lo que redundará en una mayor satisfacción del cliente”.

El turismo, más que otros sectores, está orientado por el mercado y por la continua evolución de la demanda y su éxito depende de la adecuación a las necesidades y gustos particulares de cada cliente.

Las agencias de viajes, por tanto, deben jugar un papel importante en este nuevo panorama por varios motivos. En primer lugar, la mera intermediación en la compra de billetes o reservas de hoteles va a pasar a ser una actividad secundaria tendente a disminuir

considerablemente en volumen, a la vez que la cantidad de información disponible en la red deberá ser tratada y depurada para guiar al cliente final y se hará cada vez más necesario el asesoramiento experto, especialmente en los destinos lejanos y menos conocidos.

Las principales funciones de las agencias de viajes en el actual escenario de comercio electrónico y nuevas tecnologías van a centrarse en el asesoramiento, la confección de viajes personalizados y la prestación de servicios complementarios de gran valor añadido. Por tanto, las estrategias de las agencias de viajes en España deberán centrarse en el aprovechamiento de estas nuevas tecnologías para ofrecer un producto altamente diferenciado y de gran calidad que pueda competir con éxito en el nuevo escenario que se está configurando (Lewis y Talalayesky, 1998).

Los nuevos canales de venta por Internet presentan un crecimiento continuo de usuarios y esto puede significar una importante pérdida de negocio, para las empresas que basen su negocio en la intermediación. Sólo sobrevivirán y podrán adquirir una ventaja competitiva aquellas que formen a sus agentes como expertos en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de búsqueda por Internet y puedan ofrecer a sus clientes un servicio personalizado, rápido y muy satisfactorio.

El agente de viajes deberá disponer de sistemas de información mucho más potentes y sofisticados que los que van a estar a disposición del cliente final, en los cuales deberá ser un experto, capaz de conducir a sus clientes a través de la red. El objetivo fundamental de las agencias de viajes se deberá centrar en añadir valor al proceso de diseño y empaquetado de servicios turísticos, es decir, el agente de viajes deberá especializarse en los productos y destinos que venda de manera que el cliente final acuda a él en busca de una opinión experta y asesoramiento para confeccionar el paquete de viaje que desee, que será un paquete a medida para cada cliente. Este cliente va a disponer de muchas alternativas por lo que será muy exigente y sólo podrá ser fidelizado gracias a un servicio de máxima calidad. Todo esto podría determinar importantes variaciones en el actual esquema de trabajo de las agencias de viajes.

En los últimos años el sector servicios, y en especial, el turismo, ha venido experimentando una innegable capacidad de expansión. Pues bien, la evolución futura de este sector va a depender de la evolución de los hábitos de consumo y de la capacidad de adaptación de las empresas turísticas que deben orientarse a la prestación de servicios basados en la calidad y en la satisfacción del cliente (OMT, 2001b).

En resumen, la forma en que el comercio electrónico está afectando a las empresas de intermediación turística es en la exigencia de unos mayores niveles de calidad y la ineludible obligación de confeccionar productos y servicios con mayor valor añadido<sup>13</sup>.

#### **2.4.6. El futuro de las agencias de viajes**

Sin duda, es arriesgado intentar hacer conjeturas sobre cuál será el futuro de las agencias de viajes, indudablemente ésta no sería una tarea fácil, debido a que nos encontramos en un entorno lleno de incertidumbre. Pero sí es posible destacar, las tendencias estratégicas que se observan entre las empresas que conforman este subsector turístico y también los avances tecnológicos que representan grandes cambios en el futuro de estas empresas. En nuestra opinión, actualmente, ambos aspectos constituyen una base a partir de la cual el lector puede formarse sus propias ideas acerca del futuro de las agencias de viajes.

Existe actualmente una mejor capacidad directiva por parte de los ejecutivos de las empresas turísticas (Poon, 1993) y esto, sin duda, es un factor que produce mayores niveles de competitividad entre las agencias de viajes. De ahí que sea justo destacar una fuerte tendencia al incremento de asociaciones entre agencias de viajes y al aumento de aplicación de estrategias de integración, alianzas y acuerdos estratégicos entre las empresas de este sector.

---

<sup>13</sup> Véase, por ejemplo, los trabajos de Tamayo (1997), Lewis y Talalayeski (1998) y Martín (1999) centrados en el estudio de las nuevas tecnologías en la distribución turística y el análisis de las oportunidades y amenazas que éstas presentan.

- **Incremento de asociaciones entre agencias de viajes.**

En el transcurso de estos últimos diez años se observa una fuerte tendencia a incrementar la existencia de asociaciones entre las agencias de viajes. Al parecer, su creación es una opción importante sobre todo para las agencias pequeñas e independientes, debido a que en un mercado tan competitivo éstas tienen dificultades para generar su propio producto. Este fenómeno deja a una gran cantidad de agencias en una posición poco ventajosa, ya que las mismas terminan vendiendo los productos de las empresas más grandes (Vila, 1997). En consecuencia, las agencias deciden agruparse buscando la forma de convivir con las grandes empresas del sector. De cualquier manera, hay que decir que durante todo este periodo de evolución de las agencias de viajes, han surgido diversos tipos de asociaciones, pero que ahora las asociaciones con fines de mejorar el poder de negociación son las que están adquiriendo mayor auge (DBK, 2001).

Como ejemplo de asociaciones que han sido creadas en esta década se pueden citar entre otras, Gebta –España, agrupa empresas del sector que estén dedicadas sobre todo a cubrir el segmento de viajes de negocios; Avasa o Agencias de Viajes Agrupadas, da asesoramiento como mayorista a las agencias socias; El grupo Star Viajes, constituye una red comercial importante dentro del sector con gran potencial de compra de servicios turísticos; la Agrupación de Minoristas Asociados (AMA) sólo está integrada por agencias pertenecientes a Aedave; El Grupo de Agencias Independientes (GEA); El Grupo Over. Estas asociaciones se han creado con diversos fines, entre otros, para obtener mejor representación, gestión, apoyo, defensa de imagen, poder de negociación frente a proveedores, asesoramiento profesional, etc.

- **Aumento de estrategias de integración, de alianzas y acuerdos estratégicos.**

Cada día se observa con más frecuencia que las empresas del sector turístico intentan crecer o aumentar su margen de beneficios, recurriendo a las estrategias de

integración<sup>14</sup> (vertical, horizontal y diagonal) y/o estableciendo alianzas y acuerdos estratégicos<sup>15</sup>.

Por último, debemos señalar, dentro de las principales tendencias del sector, el nuevo escenario de las tecnologías cada vez más asequibles y accesibles. Irrumpen nuevos distribuidores turísticos y nuevos canales de venta que soslayan a antiguos distribuidores y agencias y ponen en discusión su papel en la distribución turística, si bien en la actualidad son todavía utilizados en España de forma embrionaria, aunque creciente.

La confluencia de unos y otros factores conlleva amenazas para las agencias, como la ya mencionada disminución de los ingresos por comisiones, y los riesgos de desintermediación. Las mayores amenazas para las agencias están relacionadas con los nuevos canales de distribución, los nuevos medios de pago y el billete electrónico y, a estas amenazas, se ven más expuestas las agencias pequeñas e independientes.

Pero, por otro lado, también las nuevas tecnologías ofrecen a las agencias vehículos para mejorar su funcionamiento, siendo las principales aplicaciones la promoción, la autoedición, el marketing directo, la interactividad y la información disponible para aumentar la formación de los agentes.

Algunas áreas como las reservas, la calidad o la rapidez en la gestión pueden ser notablemente mejoradas mediante las nuevas tecnologías, y en todo caso se abren posibilidades para reducir el coste y mejorar la productividad y el servicio prestado.

Hoy día se observa dentro del sector turístico la existencia de grupos empresariales de gran magnitud, que cuentan con su propia cadena hotelera, tienen participación en el capital de alguna línea aérea, poseen transportes terrestres, disponen de una o varias

---

<sup>14</sup> Véase Poon (1993), para una explicación minuciosa acerca de la aplicación de la estrategia de integración (vertical, horizontal y diagonal) por parte de las empresas del sector turístico y de otros sectores que sirven de apoyo en el caso de la integración diagonal.

<sup>15</sup> En el VII Forum Gebta-España (1997) se concluyó que las agencias de viajes podían plantearse estrategias de crecimiento por vías como: formar grupos de compra, grupos de comercialización o aplicar estrategias de integración.

empresas mayoristas y de una red de agencias de viajes minoristas a través de las cuales evidentemente distribuyen sus productos. Por ejemplo: el grupo Globalia, conformado por la línea aérea Air Europa, la mayorista de viajes Travelplan y la cadena de minoristas Halcón Viajes. Asimismo, tenemos los casos de los grupos Marsans, Grupo Iberia, Empresas Barceló, etc.

Las empresas turísticas emplean estrategias de integración buscando controlar el mayor número de elementos posibles dentro de la cadena de valor, que finalmente tiene un cliente común. De este modo, un grupo empresarial pretende apropiarse de un margen mayor del que le correspondería si se dedicara a intervenir en un solo eslabón de la cadena de valor.

Por otra parte, en un entorno como el turístico, en el que todo cambia continuamente y en el que son las grandes empresas las que controlan el mercado y es más fácil recurrir a otras empresas con experiencia e infraestructura para prestar un servicio, que invertir tiempo y capital propio para comenzar de cero a crear una capacidad que probablemente cuando esté completamente desarrollada ya no será tan relevante para el éxito de la empresa. Por esta razón, actualmente se recurre con mayor frecuencia a las alianzas estratégicas.

Ciertamente, la cooperación entre empresas no necesariamente va acompañada de un intercambio accionarial, es decir, no todas las firmas quieren participar en el capital de otras, y mucho menos que esas otras tomen participación en su negocio, pero si hay muchas agencias de viaje que deciden mantener acuerdos con otras empresas (ya sean agencias de viaje o proveedores de servicios turísticos) para aprovechar así las relaciones dentro de su entorno y sacar partido de los recursos y capacidades que otros han desarrollado previamente o que tienen posibilidades de mejorar.

Por último, debemos señalar, dentro de las principales tendencias del sector, el nuevo escenario de las tecnologías cada vez más asequibles y accesibles. Irrumpen nuevos distribuidores turísticos y nuevos canales de venta que soslayan a antiguos distribuidores y

agencias y ponen en discusión su papel en la distribución turística, si bien en la actualidad son todavía utilizados en España de forma embrionaria, aunque creciente.

La confluencia de unos y otros factores conlleva amenazas para las agencias, como la disminución de los ingresos por comisiones, y los riesgos de desintermediación. Las

mayores amenazas para las agencias están relacionadas con los nuevos canales de distribución, los nuevos medios de pago y el billete electrónico y, a estas amenazas, se ven más expuestas las agencias pequeñas e independientes.

Pero, por otro lado, también las nuevas tecnologías ofrecen a las agencias vehículos para mejorar su funcionamiento, siendo las principales aplicaciones la promoción, la autoedición, el marketing directo, la interactividad y la información disponible para aumentar la formación de los agentes (Esteban y Rubio, 2002).

Algunas áreas como las reservas, la calidad o la rapidez en la gestión pueden ser notablemente mejoradas mediante las nuevas tecnologías, y en todo caso se abren posibilidades para reducir el coste y mejorar la productividad y el servicio prestado.

Por el contrario, es cierto que las agencias de viaje corren el riesgo de perder el papel central que han disfrutado hasta ahora, por la competencia de otros sectores antes ajenos a la distribución turística como los servicios de comunicaciones o las organizaciones de distribución turística promovidas por los propios productores.

Las agencias deberán orientarse hacia la diferenciación mediante el reforzamiento de su función asesora, la formación de sus agentes, el conocimiento de la demanda y la adaptación a las necesidades particulares de cada cliente. Las nuevas tecnologías facilitan esta labor.

### 2.4.7. Agencias minoristas. Análisis DAFO

Las agencias de viajes minoristas presentan algunas rasgos comunes a las agencias mayoristas pero también observamos particularidades derivadas de su contacto más directo con el cliente final. A través de los datos de la consultora DBK (2001) y Nexopublic (2000), hemos intentado resumir las principales debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que se observan para el conjunto del sector. En el Cuadro 2.2 se resume el análisis DAFO del sector minorista.

**Cuadro 2.2 Análisis DAFO. Agencias minoristas**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Distribución amplia por todo el territorio	Actividad muy sensible al ciclo económico
Proximidad al usuario	Márgenes comerciales estrechos
Función interlocutora y flexibilidad de adaptación	Estacionalidad de la actividad
Mejores medios de búsqueda y consulta de destinos y servicios	Excesiva atomización
	Canales de intermediación alternativos
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mejora en la gestión gracias a las nuevas tecnologías	Desaceleración de la actividad económica
Viajes de empresas	Disminución de las comisiones de intermediación
Adquisición de agencias virtuales	Falta de implantación de modelos de calidad en el sector

#### **a. Fortalezas**

Las principales fortalezas que presentan las agencias minoristas son la proximidad al usuario y el elevado número de puntos de venta que tiene el sector.

El sector minorista ha realizado, en los últimos años, grandes inversiones en tecnología, lo cual les posibilita el mejor acceso a medios de búsqueda y consulta de

destinos y servicios. Por otro lado, las agencias pueden tener expertos en búsquedas en la red, posibilitando la creación y venta de nuevos productos antes no rentables.

La función interlocutora y consultora de la agencia, depositaria de la confianza del usuario, que prefiere tratar con personas que asesoran y se comprometen con una buena elección y que ofrecen flexibilidad para adaptarse a los gustos de los clientes. Las agencias están en una buena posición para ofrecer nuevos servicios así como para captar nuevos nichos de actividad.

Al no requerir grandes inversiones, las agencias pueden acomodarse mejor a las coyunturas turísticas que dan lugar a fluctuaciones de la demanda.

Al mismo tiempo, el abaratamiento de las comunicaciones y el acceso a mayor número de productos y ofertas a través de los sistemas globales de distribución; el surgimiento de grupos de gestión y compra como vía de supervivencia de las agencias independientes y el nacimiento de pequeñas empresas especializadas que se adaptan a las nuevas necesidades de la demanda se constituyen como las principales fortalezas del sector.

## **b. Debilidades**

En cuanto a las principales debilidades que presentan las agencias de viajes podemos citar las siguientes:

La falta de asociacionismo que actuaría como coordinador de esfuerzos y actuaciones frente a los proveedores de servicios así como de interlocutores válidos ante las administraciones públicas.

La eliminación de las agencias de viajes como canales de intermediación por parte de determinados proveedores de servicios turísticos, por encontrarse ellos mismos, por un lado, en la necesidad de reducir costes y, por otro, con la posibilidad de contactar directamente con el cliente final.

La debilidad estructural del sector en general, excepto en los grandes grupos y el hecho de que la actividad turística sea muy sensible al ciclo económico y que funcione con márgenes comerciales estrechos.

La excesiva atomización empresarial de las agencias minoristas, lo que les pone en una situación de inferioridad a la hora de negociar con los proveedores de servicios y el importante "gap" entre las agencias de viaje grandes, que se han fortalecido mediante procesos de integración, frente a empresas pequeñas, con muchas dificultades para reducir costes.

Por último, la estacionalidad de la actividad turística también afecta al sector, así como la falta de adecuación del servicio en relación a las nuevas demandas del mercado

### **c. Oportunidades**

El sector de las agencias de viajes presenta, sin embargo, una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas para lograr un mejor posicionamiento en los nuevos mercados.

Entre las principales oportunidades cabe destacar, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para mejorar la información y abaratar los costes; la adquisición de agencias virtuales o venta de los servicios a través de la red lo que permite reducir los precios y contactar con un mayor número de clientes y el aumento de la potencialidad del mercado debido a la aparición de nuevos destinos y nuevas formas de turismo.

También constituye una oportunidad, si se sabe aprovechar, la creación de nuevos productos turísticos con un mayor valor añadido. Dadas las últimas tendencias del sector, las empresas que sobrevivirán serán las más eficientes y operativas lo que redundará en una mejor imagen del sector en general.



Las nuevas tecnologías van a posibilitar una mejora en la gestión, además de una mayor facilidad para el almacenamiento de la información de cada cliente y su posterior uso para la venta; el acceso a centrales de reservas y la disponibilidad de mayor información en relación a los proveedores de servicios.

#### **d. Amenazas**

Las principales amenazas que afectan al sector de las agencias de viajes minoristas son, en primer lugar, la disminución de ingresos debida a los recortes de comisiones impuestos por los proveedores de servicios y la disminución de la actividad intermediadora para aquellos servicios que puedan ser adquiridos por otros medios, como billetes aéreos o billetes de tren. El desarrollo de Internet como canal de distribución y venta directa por parte de los proveedores es, al mismo tiempo, oportunidad y amenaza.

En segundo lugar, la reducida rentabilidad de la facturación total que supone una descapitalización para la mayoría de las empresas, que no pueden afrontar los nuevos retos de formación y tecnificación. A nivel nacional también es importante el elevado número de turistas extranjeros, especialmente en las zonas de costa, que dificulta las ventas para el mercado nacional, más tardío a la hora de hacer reservas.

Y, por último, la falta de implantación de modelos de calidad en el sector, la creciente experiencia viajera de los consumidores y el consecuente aumento en el grado exigencia.

Hasta aquí hemos hecho un repaso de la situación actual del turismo en general y de las agencias de viajes, en particular. En el siguiente capítulo vamos a analizar, por un lado, los principales elementos de la oferta en las agencias de viajes españolas y, por otro, las principales expectativas y tendencias por parte de la demanda.

**CAPÍTULO III**

**OFERTA Y DEMANDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LAS  
AGENCIAS DE VIAJES**

*"Cada cual tiene su particular manera de pasear por el mundo"*  
(Delibes, 1970)

### 3.1. LA MOTIVACIÓN VIAJERA

#### 3.1.1. El concepto de motivación viajera

A la hora de definir la motivación viajera nos encontramos con varias dificultades. Por un lado, son muchas y muy diferentes las motivaciones que subyacen a la hora de realizar un viaje. Por otro lado, muchos autores han intentado definir esta motivación o motivaciones desde muy distintos puntos de vista.

La Real Academia de la Lengua ofrece una interpretación en exceso limitada sobre la motivación viajera, dice que los viajes en su más amplio sentido, *“son tan antiguos como el hombre y han tenido siempre dos móviles fundamentales: la necesidad y el espíritu de aventura”*. En la actualidad el viaje entendido como un medio para llegar a un destino es un concepto muy limitado (Albert, 1998 , Vogeler y Hernández, 2000). Hoy día salir de viaje constituye un fin en sí mismo. Al mismo tiempo, en otras épocas, salir de viaje era sinónimo de preocupación, e incluso, de riesgo. En la actualidad el viaje tiene, muchas veces, un significado asociado a lo agradable y placentero. Por último, hasta hace relativamente poco tiempo los viajes estaban restringidos a una limitada minoría. Hoy, en los países desarrollados, viaja un gran número de personas. Estos cambios sociales hacen que las actuales motivaciones para viajar hayan variado sustancialmente en la forma y fondo y sean de carácter muy variado y heterogeneo.

La dificultad en el análisis de las motivaciones radica en que el proceso de decisión de compra en turismo no se inicia como consecuencia de una sola motivación. Intervienen diferentes motivaciones interrelacionadas que, además, varían según el individuo y la situación, e incluso no siempre son fáciles de medir (Vázquez y Trespacios, 1998).

Debemos señalar -como mencionan Vogeler y Hernández (2000)- que, en la mayor parte de los casos, las motivaciones viajeras responden a razones íntimas o psicológicas y por tanto existirían tantas como viajeros. Por otro lado, es muy frecuente que exista más

de una motivación viajera y, por último que, una vez comenzado el viaje es frecuente que se añadan otras motivaciones distintas a la original.

Existe una notable heterogeneidad de enfoques en el análisis de las motivaciones en turismo. Crompton (1979) divide las motivaciones turísticas entre las de tipo sociopsicológicas (Huida del entorno habitual, regreso a las raíces, relajación, prestigio, exploración del yo e interacción social) y las culturales (Búsqueda de novedad, educación, exploración de entornos diferentes).

Otros autores, como Isho-Ahola (1980) y Krippendorf (1987) hablan de la motivación turística como un conjunto de necesidades personales que van desde el deseo de escapar del entorno cotidiano a la necesidad de ampliar horizontes, la diversión e, incluso, la autorrealización personal. Otros autores en esta misma línea son Schmidhauser (1989) y Alvarez (1994).

Albert (1998) habla del concepto de necesidad viajera -equiparable, en este caso a la motivación- como un conjunto de necesidades donde subyacen aspectos psicológicos como la necesidad de descanso físico y mental, (romper con la rutina diaria, disfrutar del ocio), actividad física y deportiva, relacionarse, conocer gente, hacer negocios o contactos profesionales, recrearse en la naturaleza, conocer culturas diferentes, cuidarse el cuerpo, autorrealización espiritual y otras nuevas que aparecen día a día en la sociedad moderna.

McIntosh et al. (1990) hacen una clasificación más detallada de las motivaciones turísticas y las dividen en cuatro grupos básicos:

- Motivaciones físicas (descanso, salud y recreo)
- Motivaciones culturales (conocer nuevas cultural y entornos)
- Motivaciones interpersonales (entablar relaciones, conocer gente, visitar amigos)
- Motivaciones de status y prestigio( desarrollo personal, deseo de reconocimiento)

Esta clasificación ha sido recogida por varios autores a la hora de analizar las distintas motivaciones del viajero potencial, entre ellos Vogeler y Hernandez (2000) y Millán (2001).

Vogeler y Hernandez (2000) recogen una lista de razones o motivaciones para viajar, algo más detallada y mejor adaptada a las características del mercado. Divide las motivaciones viajeras en seis grupos que son los siguientes:

- Razones culturales, educativas y profesionales (conocer culturas, arte, idiomas,...)
- Razones étnicas (regreso al origen, motivos sentimentales)
- Razones deportivas (asistencia a manifestaciones deportivas o práctica de deportes)
- Razones físicas (descanso, reposo, salud)
- Razones sociológicas (conocer mundo, viajes de estudios, lunas de miel)
- Razones religiosas (peregrinaciones, visitas a lugares religiosos)

La OMT también ofrece una clasificación de las motivaciones viajeras y divide a los turistas según el motivo del viaje en seis grupos diferentes:

- Ocio y recreo
- Visitas a parientes y amigos
- Negocios o motivos profesionales
- Tratamientos de salud
- Religión y peregrinaciones
- Otros motivos

Las estadísticas españolas a disposición ofrecen una clasificación más general, dividiendo a los viajeros en cuatro grandes grupos (Ocio y vacaciones, visita a familiares, negocios y otros motivos). De acuerdo con Frontur (2000), los españoles que viajaron al extranjero lo hicieron por motivos de ocio en un 70% y los que viajaron por España, por el mismo motivo, fueron el 67%.

Todos los autores mencionados concentran su atención en la variedad de necesidades que pueden motivar el comportamiento turístico. Existe una amplia gama de motivaciones que determina asimismo una vasta tipología de consumidores. Algunas de ellas son de carácter más conductual o de preferencia, ya que el propio proceso de toma de decisión de cada individuo origina una demanda turística distinta (Vázquez y Trespalacios, 1998).

En este sentido Bosch (1995) ofrece una clasificación de motivaciones básicas en la que relaciona distintas motivaciones turísticas con el tipo de producto o viaje demandado. En el cuadro 3.1 resumimos algunas de las principales.

GRUPO TURÍSTICO/ PRODUCTO TURÍSTICO	MOTIVACIÓN BÁSICA
Sol y playa en viaje organizado	Disfrutar de un clima cálido y del mar con actividades organizadas
Sol y playa en viaje individual	Disfrutar de un clima cálido y del mar con elección libre
Vacacional tradicional	Veraneo familiar en contacto con familiares y conocidos
Turismo de salud	Seguir un tratamiento de salud o puesta en forma
Deporte y aventura	Vivir experiencias fuera de lo común y practicar deportes
Turismo rural y agroturismo	Búsqueda de descanso y contacto con la naturaleza
Turismo cultural tradicional	Visita pasiva de monumentos y atractivos históricos y artísticos
Turismo cultural vivencial	Vivir la cultura y experimentar activamente lo que no se conoce
Turismo De elite	Experimentar el lujo en destinos prestigiosos y exclusivos
Turismo de negocios	Realizar negocios
Viajes de estudios y formación	Aprender determinadas disciplinas, lenguas, aumentar conocimientos

Fuente: Adaptado de Bosch (1995).

Si la agencia obtiene un conocimiento suficiente de las motivaciones turísticas de sus clientes estará en mejores condiciones para satisfacer a su demanda a través de los productos y servicios más adecuados.

Dada la gran variedad de motivaciones turísticas nos parece adecuado citar aquí a Delibes (1970) y resumir esta amplitud de comportamientos y motivaciones con la siguiente cita: *“Cada cual tiene su particular manera de pasear por el mundo. Las formas del paseo son tantas como cabezas y si para unos la vida y el mundo no constituyen más que un proceso para ordenar piedras, para otros se reduce a la idea religiosa y a su correspondiente expresión plástica y aún, para algunos, al arte -pobre arte- de exaltar la frivolidad. En puridad, uno puede recorrer el mundo saltando de piedra en piedra, de santuario en santuario o de cabaret en cabaret. El mundo es susceptible de medirse con muy distintas medidas. Las técnicas del paseo, como las opiniones, son, por tanto, muy variadas.”*

Por todo lo dicho hasta aquí, a la hora de realizar un viaje, nos encontramos con un conjunto de motivaciones y necesidades de carácter muy variado. Algunas de ellas están relacionadas entre sí y otras se dan de forma exclusiva. En resumen, podemos decir que la motivación viajera surge y se alimenta de muchas y muy distintas motivaciones y necesidades humanas que están en continua evolución.

La oferta y venta de los viajes puede fracasar si no se detectan estas causas últimas que incitan a viajar y obliga a los agentes de viajes a ser observadores sociales permanentes del mercado (Albert, 1998). Por otra parte, como el viajero actual tiene a su alcance muchas posibilidades para prescindir de las agencias de viajes resulta necesario en este negocio detectar las necesidades de servicio o “valor añadido” profesional que pueden brindar estas empresas.

### **3.1.2. Nuevas motivaciones viajeras**

Con la velocidad, el rasgo más definidor de nuestra época es la inestabilidad. Casi nadie sabe vivir hoy sin moverse (Delibes, 1970). El bienestar social alcanzado, la tecnología, la información sobre otras formas de vida y la madurez viajera ha despertado nuevas necesidades, motivaciones e inquietudes viajeras.

Ya hemos mencionado, en el epígrafe anterior, las principales motivaciones viajeras y los intentos de clasificación que han llevado a cabo diversos autores. Sin embargo, constatamos que surgen constantemente nuevas motivaciones y necesidades y, que para un mismo viajero, cambian y evolucionan a lo largo del tiempo, como señalan Albert (1998) y Vogeler y Hernnandez (2000). El viajero novato o poco experimentado prefiere empezar por conocer su propio entorno cultural. Cuando el viajero se siente más maduro surge en él la necesidad de conocer otras culturas y formas de vida diferentes. Por último, el viajero más experimentado busca profundizar en itinerarios más cortos y descubrir rutas insólitas, tanto de su propio entorno como de otros entornos culturales.

Por otro lado, los cambios en los gustos y preferencias de los individuos conduce a nuevas motivaciones para viajar. Por ejemplo, como señala la OMT (2001c), los viajeros con necesidades basadas en aficiones personales, los viajeros que desean realizar deporte al tiempo que conocen un lugar y los viajes que combinan descanso con algún tipo de experiencia cultural o educativa.

Podríamos mencionar también a los viajeros que desean viajes urbanos o cosmopolitas que concentran compras, visitas a museos y asistencia a espectáculos o conciertos en metrópolis emblemáticas (Albert, 1998).

En los últimos años se aprecia una clara necesidad de vuelta a la naturaleza (OMT, 2001b), senderismo, *trekking* o formas de turismo rural, agroturismo, ecoturismo, etcétera. Durante los meses de verano del año 2002-según las primeras estimaciones del IET- las casas de turismo rural en el norte de España tenían todas sus plazas ocupadas mientras que en las costas levantinas, en Baleares y Canarias quedaban muchos hoteles con plazas libres. Cada vez es mayor la demanda de este tipo de vacaciones frente a las tradicionales de sol y playa en lugares masificados. Esta tendencia de vuelta a la naturaleza coexiste y, en algunos casos, se ofrece de forma conjunta con aventuras de riesgo controlado como *rafting* o rutas en canoas.

En esta misma línea, frente al estrés de la vida diaria, observamos una necesidad de relajación, serenidad y contacto con el mundo espiritual, como señala Bordás (2002) Ejemplo de esta tendencia son los viajes a monasterios, cursos de autoayuda o granjas de descanso.

También podemos hablar de una necesidad o motivación a vivir, por lo menos unos días, por encima de las posibilidades habituales, en hoteles de lujo o con superconfort, disfrutando de actividades sofisticadas, como forma de autorecompensa personal (Schmidhauser, 1989).

No debemos dejar de señalar determinados segmentos de la demanda que aumentan en número y en ganas de viajar como es el segmento de la tercera edad y el de los minusválidos que demandan viajes con características especiales.

Por último, debemos citar las necesidades de juego, diversión, fantasía. En este sentido, se han incrementado notablemente en los últimos años los Parques de Atracciones y Parques Temáticos (Port Aventura en Tarragona, Isla Mágica en Sevilla, Warner Bros en Madrid o Eurodisney en París).

### **3.1.3. Expectativas y preferencias del viajero**

*“Satisfacer las expectativas de la demanda viajera es el nivel superior al que se debe aspirar en la Gestión de mejora de la calidad de una Agencia de viajes.”* (Albert, 1998) Esta definición supera la satisfacción de la simple necesidad, que es el objetivo de cualquier producto o servicio, y por ello se convierte en el parámetro de calidad que cada empresa debe definir y cumplir para complacer a su demanda.

Las motivaciones inician el proceso de decisión de compra de un viaje y orientan el comportamiento del consumidor dirigido a su satisfacción; sin embargo, son imprecisas y pueden ser satisfechas mediante la adquisición de productos turísticos diferentes (Millán

2001). En la actualidad, la oferta turística está muy diversificada y son muchos los destinos que pueden satisfacer una misma motivación turística.

Como señala Goodall (1991), en contraste con las motivaciones, las preferencias turísticas son más específicas y ejercen una influencia más precisa y determinante en el comportamiento de compra. Según este autor, a través de la interacción entre las motivaciones y las preferencias individuales, el cliente genera una jerarquía de objetivos. Los objetivos representan las expectativas creadas en torno a unas vacaciones o viaje determinado y la probabilidad de que sean satisfechas depende, en buena medida, de la claridad con que sean identificados. Esta depende, a su vez, de las experiencias turísticas anteriores del individuo y de la información de que disponga.

La eficacia de la función asesora de las agencias está condicionada enormemente por las diferentes situaciones de partida en que puede encontrarse el cliente según el grado de definición de sus expectativas, su disponibilidad de información y experiencia previa.

La clave se encuentra en la capacidad del agente para alcanzar un conocimiento suficiente de estos factores que le permite ofrecer el servicio más adecuado a cada situación (Millán, 2001).

La satisfacción de las expectativas exige a la agencia de viajes no sólo un nivel alto de cualificación técnica en sus profesionales, sino también tecnología y organización en sus procesos productivos, así como la aceptación de la filosofía, los sistemas de aseguramiento y de control propios de la cultura de la calidad.

La identificación de las expectativas del cliente<sup>1</sup> es un paso difícil porque su descubrimiento implica una investigación de mercado más profunda, y mayor

---

<sup>1</sup> Parasuraman, Zethal y Berry (1985) llevan a cabo una investigación sobre las expectativas de los clientes en relación a los servicios que trataremos en el capítulo siguiente.

profesionalidad en el agente de viajes a la hora de establecer o formular las preguntas al cliente en el punto de venta. Las dificultades para conocer las expectativas de los diferentes segmentos de la demanda disminuyen si el agente de viajes tiene una actitud proactiva y procura estar informado de las tendencias en los hábitos de consumo de la demanda viajera que continuamente están apareciendo en el mercado.

Sin embargo, no debemos olvidar que el contacto con el cliente en el punto de venta es un punto clave para recoger las expectativas. Por ello, la opinión de los agentes de viajes debe ser muy tenida en cuenta por mayoristas y directivos de producto. Expertos en calidad de servicio, como Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985 y 1988), definen los siguientes factores de influencia en las expectativas:

- Lo que los clientes escuchan de otros clientes,
- Las necesidades personales de los clientes.
- Experiencias pasadas,
- La comunicación externa de los proveedores de servicios y agentes,
- Otros como la imagen, marca, precios.

En turismo es muy habitual que exista una gran flexibilidad entre el viaje inicialmente planeado y el finalmente ejecutado (Goodall, 1991 y Millán, 2001), dado que en el proceso de decisión de compra intervienen un gran número de factores que pueden influir en un sentido u otro en la decisión final, pudiendo ser la agencia de viajes uno de los más importantes.

En algunos casos, las agencias pueden influir en gran medida sobre el cliente o incluso llegar a generar su propia demanda, especialmente cuando el individuo no tiene una idea preconcebida o completamente definida del tipo de viaje que desea. Esta situación suele darse cuando el tipo de cliente dispone de un grado de experiencia reducido en la compra de productos turísticos. Como señala Millán (2001), este tipo de clientes suele

presentar una mayor propensión a responder favorablemente a la oferta de productos estandarizados preconcebidos por la agencia.

En el extremo opuesto están los clientes que demandan productos más innovadores, especializados o no estandarizados. Este tipo de clientes tiene sus objetivos vacacionales muy claramente definidos y, en esta situación, el valor añadido que pueda aportar la agencia se fundamenta en la capacidad del agente para ofrecer al cliente un producto que responda a dichas expectativas u objetivos.

Para desarrollar una adecuada gestión de la calidad cada agencia de viajes deberá tener la capacidad de reconocer las expectativas y objetivos básicos de sus clientes y adecuarse a ellos en cada situación.

Las expectativas del viajero son, por tanto, muy diferentes y dependen, en gran parte, de su disponibilidad de información y de su experiencia previa, además de otros factores relacionados con los gustos y preferencias personales.

De forma muy general, Albert (1998) clasifica las expectativas básicas del viajero en tres grupos, que son los siguientes:

- 1) Expectativas sobre el servicio que se espera recibir de una agencia de viajes<sup>2</sup>.
- 2) Expectativas sobre el viaje
- 3) Expectativas sobre el desarrollo del viaje.

---

<sup>2</sup> Parasuraman, Zeithalm y Bery (1988) resumieron estas expectativas, para los servicios en general, en torno a cinco factores: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía.

En general, las expectativas del cliente con respecto al servicio que espera recibir en una agencia de viajes tienen que ver con una acogida amable, un tiempo de espera reducido, profesionales cualificados, información actualizada, rapidez en la gestión, garantías y facilidades de pago.

Por otro lado, las expectativas sobre el viaje y su desarrollo estarían relacionadas con los recursos turísticos del destino, horarios de viaje cómodos, visitas a los lugares de mayor interés, actividades complementarias acordes con los gustos de cada cliente y una cuidada selección de los proveedores con los que trabaja la agencia asegurando alojamientos, restaurantes y servicios de transporte de calidad.

## 3.2. LA OFERTA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

### 3.2.1. Introducción

Una vez analizados los rasgos más característicos del turismo, las principales tendencias y perspectivas para los próximos años y la situación actual de las agencias de viajes en España, junto con lo que entendemos por motivación viajera y las principales expectativas de los clientes en torno a los viajes, vamos a centrarnos en la oferta que presentan las agencias de viajes (tanto de productos como de servicios).

El objetivo de cualquier empresa es la obtención de unos determinados niveles de rentabilidad a través de la venta de sus productos o servicios en el mercado. Estos productos o servicios serán demandados por los individuos en la medida en que sean capaces de satisfacer una o varias de sus necesidades. Por tanto, la oferta en las agencias de viajes es la respuesta en servicios y productos que dan, o deberían dar, a las necesidades y expectativas del mercado turístico.

Este concepto, como señala Bigné (1999), es dinámico e innovador ya que actividades que ahora no forman parte de la oferta habitual de las Agencias de Viajes pueden serlo en otro momento si se detecta esa necesidad en el mercado. Teniendo en cuenta la globalización de la actividad turística y el desarrollo tecnológico, las necesidades viajeras están sometidas a un constante proceso de cambio y las Agencias de Viajes tienen el reto y la oportunidad de adaptarse a ellas con nuevos productos y servicios diferenciados acordes con esas necesidades.

Con el objeto de analizar hacia donde deben dirigirse los esfuerzos estratégicos en las agencias de viajes, para satisfacer las nuevas necesidades viajeras, vamos a analizar la actual oferta de productos y servicios en las agencias de viajes. Después veremos los principales rasgos de la demanda viajera actual y, por último, analizaremos los principales puntos de inadecuación entre oferta y demanda.

Dentro de la oferta actual de las agencias de viajes existe una variada gama de productos y servicios. Establecer diferencias entre los términos servicio y producto es difícil, pues todas las actividades que realizan las agencias llevan implícitas servicios. Pero en general, siguiendo la clasificación de Albert (1998), el término servicio debemos aplicarlo a *prestaciones profesionales* como la asesoría o las gestiones de reserva y venta de los también llamados “servicios sueltos”; y el término producto a *la combinación de bienes y servicios, ofertados por un precio global*. El producto más vendido son los viajes combinados, pero también se considera producto la organización de visitas o excursiones y la organización de convenciones o congresos, viajes deportivos, viajes de estudios..., pues incluyen una amplia gama de actividades y servicios que los agentes de viajes resuelven en su totalidad.

### 3.2.2. Oferta actual en las Agencias de Viajes

La oferta actual de las Agencias de Viajes incluye toda una amplia gama de actividades que podríamos resumir en tres funciones básicas, que ya hemos citado previamente en el capítulo 2, y que corresponden a la clasificación que establecen la mayoría de los autores, entre otros Pérez (1995) y Albert (1998). Estas funciones son: la función asesora, la función mediadora y la función productora.

**La función Asesora** incluye servicios profesionales como: información, comunicación, comprensión de las necesidades del cliente y ayuda en la planificación del viaje.

**La función Mediadora** incluye servicios de intermediación como: Reserva, emisión y venta de los diferentes tipos de servicios sueltos turísticos y de viajes organizados por otras Agencias de Viajes y representación de destinos y otras empresas turísticas a los que puede ofrecer investigación de mercado, imagen y comercialización.

**La función Productora** incluye la realización de una serie de actividades encaminadas a sacar y ofrecer un producto al mercado

Albert (1998) añade, dentro de la función productora, la función comercializadora que consiste en dar a conocer y vender al mercado los productos fabricados o distribuidos por la agencia. Las agencias de viajes comercializan los productos turísticos creados por los operadores o los prestadores de servicios y, además, suelen componer por su cuenta algunos paquetes turísticos. Ofrecen una gama amplia de servicios, siendo el núcleo principal de su actividad la venta de paquetes turísticos y billetes de avión (Millán, 2001).

Al margen de las funciones anteriormente descritas, desde la perspectiva del consumidor, las agencias de viajes constituyen una fuente de información básica sobre productos turísticos.

Radburn y Goodall (1991) y Buttle (1993) establecen una clasificación más detallada de las funciones de las agencias de viajes, que ha sido recogida por Millán (2001) en su revisión de las principales funciones de las agencias de viajes y que es la siguiente:

- Venta de paquetes turísticos, preparación de itinerarios individuales y viajes organizados para grupos
- Reserva de servicios de transporte, incluyendo alquiler de coches, billetes de avión, tren, autobús o barco
- Reserva de alojamiento y otros servicios de hostelería en destino
- Organizan traslados en el lugar de destino entre aeropuertos y alojamientos, visitas, excursiones o rutas
- Asesoramiento sobre diversos aspectos o requerimientos del viaje
- Información sobre horarios, precios de transporte y disponibilidad
- Reservas de servicios específicos como viajes de negocios, turismo deportivo o ecológico
- Asesoramiento e información sobre las diferentes ofertas disponibles
- Gestión y tramitación de reclamaciones

Millán (2001) añade a las funciones mencionadas, dirigidas al cliente, otras funciones desarrolladas por las agencias dirigidas a los proveedores turísticos. Dentro de estas funciones, cabe destacar:

- Proporcionar redes de venta para los diferentes proveedores turísticos
- Informar a los proveedores sobre las necesidades motivaciones y preferencias del cliente final
- Abaratar y facilitar la distribución y el conocimiento de productos
- Dar soporte publicitario y promocional a los productores de servicios turísticos

Por último, Vogeler y Hernández (2000) hablan de funciones propias y funciones secundarias. Las primeras son las funciones desarrolladas en exclusividad por las agencias de viajes, como la mediación en la venta y reserva, la organización de paquetes turísticos y la actuación como representantes de otras agencias. Las funciones secundarias son aquellas que pueden realizarse, también, por otros tipos de empresas intermediarias como, por ejemplo: dar información turística sobre el destino, cambio de divisas, expedición y transferencia de equipajes y formalización de pólizas de seguro, entre otras.

### **3.2.3 Servicios y productos ofrecidos por las agencias de viajes**

La gama de servicios ofrecidos por las agencias de viajes puede variar entre una agencia y otra, si bien la mayoría de ellas ofrecen servicios muy similares y tienen disponibilidad de acceso a la información necesaria, a través de bases de datos *on-line*, para atender a casi todas las necesidades potenciales del cliente.

El producto principal ofrecido por las agencias de viajes es el viaje combinado compuesto de transporte, traslados, alojamiento y visitas turísticas. Este producto adquiere diversas formas en función del destino, del segmento al que va dirigido, del motivo del

viaje y, en última instancia, de los deseos particulares de cada cliente. Podríamos decir que, en el contexto actual, pueden llegar a existir tantos productos como clientes.

En relación a los servicios, la mayoría de las agencias ofrece una serie de servicios básicos relacionados con el alojamiento, transporte, restauración y alquiler de coches. El detalle de estos servicios ha sido ampliamente recogido en la literatura (Alvarez (1994), Pérez (1995), Albert (1998), Vogeler y Hernandez (2000), entre otros).

Además de los servicios básicos o habituales, muchas agencias ofrecen una serie de servicios suplementarios o servicios añadidos. Vogeler y Hernández (2000) y Albert (1998), entre otros autores, recogen algunos de estos servicios suplementarios que son los siguientes: incentivos o innovaciones que se añaden al producto, comercialización atractiva del producto, distribución cómoda a través de mensajeros, servicios y garantías postventa, gestión de seguros de viaje, financiación, asesoramiento y gestión de reservas a espectáculos, conciertos u otros eventos artísticos o culturales, servicios de seguimiento en viaje, búsqueda y reserva de actividades complementarias (deportivas, culturales, de entretenimiento,...) o guías de viaje a disposición del cliente.

Actualmente, la tecnología de la información ha aportado medios sofisticados para la búsqueda y reserva de servicios y productos turísticos, permitiendo aumentar la capacidad de almacenamiento y tratamiento de la información para la distribución de tales servicios. Por ello, el ofrecer servicios complementarios o añadidos es cada vez más fácil para las agencias de viajes. Estos servicios suplementarios contribuyen a añadir valor al producto y diferenciar a la agencia. Dentro del panorama actual, cobra cada vez mayor importancia la personalización del viaje en función de las necesidades y gustos particulares de cada cliente.

La atención e información en el punto de venta. Es todo un proceso técnico y persuasivo, donde la comunicación y un buen asesoramiento que mejore el viaje planeado por el cliente es el verdadero valor añadido en este tipo de intermediación (Albert, 1998).

A cada cliente se le debe asesorar sobre el viaje que desea realizar, se le deben buscar y ofrecer las alternativas más atractivas que existan en el mercado y asegurarle la calidad final del producto comprado. Los viajes personalizados cobran cada vez mayor importancia y es en esa dirección hacia donde deben encaminarse los esfuerzos de las agencias de viajes.

#### **3.2.4. Elementos implicados en las prestaciones de Servicios en las Agencias de Viajes**

Para la adecuada gestión de servicios turísticos tenemos que analizar los elementos implicados en la prestación de dichos servicios. Para llevar a cabo las funciones, anteriormente mencionadas y prestar sus servicios, las agencias de viajes cuentan con una serie de elementos básicos (tangibles e intangibles). Estos elementos son: los profesionales, la información turística, el equipamiento, los documentos y el “valor añadido” (Albert, 1998).

- Los profesionales son los agentes de viajes con su saber hacer técnico y su estilo de servicio. Los recursos humanos son un factor de producción clave para el buen funcionamiento de las agencias de viajes (López, 2002).
- La información técnica turística es la materia prima de una agencia de viajes. Su acopio, selección, depuración y utilización es esencial para las agencias de viajes. En un mundo donde existe cada vez más información, la búsqueda, selección y adecuación de la información a las necesidades particulares de cada cliente se hace primordial.
- El equipamiento incluye todo el material necesario: material técnico, tecnología informática, mobiliario y locales. La disposición y utilización de las nuevas tecnologías se señala, en la actualidad, como imprescindible para poder operar competitivamente.

- Los documentos aportados son la materialización de los servicios ofrecidos en las agencias de viajes en forma de billetes, rutas turísticas, planes de viaje o folletos. Algunos de ellos se encuentran ahora en formato digital y audiovisual. Estos documentos aportan información, seguridad y garantía para los viajeros.
- El “valor añadido” es la aportación profesional de los agentes que añade ventajas al proceso de servicio. Satisface necesidades y expectativas de la demanda. Si su existencia se comunica bien al mercado, éste está dispuesto a pagar por ello (Albert, 1998). Incluye aspectos como: investigación de mercado, selección de proveedores, negociación de niveles de servicio, calidad para los clientes, negociación de precios reducidos, asesoría profesional sobre destinos y viajes, información actualizada y en tiempo real, personalización de los servicios, garantías y facilidades de pago y, por último, el “valor añadido social”, que son las inversiones que realizan las empresas con fines de solidaridad humana o apoyo a los menos favorecidos.

Todos estos elementos, aislados o combinados entre sí, se materializan en la prestación de diversos servicios por parte de la agencia de viajes. El objetivo de las agencias debe ir encaminado a satisfacer mediante sus recursos y capacidades las expectativas de cada consumidor, aportando un valor superior o valor añadido a los clientes que componen su demanda.

### **3.2.5. Peculiaridades de los servicios y productos turísticos.**

Los servicios y productos turísticos tienen unas peculiaridades que complican su organización y su venta. Millán (2001) señala que existen algunos aspectos del negocio que diferencian a las agencias de viajes de otras detallistas, entre los que destacan los siguientes:

- Las agencias de viajes no almacenan existencias de productos tangibles y asumen un riesgo financiero limitado

- No adquieren la propiedad del producto que venden, dado que la mayoría de los casos actúan por iniciativa del consumidor final. El proceso no implica transmisión de propiedad del producto turístico.

Albert (1998), añade también, otras características particulares de los productos turísticos, que a continuación detallamos:

- Los productos turísticos se adquieren en un lugar pero se producen y experimentan en otro lugar. Esto puede generar cierta desconfianza en el cliente que percibe la imposibilidad de probar o devolver su viaje si la experiencia no es como esperaba. La inseguridad debe ser paliada por la agencia de viajes a través de una amplia información sobre lo que el viajero va a encontrar realmente en su viaje.
- Los productos turísticos están sometidos a cierta rigidez. La oferta de plazas en medios de transporte y alojamientos suele ser rígida y la incapacidad de almacenar los servicios y productos turísticos resta flexibilidad a la oferta
- Los elementos que componen los servicios y productos turísticos son muy variados y comprometen a diferentes proveedores y prestadores de servicios y no todos ellos pueden ser controlados por la agencia.
- Existe cierta concentración espacial en la oferta. La oferta turística tiende a concentrarse en determinados destinos que configuran las llamadas regiones turísticas.
- Algunos productos turísticos tiene un marcado carácter estacional. Determinados destinos están muy sometidos a condiciones climáticas o temporales que impiden su operación fuera de determinadas épocas.

Una vez analizado, de forma resumida, los principales productos y servicios que ofrecen las agencias de viajes y las peculiaridades de dichos productos, vamos a fijarnos en la demanda turística y los principales cambios y tendencias que, en ella, se observan.

### 3.3. LA DEMANDA EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

#### 3.3.1. Conceptos básicos sobre la demanda

Demanda es la cantidad de personas que desean y pueden adquirir un producto o servicio, o la cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar.

La demanda turística es aquella predispuesta a viajar. La demanda viajera individual ha existido siempre, pero en la década de los años sesenta se produce la explosión de la demanda turística masiva que provoca, como indicamos en el Capítulo 2, la expansión de las agencias de viajes y del sector turístico en general.

La existencia de demanda de un bien o un servicio es lo que da origen al comercio y a los negocios. Las agencias de viajes en España y, en general en los países occidentales, han gozado hasta la década de los ochenta, de una demanda turística fácil y cuantitativamente suficiente para la aspiración empresarial media, sin necesidad de poner en práctica grandes estrategias de marketing. Pero la situación del mercado ha cambiado y las agencias de viajes se enfrentan actualmente a una demanda difícil por lo diversificada y exigente, y a un mercado muy competitivo. La actitud de este sector ya no puede ser pasiva pues la demanda actual ya no viene sola, hay que atraerla y gestionarla adecuadamente para convertirla en nuestro cliente y conseguir una cuota aceptable de mercado.

Gestionar la demanda significa identificarla y motivarla para incrementarla y fidelizarla, partiendo de la base de que viajar o hacer turismo es una aspiración gratificante que, además, puede contribuir a incrementar la cultura, originar beneficios, crear riqueza y traer consecuencias positivas para determinados núcleos receptivos: los destinos turísticos, o puede causar repercusiones negativas en los mismos, que pueden evitarse a través de una correcta gestión de esta misma demanda. (Albert, 1998).

En un mercado orientado a la satisfacción del consumidor la identificación de la demanda de cada agencia de viajes se convierte en el punto de partida obligado, ya que actualmente es la demanda la que define aspectos esenciales en la vida empresarial como son los servicios y productos turísticos que se deben ofertar y la forma de organización interna de cada agencia para poder desarrollar eficientemente toda esa oferta.

### **3.3.2. Tipos de demanda viajera**

La gestión de la demanda en las agencias de viajes debe comenzar con un análisis general del mercado. La demanda turística, al igual que la demanda para otras empresas, ha sido clasificada y estudiada desde muy distintos puntos de vista. Podemos hablar, principalmente, de dos tipos de demanda: demanda generalista y demanda especializada.

#### **➤ Demanda generalista**

Las características de esta demanda son muy variadas y los individuos que la componen desean productos y servicios muy diferentes. Al mismo tiempo, puede ser satisfecha con productos y/o servicios muy heterogéneos y, por lo general, se tiende a identificar este tipo de demanda con un público poco exigente (aunque, al tratarse de todo tipo de clientes, tendríamos tanto los clientes que desean un producto o servicio muy especializado como los que buscan un producto estandarizado). La agencia, que se dirige a este tipo de demanda, opta por no especializarse en un segmento concreto del mercado. La mayoría de las sucursales de los principales grupos de agencias de viajes españolas optan por este tipo de demanda. El principal problema de estas agencias es el peligro de ofrecer una posición indiferenciada en el mercado, y la exigencia de un personal que debe de estar muy bien formado en todos los productos del mercado, cosa que, en la mayoría de los casos, no ocurre. En la actualidad, la necesidad de especialización en uno o varios segmentos del mercado o productos es muy grande debido a la enorme cantidad de información, medios técnicos y posibilidades al alcance del cliente final. Un cliente que demanda excelencia en los servicios y productos que compra.

➤ **Demanda especializada**

La demanda especializada es aquella que desea un producto muy concreto con unas características particulares y diferenciadas frente a los productos estandarizados. Las agencias de viajes que optan por la especialización dominan mejor las fuentes y características de la demanda y proporcionan una mayor personalización en los viajes, pero sufren los inconvenientes de una acusada dependencia, estacionalidad o concentración temporal o espacial. En muchos casos resulta necesario compensar la producción con demandas complementarias de tipo más general.

La especialización puede darse por segmentos diferenciados; por criterios demográficos: (tercera edad o jóvenes); por grandes motivaciones viajeras: (descansar, viajes profesionales, naturaleza, hacer deporte); o por destinos o productos concretos.

Cuando el mercado es muy amplio parece más conveniente la especialización para que la diferencia y el valor añadido que aporta cada agencia de viajes sea percibido por el consumidor. Puesto que nos encontramos en un mercado global y muy competitivo las agencias de viajes deben tender hacia una especialización equilibrada.

Algunas agencias de viajes optan por una actividad mixta en la que se simultanea la preferencia o concentración en determinados segmentos como el profesional o el deportivo, con cierta generalización. En ocasiones, tiene el problema de la mezcla de demandas opuestas como el segmento popular y el segmento elitista, o el segmento joven y la tercera edad, con el riesgo de no satisfacer convenientemente a ninguno de los segmentos.

Además de esta clasificación general existen otras formas de clasificar la demanda. Una de las más habituales es la que utiliza la OMT, en la que identifica los principales segmentos de demanda existentes en la actualidad. Vamos a citar los principales -a los que hemos añadido otros nuevos procedentes de fuentes secundarias- pero no queremos dejar de señalar que la aparición de nuevos segmentos se realiza de forma muy rápida en la actualidad.

➤ **Segmento: sol y playa**

Este tipo de turismo representa, según la OMT (2001b), casi 100 millones de llegadas de turistas internacionales, solamente en la región mediterránea. Sin embargo, los enclaves turísticos costeros tradicionales experimentan una presión competitiva mayor que nunca. Los precios competitivos de productos de sol y playa lejanos y la saturación y masificación de los destinos tradicionales contribuyen a incrementar esta tendencia. Dentro de este segmento existe, además, una gran variedad de demandas específicas y diferenciadas.

➤ **Segmento: aventuras**

Existe un número creciente de personas que desean realizar viajes de desafío, emoción, riesgo y superación. Cada vez crecen más los viajes de aventuras de riesgo controlado. A pesar de la dificultad de hacer una estimación de conjunto para este tipo de viajes, la OMT (2001b) calcula que, en 1998, alrededor de 555.000 europeos se acogieron a este tipo de turismo. Esto representa un porcentaje pequeño del total de viajes pero, según la OMT, este tipo de turismo puede estar creciendo entre un 15% y un 20% anual.

➤ **Segmento: deporte**

Existe también un importante número de turistas que desean realizar deporte durante las vacaciones. Este turismo ha existido siempre; pero, en los últimos años, se aprecia un aumento en este tipo de turistas. Esto genera oportunidades para el desarrollo de centros de alto rendimiento, centros de aprendizaje de deportes u otros eventos deportivos.

➤ **Segmento: naturaleza.**

Existe una demanda creciente de viajes para entrar en contacto con la naturaleza, disfrutar de ella o conocerla. Cada vez son más numerosos los viajeros que desean pasar sus vacaciones o estancias más cortas disfrutando de la naturaleza, frente a las formas de vida de las grandes ciudades. El turismo rural ha crecido de forma continuada en los últimos años. La OMT (2001b) estima que este tipo de turismo crece a un ritmo del 6% anual.

➤ **Segmento: bienestar y salud.**

El viajero actual, en el mundo desarrollado, es una gran demandante de bienestar físico y mental (Bordás, 2002). La gente está cada vez más dispuesta a viajar para acudir a lugares donde la naturaleza y la tecnología se unen para ofrecer bienestar para la mente y el cuerpo, para convalecer de enfermedades, para prevenirlas o, simplemente, para pasar unos días en un ambiente cómodo y agradable, cuidando el cuerpo o la mente.

➤ **Segmento: cultural y urbano.**

La popularidad del turismo cultural también está aumentando, aunque este segmento no es nuevo. La OMT (2001b) prevé, además, un mayor incremento en los próximos años. El turismo urbano tiene también un importante número de adeptos, al mismo tiempo que la oferta de las grandes ciudades crece y se diversifica.

➤ **Segmento: religioso y espiritual**

Los grandes movimientos de peregrinación y visita a lugares religiosos han existido siempre, pero, en la actualidad y frente al estrés de la vida diaria, se observa una tendencia de búsqueda de serenidad, autenticidad, valores y paz interior (Bordás, 2002). Esto presenta oportunidades para productos turísticos relacionados con el redescubrimiento, la autoestima, los tratamientos de autoayuda, el descubrimiento del mundo interior y las vacaciones para meditar y reflexionar.

➤ **Segmento: reuniones y conferencias**

Las reuniones y conferencias pertenecen al turismo conocido como turismo de negocios, pero representan un segmento particular dentro del mismo, que crece en número e importancia. Es difícil estimar el total de viajes por este motivo, pero la OMT (2001b) calcula que el 20% del total de llegadas turísticas se debe a la participación en reuniones y conferencias.

➤ **Segmento: parques temáticos.**

El pasado año cerca de treinta millones de europeos visitaron parques temáticos o productos similares a pesar de que se trata de espacios de ocio totalmente artificiales (OMT, 2001b). Los próximos años veremos una explosión de espacios artificiales en los que tener experiencias de ocio tanto reales como virtuales.

A los segmentos ya mencionados, algunos autores, entre ellos Bordás (2002) y Bosch (1995), añaden otros nuevos que surgen y se consolidan día a día, como por ejemplo el segmento gastronómico, el de lo original, el de las causas y convicciones o el del mundo afectivo. Los viajes son una gran oportunidad para estrechar lazos interpersonales, socializar y dar y recibir afecto. Al mismo tiempo pueden ser una oportunidad para descubrir la gastronomía de un lugar o solidarizarse con una situación. Esto presenta oportunidades para productos turísticos orientados a facilitar la entrega y recepción de solidaridad y reforzar las relaciones entre personas. Estos segmentos puede estar incluidos en uno o varios de los segmentos ya mencionados. Sin embargo, coincidimos con Bordás (2002), en que su crecimiento e importancia puede hacer de ellos nuevos segmentos de demanda.

Las agencia de viajes deben estar especialmente atentas a la aparición de nuevas tendencias y segmentos de mercado ya que constituyen una oportunidad de negocio y una fuente de ventaja competitiva.

### **3.3.3. Tendencias cuantitativas de la demanda actual**

Las previsiones de crecimiento de un fenómeno como el turismo en las principales regiones turísticas mundiales son siempre aleatorias dada la sensibilidad del turismo a variados tipos de factores. Sin embargo, la OMT maneja estadísticas regionales comparativas de varios años que le permiten esbozar cifras estimadas de llegadas turísticas para las distintas regiones mundiales. Estas cifras deben ser interpretadas con las precauciones pertinentes. Reflejamos las previsiones en la Tabla 3.2. De estos estudios extraemos las siguientes conclusiones:

- Las corrientes turísticas continuarán en aumento en todas las grandes regiones mundiales, por lo menos hasta el horizonte estudiado por la OMT que se sitúa en el año 2020.
- Un reciente estudio de la OMT (2001b), prevé que las llegadas de turistas internacionales para el conjunto del mundo aumentará hasta casi 1.600 millones en el 2020. Cifra que multiplica por 2,5 el volumen registrado a finales de los años noventa.
- Para Europa, América y Asia meridional la perspectiva de crecimiento es inferior para los turistas de la misma región y mayor por parte de los turistas de mercados lejanos.
- Europa se manifiesta como un mercado consolidado con un crecimiento sostenido inferior al de otras zonas del mundo.
- Asia oriental y el Pacífico presentan las más altas tasas de crecimiento y se configuran como destinos en ascenso.
- Se mantiene el estancamiento en el mercado interior americano.

**Tabla 3.2. Previsiones del turismo receptor hasta 2020.**

TURISMO RECEPTOR			
REG. DE DESTINO	Llegadas de turistas (Millones.)		
	1995	2010	2020
<i>Europa</i>	338.4	527.3	717
<i>Asia Oriental/Pac.</i>	81.4	195.2	397
<i>Américas</i>	108.9	190.4	282.3
<i>África</i>	20.2	47.0	77.3
<i>Oriente Medio</i>	12.4	35.9	68.5
<i>Asia Meridional</i>	4.2	10.6	18.8
<b>TOTAL</b>	<b>565.4</b>	<b>1.006.4</b>	<b>1.561.1</b>

Fuente: OMT, 2001d.

### 3.3.4. Tendencias cualitativas de la demanda actual

La demanda turística tiene unas peculiaridades generales que dificultan su identificación, captación y satisfacción y deben ser tenidas en cuenta por las agencias de viajes. La OMT (2001b), las principales estadísticas españolas (Frontur y Familitur, 2000), la consultora DBK (2001) y varios autores, entre los que se encuentran Vogeler y Hernández (2000) y Albert (1998), señalan algunas de las principales que son:

Por un lado, la heterogeneidad de la demanda turística, que responde a variadas motivaciones y diferentes características psico-sociodemográficas, unida a la creciente segmentación hace cada vez más desaconsejable la oferta indiscriminada de productos estandarizados y aconseja la personalización y segmentación de la oferta turística. La demanda actual está mucho más diversificada y obliga al agente de viajes a agruparla en diferentes segmentos para actuar sobre ella con más eficiencia.

También, es preciso señalar, la elasticidad que caracteriza a dicha demanda. La demanda turística es muy sensible a variaciones por efecto de la moda, la coyuntura económica o las condiciones políticas y de seguridad del destino. Esto obliga a las agencias a estar muy atentas a todos los factores del entorno y a tener un gran poder de reacción para sustituir demandas en un momento concreto.

Hay que mencionar, además, la estacionalidad. La demanda turística tiende a concentrarse en determinadas épocas y obliga a las empresas de intermediación a realizar un gran esfuerzo para atraer clientes en otros momentos del año. La encuesta Familitur (2000), en lo que respecta a los movimientos turísticos de los españoles, señala que se está observando una vertebración de las vacaciones a lo largo de todo el año. En el turismo europeo esta tendencia ya se venía observando con anterioridad, con reducción de las estancias en verano e incremento de los viajes en otras épocas del año. En la actualidad se viaja varias veces al año, pero los viajes son más breves. Tomar varias vacaciones al año en lugar de un único descanso más amplio es una tendencia bastante consolidada.

En ocasiones se dan tendencias aparentemente contradictorias, pero que, en realidad, son formas distintas de responder ante un mismo fenómeno. Por un lado, se habla de una demanda más inquieta y activa que quiere aprovechar al máximo el tiempo de sus viajes. (Bordás, 2002). Por otro lado, la OMT(2001b) apunta la creciente necesidad, en especial en los países desarrollados, de emprender turismo para escapar del medio urbano y relajarse en viajes de descanso.

Y, por último, existe una creciente sensibilidad de la demanda turística a factores emocionales. La OMT (2001b) habla del cambio de la economía de servicio a la de la experiencia. El objetivo está cambiando desde la prestación de servicios a la entrega de experiencias únicas. Un viaje suele llevar implícito ilusiones, deseos, expectativas o sueños personales que deben de ser factores a tener en cuenta, por parte de las agencias de viajes, a la hora de analizar la demanda y adecuarse a ella.

### **3.3.5 La necesidad de información en la compra turística**

Dentro de las particularidades de los productos turísticos, hemos mencionado que estos eran de naturaleza intangible y se adquirían y consumían en momentos diferentes. Este hecho, unido a la creciente disponibilidad de información y a la dificultad para seleccionar la más adecuada, hace que la función de procesar, intercambiar y ofrecer dicha información al cliente adquiera un papel clave para las agencias de viajes en los nuevos entornos de mercado.

Algunas decisiones de compra tiene un carácter rutinario y son realizadas de forma casi automática, siendo el esfuerzo de adquisición y procesamiento de la información muy reducido. Sin embargo, dadas las características de los productos turísticos, la mayoría de las situaciones de decisión de compra (exceptuando la adquisición de billetes o reservas de rutina) implican un mayor grado de complejidad y el consumidor debe tomar una serie de decisiones relativas a la adquisición y utilización de la información, como qué tipo de información obtener, qué fuentes de información emplear, como seleccionar la información

procedente de diversas fuentes y como casar dicha información con las preferencias individuales.

Todas estas cuestiones tienen una importancia decisiva en la función asesora desarrollada por las agencias de viajes y condicionan el valor añadido que aportan dichas empresas (Millán, 2001).

Para incrementar la eficacia y el valor de sus servicios, los agentes deben conocer cómo lleva a cabo el turista potencial el proceso de búsqueda de información y en qué forma la información ofrecida por las agencias es obtenida y utilizada en el proceso de decisión.

Como en otros aspectos de la vida, el proceso de búsqueda de información varía con el tipo de decisión considerada. Cuando el consumidor afronta una decisión poco compleja y posee un elevado grado de experiencia, la búsqueda es sencilla y casi automática. En situaciones más complejas el esfuerzo es mayor. El consumidor puede recurrir a la información de que ya dispone o a la búsqueda externa de información. En el caso de los productos turísticos, existen razones que inducen a un uso más extensivo de las fuentes de información externa (Bosch, 1995). Algunas de estas razones, recogidas por Millán (2001), son:

- La adquisición de productos turísticos requiere de una inversión en tiempo y recursos monetarios elevada
- La intangibilidad de los servicios turísticos
- La globalización de la oferta que acrecienta la demanda de gran cantidad de información

El proceso de búsqueda de información en cada individuo se ve condicionado por su experiencia, sus motivaciones, las restricciones de tiempo, los recursos a su alcance y su capacidad cognitiva. Estos factores limitan la utilización de las fuentes disponibles, obligando al consumidor a realizar elecciones entre un número cada vez mayor de fuentes alternativas.

Es evidente que no todos los consumidores necesitan la misma cantidad de información para realizar la compra y que determinados individuos tienen una capacidad más crítica para evaluar dicha información.

Sin embargo, el conjunto de las evaluaciones e informaciones, así como la respuesta del consumidor ante ellas, van configurando el proceso de decisión en la compra turística. El tipo de respuesta del consumidor puede determinar, en gran medida, la utilidad y la satisfacción con el servicio recibido en las agencias de viajes.

Para lograr la adecuación entre la oferta y la demanda de productos turísticos, el intercambio, proceso y selección de información se configura como factor decisivo y diferenciador de las agencias de viajes o los servicios de intermediación turística. La función asesora se configura como un elemento clave del proceso de decisión en la compra turística. El cliente demanda cada vez más y mejor información y la agencia de viajes debe proporcionársela como parte del valor añadido que ofrece con su producto.

### 3.4. ADECUACIÓN OFERTA Y DEMANDA

#### 3.4.1. Situación actual

En la actualidad parecen convivir dos tendencias contrapuestas en relación al ocio y al turismo. Por un lado, dentro del total de la población mundial, cada vez son más las personas que disponen de tiempo para el ocio y lo emplean en realizar actividades que les proporcionan experiencias positivas y gratificantes. Esta es la fuerza que impulsa el espectacular crecimiento de la industria del ocio, y dentro de ella, del turismo. Este deseo lleva a la gente a desplazarse (viajar) en busca de experiencias que, por su diferenciación, les aporten más valor y, a la vez, éste es el desencadenante que genera nuevas y grandes oportunidades para los negocios turísticos (Bordás, 2002).

A la vez, dentro de la población de los principales países emisores de turistas, una proporción en aumento dispone cada vez de menos tiempo para viajar, encontrándose en una situación de “escasez de tiempo y abundancia de dinero”. El resultado de esta tendencia es un número creciente de productos que ofrecen al viajero un máximo interés en un mínimo tiempo (OMT, 2001b)

Como ya hemos mencionado, se estima que en el año 2001 se han realizado en el mundo más de 14.000 millones de desplazamientos de personas por motivos de ocio. Frontur (2000) estimó que el 70% de los viajes al extranjero y el 67% de los viajes por España, llevados a cabo por los españoles en el año 2000, se realizaron por motivos de ocio.

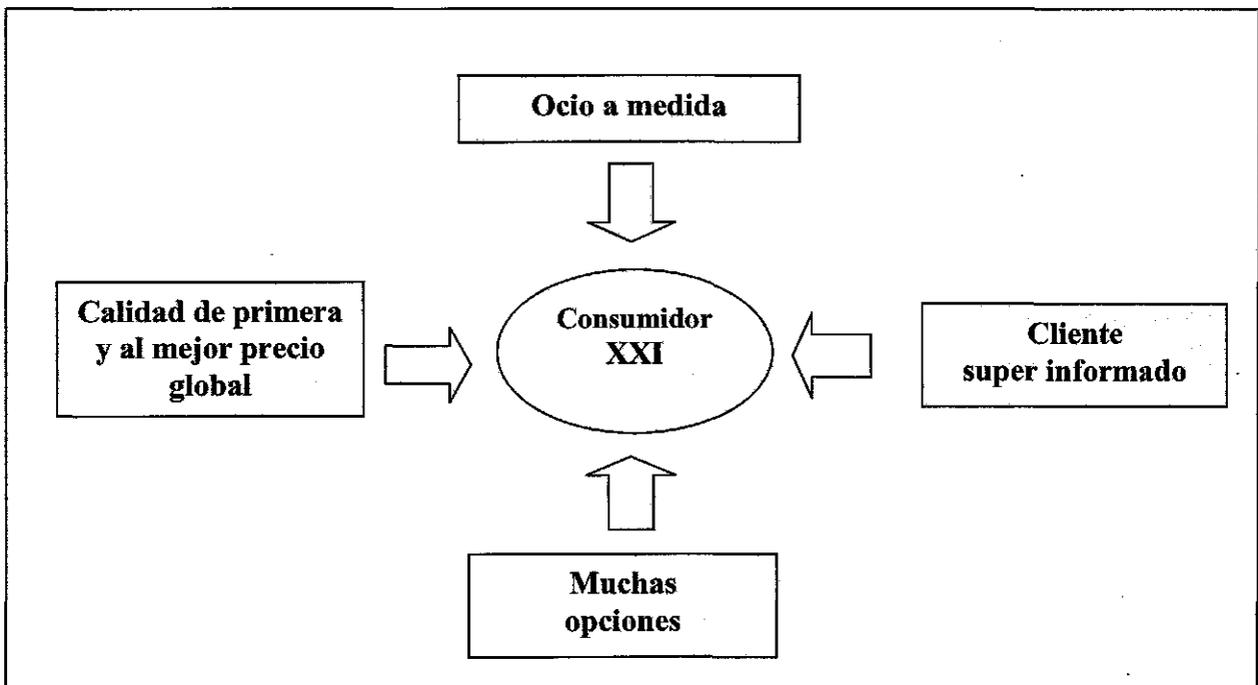
La OMT(2001b) pronostica que, de aquí a 2020, este volumen de demanda podría aumentar en 2,5 veces en términos de desplazamientos. Este enorme potencial del turismo puede ser aprovechado por las agencias de viajes en la medida en que sus servicios y productos se adecuen a la demanda. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hace necesario un esfuerzo decidido en este sentido, debido a que el consumidor actual demanda servicios personalizados, de gran calidad y diferenciados.

### 3.4.2 Hacia la adecuación

Para conseguir la deseada adecuación entre lo que actualmente demandan los clientes y los productos y servicios que ofrecen las agencias de viajes se deben tener en cuenta las principales tendencias que se aprecian en el turismo y su influencia en las agencias de viajes. El informe de tendencias de la OMT (2001b), Huéscar (2002), Bordás (2002) y Costa (2002) nos dan las principales claves y estas son las siguientes:

**La globalización de la actividad turística unida al desarrollo tecnológico** es uno de los factores a tener en cuenta por las empresas de intermediación turística. El flujo de servicios turísticos, recursos humanos e ideas de gestión es continuo en todo el mundo. Los avances en la velocidad y la eficacia de las telecomunicaciones, el transporte y la distribución hacen al consumidor más exigente y los servicios personalizados se hacen cada vez más necesarios. En la figura 3.2 vemos un esquema de las influencias sobre el consumidor turístico actual.

**Figura 3.2**  
**Hacia la aldea global del turismo**



Fuente: Bordas (2002)

**La creciente concentración empresarial** y las alianzas e integraciones entre diferentes grupos del sector. Como ya hemos mencionado en el Capítulo 2 al hablar de la actual situación de las agencias de viajes, se está produciendo un importante proceso de concentración empresarial. Un ejemplo de esta tendencia es el hecho de que el grupo siderúrgico alemán Preussag compró recientemente TUI, uno de los mayores touroperadores alemanes. Poco después la TUI, que ya participaba en un 50% en RIU Hotels, continuó con la expansión y adquirió Thomson Holidays, el mayor touroperador inglés. A la vez que se producen las alianzas e integraciones, cada vez más empresas diversifican su negocio y entran en el turismo.

**El crecimiento y desarrollo de los viajes personalizados.** Frente a la estandarización de los grandes mayoristas de viajes de interés general surge con fuerza la personalización de los operadores de interés especial (los SITP, siglas de *Special Interest Tour Packers*). En el año 2001, en Estados Unidos, los operadores especializados llegaban a 960, cifra que indica que, desde 1994, este tipo de operadores se han multiplicado por veinte (THR, 2001). En Europa se está iniciando un fenómeno similar, aunque de forma más lenta.

**La creciente conciencia socio-medioambiental.** La OMT (2001b), señala que la conciencia pública de los problemas socioculturales y medioambientales ha crecido en los últimos años y es probable que siga haciéndolo en los próximos años. Este hecho tiene importantes consecuencias para el turismo como el examen más profundo, por parte de los clientes, de los lugares y destinos y el tipo de turismo que se va a realizar.

**La complejidad de los entornos de vida y trabajo.** La creciente congestión urbana y la presión sobre el tiempo dan lugar a crecientes niveles de estrés y a la necesidad de emprender turismo para escapar y descansar en lugares tranquilos y poco masificados.

**La aparición de nuevos destinos emergentes.** La actividad turística no se enfrenta a un problema de mercado, sino a un problema de producto que incluye la necesidad de nuevos destinos no masificados y mejor preparados para suministrar experiencias de alto valor. A corto y medio plazo veremos, seguramente, un importante desarrollo de nuevos destinos en casi todas las partes del globo y de nuevos productos turísticos relacionados con un mayor contacto con la naturaleza, experiencias deportivas, espirituales o educativas. Las agencias de viajes deben adaptar su oferta de productos a esta tendencia.

**El cambio de la sociedad de servicios a la sociedad de la experiencia.** Algunos autores, entre ellos Bordas (2002) y la OMT (2001b), empiezan a hablar de la progresiva implantación de una nueva sociedad que será, a su juicio, la fuerza que más influirá en el futuro inmediato del turismo ya que implica profundos cambios en las actitudes y el comportamiento del consumidor y, al mismo tiempo, ofrece nuevas oportunidades de negocio altamente atractivas, para quienes sepan explotarla adecuadamente.

Según este autor, en las sociedades desarrolladas, existen cada vez un mayor número de individuos que, satisfechas sus necesidades básicas de alimentación, sanidad y educación, aspira a acariciar su sistema emocional. La *experiencia*, dentro de este contexto, sería el conjunto de eventos y vivencias que devienen memorables por su capacidad de fascinación y seducción. Esta nueva sociedad, volcada hacia las emociones y las experiencias, implica un importante cambio de motores de comportamiento donde dejan de tener tanta importancia el racionalismo y el pragmatismo y pasan a tener un papel predominante las emociones, los valores o el confort espiritual. Representa el cambio de protagonismo de la inteligencia racional a favor de la inteligencia emocional. Y ello supone un turismo completamente diferente.

Estas son algunas de las principales tendencias que observamos en la actualidad y que van a influir de manera decisiva en las empresas relacionadas con los viajes y el turismo, aunque de manera diferente en cada una de ellas. En el caso de las agencias de viajes la adecuación entre la oferta de productos y servicios y las nuevas demandas del mercado se hace cada vez más necesaria.

En el cuadro 3.3. se reflejan las principales diferencias en cuanto a las necesidades y el tipo de turismo entre la sociedad de la información y la nueva sociedad que se vislumbra. Estas nuevas necesidades deben ser tenidas en cuenta por las empresas de intermediación turística ya que constituyen una importante fuente de oportunidades de negocio.

### **Cuadro 3.3**

#### **Un nuevo turismo para una nueva sociedad**

<b>ÍTEM</b>	<b>SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>SOCIEDAD DE LAS EMOCIONES</b>
Valor económico	Servicios	Experiencias
Necesidad a satisfacer	Descanso, ocio,...	Satisfacer la pirámide emocional
Tipo de turismo	Interés general	Interés especial
Tendencia	Estandarización	Personalización

Fuente: Adaptado de Bordás (2002).

Las oportunidades de entrada son numerosas. Existen en casi todos los sectores turísticos. La entrada puede producirse en solitario, en alianza con otros actores internos o externos al sector o, simplemente, a través de toma de posiciones en empresas consolidadas o emergentes. La clave del éxito no está tanto en la capacidad financiera como en la capacidad de aportar nuevas ideas y planificación estratégica (Bordás, 2002). La clave del éxito para estas empresas será apostar de una manera clara por la personalización del turismo y ofrecer una excelente calidad de servicio en cualquiera de las formas que pueden adoptar las empresas turísticas.

Vamos, por tanto, a analizar en el siguiente capítulo las principales aportaciones que se han realizado sobre calidad en el servicio y la forma de gestionarla e implantarla en el sector turismo y, en concreto, en las agencias de viajes.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**

*“El hombre del siglo XXI va a defender la calidad medioambiental como requisito para la supervivencia de la vida y del planeta; pero también va aspirar a la calidad de su vida, la calidad de sus relaciones personales, .... y por supuesto va a esperar calidad en los productos y servicios que consume”*

*(Albert, 1998)*

## 4.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

### 4.1.1 Consideraciones adicionales en torno a los servicios

Ya hemos mencionado en el capítulo 2 la importancia del sector servicios en la economía actual y su espectacular crecimiento en las últimas décadas. Sin embargo, nos parece oportuno añadir aquí algunas aclaraciones adicionales sobre el significado del término servicio antes de abordar el concepto de calidad en los servicios. Esta tarea no es sencilla ya que un servicio es un fenómeno complicado. La palabra tiene muchos significados y en la literatura económica encontramos numerosas aproximaciones al concepto de servicio. Entre otros autores, Judd (1964), Hill (1977), Chase (1978), Grönroos (1983) y Lovelock (1980), proponen distintos esquemas de clasificación y conceptualización de los servicios<sup>1</sup>.

Algunas de estas definiciones ven el fenómeno de los servicios de manera muy restringida, como por ejemplo, la que en 1970 hacía la AMA<sup>2</sup>: *“servicio son todas las actividades, beneficios o satisfacciones puestos a la venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes”*

De una forma más completa Grönroos (1990) planteó una definición que engloba y une las que propusieron Lehtinen, Kotler, Boom y Gummesson anteriormente. Este autor dice que un servicio es *“una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.”*

<sup>1</sup> De entre los esquemas más importantes, cabe citar cinco enfoques: Según el tipo de servicio, (Judd, 1964); según el tipo de servucción, personal o tecnológica, (Thomas 1978); según el nivel de contacto con el cliente sea alto o bajo (Chase, 1978); según el tipo de cliente y de servicio (Grönroos, 1983) y según el tipo, contenido y procedimiento del servicio Lovelock (1980).

<sup>2</sup> American Marketing Association

Sin embargo, parece haber una coincidencia creciente entre los investigadores y entre los profesionales, en que es muy difícil, e incluso innecesario, seguir debatiendo definiciones de los servicios y sugieren que es más útil observar las características comunes a la mayoría de los servicios Parasuraman et al (1988), Grónroos, (1990). Por todo ello, en la última década, la mayoría de las aproximaciones que encontramos para conceptualizar los servicios, se refieren a sus características comunes y, sobre todo, a aquellas diferenciadoras con respecto a los bienes físicos. Las principales aportaciones provienen de Lovelock, Norman, Zeithaml, Parasuraman, Berry y Grónroos<sup>3</sup>.

En este sentido, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) estudiaron las principales características diferenciadoras de los servicios, llegando a la conclusión de que estas eran la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad. Estas características se citan habitualmente al hablar de los servicios, aunque encontramos otros autores que amplían los atributos o características de los servicios. Lovelock (1997) propone ocho características diferenciadoras que son:

- La naturaleza del producto
- Mayor participación del cliente en el proceso de producción.
- Las personas como parte del producto
- Mayores dificultades para llevar a cabo controles de calidad
- Más difíciles de evaluar por parte de los clientes
- Ausencia de inventarios
- Relativa importancia del factor tiempo
- Estructura y Naturaleza de los canales de distribución

García del Pueyo (1994), haciendo una revisión de la literatura referente a los servicios, resumió las características comunes de los servicios en la intangibilidad, la heterogeneidad, la involucración humana, la simultaneidad entre producción y consumo y

---

<sup>3</sup> Todos estos autores tiene una amplia bibliografía relativa a la forma e clasificar y estudiar los servicios, las características diferenciadoras de los servicios con respecto a los bienes físicos y la forma de entender y medir la calidad en los servicios por lo que no cabe citar un año concreto sino más bien el conjunto de sus aportaciones.

su difícil medición. En el Cuadro 4.2 se recogen las principales diferencias entre servicios y bienes físicos.

**Cuadro 4.2 Diferencias entre servicios y bienes físicos**

BIENES FÍSICOS	SERVICIOS
Tangibles	Intangibles
Homogéneos	Heterogéneos
Producción y distribución separadas del consumo	Procesos simultáneos de producción, distribución y consumo
Una cosa	Una actividad o proceso
Valor esencial producido en la fábrica	Valor esencial producido en la interacción comprador-vendedor.
Los clientes no participan (normalmente) en el proceso productivo.	Los clientes participan en la producción.
Se pueden almacenar	No se pueden almacenar
Transferencia de propiedad	No hay transferencia de propiedad

Fuente: Grónroos (1990)

Un servicio, normalmente, se percibe de forma subjetiva. Cuando los clientes describen los servicios utilizan expresiones como experiencia, confianza o seguridad. Estas son formas muy abstractas de formular lo que es un servicio y la razón se encuentra en la naturaleza intangible del producto. Sin embargo muchos servicios incluyen, también, elementos tangibles: por ejemplo, la comida en un restaurante o los documentos utilizados por una compañía de venta por catálogo. La esencia de un servicio está, sin embargo, en la intangibilidad del mismo fenómeno y es esta característica de intangibilidad el criterio más citado de los servicios (Grónroos, 1990). Como consecuencia del alto grado de intangibilidad, a menudo, al cliente le resulta difícil evaluar un servicio. Además el control de calidad se hace más difícil al producirse y consumirse simultáneamente y al participar el cliente directamente en el proceso. Finalmente, la heterogeneidad de los servicios crea uno de los principales problemas en la gestión de los servicios.

Por todo ello, podemos decir que el funcionamiento de las empresas de servicios tiene importantes diferencias con respecto a las empresas industriales y existen aspectos que deben ser tenidos en cuenta para lograr el éxito en una empresa de servicios. Estos aspectos son, como establecieron Eigler y Langeard (1976): el soporte físico, el personal de

contacto, el cliente, el sistema de organización interna y el servicio propiamente dicho como resultado del sistema.

El soporte físico de la empresa está integrado por todos los componentes materiales implicados en la prestación del servicio y contribuye a hacer tangible el producto y mejora la imagen y accesibilidad de la empresa. El lugar donde se presta el servicio tiene una gran importancia, ya que contribuye a tangibilizarlo y ofrece al cliente una imagen sugerente que invita a adquirirlo. En la actualidad la imagen del lugar físico está perdiendo importancia debido a que muchos servicios son comercializados directamente a través de la red. Sin embargo, el soporte físico no deja, en este caso, de tener importancia, pero esta importancia se dirige más a la calidad estética de la página web y a su accesibilidad. Aunque, en general, los clientes tienen cada vez mayores niveles de experiencia, que hacen que estén bastante habituados a manejar los elementos físicos relacionados con las innovaciones técnicas e informáticas, todavía se hace muy necesario un esfuerzo constante para garantizar la accesibilidad y comodidad en su manejo por parte del cliente (Lovelock, 1997)

Los recursos humanos son un ingrediente productivo esencial que desempeñan un papel clave en la fabricación de los productos y, en el caso concreto de los servicios, esta importancia es aún mayor como consecuencia de su intangibilidad e inseparabilidad. Como ya hemos comentado, la naturaleza inmaterial de los servicios unida a la simultaneidad entre producción y consumo hace que el personal que está directamente en contacto con el cliente tenga una importancia decisiva (Langeard y Eigler, 1987). Ellos personifican la empresa a los ojos del cliente y son, junto con el soporte físico, los únicos elementos tangibles de la organización que constituyen una dimensión importante de su imagen.

En los servicios de elevado contacto, los recursos humanos se convierten en un elemento estratégico decisivo. La más cuidada planificación del servicio y las instalaciones más modernas no son suficientes para garantizar una prestación de alta calidad si el comportamiento de los empleados o colaboradores no es el adecuado.

Con el cambio del mercado y la importancia creciente que adquiere la atención y cuidado del cliente, la mayoría de las empresas tratan de diferenciar el producto a través del servicio. En este escenario la conducta y actitud del personal se refuerza aún más. Sin embargo se suele olvidar con demasiada frecuencia que para que un empleado venda es necesario que conozca el producto y crea en él. En el caso de las agencias de viajes, tema central de nuestra tesis, es todavía muy frecuente encontrar agentes de viajes que desconocen la mayoría de los productos que venden. Es necesario, por tanto, un redoblado esfuerzo de adecuación, en este sentido, para las empresas de servicios que quieran competir con éxito en los nuevos mercados. La gestión de recursos humanos, su formación, motivación y orientación son cada vez más importantes y pueden garantizar el éxito de la empresa de servicios (Kotler y Bloom, 1984). Cuando la organización consigue adoptar este enfoque, el trabajo se convierte en una fuente de satisfacción para los empleados de manera que el incremento de libertad para tomar decisiones y de la capacidad para ejercer sus habilidades puede suponer un aumento de su productividad y del valor añadido del producto (Lewis, 1981).

Con demasiada frecuencia las empresas olvidan que la satisfacción del consumidor depende de la satisfacción del personal. Para que el consumidor sea feliz el trabajador tiene que serlo también (Lewis, 1981). Hoy en día resulta incuestionable que la cualificación del personal es un factor fundamental de la competitividad del producto. Un personal mal formado que no cuenta con las habilidades necesarias no podrá, por mucho que se esfuerce, prestar un buen servicio.

El servicio propiamente dicho consiste en la prestación del mismo, elaborado según los sistemas diseñados por la empresa y dispensado en sus instalaciones y adquirido por el cliente. Las características de este servicio deberán satisfacer al cliente y al mismo tiempo ser rentables para la compañía. Una planificación correcta debería agrupar estos dos puntos, además, se podría añadir un tercer punto de apoyo para que los propios empleados de la empresa se sintiesen satisfechos con el servicio que prestan a los clientes, ya que esto aumentaría el grado de satisfacción de éstos y, por tanto, el volumen de negocio de la empresa.

Los clientes y los clientes potenciales son la razón de ser de la empresa, ya que sin ellos no hay negocio y sin negocio no hay empresa. Los clientes son todas las personas que utilizan los servicios de una empresa. Este carácter imprescindible se refuerza, aún más, si tenemos en cuenta que muchos elementos del servicio precisan de su participación activa. El cliente se convierte así en un actor más del sistema (Tansik, 1988). Los clientes son por consiguiente el centro sobre el que gravita el negocio (Horovitz, 1991).

La clave en este contexto es la asiduidad como garantía del mantenimiento del negocio de la empresa. La empresa, por tanto, está volcada en conseguir esa asiduidad intentando satisfacer las necesidades de sus clientes, para ello debe conocerlos y saber sus preferencias y gustos. En la medida que las empresas de servicios se adecuen a las necesidades de sus clientes, tendrán un mayor volumen de negocio y conseguirán la fidelidad de sus clientes. Pero, en contra de lo que parece entender un buen número de empresas, el estudio del comportamiento del consumidor no se limita al análisis del consumo del servicio en sí, sino que ha de concebirse como un proceso que incluye además el estudio pre-compra y post-compra. Analizar el mercado y adelantarse a las necesidades del cliente, almacenar y procesar la información de cada cliente para poder ofrecerle los productos que busca, se configuran como elementos decisivos.

En cualquier caso, satisfacer a todos los posibles clientes se convierte en una tarea imposible. Para alcanzar el éxito en sus relaciones con los clientes, la empresa deberá determinar cual es el cliente objetivo al que quiere dirigirse. Sólo así podrá diseñar servicios que, al serles ofrecidos posteriormente, los clientes los adquieran y, por su grado de satisfacción, repitan la compra.

Por último, la organización interna juega un papel determinante ya que interactúa con el resto de los elementos presentes en la servucción, les posibilita y les hace más o menos eficaces.

En general, todas las empresas de servicios presentan un esquema de funcionamiento similar, en el que la preocupación por la calidad es, en la actualidad, uno de los ejes principales para el desarrollo de sus estrategias de negocio para lograr el éxito en un mercado globalizado y cada vez más diferenciado. Sin embargo, en la práctica se constata que queda todavía mucho por hacer en el campo de la calidad de servicio y que todavía es difícil encontrar un servicio excelente en muchas de las empresas que se dedican a prestarlo. La afirmación de Grónroos, en 1990, de que los servicios se prestan de forma inadecuada en muchos casos es, todavía hoy, cierta. Hay problemas que las organizaciones de servicios tiene todavía que solucionar. La vía que proponen algunos autores, como Zeithalm et al (1988), Grónroos (1990) y Cronin y Taylor (1992), para solucionar dichos problemas es la apuesta por la calidad en el servicio. Zeithalm (1988) identifica cuatro retos en relación con la calidad de servicio que son particularmente importantes para lograr la disminución o eliminación de las deficiencias que afectan a los servicios. Estos retos son:

- Diseñar la calidad del servicio
- Convertir la tecnología en una servidora de la calidad del servicio
- Atacar las deficiencias que se están presentando en el área de las fuerzas laborales
- Elevar nuestras aspiraciones sobre el servicio.

Sobre el tema de la calidad de servicio son muchas y muy relevantes las aportaciones hechas hasta el momento, en las cuales vamos a profundizar a continuación.

#### **4.1.2 La calidad en los servicios**

Desde finales del siglo pasado, la calidad del servicio constituye un tópico fundamental en las sociedades más desarrolladas. En una encuesta de Gallup (citada por Grónroos, 1994), realizada en Estados Unidos en 1992, los ejecutivos colocaron el perfeccionamiento de la calidad de los servicios como el reto más importante, en ese momento, en los Estados Unidos.

Prácticamente todas las organizaciones compiten, de una forma u otra, en el área del servicio. Es difícil mencionar un sector en el que el servicio no sea importante y esta importancia aumenta día a día (Zeithalm et al, 1990). Por todo ello la calidad del servicio se hace cada vez más necesaria para crear una verdadera ventaja competitiva a largo plazo.

Sin embargo, a pesar de lo mucho que se ha escrito sobre el tema de la calidad y, en concreto, sobre la calidad en los servicios y la unanimidad a la hora de admitir la importancia de la misma -tanto, por parte de directivos empresariales como, por parte, de los investigadores- en la actualidad todavía se presentan muchas deficiencias, descuidos, indiferencias e incompetencias en la prestación de servicios. Y, nosotros añadiríamos, que éstas son, aún mayores, en las empresas de servicios de intermediación. Por tanto, la calidad del servicio sigue siendo, hoy en día, un tema en el que hace falta trabajar con mayor esfuerzo. Vamos, a continuación, a hacer un repaso de las principales aportaciones realizadas hasta hoy.

#### **4.1.2.1. Antecedentes y breve recorrido histórico**

Los primeros antecedentes sobre calidad tiene su origen en la segunda mitad del siglo XX, en concreto, en los sistemas de calidad desarrollados por las empresas de transformación norteamericanas. Sin embargo, los impulsores de estos sistemas fueron los japoneses y el acelerador: el fenómeno de globalización de los mercados (Albert, 1998).

Haciendo un recorrido histórico sobre la evolución del concepto de calidad, lo primero que hay que destacar es que no estamos ante algo totalmente novedoso, en cuanto que la búsqueda de la calidad entendida como tendencia hacia la perfección se podría decir que corre paralela a la historia de los pueblos. Aunque sí que es cierto que las distintas formas de aproximarse al término calidad han ido variando y, en este sentido, sí que podemos estar ante un fenómeno algo más actual al considerar la calidad en función de las preferencias del cliente.

En cuanto a los primeros antecedentes al concepto de la calidad, hay autores, como Horowitz (1991), que ponen las primeras referencias en los gremios de artesanos, quienes aplicaron los primeros conceptos de gestión de calidad ya que realizaban sus obras en pequeñas series atendiendo a las demandas y exigencias de sus clientes. Pasarían varios siglos hasta que se abandonara la producción artesanal y comenzara la era industrial y la consiguiente aplicación de criterios de calidad a los productos industriales.

Posteriormente, la llegada de la Revolución Industrial marca el inicio de las grandes producciones en serie. Esta novedad abre paso a un nuevo sistema, el control de calidad. Al no tener el artesano el control de todo el proceso y poder evaluar la calidad del conjunto, se hacía necesario establecer un control, ajeno a cada operario y que agrupase todas las fases del proceso. Estos son los primeros antecedentes de los controles de calidad de la cadena de producción. La función de estos controles era asegurar la homogeneidad de lo producido, sin analizar las razones causantes de los fallos. Se establecían normas y especificaciones a los trabajadores, que tenían que cumplir expresamente sin considerar ninguna aportación o mejora por su parte.

Pero la verdadera revolución del concepto de calidad tiene lugar en el siglo XX en Estados Unidos. Desde 1930, los laboratorios de la compañía telefónica Bell empezaron a investigar sobre el control estadístico que sería un importante pilar de lo que hoy conocemos como control de calidad. El primer estudio sobre calidad fue realizado por Shewhart (1931) que publicó el libro titulado: "Economic Control of Quality Manufactured Product" (Control Económico de Calidad en Productos Manufacturados).

Un hecho histórico que tuvo bastante importancia en la aplicación masiva de estos conceptos fue la segunda guerra mundial y la participación en ella de los Estados Unidos. La necesidad de producir armamento en grandes cantidades, al tiempo que determinar aceptables niveles de calidad y controlar tanto lo producido como lo suministrado por los distintos proveedores, hizo que en 1942 se creara en Estados Unidos un departamento estatal de control de calidad. Estos primeros controles de calidad definieron y

determinaron el máximo porcentaje de defectos que debían ser tolerados para que la producción de un proveedor fuera aceptada.

La preocupación por este tema surge, por tanto, en el sector industrial y desde él se realizan las primeras aproximaciones conceptuales (Deming, 1986, Juran, 1982, Crosby, 1984 e Ishikawa, 1990). Las principales conclusiones de estos investigadores, englobadas dentro de lo que hoy conocemos como TQM<sup>4</sup>, las detallamos en el epígrafe siguiente.

En el desarrollo e implantación de los modelos de calidad tiene especial importancia, como ya hemos mencionado, Japón. La aplicación de los principios de calidad fue un éxito en este país, así como la participación de todos los trabajadores en el proceso de mejora de calidad. La filosofía del moderno sistema de control de calidad japonés se desarrolló sobre la base de cuatro ideas<sup>5</sup>:

- La mejora de la calidad requiere la involucración de todas las funciones de la empresa y no sólo las del área productiva.
- Es necesario conseguir la participación de todos los empleados de la empresa en el proceso de mejora.
- El proceso es definido como de mejora continua y, por tanto, no acaba nunca.
- El fin último es obtener la satisfacción de los consumidores.

Estados Unidos, que había sido el país pionero de la calidad en los años treinta, retoma la investigación en los años setenta, analizando los sistemas implantados en Japón. Durante la década de los 80 y 90 tenemos multitud de trabajos relacionados con la calidad entre los que podemos citar los estudios de Grónroos (1983 y 1984), Parasuraman et al (1985), Lethinen (1983), Lewis y Klein (1987), Gummesson y

---

<sup>4</sup> Total Quality Management o, en español, Calidad Total.

<sup>5</sup> Estas ideas se engloban dentro del sistema conocido como TQM o Calidad Total, liderado por Deming, Juran, Crosby e Ishikawa.

Grönroos (1988), Zeithalm (1981) y Zeithalm et al (1985) que analizaremos en el epígrafe siguiente.

En Europa se crea, en 1988, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), y en la declaración de principios de esta fundación se declara que: “La industria europea tiene planteados una serie de desafíos en un entorno de economía global donde las expectativas de los consumidores respecto a la calidad y precio de los productos y servicios está creciendo rápidamente y donde la competencia internacional se está intensificando”.

Desde la adhesión de España a la Comunidad Europea, nuestro país ha vivido un creciente interés por el tema de la calidad, tanto en la investigación, Canisón et al. (1999) y Camisón (1996), como por parte de las iniciativas privadas y la Administración Pública.

#### **4.1.2.2. Aportaciones actuales**

En la actualidad, existen numerosas acepciones del término calidad que hacen referencia a distintos aspectos relacionados con la misma, tanto objetivos como subjetivos, como son la satisfacción del cliente, la ausencia de fallos, el cumplimiento de determinadas normas, la realización de expectativas e, incluso, la sorpresa.

En un entorno cada vez más competitivo y en el que los niveles de exigencia del consumidor son claramente crecientes, la gestión eficiente de los servicios pasa ineludiblemente por la gestión de calidad. (Grönroos, 1990)

Sin embargo, aunque resultan obvios los beneficios que la calidad supone, todavía cuesta encontrar organizaciones que se diferencien por la excelencia en el servicio. En las últimas dos décadas se ha hablado mucho de calidad y, en concreto en la última década, de calidad de servicio; sin embargo, como ya hemos mencionado, es necesario que el

compromiso traspase el plano teórico y llegue a la realidad empresarial (Zeithalm et al, 1990).

En el epígrafe anterior decíamos que la preocupación por la calidad surge originariamente en el sector industrial y desde él, se realizan las primeras aproximaciones teóricas<sup>6</sup> (Deming, 1986, Juran, 1982, Crosby, 1984, Isikawa, 1990, y Takeuchi, 1995) Un resumen de estas aportaciones se detalla en el cuadro 4.3.

**Cuadro 4.3 Principales aportaciones en material de calidad**

AUTOR	DEFINICIÓN DE CALIDAD	ORIENTACIÓN	DESARROLLO
Juran	Adecuación para el uso	Cliente	Las cinco características de la calidad. Cliente Interno. Consejo de calidad
Deming	Adecuación para el objetivo	Cliente	Los 14 puntos de calidad. El ciclo PDCA. La mejora de los procesos.
Crosby	Conformidad con las necesidades	Proveedor	Plan de calidad, fundamentos y dimensiones. Los "cero defectos". Compromiso de la alta dirección.
Isikawa	Ninguna específica	Proveedor	Plan de calidad. Control de calidad en las empresas.
Taguchi	Ninguna específica	Proveedor	Utilización del consultor de calidad. Métodos de calidad de diseño.

Fuente: Elaboración propia a partir de James, (1995) y Julia et al (2002).

La creciente importancia que posteriormente fueron adquiriendo las actividades de servicios en las economías hizo que la investigación sobre calidad se trasladase también a los servicios, dando lugar a una corriente específica encabezada por Zeithalm, Parasuraman, Berry, Gummenson y Grónroos<sup>7</sup>.

Haciendo un repaso de todas las aportaciones, tanto para los productos tangibles como intangibles, podemos decir que, en primer lugar, la calidad se asocia con las

<sup>6</sup> Ya hemos mencionado que estos autores han sido encuadrados dentro de lo que hoy conocemos como sistemas de gestión de calidad total o TQM, Total Quality Management. Hay autores más recientes, como Juliá et al (2002) que consideran solo a Deming, Juran y Crosby como los precursores de estos sistemas.

características tangibles del producto y se valora en función del cumplimiento de estas características; algunos autores, como Deming (1986) abogaba por la mejora de los procesos que reduciría los errores y los costes de calidad a medio y largo plazo. Otros, como Crosby (1984), definen la calidad como “conformidad con los requerimientos especificados” o como “la ausencia de fallos” o “cero defectos”. Por su parte, Juran (1982) era contrario a la teoría de los “ceros defectos” por considerar que los costes de prevención y evaluación serían tan altos que no compensaría evitar todos los errores.

Estas primeras aproximaciones dieron paso a la calidad entendida como un sinónimo de excelencia, definida sobre la base de aspectos organizativos que aseguran la consistencia en la prestación y la ausencia de deficiencias. Para desembocar después en un nuevo concepto de calidad entendido como generación de valor añadido y relacionado con el grado de satisfacción del cliente. (Grönroos (1983, 1984) y Parasuraman et al (1985).

En la actualidad esas primeras aproximaciones parecen estar superadas y se impone la calidad en función de la valoración del cliente. Drucker, ya en 1986, definía la calidad como “Lo que el consumidor consigue y por lo que está dispuesto pagar. Los clientes pagan sólo por aquello que les ofrece valor. Nada más constituye la calidad”.

La definición de Zeithmal (1988): “calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio” se adapta bastante a los conceptos actuales sobre calidad de servicio y es el enfoque que más se ajusta al caso del sector turístico.

Como mencionan Martínez y Salanova (1999), la investigación en calidad se ha desplazado desde concepciones objetivas, donde la calidad se entendía como la adaptación a las especificaciones establecidas, hasta otros enfoques más subjetivos, centrados en el usuario, según los cuales la calidad la determina el cliente. Algunas de las aportaciones

---

<sup>7</sup> Estos autores analizaron la calidad en los servicios y propusieron modelos de medición de la misma que han sido posteriormente utilizados en muchas investigaciones. En el epígrafe 4.3 nos referiremos a ellos.

más relevantes en torno a la calidad de servicio, las exponemos a continuación en el Cuadro 4.4.

**Cuadro 4.4. Dimensiones de la calidad en el servicio**

Gronroos (1983)	Lehtinen y Lehtinen (1982)	Leithinen (1983)	Parasuraman, Zeithalm y Berry (1985)	Edwardson (1992).	Haywood et al. (1988)
Calidad técnica Calidad funcional Imagen	Calidad física o de resultado Calidad interactiva Calidad corporativa	Calidad física o de resultado Calidad interactiva Calidad institucional	Los "5 gaps" de la calidad Calidad interactiva Calidad institucional	Calidad resultado Calidad funcional Calidad integradora	Las "Facilidades físicas" Comportamiento de las personas Juicio profesional

Fuente: Adaptado de Vazquez y Diaz (1999)

La Asociación Americana de Control de Calidad (American Society for Quality Control -ASQC-) fundada en 1946 ha desarrollado una amplia actividad docente e investigadora y es una de las más prestigiosas instituciones internacionales en materia de calidad. Esta institución define la calidad, siguiendo la perspectiva actual, sobre la base de los siguientes aspectos:

- "Escuchar abiertamente a los clientes"
- "Diseñar rápidamente los productos que quieren"
- "Producirlos de forma barata y sin defecto"
- "Demandar excelencia de los proveedores"
- "Ofrecer excelencia a los clientes"
- "Escuchar, reforzar y motivar al personal"
- "Hacerlo bien la primera vez"

Siguiendo con este enfoque subjetivo, las más recientes definiciones relacionadas con la calidad tienen en común la preocupación por la satisfacción de las expectativas, no sólo de las necesidades del cliente. Esta valoración de la calidad, en función de la satisfacción del cliente, es la base de las teorías actuales sobre calidad. Desde hace unos

años, las empresas de servicios están sometidas a una enorme competencia; por tanto, estas empresas deben ofrecer calidad y ésta vendrá en función de las características preferidas por los clientes.

Este cambio en la forma de entender la calidad, se debe a que, en el mundo actual, no tiene ningún sentido hablar de calidad desde una perspectiva interna, es decir, desde el punto de vista de la empresa. "De nada sirve que se haga bien lo que se hace si no se realiza a gusto del cliente". Por ello puede afirmarse que la calidad es, en definitiva, lo que los clientes dicen que es y, en este sentido, la calidad de un producto o servicio determinado es lo que el cliente percibe que es (Buzzell y Gale, 1987).

De acuerdo con esta visión personal y subjetiva de la calidad, muchas de las definiciones que se barajan en la actualidad giran en torno a esta idea. Por tanto, el diagnóstico, la evaluación y la gestión de la calidad ha de hacerse necesariamente basándose en la percepción de los clientes, ya que su valoración de la calidad del servicio recibido la hacen de manera simultánea al desarrollo de la prestación en la que están presentes y participan.

Parasuraman et al. (1988) definen la calidad de servicio como la valoración global que realiza el individuo como resultado de la comparación entre lo que esperaba del servicio y lo que finalmente percibe que ha recibido. Más adelante, en 1990, estos mismos autores, ampliaron la definición de calidad a: "la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones". De esta forma, un servicio será de calidad cuando su realización iguale o supere las expectativas del cliente mientras que será calificado como de baja calidad cuando la prestación no consiga cubrir estas expectativas.

Si, para ofrecer calidad, admitimos que es necesario saber qué es lo que quiere el cliente, la calidad consistirá en ofrecer eso que demanda el cliente. Para ello, se necesitará saber que es lo que valora dicho cliente y adecuarse a ello. Estas valoraciones son variables y diferentes para todos los clientes por lo que en muchas ocasiones

algunas empresas deberán especializarse en un tramo concreto de la demanda con preferencias similares si quieren ofrecer un alto grado de calidad.

Desde nuestro punto de vista, la creación de valor añadido es una de las vías de aproximación al concepto de calidad que tiene mayor importancia como posteriormente veremos. Para algunas de las empresas que operan en el sector turístico, especialmente para las empresas objeto de nuestra tesis, las agencias de viajes, la calidad es la principal vía de éxito, ya que son precisamente estas empresas intermediadoras las que tienen necesidad de ofrecer un servicio más diferenciado para competir con los nuevos canales de venta que constituyen Internet y el comercio electrónico. La diferenciación del servicio en las agencias de viajes debe venir por la vía de la calidad, es decir, la consecución de mayor satisfacción para el cliente y esto se logrará en la medida que se consiga añadir valor al proceso de intermediación mediante asesoramiento experto, personalización del servicio y atención a las expectativas y características particulares del cliente, cuidando la calidad final de los productos vendidos y no creando falsas expectativas.

Es necesario señalar que la calidad es un objetivo que ha de implicar a todos y cada uno de los miembros de la organización y especialmente a aquellos que se ven de una manera directa implicados en la prestación del servicio. Las personas que conforman la empresa deben tener un claro compromiso con los objetivos de calidad de la empresa para que estos realmente se consigan. (Vázquez y Díaz, 1999).

Debido a que, como hemos visto, la calidad la determina los clientes del servicio, el primer paso debe ser conocer los deseos y demandas de su clientela. Dada la diversidad de los públicos integradores del mercado, lo lógico es que éstos presenten expectativas diversas en relación al servicio por lo que la evaluación del mismo no tendrá nunca un carácter único. Podemos decir que no existe un nivel único de calidad sino que un servicio excelente puede tener significados diversos en función de las características del individuo que lo evalúe y de la situación de consumo del mismo Grónroos (1990). Una persona puede juzgar un servicio como excelente mientras que otra califique ese mismo servicio como

insatisfactorio debido a que lo que ambas buscan y esperan del mismo son cosas muy diferentes.

La calidad supone, en definitiva, la adecuación del producto a las expectativas del consumidor dado que su evaluación se hace mediante la comparación entre lo que esperaba el cliente y lo que finalmente recibe. Cuando la realización del servicio iguala o supera estas expectativas éste es plenamente satisfactorio mientras que si las expectativas no son cubiertas en la prestación, el servicio será deficiente (Parasuraman et al, 1988).

A medida que se van incrementando los niveles de información y experiencia de los consumidores, más se van ampliando sus niveles de exigencia dado que poseen más elementos con los que realizar la evaluación del servicio y más experiencias previas para comparar. Este aspecto adquiere una especial relevancia en el ámbito turístico dada la importancia que tiene la elevada globalización de los mercados.

La calidad se convierte así en un proceso de mejora continua en el que la organización tiene que diseñar constantemente nuevas fórmulas para sorprender al cliente y con las que demostrarle que él constituye su prioridad absoluta.

Podemos, por tanto, concluir -como apunta Laguna, (1999)- en que “la calidad supone una concepción distinta sobre cómo y porqué hacer las cosas, es una forma de pensar y de actuar que implica cambios trascendentales.” Sólo desde el convencimiento y la motivación de todos los miembros de la organización puede llegar a lograrse. “Lo cualitativo frente a lo cuantitativo, el largo plazo frente al corto plazo, la orientación al consumidor en lugar de hacia el producto, el aprendizaje continuo y los cambios en las estructuras organizativas son algunas de las modificaciones más importantes que suponen los sistemas de calidad y que requieren una actitud proactiva que lleve a la provocación y asunción de este reto.”

## 4.2. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

### 4.2.1. La percepción de la calidad en los servicios turísticos

La calidad de servicio, como ya hemos mencionado, es un concepto difícil de definir, un fenómeno multidimensional en el cual se puede interpretar de formas distintas una misma situación, aún cuando ésta se desenvuelva bajo las mismas condiciones objetivas. En el caso de los servicios turísticos esto es aún más importante ya que los diferentes gustos, motivaciones y expectativas juegan un papel fundamental en este terreno.

Para cada persona, la realidad, esto es, el producto o servicio, es lo que percibe que es y, es sobre la base de sus percepciones sobre las que va a reaccionar y actuar. Como apuntaron Ries y Trout (1991) "la percepción es la realidad, todo lo demás es una ilusión". En el mundo de los servicios turísticos lo fundamental son las percepciones en las mentes de los clientes. Precisamente esto es lo que hace que el marketing no sea realmente una guerra entre productos sino una guerra de percepciones (Bigne y Andreu, 1999); de ahí que ésta se haya convertido en una de las áreas de mayor interés para la mercadotecnia y sobre las que se han centrado numerosas investigaciones sobre el comportamiento del consumidor .

Cuando los programas de calidad, que pueden contener aspectos relacionados con la calidad funcional, se implantan en los servicios, la calidad percibida por el cliente puede seguir siendo baja o, incluso, deteriorarse si, por ejemplo, la empresa realiza simultáneamente campañas de publicidad que prometen demasiado o no son adecuadas en algún otro aspecto. El nivel de calidad total percibida no está determinado sólo por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino, más bien, por las diferencias que existen entre la calidad esperada y experimentada (Grönroos, 1983, 1984).

Por tanto, el conocimiento de las percepciones de cliente se hace muy importante en la gestión de productos y servicios, sobre todo, cuando éstos tienen una naturaleza

intangibles, como es el caso de los servicios turísticos, el producto es fundamentalmente una experiencia. Esto no significa que no haya elementos tangibles implicados en el disfrute de esa experiencia y que estos elementos no deban ser tenidos en cuenta; pero la preocupación principal, en el caso de las agencias de viajes, es intentar conocer las expectativas con respecto a la experiencia de viaje deseada por el cliente e intentar proporcionársela a través de los elementos tangibles más adecuados para cada tipo de cliente. El verdadero servicio que deben prestar las agencias de viajes si quieren ofrecer calidad debe ir en esta línea y es, en este aspecto, donde realmente se añade valor al proceso de intermediación.

Respecto a los factores que influyen en las percepciones, suelen señalarse habitualmente dos como los más relevantes: los motivos y las expectativas del individuo. En los servicios turísticos y dentro del ámbito concreto de la calidad, este hecho tiene implicaciones decisivas para la configuración final del servicio. En mercados maduros y altamente competitivos en los que el incremento de la cuota de mercado de una empresa suele hacerse a costa de la de otros competidores, es frecuente la utilización de las reducciones de precio con el fin de captar nuevos clientes, especialmente cuando se ralentiza el crecimiento global del mercado. Esta diferenciación vía precios, ha sido la principal estrategia competitiva entre las agencias de viajes, y ya sabemos el riesgo de este tipo de estrategias. Las agencias de viajes acostumbran a recurrir a la eliminación de algunos elementos del producto que gravan su estructura de costes. Esta idea no siempre se ha comprendido e interpretado adecuadamente. Así, ha habido ocasiones en las que un notable número de agencias de viajes han reducido el presupuesto asignado a la formación, dado que, a corto plazo, esta medida no tiene un efecto visible para el cliente, olvidando con una excesiva ligereza que, a medio y largo plazo, esto conduce a un deterioro inexorable de la calidad del servicio claramente perceptible por los clientes.

#### **4.2.2. La importancia de la calidad en los servicios turísticos**

Aunque la palabra calidad se ha incorporado al vocabulario cotidiano de los directivos, todavía no se han hecho los suficientes esfuerzos para convertirla en una fuente de ventaja competitiva. En la actualidad la calidad representa el más importante tema de

gestión las afirmaciones de Peters (1988) y Grónroos (1990) de que los servicios presentaban muchas deficiencias de calidad sigue siendo vigente en la actualidad. La calidad de los servicios sigue siendo un asunto importante por varias razones (Gummesson, 1979):

- Las organizaciones de servicios van retrasadas con respecto a los fabricantes de bienes en cuanto a los esfuerzos por la calidad.

- Los clientes de muchos sectores muestran una insatisfacción considerable por la calidad de los servicios.

Es fácil darse cuenta de que la calidad de los servicios y su gestión son cuestiones centrales en la actual economía de servicios y su importancia es, aún mayor, en los servicios turísticos. Como señala Grónroos, (1990), hay una serie de cuestiones en relación con la calidad en los servicios que no pueden ponerse en duda, ya que muchos investigadores han señalado su importancia de forma muy explícita (Parasuraman et al, 1988 y 1994 y Gummesson y Grónroos, 1989) y estas cuestiones son completamente aplicables a los servicios turísticos. Las detallamos a continuación:

- *Calidad es lo que perciben los clientes.* La calidad no puede ser determinada sólo por los directivos, también tiene que estar basada en las necesidades y deseos de los clientes. Además la calidad no es lo que se ha planificado en las mediciones objetivas, sino más bien consiste en como perciben los clientes, de manera más o menos subjetiva, lo que se ha planificado.
- *La calidad no se puede separar del proceso de producción.* El resultado del proceso de producción de los servicios es sólo parte de la calidad de los servicios percibida por los clientes. El mismo proceso de producción y entrega es percibido por los clientes, que también participan en este proceso de forma activa. Por tanto, la percepción del proceso es parte de la calidad total. Desde un punto de vista competitivo, esta dimensión de la calidad funcional es igual de importante, o más, que la calidad técnica del resultado.

- *La calidad se produce "in situ" en el momento de la verdad de la interacción entre comprador y vendedor.* Debido a la existencia de una importante dimensión funcional de la calidad respecto a la totalidad del servicio, las interacciones entre el comprador y el vendedor se convierten en un factor fundamental en la percepción de calidad (Grönroos, 1990) Dado que la interacción entre comprador y vendedor se produce *in situ* y no en remotas oficinas donde se diseñan y planifican los planes de calidad, la calidad de servicio se produce también *in situ*. Por tanto la planificación y el diseño de la calidad debe desplazarse al nivel local o de contacto. Los aspectos técnicos y globales pueden seguir realizándose en la sede central, pero la interrelación debe formar parte tanto del diseño como de la gestión de calidad del servicio. De otro modo, la calidad bien diseñada puede quedar en un producto administrativo que no se traduce en una buena calidad percibida por los clientes.
- *Todo el mundo contribuye a la calidad que perciben los clientes.* Una gran cantidad de empleados aparecen implicados en la producción de calidad. Tanto los empleados de "primera línea" o en contacto directo con el cliente, como el personal de apoyo, los que diseñan el producto o los que planifican las estrategias. Por tanto, la mayoría de los empleados contribuyen a la generación de calidad y si alguno falla la calidad se resiente, por lo cual los planes de calidad deben implicar e involucrar a todo el colectivo empresarial.
- *La calidad tiene que ser controlada en toda la organización por la propia organización.* Al ser la calidad producida por muchas personas y funciones de toda la organización, ésta no debe controlarse por un solo departamento, sino que cada departamento debe estar implicado en el control de calidad.
- *Hay que integrar el "marketing" externo en la gestión de calidad.* La calidad percibida por el cliente es tanto una función de expectativas como de experiencias reales de las dimensiones de calidad (Parasuraman et al, 1988). La mejora de la experiencias de calidad puede ser contrarrestada, por ejemplo, con una campaña de comunicación de marketing que prometa

mejoras o dé a los clientes motivos para creer que las mejoras serán mayores de lo que en realidad son. Al cliente se le crea expectativas que luego no se satisfacen en la realidad. Se pueden evitar estos errores si las campañas de comunicación de marketing se planifican en colaboración con los responsables del proceso de mejora de la calidad. Hay que combinar el marketing externo con la gestión de la calidad.

Todos estos aspectos relacionados con la calidad de servicio están ampliamente admitidos en la actualidad (Zeithalm et al. 1988 y Grönroos, 1990) como premisas básicas para la puesta en práctica de planes de calidad en las empresa de servicios turísticos; sin embargo su puesta en práctica presenta todavía deficiencias importantes que tiene una gran repercusión en la calidad percibida finalmente por el cliente, como veremos más a delante en el caso de las agencias de viajes.

A continuación vamos a centrarnos en analizar los atributos directamente relacionados con la percepción de calidad en los servicios turísticos.

#### **4.2.3. Atributos implicados en la percepción de calidad en los servicios turísticos**

Los individuos evalúan la calidad de los servicios en función de la percepción que tienen de los elementos o atributos que los integran. Sin embargo, como ya hemos señalado anteriormente, un mismo aspecto del servicio puede percibirse de manera muy distinta por diferentes personas, dado el carácter eminentemente personal, subjetivo y, por consiguiente, complejo que tiene la interpretación de los estímulos.

Un cliente puede valorar como un elemento muy positivo las instalaciones de una agencia, mientras que otro lo puede considerar como un derroche que no lleva más que a encarecer el precio final. Además, hay que tener en cuenta que no todos los elementos del servicio tienen la misma trascendencia para los consumidores. En este sentido, la

importancia asignada a cada atributo va a reflejar las prioridades que los individuos tienen respecto a los beneficios que reporta el servicio.

Partiendo del carácter multidimensional del servicio, al que concibe como un satisfactor de las necesidades que tiene planteadas el individuo, Lambin (1995) considera que los atributos son las ventajas buscadas por el consumidor, aquello que le genera el servicio y que, como tal, es utilizado como criterio de elección. Esto adquiere una enorme importancia en el caso de los servicios de intermediación turística. Además, establece que los atributos están configurados por un conjunto de características objetivas, de manera que cuando hablamos, por ejemplo, de la accesibilidad como atributo de las agencias de viajes, nos estamos refiriendo a una serie de elementos como pueden ser la localización del establecimiento o la amplitud del horario de prestación de los distintos servicios que ofrece o, en el caso de una agencia virtual, la facilidad para buscar y encontrar el producto deseado.

Para comprender mejor los diferentes niveles de influencia que los elementos del servicio tienen sobre el comportamiento del consumidor, tanto en la fase inicial de la decisión de compra como en la evaluación postconsumo, es preciso establecer una diferenciación entre los mismos. En este sentido suele distinguirse entre tres tipologías diferentes (Lewis, 1981): los atributos notorios o evocados, los atributos importantes y los atributos determinantes.

Los atributos notorios o evocados serían las características que están presentes en la mente de la persona entrevistada en el momento de ser preguntada por los motivos de su elección, pero sin que esas características tengan que ser, necesariamente, importantes para él. En la mayoría de los casos se refieren a aspectos básicos o típicos del servicio.

Además, en la prestación de un servicio, existen elementos que el individuo considera relevantes y cuya presencia es necesaria para que el servicio alcance un determinado nivel de

calidad. Estas características ejercen una influencia significativa pero no decisiva de la elección de compra y son los conocidos como *atributos importantes*. Precisamente el hecho de que adquieran esta consideración por parte de los clientes hace que prácticamente la totalidad de los establecimientos vigilen su presencia y adecuado nivel de cumplimiento.

Por último, tendríamos el concepto de *atributo determinante* que es aquel que verdaderamente condiciona y motiva la elección concreta del consumidor. Como señaló Lewis (1981), sólo aquellas características que realmente predisponen a los individuos a la acción pueden considerarse como tales. Evidentemente, el carácter decisivo de los atributos puede y de hecho varía sensiblemente en función del segmento de mercado que estemos considerando. Además, esta influencia también cambia sensiblemente según la fase del comportamiento del consumidor que estemos considerando. Cuando el individuo no tiene una experiencia previa con el producto su elección puede depender de ciertos elementos que luego no determinan realmente su valoración postconsumo. Así, hay clientes que eligieron un determinado establecimiento por la localización, pero el atributo que realmente marcó o decidió su valoración fue la eficacia del personal. Estas consideraciones ponen de manifiesto la necesidad que tienen las organizaciones de llevar a cabo investigaciones específicas tendentes a su identificación como requisito previo para una eficaz planificación.

No obstante, como señala Laguna (1999), el carácter determinante de los atributos que configuran el producto también evoluciona con el tiempo. La adopción generalizada y sistemática por la mayoría de las organizaciones de servicio de estos elementos determinantes hace que estos pierdan este carácter pasando a ser aspectos importantes e incluso meramente notorios.

Por esta razón, cuando la empresa quiere adquirir ventajas competitivas, debe apoyar el desarrollo de estos atributos en elementos preferiblemente intangibles como la fiabilidad del servicio o la capacidad de respuesta y no sobre elementos tangibles, dependientes muchos de ellos de innovaciones tecnológicas y, por consiguiente, fácilmente accesibles y susceptibles de ser copiados por los competidores.

En cualquier caso, no debe olvidarse que la evaluación que realizan los consumidores no depende únicamente de la importancia de los atributos del servicio sino, lo que es más importante, depende del grado en que dicha presencia sea percibida por ellos mismos.

En el caso de las agencias de viajes, es importante identificar estos atributos determinantes y asegurar su percepción por parte del cliente. En esta tesis vamos a intentar identificar algunos de esos atributos determinantes.

#### **4.2.4. Relación entre calidad de servicio y satisfacción**

La percepción de calidad y la satisfacción son conceptos que aparecen, en muchas ocasiones, relacionados. De hecho, resulta frecuente la utilización indistinta de ambos términos dada la estrecha relación que mantienen. Pero, aunque se tiende a producir una cierta equiparación entre ambos conceptos, la satisfacción y calidad son dos conceptos distintos.

Aunque nuestro objetivo no es la discusión en profundidad de este tema, sí es importante apuntar, aunque de forma breve, las diferencias más significativas existentes entre ambos, así como su verdadera relación.

En el ámbito concreto de la calidad de servicio, el interés por este tema surge como consecuencia de las divergencias existentes en torno a la adecuación del concepto satisfacción. Las discusiones planteadas giran, básicamente, en torno a la aptitud de la formulación de la escala de medición llamada SERVQUAL, de la que ya hemos hablado y profundizaremos más adelante, para medir la calidad de servicio dado que a este instrumento se le ha acusado de basarse excesivamente en la satisfacción (Juliá et al., 2002)

En la medida en que la calidad de servicio y la satisfacción son dos de los objetivos estratégicos prioritarios de cualquier empresa, el interés por este tema está más que justificado a tenor de la incidencia que ambas tienen en la fidelidad del consumidor. La utilidad de la distinción entre ambos conceptos se fundamenta, básicamente, en razones operativas ya que, como señalan Cronin y Taylor (1992), los directivos necesitan saber si su objetivo ha de ser incrementar la satisfacción del consumidor o bien mejorar la calidad del servicio.

La mayoría de los estudios, como señalan Juliá et al (2002), han discurrido en un plano estrictamente teórico, por lo que uno de los problemas principales con los que nos enfrentamos al tratar este tema es la escasez de evidencias empíricas que demuestren la relación y las divergencias entre ambos conceptos. Esto ha dado como resultado una serie de posturas enfrentadas en diversos aspectos que ha hecho que, aún hoy en día, no exista un acuerdo al respecto, de manera que tan factible es encontrar autores que consideren la calidad como un instrumento de gran utilidad para conseguir la satisfacción de los clientes como hallar otros que consideran a ésta como un antecedente de la calidad.

Uno de los criterios que más se ha utilizado para establecer esta diferenciación es que la satisfacción se refiere a la evaluación realizada por el cliente para una transacción específica mientras que la calidad de servicio, definida como una forma de actitud, es un juicio global, una evaluación a largo plazo (Parasuraman et. al., 1988).

Los autores Anderson, Fornell y Lehmann (1994), basándose en una revisión de las aportaciones más destacables de la literatura, han identificado tres razones sobre las que se asienta la diferenciación entre ambos conceptos:

- El primero consiste en que para determinar la satisfacción del consumidor es necesario su consumo del servicio mientras que para determinar la calidad percibida no, ya que el individuo puede evaluarla sin que sea necesario que se produzca una experiencia de consumo.

- El segundo consiste en que ambos conceptos mantienen una relación diferente con el precio.
- El tercero consiste en que la calidad es un antecedente de la satisfacción.

Las investigaciones llevadas a cabo por Cronin y Taylor (1992) sobre la relación existente entre calidad, satisfacción e intención de compra demostraron empíricamente que la calidad percibida del servicio conduce a la satisfacción en consonancia con los postulados de Parasuraman et. al. (1988).

En nuestra tesis, vamos a estudiar la calidad percibida, por el cliente, en el servicio prestado por una agencia de viajes. Como ya hemos apuntado existe una estrecha relación entre satisfacción y calidad percibida. En este caso por tratarse de un servicio concreto experimentado por el consumidor, nuestra postura esta en consonancia con los postulados de Cronin y Taylor (1992).

## 4.3. MODELOS TEÓRICOS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD

### 4.3.1. Principales modelos de medición de calidad de servicio

Una vez establecido lo que entendemos por calidad de servicio así como la relación que guarda este concepto con otros de vital importancia, como la satisfacción del cliente, vamos a exponer, a través del análisis de algunos modelos, qué es lo que más contribuye a percibir el servicio recibido como un servicio de calidad.

Existen numerosas propuestas para la evaluación de la calidad de servicio. En este capítulo nos vamos a concentrar en las más importantes atendiendo a su nivel de aplicación. Es importante mencionar que son modelos aplicables a cualquier tipo de servicio, entre ellos los servicios turísticos. Entre los autores que han investigado este área, las aportaciones más destacables proceden fundamentalmente de dos escuelas: la nórdica, con Gummenson y Grönroos, y la norteamericana, con Parasuraman et al., por un lado, y Cronin y Taylor, por otro, que proponen dos modelos conceptuales alternativos, el modelo SERVQUAL y el modelo SERVPERF desarrollados a partir de investigaciones sobre el comportamiento de los consumidores y que tratan de reflejar la forma en que los clientes perciben la calidad identificando, al mismo tiempo, sus dimensiones y factores más determinantes.

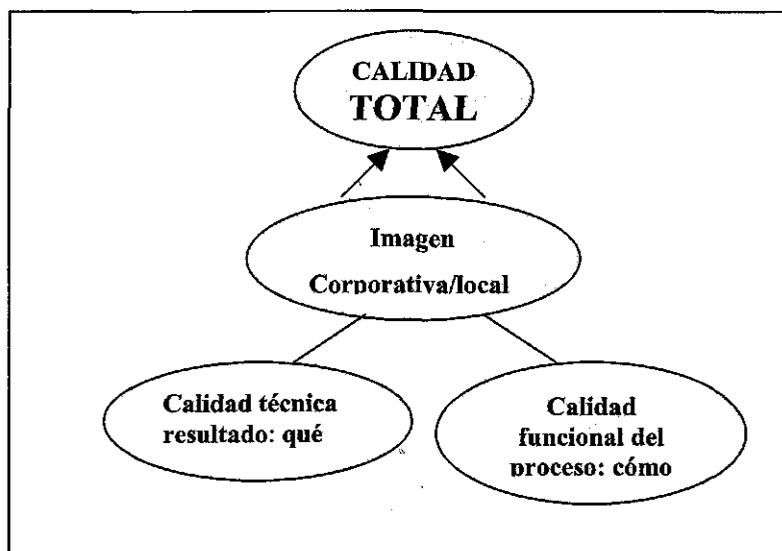
#### 4.3.1.1. Modelo de calidad percibida de Grönroos.

Estableciendo como premisa fundamental que lo que cuenta es la calidad tal y como la perciben los clientes, Grönroos (1990) establece dos dimensiones básicas: la *calidad técnica* y la *calidad funcional*. La primera de ellas hace referencia al resultado final de la prestación y determina lo que el cliente recibe. La segunda de las dimensiones se basa más en el servicio como proceso y en las interacciones que mantiene el cliente con los elementos implicados en la prestación del servicio y se refiere a la forma en que lo recibe.

La percepción final está, además, influenciada por la imagen que tiene el cliente de la organización de servicio, que actúa como un filtro, pudiendo incidir tanto positiva como negativamente. La figura 4.1 representa las distintas dimensiones de la calidad de servicio que plantea Grönroos, y la relación entre ellas.

**FIGURA 4.1**

**DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO**



Fuente: Grönroos (1990)

Estas dimensiones determinan lo que Grönroos denomina la “*calidad experimentada*”. Pero, como él mismo señala, la percepción del servicio responde a un proceso mucho más complicado en el que las experiencias están relacionadas con las actividades de marketing que precisamente influyen en el otro componente: “*la calidad esperada*”. Las acciones de comunicación emprendidas por la empresa a través de los distintos instrumentos de comunicación como la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas o la promoción de ventas, y la imagen que de ella tiene el cliente son, junto con sus propias necesidades y las diversas influencias que recibe el cliente, algunas de las más importantes.

La comparación entre ambas tipologías de calidad -esperada y experimentada- da como resultado la *calidad total percibida*, de manera que cuando la calidad esperada es mayor que la experimentada se produce una percepción de baja calidad por parte del cliente mientras que cuando la relación es a la inversa, el individuo considera que el servicio prestado es de una elevada calidad.

Este autor mantiene que para que las listas de los factores o determinantes de la buena calidad sean útiles, desde el punto de vista de la gestión, las mismas deben de ser suficientemente cortas pero, al mismo tiempo, seguir proporcionando una lista global de los aspectos de la buena calidad que hay que tener en cuenta. Por ello, a través de la integración de diversas fuentes secundarias (investigaciones y estudios disponibles), Grönroos establece seis criterios, que a su juicio, determinan una buena calidad percibida del servicio y que son:

1. Profesionalidad y habilidad
2. Actitud y comportamiento
3. Accesibilidad y flexibilidad
4. Fiabilidad y formalidad
5. Reestablecimiento
6. Reputación y credibilidad

El primero de ellos está vinculado al resultado del servicio mientras que el último, - la reputación y credibilidad- mantiene una relación muy estrecha con la imagen. El resto de atributos están vinculados al proceso y por tanto corresponden a la dimensión funcional de la calidad.

Su importancia puede variar dependiendo del servicio y la situación específica de que se trate de forma que puede haber otros elementos determinantes que no estén contemplados en los seis criterios anteriores.

Grönroos (1990) defiende estos seis criterios de los buenos servicios percibidos y dice que pueden verse como líneas maestras basadas en un cuerpo sólido de investigaciones empíricas y conceptuales, así como en la experiencia práctica. Por tanto deberían ser útiles como principios directivos para la gestión de calidad en los servicios.

#### **4.3.1.2. Modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry.**

Las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988, 1990) en el ámbito de la calidad pretendían dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?
2. ¿Qué dimensiones integran la calidad?
3. ¿Qué preguntas deben integrar el cuestionario utilizado?

Para ello, ante la inexistencia de trabajos específicos que trataran la medida de la calidad en el servicio, emprendieron un amplio estudio exploratorio de carácter cualitativo, consistente en la realización de reuniones de grupos con consumidores y entrevistas en profundidad a directivos, con el que elaboraron su modelo de calidad de servicio. La contrastación empírica del mismo permitió, además, el diseño de una metodología para la medición de la calidad con el que cuantificar las relaciones establecidas en el modelo que dió como resultado la famosa escala SERVQUAL. La primera versión de este modelo se realizó en 1988 y posteriormente se modificó en 1990, quedando la escala tal y como la conocemos actualmente.

Los resultados de la fase cualitativa permitieron la conceptualización de la calidad de servicio desde la óptica de la percepción del cliente como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”.

La respuesta a la primera pregunta planteada es que *“Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado los clientes”*. Por ello, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes. Sin esta diferencia no podemos medirla correctamente. El sector turístico nos depara multitud de ejemplos en este sentido en los que puede adaptarse muy bien la definición de Parasuraman et al.

En el caso concreto de las agencias de viajes, podríamos poner como ejemplo cuando acudimos a una agencia a contratar nuestras esperadas vacaciones y en el catalogo nos muestran un hotel de cuatro estrellas con aspecto nuevo y a solo 200 metros de la playa; pero cuando llegamos al hotel nos encontramos un hotel deteriorado por el paso de los años y la falta de renovación, que en realidad se encuentra a 800 metros de la playa (ya que esos 200 metros serían en línea recta si tuviéramos la capacidad para atravesar edificios) Este es un ejemplo de incumplimiento de expectativas que sin duda se traduce en una valoración negativa por parte del cliente.

Es, por tanto, de vital importancia para una empresa conocer las expectativas de sus clientes y no crear falsas expectativas. La gestión de expectativas es más fácil si se conocen los factores que contribuyen a su formación. Parasuraman et al. (1988) identificaron los siguientes elementos condicionantes de las expectativas :

- Comunicación boca-oido: Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros usuarios.
- Necesidades personales: Se refiere al servicio que verdaderamente necesita cada cliente.
- Experiencias anteriores: Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio, es decir, a lo que esta acostumbrado el cliente.
- Comunicación externa: Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen como la publicidad.

El siguiente paso en su investigación fue dar respuesta a la segunda pregunta planteada: ¿Cuáles son las dimensiones de la calidad?. La información obtenida permitió la identificación de diez criterios generales que eran utilizados por los clientes para juzgar la calidad de los servicios y que muchos de ellos guardan una cierta correlación. Estas diez dimensiones fueron los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la comunicación, la credibilidad, la seguridad, la accesibilidad y el conocimiento y comprensión del cliente. A continuación vamos a analizar someramente el contenido de cada uno de ellos para el caso concreto de las agencias de viajes.

#### **a) Elementos tangibles**

Inciden sobre la evidencia física del servicio y está constituida fundamentalmente por los elementos del soporte y la apariencia externa del personal. En el caso de nuestro servicio, podemos incluir dentro de esta dimensión la decoración de la agencia o la estética de la página web, en el caso de una agencia virtual, la presencia de los empleados o el aspecto de los equipos y maquinaria implicados en la prestación del servicio.

#### **b) Fiabilidad**

Viene dada por la capacidad que tiene la organización de prestar el servicio prometido con precisión y seguridad o en la asignación de una habitación distinta a la solicitada son algunas de las deficiencias que afectan a este criterio que resulta fundamental en la evaluación del cliente.

#### **c) Capacidad de respuesta**

Implica las dotes que tiene la organización, y especialmente sus recursos humanos, para satisfacer las demandas de los clientes. Está determinada por la habilidad para resolver un problema o cumplir con las solicitudes de los clientes como, por ejemplo, como modificar un itinerario de viaje o cuánto tiempo tarda la agencia en dar un nuevo presupuesto. Incluso, aunque sea el cliente el culpable del problema, la organización ha de asegurar que su capacidad de respuesta sea rápida y de calidad. Si un cliente desea un hotel

que no tiene plazas libres, la agencia debe buscar inmediatamente alojamiento en otro establecimiento (perteneciente o no al mismo grupo o asociación) y ofrecerle alternativas acordes con sus gustos o preferencias.

#### **d) Profesionalidad**

Recoge la cualificación y conocimientos que se poseen para la prestación del servicio. El dominio o conocimiento sobre los destinos ofrecidos, los lugares más interesantes para visitar, la capacidad de buscar rápidamente alternativas, vuelos y hacer sugerencias al cliente que mejoren su viaje son algunos de los parámetros que van a marcar el nivel de profesionalidad.

#### **e) Cortesía**

Se refiere a la atención, la amabilidad, la educación y el respeto con que es tratado el cliente. El que el personal no perciba la presencia del cliente, le haga esperar en exceso, ó tenga una actitud arrogante, distante o tosca son algunos de los comportamientos que influyen más negativamente en esta dimensión.

#### **f) Comunicación**

Este criterio se centra en el aspecto relacional del servicio e implica, básicamente, escuchar al cliente y mantenerle informado. Dado que el servicio prestado en una agencia de viajes es un servicio dirigido a personas, el aspecto comunicacional resulta vital para la percepción del servicio. Explicarle cómo va a ser el viaje, el itinerario ó que hacer al llegar al aeropuerto de destino, son algunas de las situaciones que evidencia la trascendencia de este criterio.

#### **g) Credibilidad**

Se deriva de la fiabilidad del servicio y está íntimamente relacionada con la imagen del cliente. Está determinada por la honestidad y confianza que confiere tanto a la organización como al producto. Las experiencias pasadas y la comunicación de fuentes no

institucionalizadas van a ejercer una influencia decisiva sobre ella. Las garantías de servicio, de aún escasa implantación en el sector de las agencias de viajes, pretenden precisamente reforzar esta dimensión.

#### **h) Seguridad**

Entendiendo por tal la ausencia de peligros, riesgos o dudas. En el producto ofrecido por una agencia de viajes, este aspecto se concreta en la seguridad con respecto al viaje comprado, la calidad de los alojamientos, el transporte, las comidas y/o los guías. Pero este elemento también tiene un importante componente financiero: conocer el precio que te van a cobrar y tener la certeza de que el cargo que te van a efectuar es correcto.

#### **i) Accesibilidad**

Incluye todos aquellos elementos que favorecen y facilitan la disponibilidad del servicio y van desde la localización adecuada del establecimiento hasta la posibilidad de hacer la reserva a través de Internet. Los tiempos de espera suponen una reducción de la accesibilidad del servicio así como el establecimiento de un horario que no se ajuste a las necesidades del cliente o todos aquellos elementos que pueden suponer una barrera para el acceso al servicio como por ejemplo, no disponer de aparcamiento en un establecimiento céntrico.

#### **j) Comprensión y conocimiento del cliente**

Esta dimensión recoge el deseo del cliente de ser reconocido, de que le consideren algo más que un número y le traten de una forma diferencial ajustando y comprendiendo sus necesidades. En los servicios ofrecidos por una agencia de viajes la adecuada gestión de los sistemas de bases de datos puede contribuir de manera importante al cumplimiento de esta dimensión. Llamar al cliente por su nombre, recordar el tipo de alejamiento que ha pedido en anteriores ocasiones ó los lugares que le gusta visitar en un viaje son elementos, como hemos visto, que favorecen una percepción de mayor personalización del servicio.

Estos diez criterios valorativos fueron desarrollados en 97 ítems y contrastados empíricamente en una segunda fase cuantitativa. La información obtenida se analizó aplicando una serie de técnicas estadísticas que mostraron una importante correlación entre ellos. En el cuadro 4.5 podemos ver un resumen de los determinantes de la calidad percibida en los servicios.

**Cuadro 4.5 Determinantes de la calidad percibida en los servicios**

<b>LAS DIEZ DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO</b>	
<b><u>1. La fiabilidad</u></b>	Implica la coherencia y fiabilidad en la actuación
<b><u>2. La capacidad de respuesta</u></b>	Hace referencia a la voluntad o destreza de los empleados para proporcionar un servicio
<b><u>3. La profesionalidad</u></b>	Significa poseer las destrezas y el conocimiento necesarios
<b><u>4. La accesibilidad</u></b>	Implica el acercamiento y la facilidad de contacto
<b><u>5. La cortesía</u></b>	La educación, el respeto, la consideración y la amabilidad del personal de contacto
<b><u>6. La comunicación</u></b>	Mantener a los clientes informados en un lenguaje claro y escucharlos
<b><u>7. La credibilidad</u></b>	Confianza, verosimilitud y honestidad
<b><u>8. La seguridad</u></b>	Estar a salvo de peligros, riesgos o dudas
<b><u>9. La comprensión o conocimiento del cliente</u></b>	Implica un esfuerzo por entender las necesidades del cliente
<b><u>10. Los elementos tangibles</u></b>	Incluye las pruebas físicas del servicio, lugar, ..

Fuente: Parasuraman et al (1988)

Después de un proceso de refinamiento y validación las 10 dimensiones originarias quedaron reducidas a cinco:

- Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
- Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: Disposición y atención mostrados por los colaboradores, especialmente ante situaciones conflictivas o imprevistas.
- Seguridad: Conocimiento y atención mostrados por los colaboradores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Incluye las dimensiones originales de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad
- Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Incluye las dimensiones originales de accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

Además, analizaron la diferencia entre expectativas de los usuarios y calidad percibida y propusieron los llamados "5 gaps" que representan los principales escollos o deficiencias que se producen para prestar un servicio de calidad. Es decir, cuando hay discrepancias entre lo esperado por los receptores del servicio, es decir, los clientes y los prestadores del servicio, las empresas.

El primero de ellos, Gap 1 se refiere a la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre estas expectativas.

El Gap 2, atiende las discrepancias entre la percepción que los directivos de las empresas de servicios tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

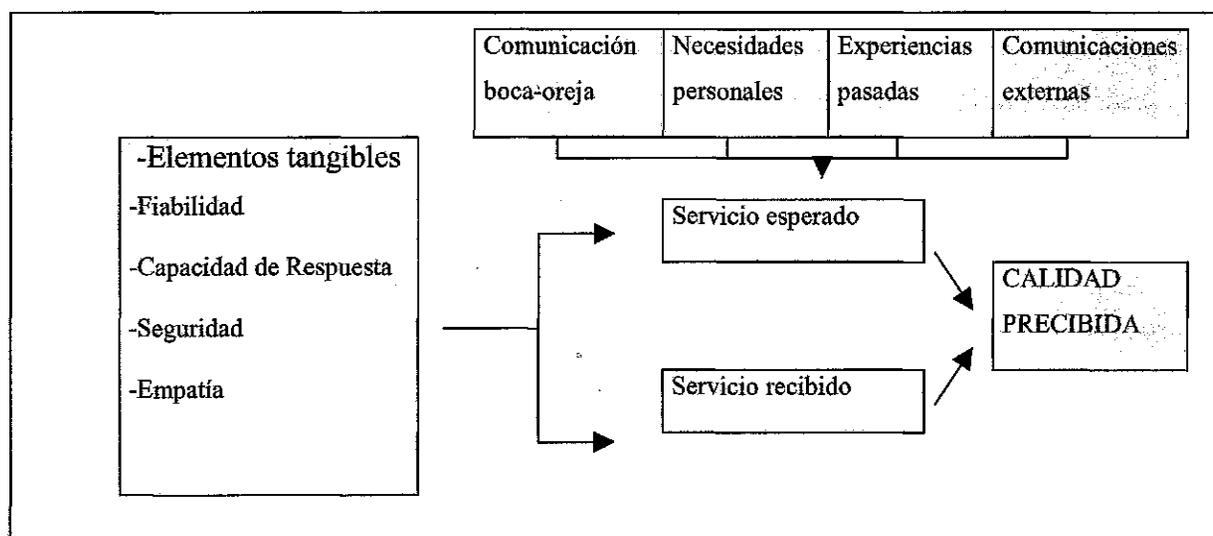
El Gap 3, contempla la discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

El Gap 4, se refiere a la diferencia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

El Gap 5, trata la diferencia entre las expectativas de los clientes y la calidad percibida finalmente.

La figura 4.2 representa gráficamente el modelo SERVQUAL.

**Figura 4. 2 Modelo SERVQUAL**



Fuente: Juliá et al. (2002)

El modelo SERVQUAL ha despertado verdaderas pasiones tanto a favor como en contra<sup>8</sup>. De las principales críticas que han aparecido sobre la utilización de una escala basada en la diferencia entre percepciones y expectativas, recogidas por Falces, Sierra, Becerra y Briñol (1999) y Juliá et al. (2002), destacaríamos las siguientes

- Es necesaria la adaptación de los ítems cambiando la redacción de algunos o bien suprimiendo o añadiendo otros, para poder reflejar las características específicas del sector estudiado. (Carman, 1990)

<sup>8</sup> Cronin y Taylor (1992) criticaron la dificultad a la hora de preguntar por las expectativas y las percepciones; Grönroos (1990) hizo alusión a lo excesivamente numerosos de los criterios considerados

- Ante eventuales modificaciones de los ítems considerados, las dimensiones subyacentes de la calidad pueden ser otras, por lo que no queda asegurada la universalidad de las cinco dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL.
- La utilización de las expectativas en la escala de medida no esta exenta de dificultades. La consideración de las expectativas puede llevar a valoraciones diferentes de la calidad en dos momentos diferentes del tiempo, sin que el servicio haya cambiado en nada.

Estas son las principales críticas planteadas sobre el modelo SERVQUAL, lo cual, ni mucho menos, lo invalida para sus propósitos; pero hace que, en muchas ocasiones, se utilice el modelo SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) para investigaciones relacionadas con la calidad.

En este caso están los investigadores españoles Falces, Sierra, Becerra y Briñol (1999) que aplicaron el modelo SERVPERF, modificandolo y adaptándolo al sector hotelero, dando como resultado el modelo HOTELQUAL. La principal conclusión a la que llegaron fue la reducción de las dimensiones identificadas para el caso de los hoteles, que pasaron de cinco a tres: personal, instalaciones y organización. De hecho, en la actualidad, la mayoría de los hoteles que realizan sus propios cuestionarios sobre calidad se basan en estos tres aspectos.

En los últimos años hay que mencionar a varios investigadores españoles relacionados con la calidad en el turismo que han aplicado la escala SERVPERF en sus estudios sobre la calidad de los servicios turísticos. Cabe destacar, entre otros, a Camisón et al.(1999) y sus estudios sobre el enfoque y la implantación de sistemas de gestión de calidad en las empresas turísticas. También hay que mencionar a Yepes (1999) y sus estudios sobre la incorporación de la gestión de calidad a las empresas y destinos turísticos españoles.

#### 4.3.1.3. Modelo de Cronin y Taylor

Dentro de la corriente que es contraria a la medición de la calidad de servicio a través de la diferencia entre percepciones y expectativas, destaca especialmente la aportación de Cronin y Taylor (1992) con su conocido modelo SERVPERF<sup>9</sup>. Su nombre se debe a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (SERVice PERFormance) para la medida de la calidad de servicio. Desde el punto de vista técnico, el modelo SERVPERF se integra de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas. Por este motivo no vamos a profundizar más en este modelo ya que sería igual al anterior en sus aspectos valorativos de la calidad con la salvedad ya mencionada.

El modelo SERVPERF no ofrece información tan detallada sobre la composición de la medida de calidad de un servicio, al no evaluar por separado las percepciones y expectativas. Ahora bien, cuando un cliente ve superadas o defraudadas sus expectativas, es de esperar que valore positiva o negativamente, según sea el caso, el servicio recibido.

Una clara ventaja del modelo SERVPERF es la mayor simplicidad de cumplimiento por parte del encuestado, ya que la eliminación de las expectativas supone la reducción a la mitad del número de ítems valorados, lo que causará un menor cansancio y seguramente mayor precisión en las respuestas obtenidas. Juliá et al. (2002) consideran que la valoración de la diferencia entre percepciones y expectativas puede llevar a valoraciones erróneas de la calidad para los elementos tangibles, pero que puede ser utilizada para valorar los elementos intangibles ya que, sobre estos, las expectativas tiene una clara influencia. Desde el punto de vista de la gestión e independientemente de la escala empleada las expectativas influyen en la valoración final de la calidad, aunque estas no sean tenidas en cuenta por separado. En el cuadro 4.6 puede verse un resumen del modelo.

<sup>9</sup> El modelo SERVPERF no aporta novedades en relación a las dimensiones de la calidad del servicio, ya que se compone de los mismos ítems que el modelo SERVQUAL, ya mencionados en el epígrafe anterior. La diferencia de este modelo con respecto al anterior está en la valoración del desempeño de estas funciones sin prestar atención, ni valorar por separado las expectativas del cliente.

**Cuadro 4.6: Ítems de la escala SERVPERF**

ÍTEM	ASPECTO VALORADO	DIMENSIÓN
1	Equipamiento de aspecto moderno	Elementos tangibles
2	Instalaciones físicas visualmente atractivas	
3	Apariencia pulcra de los colaboradores	
4	Elementos tangibles atractivos	
5	Cumplimiento de promesas	Fiabilidad
6	Interés en la resolución de problemas	
7	Realizar el servicio a la primera	
8	Concluir en el plazo prometido	
9	No cometer errores	
10	Colaboradores comunicativos	Capacidad de respuesta
11	Colaboradores rápidos	
12	Colaboradores dispuestos a ayudar	
13	Colaboradores que responden	
14	Colaboradores que transmiten confianza	Seguridad
15	Cientes seguros con su proveedor	
16	Colaboradores amables	
17	Colaboradores bien informados	
18	Atención individualizada al cliente	Empatía
19	Horario conveniente	
20	Atención personalizada	
21	Preocupación por los intereses de los clientes	
22	Comprensión de las necesidades de los clientes	

Fuente: Cronin y Taylor (1992)

## 4.4 LA CALIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

### 4.4.1 La preocupación por la calidad en las agencias de viajes

Las preocupaciones sobre calidad en las empresas turísticas parecen apuntar hacia dos tendencias diferentes: por un lado, el desarrollo de una cultura de gestión de calidad como estrategia diferenciadora y, por el otro, la utilización de herramientas para mejorar la comunicación interna y con el cliente, pudiendo identificar necesidades y aproximar la empresa a las tendencias de la demanda.

En un mercado globalizado donde el mundo se hace cada vez más pequeño es difícil hablar de calidad homogénea, aunque se hace necesario intentar abordar la calidad como premisa fundamental para posicionarse y sobrevivir en los nuevos mercados. La misma evolución del concepto de calidad en los servicios hace cada vez más necesario la implantación de estrategias empresariales dirigidas a la mejora de la calidad y la adecuación a las expectativas de los clientes. Las diferentes empresas turísticas están llevando a cabo acciones en este sentido.

Por todo ello, las agencias de viajes en el momento actual deberían tener como objetivo ofrecer un servicio diferenciado, innovador y acorde con las nuevas exigencias de sus clientes.

Para lograrlo, las actuales agencias de viajes, en España, deben trabajar para adecuar el servicio que ofrecen a las nuevas necesidades del cliente; ofrecer un asesoramiento experto añadiendo valor al producto ofrecido; realizar un seguimiento y control del producto vendido y, por último, pero no menos importante, diferenciar y personalizar el producto.

Algunas agencias de viajes, en general las más pioneras dentro del panorama español, ya están llevando a cabo acciones en este sentido; pero todavía, una parte

importante del sector, debe mejorar la calidad ofrecida al cliente si quiere sobrevivir a los nuevos retos que plantea la sociedad actual.

Sin embargo, constatamos que en la mayoría de las agencias de viajes todavía se ofrece un producto estandarizado y poco diferenciado. Situaciones como las siguientes son habituales en muchas agencias de viajes:

- Los cambios en un paquete turístico suelen ser difíciles de realizar, en ocasiones, lentos y, en general, derivan en un gran incremento del coste.
- Cualquier necesidad novedosa planteada por el cliente como, por ejemplo: pasar un fin de semana en alguna ciudad europea, en un alojamiento no convencional, y que le gestionen la compra o reserva de entradas a un concierto, teatro o espectáculo interesante, se encuentra con la imposibilidad del agente a poder satisfacerla y el ofrecimiento de un folleto estandar de hoteles en las distintas ciudades europeas.
- Ante preguntas sencillas sobre el destino, como que transporte existe desde el aeropuerto a la ciudad, cuanto se tarda en llegar o cuales son los lugares que nos recomiendan visitar, nos encontramos, en general, con respuestas vagas. Si las preguntas son más complicadas, más vale no hacerlas.
- Cuando un cliente desea alquilar una casa para pasar unas cortas vacaciones en algún lugar, tranquilo y poco masificado, de la costa o la montaña españolas; a pesar de que existen numerosas paginas en la red donde se facilita esa información, la agencia suele decir que no tiene ese servicio y ofrecer, una vez más, un folleto estandarizado de hoteles y apartamentos. Imaginemos, por tanto, que ocurriría si el alquiler de la casa desea hacerse, por ejemplo, en los Fiordos noruegos (Esa información también esta disponible en la red).

Estas son, sólo, algunas de las deficiencias que encontramos en las actuales agencias de viajes en España. En el capítulo tercero hemos hecho una revisión en profundidad de las que nos parecen las más importantes desde la perspectiva del cliente y las tendencias actuales de consumo y hábitos de vida. La constatación de esta realidad, pone de manifiesto la necesidad de una mejora en la calidad de servicio ofrecido por las agencias de viajes.

Desde nuestro punto de vista, los principales puntos en los que las agencias de viajes españolas deberán basar sus estrategias de mejora de calidad son los que enumeramos a continuación recogidos en tres grandes grupos y que intentaremos comprobar a través de nuestro análisis empírico. De esta manera las agencias podrían hacer frente al reto de las nuevas tecnologías no sólo compitiendo con ellas y ofreciendo un servicio con un alto valor añadido sino utilizándolas como factor diferencial fundamental para lograr sus objetivos.

En primer lugar, muchas agencias de viajes no se han preocupado de estudiar las necesidades y los cambios de su demanda. En lugar de ofrecer simplemente el folleto estandarizado, deben preguntar a sus clientes lo que necesitan y buscarles un producto a la medida de sus necesidades. Conocer a sus clientes para poderles ofrecer el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias es la primera medida que deben adoptar para llevar a cabo el proceso de mejora de calidad. En este sentido deberían negociar paquetes turísticos con las mayoristas, mucho más abiertos, que puedan adaptarse con facilidad a los diferentes clientes.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que las llamadas *tareas tradicionales* de las Agencias de Viajes van a disminuir en el futuro porque los nuevos canales de venta por Internet presentan un crecimiento continuo de usuarios y esto significa una importante pérdida de negocio para estas empresas, todas las agencias que basaran su negocio en esa intermediación, tenderán a desaparecer.

Las empresa que sobrevivirán y podrán adquirir una ventaja competitiva serán aquellas que formen a sus agentes como expertos en el uso de las nuevas herramientas

tecnológicas de búsqueda por Internet y puedan ofrecer a sus clientes un servicio personalizado, rápido y muy satisfactorio.

En tercer lugar, hay que poner los medios para asegurar la calidad en el destino, controlando la calidad de sus proveedores, hoteles, restaurantes y compañías de transporte con los que trabajan. Para ello deben exigir a sus proveedores un nivel de calidad acorde con las especificaciones y llevar a cabo controles periódicos para asegurarse que siguen cumpliendo con los niveles de calidad establecidos.

Por último, el conocimiento de sus clientes, el ofrecimiento de un asesoramiento experto y la fiabilidad en torno a los productos llevaría a la diferenciación del servicio, en la creencia de que la diferenciación -para estas empresas- contribuye a añadir valor y, por tanto, es fuente de ventaja competitiva (Mintzberg y Quinn, 1988). Este planteamiento es el que vamos a intentar comprobar a través del análisis estadístico detallado de los resultados de nuestra encuesta que exponemos en el siguiente capítulo.

#### **4.4.2. Estudios previos sobre calidad en las agencias de viajes**

En relación a la medición de calidad en los servicios de intermediación turística hemos encontrado muchos trabajos. Para el caso de las agencias de viajes, el número de trabajos es menor. Los principales han sido realizados en fechas muy recientes y los distintos autores han abordado este tema desde distintas perspectivas. Vamos a citar los más relevantes.

Algunos de los trabajos que vamos a mencionar no son trabajos específicos para las agencias de viajes sino para la generalidad de los servicios turísticos, pero incluyeron también algunos aspectos relacionados con las agencias de viajes. En este apartado estarían Díaz e Iglesias (1999) y Babakus y Voller (1992).

Díaz e Iglesias (1999) llevan a cabo un intento para medir la calidad mediante indicadores subjetivos e intentan definir cuales son las principales expectativas de los clientes con respecto a los servicios turísticos. De sus conclusiones se desprende que distintos aspectos relacionados con la calidad tenían distinto grado de importancia según el tipo de cliente.

Babakus y Voller (1992) llevaron a cabo estudios sobre la calidad de los servicios turísticos utilizando la escala SERVQUAL y los llamados "Gaps" ratificando la línea de investigación de Parasuraman et al. (1988), pero identificaron otras dimensiones de calidad que también resultaron significativas. Estas divergencias pueden deberse a las diferentes tipologías de servicio a las que se aplique la escala. Esto es importante para las agencias de viajes ya que son ellas las que deben identificar las principales expectativas de sus clientes y además poner especial atención en no crear falsas expectativas que luego puedan ser defraudadas. Vamos a intentar comprobar la importancia de este aspecto en nuestro análisis estadístico.

En lo que se refiere a estudios directamente relacionados con las agencias de viajes, encontramos varios artículos y trabajos de investigación que tratan de determinar los principales factores que influyen en la valoración de calidad en una agencia de viajes.

Entre ellos cabe destacar a Leblanc (1992) que identifica nueve factores relacionados con la calidad de servicio en las agencias de viajes. Para su estudio utilizó la escala SERVQUAL, adaptándola al ámbito de las agencias de viajes. De entre los factores estudiados, los más significativos estadísticamente fueron la imagen corporativa y la competencia de los empleados.

En esta misma línea, Vázquez (1999) estudia las distintas estrategias empresariales que pueden ser llevadas a cabo por las agencias de viajes para mejorar la calidad del servicio y las principales ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

Bigné (1996) y Bigné y Andreu (1999) llevaron a cabo un análisis de la calidad en las agencias de viajes mediante la adaptación de la escala *Servqual* al sector. Más adelante realizaron estudios sobre la calidad en relación a la comercialización y distribución turística, de los cuales se desprende la siguiente conclusión: “...la entrega de valor superior para el cliente es la principal herramienta para competir y fidelizar a la clientela”.

López (2001) trató de identificar los factores que condicionan la ventaja competitiva en una agencia de viajes comparando la opinión de los expertos con la de los profesionales del turismo. Las conclusiones de su tesis doctoral apuntan las principales diferencias y coincidencias entre expertos y profesionales y algunas de las estrategias que pueden resultar fuente de ventaja competitiva para las agencias de viajes.

Talaya et al. (2001) estudiaron los factores determinantes de la satisfacción en los servicios de las agencias de viajes. Los principales factores que se analizaron fueron los encuentros de servicio, la empatía, la fiabilidad, el entorno de la prestación, la competencia y los atributos adicionales.

Millán (2001) realizó un detallado trabajo de investigación para tratar de comprender e identificar los elementos que determinan la satisfacción en el servicio recibido en una agencia de viajes. Utilizó para ello una adaptación de la escala *servqual*, compuesta de 34 ítems.

Debemos citar también varios estudios que tratan de estudiar las implicaciones del comercio electrónico a través de la red en distintas empresas de intermediación, como

agencias de viajes. Entre todos estos trabajos cabe destacar los de Lewis y Talayevsky (1998) y Talaya y Millán (2002). Estos autores ya apuntaban algunas de las líneas de nuestro análisis, sobre todo en lo referente a la necesidad de añadir valor en el proceso de intermediación ante la revolución que supone para estas empresas la relación directa entre productores y consumidores a través de Internet. Talaya y Millán recogen algunas recomendaciones para las empresas de intermediación turística.

En el Reino Unido, los investigadores Davies y Downward (2001) publicaron un estudio sobre organización y competencia de los touroperadores y agencias de viajes, llegando a la conclusión de que es necesario un aumento de calidad en estas empresas vía aportación de un mayor valor añadido al proceso de intermediación.

Y por último Suárez et al (2002) realizaron un estudio sobre la aplicación del marketing relacional en el ámbito turístico centrándose en las empresas de distribución de servicios turísticos minoristas y llegaron a la conclusión de que la confianza y el compromiso eran elementos clave en la relación entre el cliente y la agencia de viajes.

A continuación detallamos en el cuadro 4.7. los principales trabajos realizados, para las agencias de viajes, en forma de resumen y recopilación. En este cuadro no están recogidos todos los trabajos, sino sólo los que, a nuestro juicio, han sido más oportunos para nuestra tesis y han sido, por tanto, objeto de análisis.

**Tabla 4.7. Investigaciones en materia de agencias de viajes**

Autor (es)/años	Título	Aportan información sobre
Suárez et al. (2002)	"Marketing relacional en las agencias de viajes"	Marketing
Davies y Downward (2001)	"Estudio sobre Touroperadores en UK"	Organización
Talaya et al. (2001) Talaya y Millán (2002) Millán (2001)	"Factores determinantes de la calidad en los servicios de las agencias de viajes" "Nuevas tecnologías y c.e en turismo" "Análisis de la satisfacción de los usuarios en el servicio de las agencias de viajes"	Calidad Nuevas tecnologías Satisfacción
López (2001)	"Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados en las agencias de viajes"	Organización
Bigné y Andreu (1999)	"Cadena de comercialización del producto turístico"	Marketing
Vázquez (1999)	Estrategia de marketing de relaciones para el desarrollo de la oferta y distribución de productos turísticos"	
Bigné (1996)	"Turismo y marketing en España Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro"	
Bigné, Martínez y Belloch (1996)	"La calidad de servicio en las agencias de viaje. Una adaptación de la escala SERVQUAL"	Gestión de la calidad/calidad del servicio agencia de viajes
Bigné (1999)	"La calidad del servicio de las agencias de viaje"	
Lewis y Talalayevski (1998)	"Agencias de viajes y nuevas tecnologías"	Organización
Leblanc, (1992)	"factores determinantes de la calidad en una agencia de viajes"	Calidad

Basándonos en algunas de las aportaciones de los estudios mencionados, vamos a centrar el tema de nuestro análisis en medir la calidad del servicio percibida por el cliente en las agencias de viajes españolas, en lo referente a algunos aspectos relacionados con el valor añadido que dichas empresas pueden y deben aportar, para acabar proponiendo distintas líneas de actuación en las que, las agencias de viajes, puedan basar sus estrategias de mejora de calidad.

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO EMPÍRICO DE LA CALIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES**

*“... el 99,9% de lo que se necesita para lograr algo es la determinación para hacerlo, cualquiera que sea la clase de obstáculos que levanten los que estén a nuestro alrededor.”*

(Peters, 1994)

## 5.1 ESTUDIO DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

### 5.2.1 Introducción

Como comentábamos en el capítulo anterior, la escala *SERVPERF* (Cronin y Taylor, 1992) se basa en los mismos ítems que la escala *SERVQUAL* (Parasuraman et al, 1988) para medir la calidad del servicio; pero aporta como principal diferencia el eliminar la referencia explícita por las expectativas centrándose exclusivamente en las percepciones del cliente sobre la calidad recibida.

En nuestro caso, vamos a utilizar la escala *SERVPERF*, ya que lo que nos interesa son las percepciones actuales que los clientes tienen en relación a la calidad de servicio ofrecida en las agencias de viajes. Es obvio que las expectativas particulares de cada cliente van a reflejarse en sus percepciones de calidad, pero no vamos a interesarnos explícitamente por ellas. La razón de esta elección se debe a los siguientes motivos:

- La consideración de la calidad como diferencia entre percepciones y expectativas puede llevar a valoraciones diferentes de la calidad en dos momentos distintos del tiempo sin que el servicio haya variado en nada (Falces et al., 1999).
- Por otro lado, la mayor simplicidad del cuestionario, a la hora de ser cumplimentado por parte del encuestado, redundará en un menor cansancio y, probablemente, en una mayor precisión de las respuestas obtenidas (Juliá et al, 2002).
- Por último, las expectativas del cliente están implícitamente reflejadas en sus percepciones. Cuando un cliente ve superadas o defraudadas sus expectativas, independientemente de la naturaleza de las mismas, es de esperar que valore positiva o negativamente el servicio recibido (Cronin y Taylor, 1992).

A pesar de nuestra elección, no queremos dejar de señalar que el considerar por separado las percepciones y las expectativas sigue siendo objeto de debate en la actualidad. Autores, como Cronin y Taylor (1992), defienden la idea de que las expectativas afectan a la calidad del servicio, pero a través de la disconformidad y satisfacción y no directamente, es decir, estarían implícitas en sus percepciones. Mientras que, Parasuraman et al, (1988) sugieren una relación directa y una gran importancia en su valoración por separado.

Una vez hechas estas aclaraciones, vamos a pasar a exponer cuales son las dimensiones, relacionadas con la calidad, que hemos escogido para nuestro estudio con el objetivo de analizar las percepciones de los clientes sobre el servicio recibido en una agencia de viajes.

La escala de medición utilizada se basa en cinco dimensiones de calidad que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Cada una de estas dimensiones esta dividida en varios ítems para su estudio en profundidad. En la Tabla 5.1 pueden verse los ítems valorados en cada dimensión.

Esta escala es de aplicación general para todos los servicios, por lo que, en nuestro caso, vamos a adaptarla a los servicios de intermediación turística desarrollados en las agencias de viajes suprimiendo algunos de los ítems del cuestionario y adaptando otros a las peculiaridades de dichos servicios.

Para llevar a cabo dicha adaptación y la configuración del cuestionario final, hemos realizado una serie de entrevistas, previas a la elaboración del cuestionario, que nos han sido de gran utilidad para dilucidar las principales cuestiones a investigar y que detallamos a continuación.

Tabla 5.1

## Ítems de la escala SERVPERF

ÍTEM	ASPECTO VALORADO	DIMENSIÓN
1	Equipamiento de aspecto moderno	Elementos tangibles
2	Instalaciones físicas visualmente atractivas	
3	Apariencia pulcra de los colaboradores	
4	Elementos tangibles atractivos	
5	Cumplimiento de promesas	Fiabilidad
6	Interés en la resolución de problemas	
7	Realizar el servicio a la primera	
8	Concluir en el plazo prometido	
9	No cometer errores	
10	Colaboradores comunicativos	Capacidad de respuesta
11	Colaboradores rápidos	
12	Colaboradores dispuestos a ayudar	
13	Colaboradores que responden	
14	Colaboradores que transmiten confianza	Seguridad
15	Clientes seguros con su proveedor	
16	Colaboradores amables	
17	Colaboradores bien informados	
18	Atención individualizada al cliente	Empatía
19	Horario conveniente	
20	Atención personalizada	
21	Preocupación por los intereses de los clientes	
22	Comprensión de las necesidades de los clientes	

Fuente: Cronin y Taylor (1992)

En la fase exploratoria se realizaron 30 entrevistas en profundidad a través de las cuales tratábamos de comprender las actitudes subyacentes positivas o negativas de los clientes respecto a las agencias de viajes. Estas entrevistas consistieron en una serie de dinámicas grupales -6 sesiones en grupos de 5 individuos por sesión- con personas de ambos sexos que hubieran utilizado los servicios de una agencia de viajes. Se les pedía que previamente rellenaran un cuestionario de forma individual (Ver Anexo 2) y después participarían en una sesión grupal dirigida en la que discutimos sobre los servicios prestados por una agencia de viajes. Estas dinámicas de grupo se realizaron durante los meses de mayo y junio del 2001 en la fase previa a la configuración del cuestionario y trataban de identificar aquellas experiencias del servicio que les hubieran resultado

especialmente gratas y aquellas<sup>8</sup> otras que hubiesen sido especialmente insatisfactorias, así como, los principales aspectos del servicio que tenían mayor importancia para estos individuos a la hora de realizar la compra de un viaje.

Les pedimos a los individuos participantes que valorarán como más o menos importantes, con un escala de 1 a 5 puntos (5 como más importante y 1 como menos importante), las cinco dimensiones de la escala SERVPERF en relación a la calidad de servicio en las agencias de viajes. 27 de los 30 encuestados valoraron con 1 punto los *elementos tangibles* (Es decir, el 90% la considero como la dimensión menos importante). En la discusión posterior se puso de manifiesto que los *elementos tangibles* se apreciaban, en general, como adecuados en la mayoría de las agencias visitadas y que los entrevistados no los consideraban como una importante fuente de valor añadido.

Por ello, de las cinco dimensiones que propone la escala, hemos suprimido, en nuestro estudio, la que hace referencia a los *elementos tangibles*, centrando nuestro interés en los aspectos intangibles relacionados con la calidad en las agencias de viajes. Coincidimos, además con Martín (1999), que son estos aspectos los que más contribuyen a añadir valor y diferenciar el servicio.

Por otro lado, en estas mismas dinámicas, descubrimos que las dimensiones de la escala que hacen referencia a la *seguridad* y la *capacidad de respuesta* eran muy valorados por la mayoría de los participantes. Presentando gran importancia para el total de entrevistados. El 30% valoró la capacidad de respuesta como más importante –con 5 puntos- y el 23,33% valoró la empatía como más importante. En el cuadro 5.1 vemos que, dentro de la dimensión *seguridad*, se engloban aspectos relacionados con la capacidad del agente o colaborador para informar adecuadamente y transmitir confianza, en nuestro caso sobre los productos o destinos. En la discusión posterior vimos que los entrevistados daban gran importancia a este aspecto y lo englobaban dentro de lo que consideraban un buen asesoramiento, junto con algunos de los aspectos de la *capacidad de respuesta*: colaboradores rápidos, comunicativos y que responden.

La dimensión *empatía* fue también altamente valorada. El 33,34% valoró esta dimensión como la más importante, poniéndose, después, de manifiesto que, dentro de esta dimensión, la personalización del servicio, la comprensión de los gustos particulares de cada cliente y la adecuación del viaje a sus necesidades y preferencias eran aspectos claves en la valoración del servicio por parte de los clientes participantes. Dentro de esta dimensión el aspecto "horario conveniente" fue, en general, menos valorado.

En relación a la *fiabilidad*, hubo mayores discrepancias en torno a las puntuaciones. El 13,33% valoró la fiabilidad como la dimensión más importante; pero en las discusiones posteriores se puso de manifiesto que la mayoría de los entrevistados consideraban muy importante el cumplimiento de las promesas realizadas, especialmente en relación a la calidad de los alojamientos y servicios contratados, sobre otros aspectos de la dimensión *fiabilidad*.

Las dinámicas realizadas quedaron recogidas en cintas de sonido, registrándose un total de trece horas y media de grabación.

Finalmente, basándonos en dichas entrevistas, elaboramos un cuestionario que contempla la mayoría de las dimensiones de la escala SERVPERF, pero adaptándolas a los servicios desarrollados en las agencias de viajes y que podrían determinar la calidad percibida por el cliente en una agencia de viajes. Los aspectos que vamos a estudiar son:

- La adecuación del servicio prestado a las necesidades del cliente
- El asesoramiento, información y ayuda recibidos por parte del agente de viajes
- La fiabilidad en torno a la calidad prometida y finalmente recibida

Añadimos, además, aspectos relacionados con la percepción de diferenciación en el servicio recibido en la agencia, para poder establecer relaciones entre las dimensiones estudiadas y la apreciación de diferenciación en el servicio.

La adecuación del servicio prestado a las necesidades del cliente correspondería a la *Empatía* en la escala *SERVPERF* (ítems 18, 20, 21 y 22: atención individualizada y personalizada, preocupación por los intereses del cliente y comprensión de sus necesidades). Eliminamos en este caso el aspecto 19: "horario conveniente".

El asesoramiento recibido por parte del agente de viajes correspondería a la *Capacidad de respuesta* en la escala *SERVPERF* (ítems 10,11,12 y 13: colaboradores competentes y dispuestos a ayudar) y también incluiría algunos aspectos de la dimensión *Seguridad* (ítems 14 y 17: colaboradores bien informados y que transmiten confianza).

La fiabilidad en torno a la calidad prometida y la finalmente recibida en destino corresponde a la dimensión que tiene el mismo nombre en la escala de Cronin y Taylor (1992) -*Fiabilidad*- pero solo nos interesamos por el aspecto relacionados con "el cumplimiento de promesas" (ítem 5) y por otro aspecto de la *seguridad*: "Clientes seguros con su proveedor" (ítem 15).

Por último, preguntamos al cliente si aprecia diferenciación en el servicio recibido (sí la agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes y si el servicio es mejor de lo esperado o mejor al de otras agencias) y comparemos estas respuestas con las obtenidas para el resto de los aspectos evaluados.

Coincidimos con Grönroos (1990) en que la diferenciación en el servicio es la medida de la verdadera calidad. Las preguntas que pasaremos a las unidades informantes quedan reflejadas en la Tabla 5.2. y recogidas en el cuestionario que adjuntamos como anexo (Anexo1).

**Tabla 5.2- Aspectos considerados en la investigación.**

<b>GRUPO 1.- Adecuación del servicio prestado a los gustos y preferencias particulares del cliente</b>
1.- La agencia le ha ofrecido el servicio que usted buscaba
2.- La agencia dispone de suficiente variedad de opciones entre las que elegir
3.- La agencia ha sabido adecuarse a sus gustos y preferencias personales
<b>GRUPO 2.- Profesionalidad del agente y asesoramiento recibido</b>
4.- El agente de viajes conoce el destino y le ha informado bien
5.- El agente de viajes ha sabido contestar a sus dudas y ayudarlo en la planificación del viaje
6.- Los documentos y el material aportados por la agencia le han ayudado a confeccionar el viaje
<b>GRUPO 3.- Fiabilidad entorno a la calidad de los productos ofertados</b>
7.- En otros viajes realizados, las especificaciones sobre calidad coincidían con las encontradas en destino
8.- La documentación aportada por la agencia refleja correctamente la calidad de los alojamientos y otros servicios ofrecidos
9.- Los niveles de calidad de los establecimientos que ofrece la agencia le parecen buenos
<b>GRUPO 4.- Percepción de una diferenciación en el servicio recibido</b>
10.- La agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes
11.- La agencia ofrece productos o servicios diferentes a otras agencias
12.- Los servicios ofrecidos por la agencia han sido mejores de lo que esperaba

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Justificación del universo a estudiar

Para llevar a cabo este estudio hemos utilizado los datos recogidos a través de la técnica de la encuesta que realizamos en la Comunidad de Madrid. Hemos escogido Madrid por ser, junto con Cataluña, la comunidad que presenta un mayor número de agencias de viajes y el mayor volumen de negocio y de representatividad dentro del panorama minorista español. Al mismo tiempo, también son las Comunidades de Madrid y Cataluña, las que presentan un mayor número de salidas de viajeros (IET, 2000).

Con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos y de contrastar las hipótesis enunciadas se definió la población que integra la muestra: individuos que hubieran utilizado los servicios de una agencia de viajes en los tres meses previos a la realización de la encuesta y cuyo motivo para viajar fuera el ocio.

Para determinar la muestra necesaria se tenía que partir de un universo imposible de cuantificar a través de las estadísticas existentes. Se necesitaba conocer el número de usuarios de agencias de viajes durante el período de análisis considerado y tanto el Instituto nacional de Estadística como la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, fuentes oficiales de información estadística en materia de turismo, carecían de esta información.

A este respecto el único dato disponible sobre el uso de las agencias de viajes es el porcentaje de viajes realizados por los españoles organizados a través de agencias de viajes que refleja la estadística Familiar (IET). Utilizamos los datos para el año 2000, que reflejan que el 15% de los viajes realizados por los españoles con destino España y el 57% de los viajes realizados al extranjero fueron organizados a través de agencias.

El total de los viajes realizados por los españoles en el año 2000 fue de 123 millones de viajes. De entre ellos, el 91% tuvo como destino el territorio nacional y el 9% restante fueron al extranjero. De los viajes dentro de España, el 67% tuvieron como motivo principal el ocio y, entre los viajes al extranjero, el 70% se realizaron por ese motivo.

Teniendo en cuenta el número de viajes totales (123 millones) y los porcentajes mencionados, la población puede considerarse como infinita. Con estas condiciones, con la limitación de los medios económicos con que contamos y con el fin de obtener una adecuada representatividad de los datos, se considero suficiente una muestra integrada por 150 individuos, siguiendo la pauta de estudios similares en este campo.

Sin embargo, tras el proceso y depuración de cuestionarios, la muestra quedó limitada a 133 encuestas válidas, todas ellas realizadas entre septiembre y octubre del 2001 a una población de hombres y mujeres mayores de 18 años.

Por tanto, se trata de una muestra no probabilística, pero para intentar obtener la mayor representatividad posible, la fijación de la muestra se hizo considerando los porcentajes utilizados para cada tramo de edad que refleja el IET (1999)<sup>1</sup> en sus estudios sobre la composición de la población viajera española.

Los datos se han recogido en cuatro puntos importantes de salida de viajeros. Estos puntos han sido: el aeropuerto de Barajas, las estaciones de tren de Atocha y Chamartín y la estación sur de autobuses, principal terminal de autobuses de la capital de Madrid.

---

<sup>1</sup> En nuestra muestra no consideramos los viajeros menores de edad (El IET ofrece también datos para los viajeros menores de edad)

Decidimos recoger los datos en diversos puntos de salida de viajeros, en lugar de hacerlo en las propias agencias de viajes para, por un lado, simplificar el proceso de recogida de información, evitar que el entrevistado estuviera coaccionado o limitado por la presencia cercana del agente de viajes que le había atendido y, por otro lado, reducir la influencia que pudiera tener sobre los resultados totales la excelente o muy deficiente calidad de alguno de los puntos de servicio elegidos.

Todos los encuestados eran viajeros que hubieran utilizado los servicios de una agencia de viajes, situada en la Comunidad de Madrid, en los 3 meses previos a la realización de la encuesta de manera que tuvieran un recuerdo reciente sobre el servicio recibido y cuyo motivo principal para viajar fuera el ocio. De esta forma eliminamos otros motivos para viajar como los negocios, el trabajo, congresos, etc... para poder centrar las conclusiones de nuestro estudio en este tipo de viajeros. Los viajes de ocio suponen, como ya hemos mencionado, el 67%, en los viajes con destino España y el 70% de los viajes al extranjero realizados por los españoles (IET, 2000). En la tabla 5.4 se puede ver la ficha técnica del proceso metodológico.

**Tabla 5.4.- Ficha técnica del proceso metodológico.**

Universo de medida	Individuos que hayan utilizado los servicios de una AAVV de la CAM en los tres meses previos a la realización de la encuesta y cuyo motivo para viajar fuera el ocio
Forma de contacto	Encuesta personal y autoadministrada
Ámbito geográfico	Comunidad de Madrid
Tamaño muestral	150 encuestas/133 válidas
Trabajo de campo	Segunda quincena del mes de septiembre y primera quincena del mes de octubre de 2001
Cuestionario	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Las preguntas básicas consisten en una lista de 12 ítems. Junto a éstas se han realizado preguntas de introducción y clasificación
Análisis de datos	Análisis de frecuencias, test de Chi-cuadrado, análisis factorial exploratorio y análisis de estructuras de covarianzas.
Paquetes estadísticos	SPSS y EQS

Fuente: Elaboración propia.

La forma de contacto con los entrevistados fue a través de encuesta personal y autoadministrada. En la mayoría de los casos el encuestador estuvo presente durante la realización de la encuesta y ayudó al entrevistado si tenía alguna duda sobre las preguntas o la forma de rellenar el cuestionario; pero debemos señalar que el formato de la encuesta podía autoadministrarse como puede verse en el anexo 1. Los entrevistados fueron elegidos de forma aleatoria, considerando las cuotas establecidas en el perfil de la muestra en relación a la edad. La muestra se dividió casi al 50% entre hombres y mujeres. En la tabla 5.5. podemos ver el perfil de la muestra.

**Tabla 5.5.- Perfil de la muestra.**

VARIABLES	CATEGORIAS	MUESTRA
Sexo	H	48.9%
	M	51.1%
Edad	-25	18.5%
	26-44	41.3%
	45-55	15.8%
	56-65	11.4%
	+ 65	13.0%

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3 Elaboración y estructura del cuestionario

Para diseñar el cuestionario, tal y como hemos indicado anteriormente, hemos partido de los modelos de medición de calidad mencionados en el capítulo cuatro y, en concreto, de la escala *SERVPERF* (Cronin y Taylor, 1992), adecuándola a las características particulares que presentan las agencias de viajes en España y sobre la base de las entrevistas realizadas en la fase exploratoria, previa a la elaboración del cuestionario.

Determinar los atributos que han de valorarse en un cuestionario es, quizás, el paso más importante ya que en él deben identificarse aquellos atributos del servicio de mayor importancia para los clientes. La calidad debe valorarse siempre desde la perspectiva del cliente (Grönroos, 1990) y no desde las creencias de los directivos de las empresas. Evitar

este error contribuirá a impedir la aparición de la deficiencia 1 o *Gap 1* apuntada en el modelo *SERVQUAL* (Parasuraman et al, 1988).

En primer lugar si deseamos realizar un cuestionario adaptado a cada servicio turístico, resulta evidente que los atributos del cuestionario serían diferentes para cada caso; en segundo lugar, las necesidades y gustos particulares de cada cliente son cambiantes en el tiempo, por lo que los patrones fijos de evaluación no son adecuados. Para la obtención de los atributos más adecuados realizamos, como ya hemos comentado, un muestreo previo, dentro de la fase exploratoria, a un grupo de 30 individuos. A través del estudio de esas entrevistas, llegamos a la conclusión de que los principales aspectos en los que el cliente basaba su apreciación de una mayor o menor calidad en el servicio recibido en las agencias de viajes eran: el grado de adecuación del producto a las necesidades particulares de cada cliente, el grado de información, asesoramiento y ayuda recibidos por parte del agente para la planificación y desarrollo del viaje, y la fiabilidad en torno a las promesas hechas en la agencia, de manera explícita o implícita, y lo encontrado en destino. Ya hemos comentado como estos aspectos se relacionan con los principales elementos de la escala *SERVPERF* (Cronin y Taylor, 1992).

Basándonos en estos resultados hemos elaborado nuestro cuestionario, preguntando por estas tres dimensiones. Además, hemos añadido una cuarta dimensión en la que nos interesamos por conocer si el cliente percibe una diferenciación en el servicio recibido en la agencia; para, de ese modo, relacionar la percepción de diferenciación con el resto de los aspectos evaluados. En la creencia de que la verdadera calidad implica diferenciación.

En nuestro cuestionario hemos planteado a la muestra una serie de afirmaciones relacionadas con cada una de las dimensiones de calidad evaluadas y pedíamos al entrevistado que valorara el grado de acuerdo con cada una de ellas utilizando para ello una escala Likert de 7 puntos que iba desde *totalmente en desacuerdo* hasta *totalmente de acuerdo*. A continuación detallamos las variables estudiadas.

Para conocer el grado de adecuación del producto a las necesidades del cliente, formulamos a la muestra las siguientes afirmaciones (variables 1, 2 y 3):

- La agencia le ha ofrecido el servicio que usted buscaba (V1)
- La agencia dispone de suficiente variedad de opciones entre las que elegir (V2)
- La agencia ha sabido adecuarse a sus gustos y preferencias personales (V3)

Para conocer el grado de asesoramiento y atención recibido, formulamos a la muestra otras tres afirmaciones (variables 4,5 y 6):

- El agente de viajes conoce el destino y le ha informado bien (V4)
- El agente de viajes ha sabido contestar a sus dudas y ayudarle en la planificación del viaje (V5)
- Los documentos y el material aportados por la agencia le han ayudado a confeccionar el viaje (V6)

Para conocer la fiabilidad en torno a la adecuación entre las especificaciones sobre calidad recibidas en la agencia y las encontradas en el destino final, hemos planteado a la muestra otras tres afirmaciones que comprenderían las variables 7, 8 y 9:

- En otros viajes realizados, las especificaciones sobre calidad coincidían con las encontradas en destino (V7)
- La documentación aportada por la agencia refleja correctamente la calidad de los alojamientos y otros servicios ofrecidos (V8)
- Los niveles de calidad de los establecimientos que ofrece la agencia le parecen buenos (V9)

Y, por último, para conocer si el cliente percibe una diferenciación en el servicio recibido, hemos formulado otra serie de afirmaciones (variables 10,11 y 12):

- La agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes (V10)
- La agencia ofrece productos o servicios diferentes a otras agencias (V11)
- Los servicios ofrecidos por la agencia han sido mejores de lo que esperaba (V12)

En total, el cuestionario estaba compuesto de 12 afirmaciones estructuradas en cuatro grupos relacionados con los cuatro aspectos a estudiar. (Las variables descritas y valoradas pueden verse en el anexo 1).

Finalmente, el cuestionario contenía una parte de preguntas de clasificación referentes al sexo, la edad, el tipo de compra realizada, la utilización de Internet, el número de viajes anuales realizado y el tipo de agencia utilizado, que mostramos en la tabla 5.6.

**Tabla 5.6 Preguntas de clasificación**

<b>Edad</b>	-25	26-44	45-55	56-65	+65
<b>Sexo</b>	Hombre			Mujer	
<b>Nº de viajes anuales</b>	1 o 2			3 o más	
<b>Tipo de agencia</b>	Agencia generalista			Agencia especializada	
<b>Tipo de compra</b>	Paquete turístico			Viaje personalizado	
<b>Utilización de Internet</b>	Utiliza Internet			No utiliza Internet	

Fuente. Elaboración propia.

Para medir el grado de calidad percibida en cada uno de los aspectos a estudiar, hemos pedido a los encuestados que valoraran el grado de acuerdo con cada uno de los enunciados (relacionados con el servicio recibido) con una escala de Likert<sup>2</sup> de 7 puntos que iba desde Totalmente en desacuerdo (1 punto) hasta Totalmente de acuerdo (7 puntos).

Las respuestas en formato tipo Likert se caracterizan por presentar en un extremo una respuesta muy negativa y en el otro extremo una respuesta muy positiva, permitiendo la representación de valores intermedios entre ambos extremos. En la Tabla 5.7 representamos algunos ejemplos de escala Likert.

<sup>2</sup> Las escalas tipo Likert se utilizan habitualmente para medir la satisfacción del cliente

Tabla 5.7: Ejemplos de escala tipo Likert

<b>Valoración</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ejemplo 1</b>	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Valoración</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ejemplo 2</b>	Totalmente Insatisfecho	Bastante insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Totalmente satisfecho
<b>Valoración</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ejemplo 3</b>	Totalmente deficiente	Bastante deficiente	Deficiente	Ni deficiente ni correcto	Correcto	Bastante correcto	Totalmente correcto

Fuente. Juliá et al, 2002

El Ejemplo 2 de escala Likert se emplea generalmente para aspectos que reflejan satisfacción, es decir, aspectos buenos o malos del servicio recibido y que el entrevistado debe valorar. En otras palabras la redacción de la cuestión indica una característica positiva o negativa del servicio. Los ejemplos primero y tercero se emplean generalmente para redacciones neutras, es decir, sin connotaciones positivas o negativas, aunque siguen representando igualmente características del servicio recibido. En nuestra encuesta hemos optado por el formato del ejemplo 1 por considerarlo el más adecuado.

El formato de respuestas tipo Likert permite precisar muy bien el nivel de calidad percibida por el cliente, ya que, a menudo, la valoración de una determinada característica no puede juzgarse con un "sí" o un "no", obligando a una respuesta forzada o a la no respuesta. Además, este tipo de escalas permiten precisar mejor el nivel de calidad percibida frente a otras escalas con menos niveles de respuesta. Las escalas de tipo Likert más utilizadas son las de cinco niveles de respuesta, nosotros hemos elegido una escala Likert de siete niveles para poder precisar todavía con mayor exactitud el grado de calidad percibida por cada cliente y llegar a conclusiones más matizadas.

Por último, las escalas tipo Likert permiten también la agrupación de respuestas favorables y desfavorables, al igual que otras escalas. Las respuestas, finalmente, pueden quedar agrupadas en respuestas favorables, desfavorables y de indiferencia.

### 5.1.4 Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación quedaron detallados en el primer capítulo. En relación al objetivo de tener datos actuales sobre la percepción del consumidor en relación a la calidad ofrecida en las agencias de viajes de la CAM y para los viajes de ocio, pasamos un cuestionario (Ver Anexo 1) pidiendo a los encuestados que evaluarán la calidad de doce aspectos relacionados con el servicio recibido (que ya hemos detallado en el epígrafe 5.1.5).

Así mismo hemos querido estudiar la influencia del comercio electrónico, dividiendo la muestra entre los clientes que utilizaban Internet y los que no lo utilizaban.

Además, hemos clasificado a los viajeros según el tipo de viaje proyectado, el tipo de agencia a la que habían acudido y el número de viajes anuales para poder estructurar la muestra y llegar a conclusiones más matizadas.

Para confirmar o descartar nuestras hipótesis, hemos realizado un análisis estadístico detallado, que a continuación exponemos. Recordamos nuestras hipótesis iniciales:

H1: La percepción, por parte del cliente que acude en busca de un viaje de ocio, de adecuación y personalización del servicio está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

H2: La percepción por parte del cliente, que acude en busca de un viaje de ocio, de que la agencia le ha proporcionado un asesoramiento experto y cualificado está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

H3: La percepción por parte del cliente, que acude en busca de un viaje de ocio, de que la agencia es fiable en relación a la calidad de los productos ofrecidos y dicha calidad está en concordancia con las especificaciones generadas en origen está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

Tabla 5.1

## Ítems de la escala SERVPERF

ÍTEM	ASPECTO VALORADO	DIMENSIÓN
1	Equipamiento de aspecto moderno	Elementos tangibles
2	Instalaciones físicas visualmente atractivas	
3	Apariencia pulcra de los colaboradores	
4	Elementos tangibles atractivos	
5	Cumplimiento de promesas	Fiabilidad
6	Interés en la resolución de problemas	
7	Realizar el servicio a la primera	
8	Concluir en el plazo prometido	
9	No cometer errores	
10	Colaboradores comunicativos	Capacidad de respuesta
11	Colaboradores rápidos	
12	Colaboradores dispuestos a ayudar	
13	Colaboradores que responden	
14	Colaboradores que transmiten confianza	Seguridad
15	Cientes seguros con su proveedor	
16	Colaboradores amables	
17	Colaboradores bien informados	
18	Atención individualizada al cliente	Empatía
19	Horario conveniente	
20	Atención personalizada	
21	Preocupación por los intereses de los clientes	
22	Comprensión de las necesidades de los clientes	

Fuente: Cronin y Taylor (1992)

En la fase exploratoria se realizaron 30 entrevistas en profundidad a través de las cuales tratábamos de comprender las actitudes subyacentes positivas o negativas de los clientes respecto a las agencias de viajes. Estas entrevistas consistieron en una serie de dinámicas grupales -6 sesiones en grupos de 5 individuos por sesión- con personas de ambos sexos que hubieran utilizado los servicios de una agencia de viajes. Se les pedía que previamente rellenaran un cuestionario de forma individual (Ver Anexo 2) y después participarán en una sesión grupal dirigida en la que discutimos sobre los servicios prestados por una agencia de viajes. Estas dinámicas de grupo se realizaron durante los meses de mayo y junio del 2001 en la fase previa a la configuración del cuestionario y trataban de identificar aquellas experiencias del servicio que les hubieran resultado

especialmente gratas y aquellas otras que hubiesen sido especialmente insatisfactorias, así como, los principales aspectos del servicio que tenían mayor importancia para estos individuos a la hora de realizar la compra de un viaje.

Les pedimos a los individuos participantes que valorarán como más o menos importantes, con un escala de 1 a 5 puntos (5 como más importante y 1 como menos importante), las cinco dimensiones de la escala SERVPERF en relación a la calidad de servicio en las agencias de viajes. 27 de los 30 encuestados valoraron con 1 punto los *elementos tangibles* (Es decir, el 90% la considero como la dimensión menos importante). En la discusión posterior se puso de manifiesto que los *elementos tangibles* se apreciaban, en general, como adecuados en la mayoría de las agencias visitadas y que los entrevistados no los consideraban como una importante fuente de valor añadido.

Por ello, de las cinco dimensiones que propone la escala, hemos suprimido, en nuestro estudio, la que hace referencia a los *elementos tangibles*, centrando nuestro interés en los aspectos intangibles relacionados con la calidad en las agencias de viajes. Coincidimos, además con Martín (1999), que son estos aspectos los que más contribuyen a añadir valor y diferenciar el servicio.

Por otro lado, en estas mismas dinámicas, descubrimos que las dimensiones de la escala que hacen referencia a la *seguridad* y la *capacidad de respuesta* eran muy valorados por la mayoría de los participantes. Presentando gran importancia para el total de entrevistados. El 30% valoró la capacidad de respuesta como más importante –con 5 puntos- y el 23,33% valoró la empatía como más importante. En el cuadro 5.1 vemos que, dentro de la dimensión *seguridad*, se engloban aspectos relacionados con la capacidad del agente o colaborador para informar adecuadamente y transmitir confianza, en nuestro caso sobre los productos o destinos. En la discusión posterior vimos que los entrevistados daban gran importancia a este aspecto y lo englobaban dentro de lo que consideraban un buen asesoramiento, junto con algunos de los aspectos de la *capacidad de respuesta*: colaboradores rápidos, comunicativos y que responden.

La dimensión *empatía* fue también altamente valorada. El 33,34% valoró esta dimensión como la más importante, poniéndose, después, de manifiesto que, dentro de esta dimensión, la personalización del servicio, la comprensión de los gustos particulares de cada cliente y la adecuación del viaje a sus necesidades y preferencias eran aspectos claves en la valoración del servicio por parte de los clientes participantes. Dentro de esta dimensión el aspecto "horario conveniente" fue, en general, menos valorado.

En relación a la *fiabilidad*, hubo mayores discrepancias en torno a las puntuaciones. El 13,33% valoró la fiabilidad como la dimensión más importante; pero en las discusiones posteriores se puso de manifiesto que la mayoría de los entrevistados consideraban muy importante el cumplimiento de las promesas realizadas, especialmente en relación a la calidad de los alojamientos y servicios contratados, sobre otros aspectos de la dimensión *fiabilidad*.

Las dinámicas realizadas quedaron recogidas en cintas de sonido, registrándose un total de trece horas y media de grabación.

Finalmente, basándonos en dichas entrevistas, elaboramos un cuestionario que contempla la mayoría de las dimensiones de la escala SERVPERF, pero adaptándolas a los servicios desarrollados en las agencias de viajes y que podrían determinar la calidad percibida por el cliente en una agencia de viajes. Los aspectos que vamos a estudiar son:

- La adecuación del servicio prestado a las necesidades del cliente
- El asesoramiento, información y ayuda recibidos por parte del agente de viajes
- La fiabilidad en torno a la calidad prometida y finalmente recibida

Añadimos, además, aspectos relacionados con la percepción de diferenciación en el servicio recibido en la agencia, para poder establecer relaciones entre las dimensiones estudiadas y la apreciación de diferenciación en el servicio.

La adecuación del servicio prestado a las necesidades del cliente correspondería a la *Empatía* en la escala *SERVPERF* (ítems 18, 20, 21 y 22: atención individualizada y personalizada, preocupación por los intereses del cliente y comprensión de sus necesidades). Eliminamos en este caso el aspecto 19: "horario conveniente".

El asesoramiento recibido por parte del agente de viajes correspondería a la *Capacidad de respuesta* en la escala *SERVPERF* (ítems 10,11,12 y 13: colaboradores competentes y dispuestos a ayudar) y también incluiría algunos aspectos de la dimensión *Seguridad* (ítems 14 y 17: colaboradores bien informados y que transmiten confianza).

La fiabilidad en torno a la calidad prometida y la finalmente recibida en destino corresponde a la dimensión que tiene el mismo nombre en la escala de Cronin y Taylor (1992) *-Fiabilidad-* pero solo nos interesamos por el aspecto relacionados con "el cumplimiento de promesas" (ítem 5) y por otro aspecto de la *seguridad*: "Clientes seguros con su proveedor" (ítem 15).

Por último, preguntamos al cliente si aprecia diferenciación en el servicio recibido (sí la agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes y si el servicio es mejor de lo esperado o mejor al de otras agencias) y comparemos estas respuestas con las obtenidas para el resto de los aspectos evaluados.

Coincidimos con Grönroos (1990) en que la diferenciación en el servicio es la medida de la verdadera calidad. Las preguntas que pasaremos a las unidades informantes quedan reflejadas en la Tabla 5.2. y recogidas en el cuestionario que adjuntamos como anexo (Anexo1).

**Tabla 5.2- Aspectos considerados en la investigación.**

<b>GRUPO 1.- Adecuación del servicio prestado a los gustos y preferencias particulares del cliente</b>
1.- La agencia le ha ofrecido el servicio que usted buscaba
2.- La agencia dispone de suficiente variedad de opciones entre las que elegir
3.- La agencia ha sabido adecuarse a sus gustos y preferencias personales
<b>GRUPO 2.- Profesionalidad del agente y asesoramiento recibido</b>
4.- El agente de viajes conoce el destino y le ha informado bien
5.- El agente de viajes ha sabido contestar a sus dudas y ayudarle en la planificación del viaje
6.- Los documentos y el material aportados por la agencia le han ayudado a confeccionar el viaje
<b>GRUPO 3.- Fiabilidad entorno a la calidad de los productos ofertados</b>
7.- En otros viajes realizados, las especificaciones sobre calidad coincidían con las encontradas en destino
8.- La documentación aportada por la agencia refleja correctamente la calidad de los alojamientos y otros servicios ofrecidos
9.- Los niveles de calidad de los establecimientos que ofrece la agencia le parecen buenos
<b>GRUPO 4.- Percepción de una diferenciación en el servicio recibido</b>
10.- La agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes
11.- La agencia ofrece productos o servicios diferentes a otras agencias
12.- Los servicios ofrecidos por la agencia han sido mejores de lo que esperaba

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Justificación del universo a estudiar

Para llevar a cabo este estudio hemos utilizado los datos recogidos a través de la técnica de la encuesta que realizamos en la Comunidad de Madrid. Hemos escogido Madrid por ser, junto con Cataluña, la comunidad que presenta un mayor número de agencias de viajes y el mayor volumen de negocio y de representatividad dentro del panorama minorista español. Al mismo tiempo, también son las Comunidades de Madrid y Cataluña, las que presentan un mayor número de salidas de viajeros (IET, 2000).

Con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos y de contrastar las hipótesis enunciadas se definió la población que integra la muestra: individuos que hubieran utilizado los servicios de una agencia de viajes en los tres meses previos a la realización de la encuesta y cuyo motivo para viajar fuera el ocio.

Para determinar la muestra necesaria se tenía que partir de un universo imposible de cuantificar a través de las estadísticas existentes. Se necesitaba conocer el número de usuarios de agencias de viajes durante el período de análisis considerado y tanto el Instituto nacional de Estadística como la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, fuentes oficiales de información estadística en materia de turismo, carecían de esta información.

A este respecto el único dato disponible sobre el uso de las agencias de viajes es el porcentaje de viajes realizados por los españoles organizados a través de agencias de viajes que refleja la estadística Familitur (IET). Utilizamos los datos para el año 2000, que reflejan que el 15% de los viajes realizados por los españoles con destino España y el 57% de los viajes realizados al extranjero fueron organizados a través de agencias.

El total de los viajes realizados por los españoles en el año 2000 fue de 123 millones de viajes. De entre ellos, el 91% tuvo como destino el territorio nacional y el 9% restante fueron al extranjero. De los viajes dentro de España, el 67% tuvieron como motivo principal el ocio y, entre los viajes al extranjero, el 70% se realizaron por ese motivo.

Teniendo en cuenta el número de viajes totales (123 millones) y los porcentajes mencionados, la población puede considerarse como infinita. Con estas condiciones, con la limitación de los medios económicos con que contamos y con el fin de obtener una adecuada representatividad de los datos, se considero suficiente una muestra integrada por 150 individuos, siguiendo la pauta de estudios similares en este campo.

Sin embargo, tras el proceso y depuración de cuestionarios, la muestra quedó limitada a 133 encuestas válidas, todas ellas realizadas entre septiembre y octubre del 2001 a una población de hombres y mujeres mayores de 18 años.

Por tanto, se trata de una muestra no probabilística, pero para intentar obtener la mayor representatividad posible, la fijación de la muestra se hizo considerando los porcentajes utilizados para cada tramo de edad que refleja el IET (1999)<sup>1</sup> en sus estudios sobre la composición de la población viajera española.

Los datos se han recogido en cuatro puntos importantes de salida de viajeros. Estos puntos han sido: el aeropuerto de Barajas, las estaciones de tren de Atocha y Chamartín y la estación sur de autobuses, principal terminal de autobuses de la capital de Madrid.

---

<sup>1</sup> En nuestra muestra no consideramos los viajeros menores de edad (El IET ofrece también datos para los viajeros menores de edad)

Decidimos recoger los datos en diversos puntos de salida de viajeros, en lugar de hacerlo en las propias agencias de viajes para, por un lado, simplificar el proceso de recogida de información, evitar que el entrevistado estuviera coaccionado o limitado por la presencia cercana del agente de viajes que le había atendido y, por otro lado, reducir la influencia que pudiera tener sobre los resultados totales la excelente o muy deficiente calidad de alguno de los puntos de servicio elegidos.

Todos los encuestados eran viajeros que hubieran utilizado los servicios de una agencia de viajes, situada en la Comunidad de Madrid, en los 3 meses previos a la realización de la encuesta de manera que tuvieran un recuerdo reciente sobre el servicio recibido y cuyo motivo principal para viajar fuera el ocio. De esta forma eliminamos otros motivos para viajar como los negocios, el trabajo, congresos, etc... para poder centrar las conclusiones de nuestro estudio en este tipo de viajeros. Los viajes de ocio suponen, como ya hemos mencionado, el 67%, en los viajes con destino España y el 70% de los viajes al extranjero realizados por los españoles (IET, 2000). En la tabla 5.4 se puede ver la ficha técnica del proceso metodológico.

**Tabla 5.4.- Ficha técnica del proceso metodológico.**

Universo de medida	Individuos que hayan utilizado los servicios de una AAVV de la CAM en los tres meses previos a la realización de la encuesta y cuyo motivo para viajar fuera el ocio
Forma de contacto	Encuesta personal y autoadministrada
Ámbito geográfico	Comunidad de Madrid
Tamaño muestral	150 encuestas/133 válidas
Trabajo de campo	Segunda quincena del mes de septiembre y primera quincena del mes de octubre de 2001
Cuestionario	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Las preguntas básicas consisten en una lista de 12 ítems. Junto a éstas se han realizado preguntas de introducción y clasificación
Análisis de datos	Análisis de frecuencias, test de Chi-cuadrado, análisis factorial exploratorio y análisis de estructuras de covarianzas.
Paquetes estadísticos	SPSS y EQS

Fuente: Elaboración propia.

La forma de contacto con los entrevistados fue a través de encuesta personal y autoadministrada. En la mayoría de los casos el encuestador estuvo presente durante la realización de la encuesta y ayudó al entrevistado si tenía alguna duda sobre las preguntas o la forma de rellenar el cuestionario; pero debemos señalar que el formato de la encuesta podía autoadministrarse como puede verse en el anexo 1. Los entrevistados fueron elegidos de forma aleatoria, considerando las cuotas establecidas en el perfil de la muestra en relación a la edad. La muestra se dividió casi al 50% entre hombres y mujeres. En la tabla 5.5. podemos ver el perfil de la muestra.

**Tabla 5.5.- Perfil de la muestra.**

VARIABLES	CATEGORIAS	MUESTRA
Sexo	H	48.9%
	M	51.1%
Edad	-25	18.5%
	26-44	41.3%
	45-55	15.8%
	56-65	11.4%
	+ 65	13.0%

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3 Elaboración y estructura del cuestionario

Para diseñar el cuestionario, tal y como hemos indicado anteriormente, hemos partido de los modelos de medición de calidad mencionados en el capítulo cuatro y, en concreto, de la escala *SERVPERF* (Cronin y Taylor, 1992), adecuándola a las características particulares que presentan las agencias de viajes en España y sobre la base de las entrevistas realizadas en la fase exploratoria, previa a la elaboración del cuestionario.

Determinar los atributos que han de valorarse en un cuestionario es, quizás, el paso más importante ya que en él deben identificarse aquellos atributos del servicio de mayor importancia para los clientes. La calidad debe valorarse siempre desde la perspectiva del cliente (Grönroos, 1990) y no desde las creencias de los directivos de las empresas. Evitar

este error contribuirá a impedir la aparición de la deficiencia 1 o *Gap 1* apuntada en el modelo *SERVQUAL* (Parasuraman et al, 1988).

En primer lugar si deseamos realizar un cuestionario adaptado a cada servicio turístico, resulta evidente que los atributos del cuestionario serían diferentes para cada caso; en segundo lugar, las necesidades y gustos particulares de cada cliente son cambiantes en el tiempo, por lo que los patrones fijos de evaluación no son adecuados. Para la obtención de los atributos más adecuados realizamos, como ya hemos comentado, un muestreo previo, dentro de la fase exploratoria, a un grupo de 30 individuos. A través del estudio de esas entrevistas, llegamos a la conclusión de que los principales aspectos en los que el cliente basaba su apreciación de una mayor o menor calidad en el servicio recibido en las agencias de viajes eran: el grado de adecuación del producto a las necesidades particulares de cada cliente, el grado de información, asesoramiento y ayuda recibidos por parte del agente para la planificación y desarrollo del viaje, y la fiabilidad en torno a las promesas hechas en la agencia, de manera explícita o implícita, y lo encontrado en destino. Ya hemos comentado como estos aspectos se relacionan con los principales elementos de la escala *SERVPERF* (Cronin y Taylor, 1992).

Basándonos en estos resultados hemos elaborado nuestro cuestionario, preguntando por estas tres dimensiones. Además, hemos añadido una cuarta dimensión en la que nos interesamos por conocer si el cliente percibe una diferenciación en el servicio recibido en la agencia; para, de ese modo, relacionar la percepción de diferenciación con el resto de los aspectos evaluados. En la creencia de que la verdadera calidad implica diferenciación.

En nuestro cuestionario hemos planteado a la muestra una serie de afirmaciones relacionadas con cada una de las dimensiones de calidad evaluadas y pedíamos al entrevistado que valorara el grado de acuerdo con cada una de ellas utilizando para ello una escala Likert de 7 puntos que iba desde *totalmente en desacuerdo* hasta *totalmente de acuerdo*. A continuación detallamos las variables estudiadas.

Para conocer el grado de adecuación del producto a las necesidades del cliente, formulamos a la muestra las siguientes afirmaciones (variables 1, 2 y 3):

- La agencia le ha ofrecido el servicio que usted buscaba (V1)
- La agencia dispone de suficiente variedad de opciones entre las que elegir (V2)
- La agencia ha sabido adecuarse a sus gustos y preferencias personales (V3)

Para conocer el grado de asesoramiento y atención recibido, formulamos a la muestra otras tres afirmaciones (variables 4,5 y 6):

- El agente de viajes conoce el destino y le ha informado bien (V4)
- El agente de viajes ha sabido contestar a sus dudas y ayudarle en la planificación del viaje (V5)
- Los documentos y el material aportados por la agencia le han ayudado a confeccionar el viaje (V6)

Para conocer la fiabilidad en torno a la adecuación entre las especificaciones sobre calidad recibidas en la agencia y las encontradas en el destino final, hemos planteado a la muestra otras tres afirmaciones que comprenderían las variables 7, 8 y 9:

- En otros viajes realizados, las especificaciones sobre calidad coincidían con las encontradas en destino (V7)
- La documentación aportada por la agencia refleja correctamente la calidad de los alojamientos y otros servicios ofrecidos (V8)
- Los niveles de calidad de los establecimientos que ofrece la agencia le parecen buenos (V9)

Y, por último, para conocer si el cliente percibe una diferenciación en el servicio recibido, hemos formulado otra serie de afirmaciones (variables 10,11 y 12):

- La agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes (V10)
- La agencia ofrece productos o servicios diferentes a otras agencias (V11)
- Los servicios ofrecidos por la agencia han sido mejores de lo que esperaba (V12)

En total, el cuestionario estaba compuesto de 12 afirmaciones estructuradas en cuatro grupos relacionados con los cuatro aspectos a estudiar. (Las variables descritas y valoradas pueden verse en el anexo 1).

Finalmente, el cuestionario contenía una parte de preguntas de clasificación referentes al sexo, la edad, el tipo de compra realizada, la utilización de Internet, el número de viajes anuales realizado y el tipo de agencia utilizado, que mostramos en la tabla 5.6.

**Tabla 5.6 Preguntas de clasificación**

<b>Edad</b>	-25	26-44	45-55	56-65	+65
<b>Sexo</b>	Hombre			Mujer	
<b>Nº de viajes anuales</b>	1 o 2			3 o más	
<b>Tipo de agencia</b>	Agencia generalista			Agencia especializada	
<b>Tipo de compra</b>	Paquete turístico			Viaje personalizado	
<b>Utilización de Internet</b>	Utiliza Internet			No utiliza Internet	

Fuente. Elaboración propia.

Para medir el grado de calidad percibida en cada uno de los aspectos a estudiar, hemos pedido a los encuestados que valoraran el grado de acuerdo con cada uno de los enunciados (relacionados con el servicio recibido) con una escala de Likert<sup>2</sup> de 7 puntos que iba desde Totalmente en desacuerdo (1 punto) hasta Totalmente de acuerdo (7 puntos).

Las respuestas en formato tipo Likert se caracterizan por presentar en un extremo una respuesta muy negativa y en el otro extremo una respuesta muy positiva, permitiendo la representación de valores intermedios entre ambos extremos. En la Tabla 5.7 representamos algunos ejemplos de escala Likert.

<sup>2</sup> Las escalas tipo Likert se utilizan habitualmente para medir la satisfacción del cliente

**Tabla 5.7: Ejemplos de escala tipo Likert**

Valoración	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ejemplo 1</b>	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ejemplo 2</b>	Totalmente Insatisfecho	Bastante insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Totalmente satisfecho
Valoración	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ejemplo 3</b>	Totalmente deficiente	Bastante deficiente	Deficiente	Ni deficiente ni correcto	Correcto	Bastante correcto	Totalmente correcto

Fuente. Juliá et al, 2002

El Ejemplo 2 de escala Likert se emplea generalmente para aspectos que reflejan satisfacción, es decir, aspectos buenos o malos del servicio recibido y que el entrevistado debe valorar. En otras palabras la redacción de la cuestión indica una característica positiva o negativa del servicio. Los ejemplos primero y tercero se emplean generalmente para redacciones neutras, es decir, sin connotaciones positivas o negativas, aunque siguen representando igualmente características del servicio recibido. En nuestra encuesta hemos optado por el formato del ejemplo 1 por considerarlo el más adecuado.

El formato de respuestas tipo Likert permite precisar muy bien el nivel de calidad percibida por el cliente, ya que, a menudo, la valoración de una determinada característica no puede juzgarse con un "sí" o un "no", obligando a una respuesta forzada o a la no respuesta. Además, este tipo de escalas permiten precisar mejor el nivel de calidad percibida frente a otras escalas con menos niveles de respuesta. Las escalas de tipo Likert más utilizadas son las de cinco niveles de respuesta, nosotros hemos elegido una escala Likert de siete niveles para poder precisar todavía con mayor exactitud el grado de calidad percibida por cada cliente y llegar a conclusiones más matizadas.

Por último, las escalas tipo Likert permiten también la agrupación de respuestas favorables y desfavorables, al igual que otras escalas. Las respuestas, finalmente, pueden quedar agrupadas en respuestas favorables, desfavorables y de indiferencia.

#### 5.1.4 Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación quedaron detallados en el primer capítulo. En relación al objetivo de tener datos actuales sobre la percepción del consumidor en relación a la calidad ofrecida en las agencias de viajes de la CAM y para los viajes de ocio, pasamos un cuestionario (Ver Anexo 1) pidiendo a los encuestados que evaluarán la calidad de doce aspectos relacionados con el servicio recibido (que ya hemos detallado en el epígrafe 5.1.5).

Así mismo hemos querido estudiar la influencia del comercio electrónico, dividiendo la muestra entre los clientes que utilizaban Internet y los que no lo utilizaban.

Además, hemos clasificado a los viajeros según el tipo de viaje proyectado, el tipo de agencia a la que habían acudido y el número de viajes anuales para poder estructurar la muestra y llegar a conclusiones más matizadas.

Para confirmar o descartar nuestras hipótesis, hemos realizado un análisis estadístico detallado, que a continuación exponemos. Recordamos nuestras hipótesis iniciales:

H1: La percepción, por parte del cliente que acude en busca de un viaje de ocio, de adecuación y personalización del servicio está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

H2: La percepción por parte del cliente, que acude en busca de un viaje de ocio, de que la agencia le ha proporcionado un asesoramiento experto y cualificado está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

H3: La percepción por parte del cliente, que acude en busca de un viaje de ocio, de que la agencia es fiable en relación a la calidad de los productos ofrecidos y dicha calidad está en concordancia con las especificaciones generadas en origen está directamente relacionada con la apreciación de diferenciación en el servicio recibido.

H4: Todos los aspectos evaluados, el asesoramiento, la capacidad de adecuación a las necesidades del cliente y la fiabilidad en torno al producto están relacionados entre sí y a su vez relacionados con la percepción, por parte del cliente, de un servicio diferenciado.

H5: La valoración de calidad, en los viajes de ocio, está relacionada con el grado de especialización de la agencia. Las agencias especializadas en determinados tramos de demanda o en determinados destinos son las que obtienen valoraciones más altas en los aspectos evaluados.

H6: La valoración de calidad, en los viajes de ocio, está relacionada con el uso, por parte del cliente, de las nuevas tecnologías. Los individuos que utilizan Internet son más críticos con el servicio en relación a los aspectos evaluados.

H7: Las valoraciones de calidad, en los viajes de ocio, están relacionadas con la edad del entrevistado.

Hemos utilizado los datos recogidos junto con las aportaciones de las investigaciones previas para proponer una serie de líneas de actuación empresariales acordes con las valoraciones de los clientes y las nuevas tendencias que se dibujan en el mercado turístico, teniendo en cuenta su previsible evolución en el corto y medio plazo (OMT, 2001b).

Estas líneas de actuación tiene como fin servir de guía para la adecuación de las empresas de intermediación turística a las nuevas exigencias del mercado y, en especial, a su adaptación a las nuevas tecnologías de la información, aprovechando las mismas, en lugar de como una amenaza, como una nueva vía de diferenciación y mejora de la calidad.

#### **5.1.5 Selección de la técnica de investigación**

En cuanto al análisis de datos y en relación a las cuestiones a investigar se han efectuado análisis de frecuencias, tabulaciones cruzadas, análisis de varianza, test de Chi-

cuadrado, análisis factorial exploratorio y un análisis de estructura de covarianzas para validar nuestras hipótesis iniciales.

En primer lugar, todos los datos recogidos en las encuestas fueron procesados con el programa estadístico *spss*. Inicialmente obtuvimos los principales valores estadísticos descriptivos (media, mediana, frecuencia, desviación típica y curtosis).

Posteriormente realizamos un análisis de varianza (ANOVA) de las 12 variables estudiadas cuando se considera el grupo de edad del encuestado y la prueba estadística T de Student (T-TEST) con la finalidad de determinar si las variables consideradas habían recibido una valoración promedio igual o significativamente diferente en relación al resto de criterios de clasificación. Esto se hizo para un nivel de confianza del 95%.

Para estudiar la validez convergente de la escala obtuvimos las correlaciones entre los distintos componentes de la misma. Utilizamos la prueba de correlación de Pearson que permite estudiar la correlación entre dos variables cuantitativas. Para ratificar que la escala dispone de validez convergente, también se ha aplicado el análisis factorial extrayéndose el porcentaje de la varianza explicado por cada factor. La prueba de esfericidad de Bartlett se realizó con este mismo objetivo, para comprobar si existen relaciones significativas entre las variables sometidas al análisis factorial.

Para comprobar la validez discriminante de la escala, decidimos realizar la prueba de Chi-cuadrado de Pearson y comprobar si las valoraciones de calidad estaban relacionadas con el uso de Internet, con el tipo de compra realizada o con el tipo de agencia.

A la vista de los resultados obtenidos, decidimos utilizar el modelo de estructura de covarianzas de Bentler (EQS) por considerarlo el más adecuado para estudiar los intangibles y las relaciones entre ellos. Este modelo, elaborado por Bentler y Weeks (1980), pretende ser una aproximación general a los sistemas lineales de ecuaciones estructurales, y, es la base del programa EQS. El modelo viene recogido en la expresión siguiente:

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi$$

Donde  $\beta$  es una matriz que recoge los coeficientes de regresión del vector de variables dependientes, que pueden ser observables,  $\eta$  sobre sí mismas y  $\gamma$  una matriz que contiene los coeficientes de regresión de las variables dependientes sobre el vector de variables independientes  $\xi$ . Además, solamente las variables independientes tienen asociadas varianzas y covarianzas como parámetros del modelo.

De este modo, los parámetros a estimar en el modelo aparecen recogidos en tres matrices. Estas matrices reproducen la estructura de covarianzas de las variables observables asociadas. Las variables dependientes pueden, por tanto, expresarse como una combinación lineal de las variables independientes.

Los problemas que presenta este modelo se refieren, como indica Rubio (1997), a la identificación: no hay reglas fijas y sencillas. Además, existen dificultades, aún no resueltas de manera definitiva, asociadas a las consecuencias de la vulneración de alguna de las hipótesis de partida: no cumplimiento de la normalidad; muestras insuficientemente grandes; uso de variables discretas; modelos no lineales... Pero, a pesar de los inconvenientes, este tipo de técnicas han demostrado una enorme eficacia en el contraste y perfeccionamiento de modelos que tienen variables latentes.

## 5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 5.2.1 Análisis descriptivo del conjunto de la muestra

La primera observación que se desprende, al analizar las medias y desviaciones para el conjunto de la muestra, es que todos los valores medios están por debajo del 5 y que las medias son representativas del conjunto de la muestra, dado el valor de sus respectivas desviaciones.

Si observamos el Cuadro 5.8. en el que aparecen las medias y desviaciones para cada uno de los 12 ítems, vemos que los valores más bajos son para el ítem 7: fiabilidad en torno a la calidad ofrecida y finalmente encontrada (con una media de 4,02) y para los ítems 10, 11 y 12, relacionados con la percepción de diferenciación en el servicio recibido (La agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes; la agencia ofrece servicios y/o productos diferentes a otras agencias y los servicios ofrecidos por la agencia son mejores de lo que esperaba. Con medias de 4,38; 4,23 y 4,21 respectivamente).

Tomando como referencia la escala utilizada observamos que los valores en torno al 4 representan la valoración correspondiente a *Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo*, lo que nos lleva a la observación de que los individuos entrevistados no aprecian una clara diferenciación en el servicio recibido.

El resto de las variables presenta puntuaciones en consonancia con las valoraciones para la diferenciación. La capacidad de adecuación y/o respuesta (Ítems 1, 2 y 3), el asesoramiento recibidos (Ítems 4, 5 y 6) y las variables relacionadas con la fiabilidad (Ítems 8 y 9 -a excepción del 7-) presentan valores medios ligeramente por encima del 4,5 como puede apreciarse en el Cuadro 5.8.

**CUADRO 5.8.- Valores y desviaciones medias para el total de la muestra**

Variable	Media	Desviación
V1	4,77	1,35
V2	4,60	0,95
V3	4,66	1,27
V4	4,74	1,24
V5	4,71	1,28
V6	4,51	0,76
V7	4,02	0,70
V8	4,42	0,72
V9	4,81	0,66
V10	4,38	0,91
V11	4,23	0,96
V12	4,21	0,90

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa SPSS.

En cuanto a los datos de clasificación, los clientes que decían utilizar Internet, del total de la muestra, representaban el 43,6%, frente a los que no lo utilizaban, que constituían el 56,4% (ver cuadro 5.9).

**Cuadro 5.9 Porcentajes según utilización de Internet**

Utiliza Internet	Frecuencia	Porcentaje
SI	58	43,6
NO	75	56,4
TOTAL	133	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa SPS

Si comparamos estos datos con otros datos disponibles sobre la utilización de Internet, vemos que los porcentajes de nuestra muestra son más altos que los que nos ofrecen Nielsen Netratings (2001) de usuarios de Internet en España (36,8%). Estos porcentajes pueden verse en el Cuadro 5.10

Cuadro 5.10 Usuarios de Internet

Países	Porcentaje(%)
Dinamarca	70,3
Holanda	68,6
Suecia	67,9
Finlandia	63,5
Austria	62,1
Reino Unido	56,9
Irlanda	56,0
Alemania	52,8
Luxemburgo	46,4
Belgica	45,8
Francia	44,8
<b>España</b>	<b>36,8</b>
Italia	36,5
Portugal	33,0
Grecia	16,8
Media UE	47,9

Fuente. Nielsen Netratings, nov/dic 2001

La diferencia entre la media para España (36,8%), según la fuente ya citada, de usuarios de Internet y la obtenida en nuestra muestra (43,6%) puede explicarse debido a que el porcentaje de encuestas realizadas en aeropuertos frente a las realizadas en estaciones o terminales de autobús era significativamente más alto en favor de los primeros. Esto llevaría implícito que nuestra muestra puede tener un sesgo a favor de los viajeros con más alto poder adquisitivo, si admitimos que los viajeros que utilizan el avión, frente a otros medios de transporte, tienen un mayor nivel de renta.

Sin embargo, esto podría ser positivo para nuestro estudio ya que las tendencias actuales apuntan hacia un incremento de los usuarios de Internet<sup>3</sup> y, dado que en nuestra muestra, el porcentaje de usuarios es mayor que la media para España en el momento en que se realizó la encuesta -pero inferior a la media de otros países europeos- podríamos concluir que, en cierto modo, se está reflejando una tendencia de futuro y, por tanto, las conclusiones podrían reflejar mejor la previsible evolución de los consumidores en el corto y medio plazo.

En cuanto al tipo de compra realizada, los viajeros que acudían a la agencia en busca de un viaje personalizado constituían el 45,9% frente a los que compraban otros productos estandarizados como billetes de avión, reservas en hoteles o paquetes turísticos cerrados que fueron el 54,1% (ver cuadro 5.11).

**Cuadro 5.11: Porcentajes según Tipo de viaje**

Tipo viaje	Frecuencia	Porcentaje
Viaje personalizado	61	45,9
Otros	72	54,1
TOTAL	133	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa SPSS

Esto parece confirmar la tendencia actual a personalizar los viajes (OMT, 2001b) y, por tanto, a buscar un tipo de intermediación más especializada y profesional, que añada valor al producto. Cada vez más clientes realizan las compras de billetes o hacen sus reservas de hoteles directamente con el proveedor, a través de la red u otros medios, y precinden de los servicios de intermediación para estos productos. Sin embargo, acuden a las agencias en busca de un servicio altamente cualificado a la hora de planificar un viaje más complejo o que implique mayor riesgo.

<sup>3</sup> La OMT, en su informe sobre tendencias de futuro (2001b), señala el previsible incremento en el uso de las tecnologías a nivel doméstico.

En cuanto a la pregunta del número de viajes anuales, la muestra se dividió como detallamos en el cuadro 5.12. Un 74,4% dijo realizar uno o dos viajes anuales por motivos de ocio y un 25,6% realizaba más de tres viajes anuales por los mismos motivos. En esta pregunta se indicaba a los entrevistados que no tuvieran en cuenta los desplazamientos cortos de fin de semana a segundas residencias. Los datos del IET, (2001) confirman la tendencia apreciada por muchos expertos hacia la realización de un mayor número de viajes anuales, pero con estancias más cortas en cada viaje.

**Cuadro 5.12: Porcentajes según nº de viajes anuales**

Nº de viajes	Frecuencia	Porcentaje
1 o 2	99	74,4
3 o +	34	25,6
TOTAL	133	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa SPSS

Y, por último, al preguntar por el tipo de agencia utilizado, un 19,5% utilizó los servicios de una agencia especializada frente al 80,5% que acudió a una agencia generalista o poco especializada.

En España, el porcentaje de agencias especializadas está en torno al 23% del total, según un estudio realizado por la consultora DBK (2001) lo que significa que en nuestra muestra el porcentaje es ligeramente menor, pero en concordancia con dicha cifra. La mayoría de las agencias en España presentan todavía un bajo grado de especialización frente a la tendencia apreciada en otros países, como Estados Unidos<sup>4</sup>, hacia una mayor especialización.

<sup>4</sup> Las agencias especializadas en Estados Unidos, llamadas SITP, se han multiplicado por veinte en los últimos ocho años según un estudio realizado por THR(2001)

**Cuadro 5.13: Porcentajes según tipo de agencia**

Tipo de agencia	Frecuencia	Porcentaje
Especializada	26	19,5
Generalista	107	80,5
TOTAL	133	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa SPSS

A continuación vamos a detallar los resultados obtenidos para cada uno de los doce ítems atendiendo a los datos de clasificación y vamos a analizar las diferencias más significativas.

### 5.2.2 Principales diferencias en torno a las valoraciones de calidad

En primer lugar atendiendo al sexo de los encuestados, se puede observar que existe poca diferencia en la valoración de la calidad, siendo ligeramente más altas las valoraciones hechas por las mujeres en la mayoría de los aspectos. Estas diferencias son muy pequeñas y estadísticamente poco significativas, por lo que cualquier explicación sería una mera conjetura.

Para la comparación de resultados procedentes de las encuestas realizadas a hombres versus las realizadas a mujeres, se aplicó la prueba estadística T de Student (T-TEST), con la finalidad de determinar si las variables analizadas habían recibido una valoración promedio igual o significativamente diferente. Esto se hizo para un nivel de confianza del 95%.

Al comparar los resultados se observó que, para las 12 variables estudiadas, no hubo valoraciones significativamente diferentes entre ambos grupos, coincidiendo (con ligeras diferencias a favor de las mujeres) las valoraciones medias que realizaron tanto los

hombres como las mujeres. En el cuadro 5.14 pueden observarse los resultados del T-TEST.

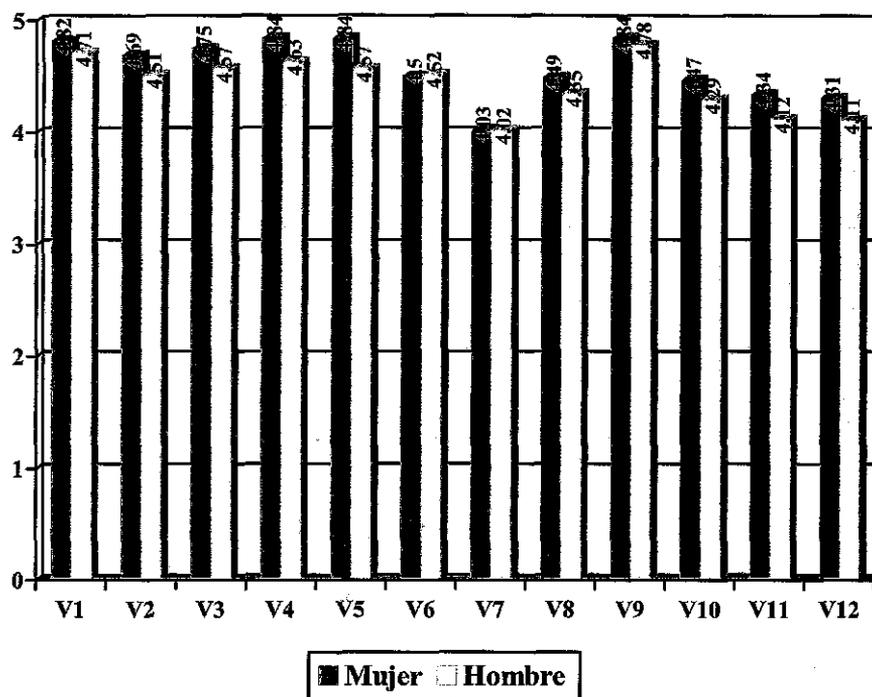
**Cuadro 5.14: Prueba T de Student  
(según el sexo)**

Variables	t	gl	Sig. Bilateral	Dif. de medias	Intervalo de confianza
V1	a-.049	131	.624	.235	(-.582, .350)
	b-.049	130.56	.623	.235	(-.581, .349)
V2	a-1.11	131	.269	.165	(-.510, .143)
	b-1.12	129.13	.267	.165	(-.509, .142)
V3	a-.82	131	.413	.220	(-.616, .255)
	b-.82	130.79	.412	.220	(-.615, .254)
V4	a-.97	131	.335	.215	(-.632, .217)
	b-.97	130.49	.334	.214	(-.631, .216)
V5	a-1.21	131	.228	.222	(-.709, .171)
	b-1.21	131.00	.228	.222	(-.708, .170)
V6	a.17	131	.863	.133	(-.240, .287)
	b.17	130.73	.862	.133	(-.240, .286)
V7	a-.11	131	.909	.122	(-.256, .228)
	b-.11	118.32	.909	.123	(-.257, .229)
V8	a-1.05	131	.294	.125	(-.378, .116)
	b-1.05	130.94	.294	.125	(-.378, .115)
V9	a-.46	131	.644	.116	(-.282, .175)
	b-.46	130.29	.643	.115	(-.282, .175)
V10	a-1.13	131	.261	.158	(-.490, .154)
	b-1.13	130.61	.261	.158	(-.491, .134)
V11	a-1.29	131	.198	.166	(-.544, .114)
	b-1.30	130.96	.197	.166	(-.544, .113)
V12	a-1.28	131	.201	.157	(-.511, .109)
	b-1.28	130.07	.201	.157	(-.511, .109)

a. Se han asumido varianzas iguales b. No se han asumido varianzas iguales

Además en las entrevistas previas a la elaboración del cuestionario hechas a grupos mixtos tampoco se apreciaron importantes diferencias en relación al sexo del entrevistado. En el gráfico 5.1 se detallan las medias obtenidas para cada uno de los doce ítems según el sexo del encuestado.

Gráfico 5.1: Puntuaciones según el sexo del entrevistado



En cuanto a los grupos de edad, sí encontramos algunas diferencias. Esto quedó confirmado al realizar el análisis de varianza (ANOVA) que señala, con un nivel de confianza del 95%, que existen diferencias significativas según la edad del encuestado para las siguientes variables:

V2: La agencia dispone de suficiente variedad de opciones entre las que elegir

V7: Las especificaciones sobre calidad coinciden con las encontradas en destino

V10: La agencia es innovadora y está al día en las últimas tendencias en viajes

Para el resto de las variables no se encontraron diferencias significativas para el conjunto de los grupos. En el cuadro 5.15 presentamos los resultados del análisis de varianza.

Cuadro 5.15 ANOVA de los grupos de edad, variables 2, 7 y 10

V2	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter.-grupos	16.9616	4	4.2404	5.2738	.0006
Intra-grupos	102.9181	128	.8040		
Total	119.8797	132			
V7	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter.-grupos	16.2861	4	4.0715	10.7131	.0000
Intra-grupos	48.6463	128	.3800		
Total	64.9323	132			
V10	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter.-grupos	9.1543	4	2.2886	2.9209	.0237
Intra-grupos	100.2893	128	.7835		
Total	109.4436	132			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa spss.

El grupo de edad correspondiente a los mayores de 65 años es el que presenta valoraciones más altas para las variables 2 y 10 (variedad de opciones y grado de innovación de la agencia respectivamente). Las puntuaciones medias para ambos aspectos están por encima del 5,5 en el grupo de edad superior; mientras que los grupos más jóvenes (de 18 a 25 años y de 26 a 44 años) serían más críticos con dichos aspectos y son los que perciben la calidad del servicio recibido como menos satisfactoria. Las puntuaciones medias están en torno al 4,5, lo que supone casi un punto de diferencia con respecto al grupo anterior.

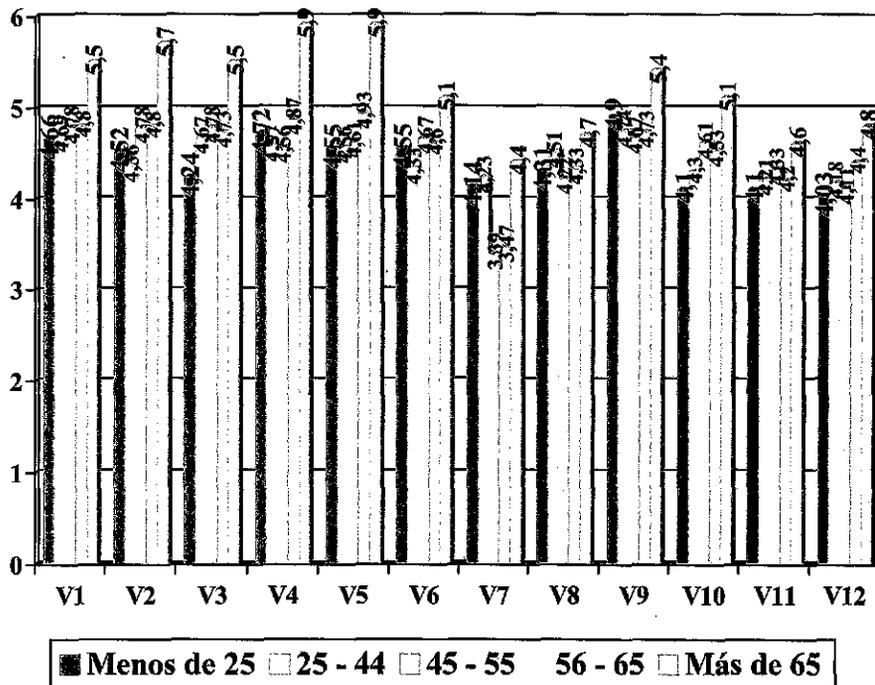
Esto puede tener su explicación en diversas causas. Por un lado, el grupo de edad de más de 65 años es el que presenta menor índice de utilización de Internet y por tanto tiene un menor acceso a otros servicios de intermediación alternativos, mientras que los grupos más jóvenes son los que presentan índices más altos. Por otro lado, la población más anciana tiene, en su conjunto, gustos más conservadores y en ese sentido se adapta mejor a una oferta de productos poco innovadora o más tradicional, mientras que el grupo

de edad entre 18 y 44 años demanda productos y servicios más innovadores acordes con las nuevas tendencias viajeras.

Con respecto a la variable 7, es importante señalar que en todos los grupos de edad las puntuaciones bajan para dicha variable que corresponde a la pregunta sobre si en su experiencia previa la calidad especificada en la agencia -tanto si se trata de la misma agencia u otra- ha coincidido con la encontrada en destino. En este caso el grupo de edad comprendida entre 45 y 65 años es el que obtiene medias más bajas, en torno al 3,4 - recordamos que la escala era de siete puntos- y el resto de los grupos en torno al 4,3.

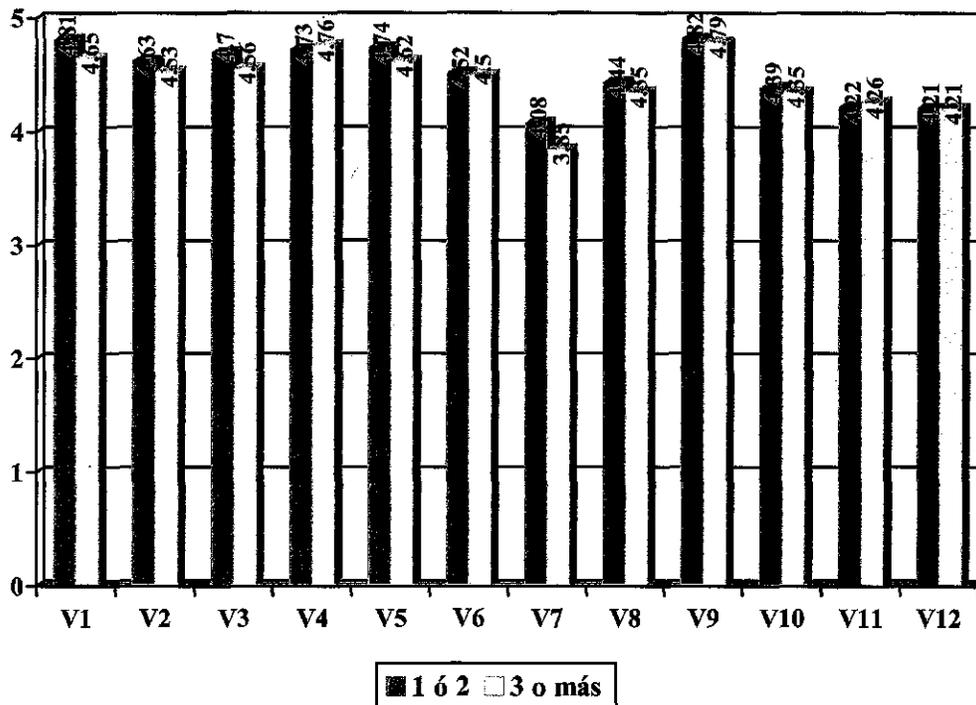
También queremos destacar que en todos los aspectos evaluados el grupo correspondiente a los mayores de 65 años obtiene medias más altas que el resto de los grupos como puede verse en el gráfico 5.2, en el que reflejamos las medias obtenidas para cada grupo de edad.

Cuadro 5.3: Puntuaciones según la edad del encuestado



Respecto al criterio de clasificación referente al número de viajes anuales, los viajeros que realizan un menor número de viajes anuales valoran como más alta la calidad recibida en las agencias en la mayoría de los aspectos frente a los viajeros que realizan un mayor número de viajes o viajeros más experimentados; aunque las diferencias entre ambos grupos son muy pequeñas y estadísticamente poco significativas. La prueba T de Student no mostró valoraciones significativamente diferentes para ninguna de las 12 variables estudiadas (Ver anexo 3). En el gráfico 5.3 representamos los valores obtenidos para ambos grupos.

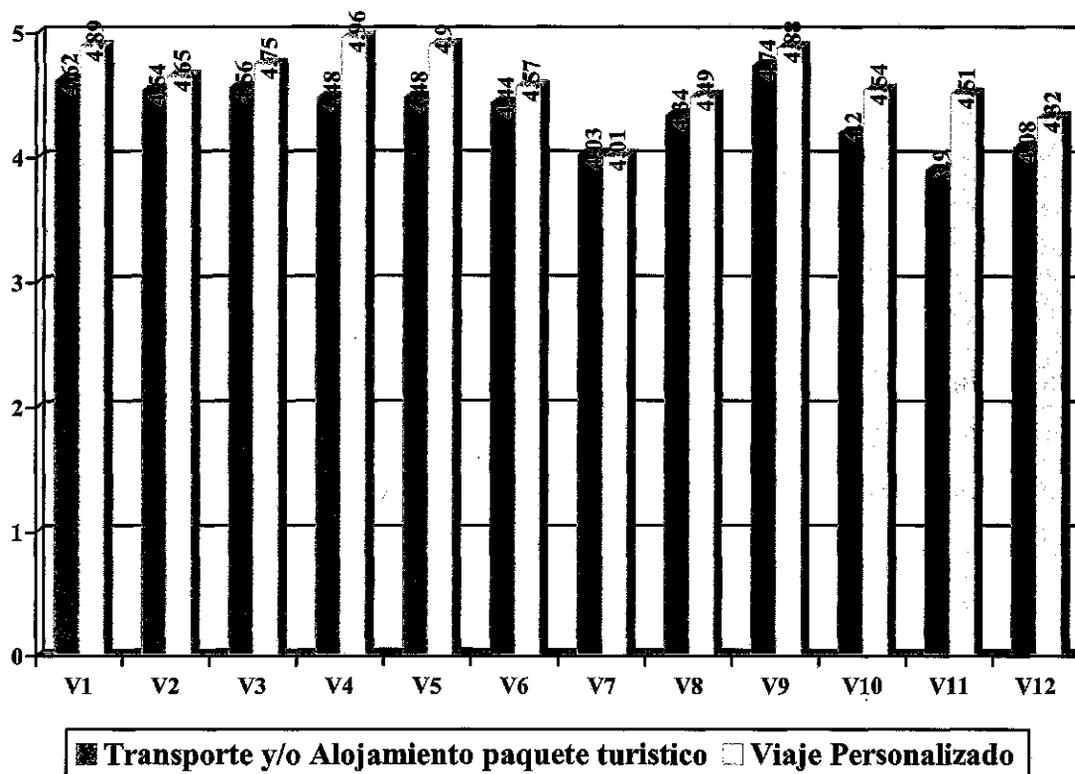
Gráfico 5.3: Puntuaciones según el nº de viajes anuales



Otra de las preguntas formuladas a la muestra se refería al tipo de compra realizada, es decir, si acudieron a la agencia en busca de un producto estandarizado (tipo billete de avión o paquete turístico cerrado) o fueron en busca de un viaje personalizado de características más complejas y variadas. En este caso, los viajeros que acudieron a la agencia para realizar un viaje personalizado valoraron la calidad recibida en relación a la capacidad de respuesta, asesoramiento y diferenciación de forma más alta que los que

acudieron a comprar un producto estandarizado. Las medias para ambos grupos pueden observarse en el gráfico 5.4.

Gráfico 5.4: Puntuaciones según el tipo de viaje realizado



La prueba T de Student indicó que existían diferencias significativas para las variables:

V4: El agente de viajes conoce el destino y le ha informado bien

V5: El agente de viajes ha sabido contestar a sus dudas y ayudarle en la planificación del viaje.

V10 : La agencia es innovadora y esta al día en las últimas tendencias en viajes

V11: La agencia ofrece productos y servicios diferentes a otras agencias

En el cuadro 5.16 podemos observar los resultados de la prueba T de student.

**Cuadro 5.16: Prueba T de Student**  
**(Viaje personalizado vs. Viaje estandar)**

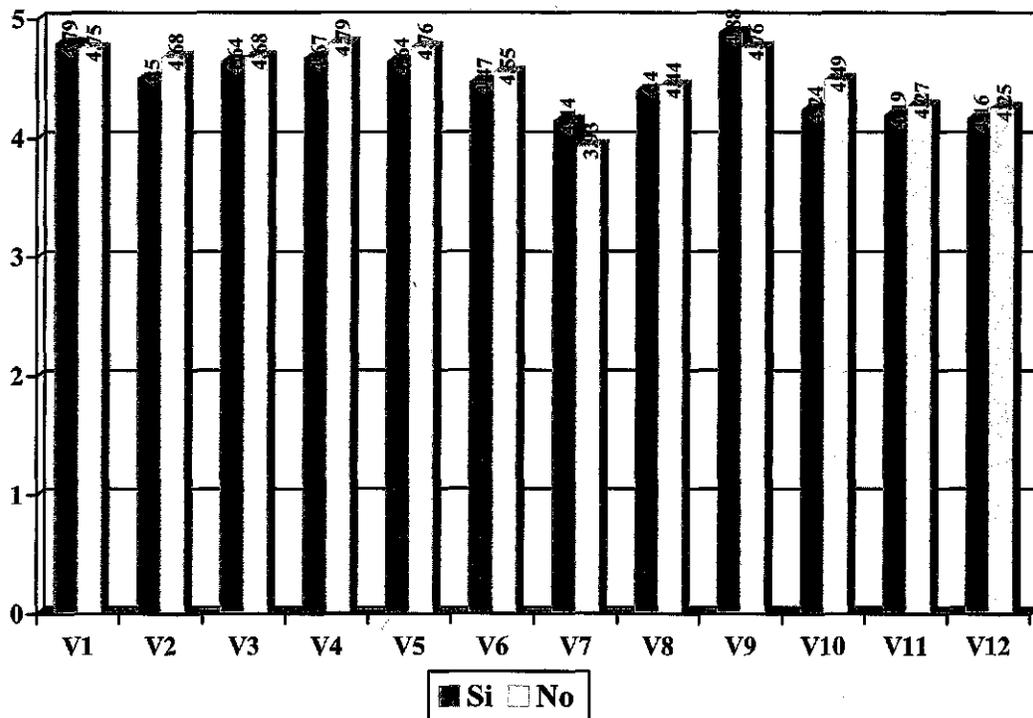
VARIABLES	t	gl	Sig. Bilateral	Dif. de medias	Intervalo de confianza
V4	a.-2.28	131	.024	.212	(-.902, -.064)
	b.-2.30	130.75	.023	.212	(-.898, -.068)
V5	a.-1.93	131	.055	.221	(-.865, .010)
	b.-1.96	131.00	.052	.218	(-.859, .004)
V10	a.-2.21	131	.029	.156	(-.654, -.036)
	b.-2.28	125.43	.024	.151	(-.645, -.045)
VII	a.-3.85	131	.000	.159	(-.927, -.298)
	b.-3.99	121.45	.000	.153	(-.916, -.309)

a. Se han asumido varianzas iguales b. No se han asumido varianzas iguales

Las mayores diferencias se dieron en los ítems 4 y 5 que son los relacionados con el asesoramiento, información y ayuda recibida por parte del agente de viajes; también para los ítems 10 y 11, relacionados con la diferenciación. En los viajes personalizados, según Martín (1999), es donde se hace más necesario la prestación de un servicio de calidad en cuanto a capacidad de respuesta, asesoramiento y adecuación a las necesidades particulares de cada cliente y solo los clientes que obtengan un servicio satisfactorio en este sentido llegarán a realizar la compra y, probablemente, la repetirán cuanto mayor sea dicha satisfacción.

En nuestro cuestionario también nos interesábamos por conocer si el entrevistado utilizaba Internet o no, aunque no preguntábamos por la forma, frecuencia, ni si realizaba sus compras turísticas a través de la red; solamente si era usuario de Internet. Anteriormente ya hemos mencionado que para el total de la muestra obtuvimos un 43,6% de personas que dijeron utilizar Internet, frente a un 56,4% de no usuarios. Al separar las medias de ambos grupos, vemos que los usuarios de Internet presentan valoraciones medias ligeramente más bajas en la mayoría de los aspectos evaluados frente a los no usuarios. A excepción de los ítems 1, 7 y 9. Pero las diferencias de medias son bastante pequeñas y estadísticamente poco significativas. Al realizar la prueba T de Student no encontramos diferencias significativas. Los resultados pueden verse en el Anexo 3.

Gráfico 5.5: Puntuaciones según utilización de Internet



Por último, nos interesamos por saber si los encuestados habían acudido a una agencia especializada o generalista y comparamos los resultados obtenidos para ambos grupos. El grado de satisfacción, manifestado por la mayoría de los encuestados que acudieron a una agencia especializada, fue mayor que para las agencias no especializadas en todos los aspectos evaluados.

En este caso, la diferencia de medias fue muy grande para todos los aspectos evaluados en relación al tipo de agencia al que había acudido el entrevistado, a excepción del ítem 7. La prueba T de Student indicó diferencias significativas para los aspectos relacionados con la adecuación del servicio a las necesidades personales del cliente -ítems 1, 2 y 3; el asesoramiento e información recibidos por parte del agente -ítems 4, 5 y 6-; la apreciación de una diferenciación en el servicio recibido -ítems 10, 11 y 12- y los aspectos relacionados con la fiabilidad -ítems 8 y 9- (el ítem 7 no mostró diferencias significativas). En el cuadro 5.17 representamos los valores obtenidos en la prueba T de Student.

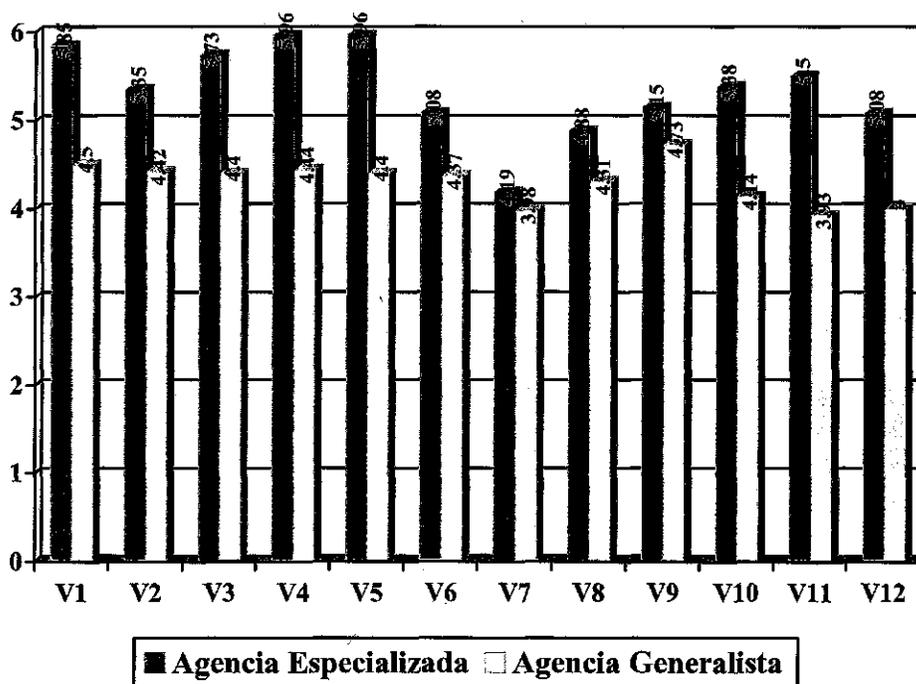
**Cuadro 5.17: Prueba T de Student**  
**(Agencia generalista vs. Agencia especializada)**

VARIABLES	t	gl	Sig. Bilateral	Dif. de medias	Intervalo de confianza
V1	a.4.91	131	.000	.273	(.801, 1.882)
	b.7.92	103.00	.000	.169	(1.005, 1.678)
V2	a.4.80	131	.000	.193	(.544, 1.307)
	b.5.72	49.24	.000	.162	(.600, 1.251)
V3	a.5.26	131	.000	.253	(.829, 1.829)
	b.7.85	82.99	.000	.169	(.992, 1.666)
V4	a.6.44	131	.000	.237	(1.054, 1.990)
	b.8.47	60.19	.000	.180	(1.163, 1.882)
V5	a.6.32	131	.000	.247	(1.072, 2.048)
	b.8.52	63.60	.000	.183	(1.194, 1.925)
V6	a.4.50	131	.000	.156	(.394, 1.012)
	b.4.95	43.23	.000	.142	(.417, .990)
V7	a.1.38	131	.170	.153	(-.091, .513)
	b.1.31	35.89	.199	.161	(-.116, .538)
V8	a.3.85	131	.000	.150	(.280, .873)
	b.5.22	64.75	.000	.110	(-.356, .797)
V9	a.3.01	131	.003	.141	(.146, .704)
	b.3.78	54.47	.000	.112	(.200, .650)
V10	a.7.42	131	.000	.168	(.913, 1.576)
	b.9.12	52.19	.000	.136	(.971, 1.518)
V11	a.9.86	131	.000	.160	(1.259, 1.891)
	b.11.58	48.04	.000	.136	(1.301, 1.848)
V12	a.6.16	131	.000	.175	(.731, 1.423)
	b.7.86	56.36	.000	.137	(.802, 1.351)

a. Se han asumido varianzas iguales b. No se han asumido varianzas iguales

De esta forma comprobamos que todos los aspectos evaluados (excepción hecha para el ítem7) recibieron una valoración promedio significativamente diferente entre los encuestados que habían acudido a una agencia generalista y los que lo habían hecho a una especializada. Siendo más altas las valoraciones para las agencias especializadas. En el gráfico 5.6 representamos las medias obtenidas para las agencias especializadas frente a las obtenidas para las agencias generalistas en los doce aspectos evaluados.

Gráfico 5.6: Puntuaciones según el tipo de agencia



### 5.2.3 Relación entre calidad percibida y grado de especialización de la agencia

Como acabamos de ver existen importantes diferencias entre las valoraciones promedio de calidad realizadas por los individuos que dijeron haber acudido a una agencia especializada frente a los que lo hicieron a una no especializada. Por tanto, decidimos realizar el test de Chi-cuadrado para confirmar la relación entre la percepción de calidad y el grado de especialización de la agencia de viajes.

Una vez realizado, encontramos que existen relaciones estadísticamente significativas entre todos los ítems evaluados, a excepción del ítem 7, y el tipo de agencia utilizado. La calidad percibida en el servicio está relacionada con el grado de especialización de la agencia y dicha calidad es valorada de forma significativamente más alta en las agencias especializadas frente a las generalistas o no especializadas.

Estos resultados nos permiten descartar la hipótesis nula de no relación entre las variables; por tanto podemos concluir en que existe una relación directa y estadísticamente muy significativa entre la percepción de calidad en los aspectos evaluados y el tipo de agencia al que acudió el cliente. En el Cuadro 5.18 recogemos los valores resultantes del test de Pearson para todos los ítems en relación con el tipo de agencia. En dicho cuadro podemos apreciar que todos los coeficientes son estadísticamente significativos excepto para el ítem 7.

**Cuadro 5.18: Valores del Test de Chi-cuadrado**

Variable/Tipo de Agencia	Valor de Chi-cuadrado	Grados de libertad	Sig. Asintótica (Bilateral)
V1	32.687	5	0.000
V2	22.941	5	0.000
V3	30.405	5	0.000
V4	40.003	5	0.000
V5	35.683	5	0.000
V6	19.675	4	0.001
V7	5.590	4	0.232
V8	14.748	4	0.005
V9	9.495	3	0.023
V10	16.228	4	0.003
V11	76.510	4	0.000
V12	36.622	4	0.000

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en el programa spss

Esto nos lleva a confirmar nuestra quinta hipótesis: *la percepción de calidad está relacionada con el grado de especialización de la agencia*. Al mismo tiempo, dada la diferencia positiva a favor de las agencias especializadas, confirmamos también nuestra segunda hipótesis, según la cual las agencias de viajes especializadas ofrecen una mayor diferenciación del servicio y presentan valores más altos en todos los aspectos evaluados (excepción hecha para el ítem 7).

Las agencias especializadas ofrecen, en general, un mejor servicio al cliente que las agencias generalistas o no especializadas. Esto podría deberse a que el asesoramiento, el control sobre la calidad de los proveedores y la adecuación del servicio se realizan de forma más efectiva en las agencias especializadas. Estas agencias tienen un mayor conocimiento de su demanda y agentes más preparados en el destino o producto que venden que pueden proporcionar un asesoramiento altamente cualificado. Además, el conocimiento de sus clientes les posibilita para ofrecer productos más adecuados a su demanda e incluso adelantarse a ésta con servicios muy diferenciados y de alto valor añadido.

Recordamos que para nuestra muestra el porcentaje de encuestados que acudió a una agencia especializada era del 19,5% sobre el total, es decir, el porcentaje de agencias especializadas es pequeño, como también lo es dentro del panorama general de agencias de viajes españolas. En este sentido, podríamos ver en los próximos años un incremento en el número de este tipo de agencias, como ya ha sucedido en otros países, como Estados Unidos. En este país, las agencias especializadas llamadas SITP (Special Interest Tour Packagers) se ha multiplicado por veinte en los últimos ocho años (THR, 2001).

#### **5.2.4 Relación entre calidad percibida y utilización de Internet**

En cuanto a nuestra sexta hipótesis de que podría existir una relación entre los usuarios de Internet y la valoración de calidad en las agencias, debemos descartarla en nuestra muestra ya que al realizar el Test de Chi-cuadrado los valores resultantes no fueron estadísticamente significativos, aceptando, por tanto, la hipótesis nula de que no existe relación entre ambas variables.

Esto puede deberse a que, en la actualidad, todavía no son muchos los usuarios de Internet que realizan sus compras a través de la red, aunque utilicen Internet para obtener información turística (Talaya y Millán, 2002). De ahí que las mayores diferencias de medias se den en los aspectos relacionados con la percepción de diferenciación en el servicio (Ítems 10, 11 y 12) en los que se pregunta al cliente si aprecia innovación o

diferenciación con respecto a otras agencias. Pero, incluso en estos aspectos, las diferencias no son estadísticamente significativas.

También queremos señalar que al preguntar por el uso de Internet no diferenciábamos aquellos clientes que lo utilizan de forma habitual u ocasional; ni los que son expertos en su uso de los que no lo son. Estos matices podrían habernos llevado a encontrar alguna relación ya que el acceso a la información, así como la rapidez y el dominio de las técnicas de búsqueda dan al cliente una mayor libertad a la hora de prescindir de la intermediación si ésta no añade valor al producto. Creemos que el dominio en el uso de las nuevas tecnologías por parte del cliente está relacionado con la valoración (que el cliente haga) de la calidad en el servicio, en la medida que hace al consumidor más experto y exigente; pero no disponemos de datos para comprobar estadísticamente esta afirmación.

#### **5.2.5 Relación entre calidad percibida y grupo de edad**

Al estudiar las respuestas según los grupos de edad, sí encontramos diferencias estadísticamente significativas, como ya hemos mencionado, al realizar el análisis de varianza (ANOVA). Los grupos de edad entre 18 y 44 años son los más críticos con todos los aspectos evaluados frente a los más mayores. Las diferencias de medias fueron significativas para las variables 2, 7 y 10.

El grupo de edad entre 18 y 44 años es el que presenta mayor porcentaje de utilización de Internet (59%), por tanto, aunque no encontremos una relación directa entre utilización de Internet y calidad percibida para el conjunto de la muestra, sí la encontramos para los usuarios más jóvenes. Sin embargo, esa conclusión es parcial, ya que en este grupo de edad influyen otros factores, además del uso de las nuevas tecnologías, como el tipo de viaje proyectado, los gustos o los recursos de tiempo y dinero.

Para confirmar si existe relación entre la edad del encuestado y la calidad percibida en el servicio para alguno de los aspectos evaluados, realizamos la prueba de Chi-cuadrado. Los aspectos en los que encontramos significación estadística, al realizar dicha

prueba, fueron los ítems 2, 5, 7, 10 y 12. En el cuadro 5.19 reflejamos los valores obtenidos en el test de chi-cuadrado.

**Cuadro 5.19: Valores del Test de Chi-cuadrado**

Variable	Valor de Chi-cuadrado	Grados de libertad	Sig. Asintótica (bilateral)
V2	52.357	20	0.000
V5	35.386	20	0.018
V7	65.857	16	0.000
V10	44.695	16	0.000
V12	27.897	16	0.033

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en el programa spss

Los valores son significativos para los ítems 2, 5, 7, 10 y 12. El ítem 2 (relacionado con la capacidad de respuesta), los ítems 5 y 7 (relacionados con el asesoramiento) y los ítems 10 y 12 (relacionados con la diferenciación) son evaluados de forma más baja por los grupos de edad más jóvenes. Esto nos lleva a confirmar nuestra séptima hipótesis en la que relacionábamos la calidad percibida en el servicio con la edad del encuestado.

Cualquier estrategia a corto y medio plazo por parte de las agencias de viajes debe valorar las tendencias y actitudes de este grupo de edad. Captar a este grupo como cliente supondrá cada vez mayor esfuerzo y será necesario ofrecer un servicio diferenciado y con un alto valor añadido.

### **5.2.6 Relación entre la calidad percibida y tipo de viaje proyectado**

En nuestra muestra, encontramos relación entre la calidad percibida y el tipo de viaje proyectado, realizamos, una vez más, el test de Chi-cuadrado y encontramos que existen relaciones significativas entre los ítems 4, 5, 10 y 11 y el tipo de compra proyectada. El ítem 4 y 5 están relacionados con el asesoramiento y el ítem 10 y 11 con la

diferenciación e innovación. Recordamos que al realizar al prueba T de Student también encontramos diferencias de medias significativas para estas variables en relación al tipo de compra proyectada. En el cuadro 5.20 se detallan los valores del test de Chi-cuadrado..

**Cuadro 5.20: Valores del Test de Chi-cuadrado**

Variable	Valor de Chi-cuadrado	Grados de libertad	Sig. Asintótica (bilateral)
V3	11.274	5	0.047
V5	17.944	5	0.003
V10	16.228	4	0.003
V11	22.782	4	0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el programa spss

La diferencia en la valoración de calidad es positiva para los clientes que compraron un viaje personalizado; es decir, estos clientes valoraron de forma más alta el servicio recibido en los aspectos mencionados.

El ítem 4 (el agente conoce el destino y le ha informado bien), el ítem 5 (el agente ha sabido contestar a sus dudas y ayudarle en la planificación del viaje) y el ítem 10 y 11 (la agencia es innovadora y esta al día en las últimas tendencias en viajes) tiene relevancia cuando el tipo de compra proyectada es un viaje personalizado mientras que carece de especial importancia si la compra proyectada es un producto poco diferenciado como es un billete de avión.

Teniendo en cuenta que los productos más estandarizados se comprarán cada vez más a través de otros canales (Internet o vía telefónica) en lugar de recurrir a la Agencia de Viajes, es importante valorar este dato en relación al posible incremento de un tipo de compra más personalizada en el futuro próximo de las agencias.

### **5.2.7 Factores relacionados con la percepción de diferenciación en el servicio recibido**

Para determinar si la escala goza de validez para medir adecuadamente el constructo teórico, se requiere estudiar la validez convergente de la escala. Para comprobar si las variables estudiadas están relacionadas entre sí, analizamos la matriz de correlaciones y comprobamos que existen estrechas interrelaciones entre las dimensiones identificadas.

En el cuadro 5.21 se indican las correlaciones entre los distintos componentes de la escala. Es notorio que todos los componentes se relacionan entre sí. Por tanto podemos considerar que las variables incluidas en el análisis convergen para medir un mismo constructo. Asimismo se destaca que todos los componentes por separado se correlacionan alta y significativamente entre sí.

En concreto, existe una fuerte asociación entre la capacidad de adecuación y la diferenciación en el servicio, especialmente entre el ítem 3 (Adecuación a los gustos y preferencias particulares), y los ítems 10, 11 y 12 (la percepción de una diferenciación en el servicio prestado por la agencia y la valoración de un servicio mejor de lo esperado).

Del mismo modo, existe correlación entre el asesoramiento recibido y la diferenciación en el servicio, especialmente de los ítems 4 y 5 (Conocimiento del destino por parte del agente y asesoramiento recibido) con los ítems 10, 11 y 12.

También encontramos relación entre la fiabilidad y la diferenciación en el servicio; en este caso, las correlaciones, aunque estadísticamente significativas, son más débiles que en los dos casos anteriores.

Por último, encontramos relaciones entre los tres primeros grupos de variables entre sí, es decir que la capacidad de respuesta y adecuación a los gustos personales está correlacionada con el asesoramiento recibido y con la fiabilidad y, a la vez, de estos dos últimos entre sí (excepción hecha para el ítem 7, débilmente correlacionado con el resto de los aspectos). En el cuadro 5.21 se puede observar la matriz de correlaciones.

Cuadro 5.21: Matriz de correlaciones

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V1 Sig. (Bil.)	1.000											
V2 Sig. (Bil.)	0.656 .000	1.000										
V3 Sig. (Bil.)	0.917 .000	0.666 .000	1.000									
V4 Sig. (Bil.)	0.764 .000	0.695 .000	0.784 .000	1.000								
V5 Sig. (Bil.)	0.732 .000	0.703 .000	0.763 .000	0.929 .000	1.000							
V6 Sig. (Bil.)	0.599 .000	0.593 .000	0.649 .000	0.736 .000	0.740 .000	1.000						
V7 Sig. (Bil.)	0.317 .000	0.320 .000	0.358 .000	0.374 .000	0.386 .000	0.345 .000	1.000					
V8 Sig. (Bil.)	0.607 .000	0.467 .000	0.693 .000	0.576 .000	0.528 .000	0.487 .000	0.296 .001	1.000				
V9 Sig. (Bil.)	0.684 .000	0.551 .000	0.698 .000	0.640 .000	0.610 .000	0.533 .000	0.415 .000	0.562 .000	1.000			
V10 Sig. (Bil.)	0.596 .000	0.649 .000	0.659 .000	0.703 .000	0.726 .000	0.619 .000	0.342 .000	0.491 .000	0.533 .000	1.000		
V11 Sig. (Bil.)	0.578 .000	0.574 .000	0.651 .000	0.722 .000	0.701 .000	0.610 .000	0.251 .004	0.536 .000	0.485 .000	0.781 .000	1.000	
V12 Sig. (Bil.)	0.690 .000	0.616 .000	0.757 .000	0.761 .000	0.758 .000	0.609 .000	0.351 .000	0.619 .000	0.595 .000	0.729 .000	0.745 .000	1.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa spss

Esto nos lleva a confirmar nuestras hipótesis 1, 2 y 3 en las que adelantábamos que la capacidad de respuesta, el asesoramiento recibido y la fiabilidad eran factores directamente relacionados con la percepción de diferenciación en el servicio. Cuanto mayores eran las valoraciones del cliente para dichos aspectos, mayor fue también la percepción de la diferencia en el servicio (aspecto clave de la calidad).

Para ratificar que la escala dispone de validez convergente, también hemos realizado un análisis factorial exploratorio mediante el método de máxima verosimilitud, cuyos resultados ponen de manifiesto que el primer factor tiene un autovalor de 7,774, explicando el 64,785% de la varianza. Con ello se considera que los componentes

convergen en la explicación del constructo; así lo afirma también la prueba de esfericidad de Bartlett que se manifestó significativa al 99% (0.000). La matriz factorial aparece representada en el Cuadro 5.22. (En el anexo 3 aportamos todos los datos obtenidos con el programa *spss*).

**CUADRO 5.22: Matriz factorial**

Variables	Factor 1
V1	0.842
V2	0.758
V3	0.878
V4	0.934
V5	0.923
V6	0.770
V7	0.410
V8	0.653
V9	0.712
V10	0.788
V11	0.778
V12	0.840

Fuente: programa *spss*.

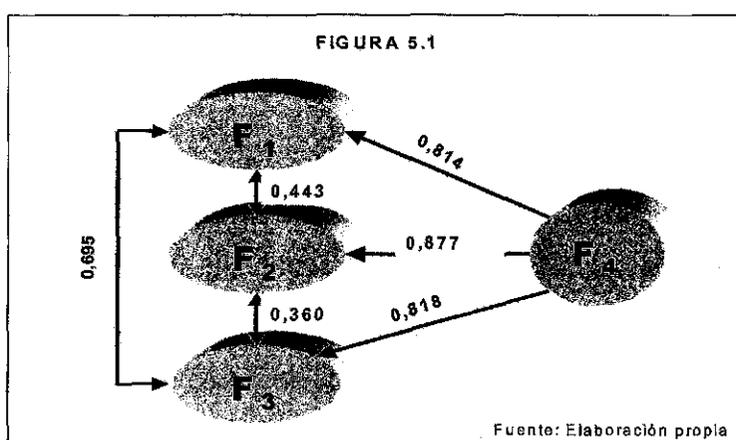
Este factor explicativo es, a nuestro juicio, la relación existente entre todas las variables estudiadas y la diferenciación percibida por el cliente en el servicio recibido en una agencia de viajes. Lo cual nos lleva a confirmar nuestra cuarta hipótesis sobre la estrecha relación existente entre todas las variables y la relación de cada una de ellas, por separado, con la percepción de diferenciación en el servicio. La diferenciación es un factor clave de la calidad. Nuestra escala puede, por tanto, servir para medir la calidad del servicio ofrecido en una agencia de viajes.

El cliente, según nuestros resultados, puede valorar el servicio recibido en una agencia de viajes en función del asesoramiento, la capacidad de respuesta, la fiabilidad y el grado de diferenciación.

Todos los coeficientes son estadísticamente significativos (excepto el asociado con el ítem 7 que presenta un valor muy por debajo de los demás). Los coeficientes más altos se obtienen para las variables relacionadas con el asesoramiento recibido y la adecuación a las necesidades personales, factores intangibles que parecen contribuir de una manera clara a aumentar la satisfacción y, por tanto, a añadir valor al proceso de intermediación y diferenciar a la empresa. Es decir, que el cliente de una agencia que valora de forma positiva la capacidad de respuesta y el asesoramiento recibido es el que obtiene mayores niveles de satisfacción por el servicio recibido.

A la vista de estos resultados, decidimos realizar un modelo de estructura de covarianzas, por considerarlo el más adecuado para estudiar los intangibles y las relaciones entre ellos. Utilizamos el modelo de estructura de covarianzas de Bentler (EQS) y obtuvimos relaciones estadísticamente significativas entre todos los coeficientes individuales.

Las pruebas de bondad de ajuste también fueron significativas, obteniendo un CFI de 0,980. Para la convergencia del modelo se necesitaron tan sólo 6 iteraciones. El modelo obtenido es el representado en la Figura 5.1.



Este modelo pretende ser una aproximación general a los sistemas lineales de ecuaciones estructurales, y, es la base del programa EQS. El modelo viene recogido en la expresión siguiente:  $\eta = \beta\eta + \gamma\xi$

Donde  $\beta$  es una matriz que recoge los coeficientes de regresión del vector de variables dependientes, que pueden ser observables,  $\eta$  sobre si mismas y  $\gamma$  una matriz que contiene los coeficientes de regresión de las variables dependientes sobre el vector de variables independientes. Además, solamente las variables independientes tienen asociadas varianzas y covarianzas como parámetros del modelo. Las variables dependientes pueden, por tanto, expresarse como una combinación lineal de las variables independientes.

En nuestro caso, el factor independiente es la diferenciación percibida en el servicio (factor 4) compuesto por las variables 10, 11 y 12. Los factores dependientes son el factor 1, 2 y 3. El factor 1 corresponde a la adecuación del servicio prestado, compuesto por las variables 1 a 3; el factor 2 es el asesoramiento recibido (variables 4 a 6); el factor 3 es la fiabilidad en relación a la calidad de los productos ofrecidos (variables 7 a 9).

Vemos en la figura 5.1 que el mayor coeficiente es el que relaciona el factor 2 con el factor 4 (0.877). Podemos, por tanto, afirmar que el asesoramiento (factor 2) tiene una especial relevancia en la prestación del servicio en las Agencias de Viajes y contribuye de manera clara a aumentar el grado de diferenciación percibido por el cliente en el servicio recibido (factor 4).

La diferenciación es una de las condiciones necesarias para la repetición de compra y la fidelización del cliente (Martín, 1999). En el caso de los servicios de intermediación turística, dada la variedad de opciones entre las que elegir y la mayor exigencia por parte del cliente, el asesoramiento se convierte en factor diferencial esencial en la prestación del servicio. Como ya hemos visto, este asesoramiento es valorado de forma más alta en las agencias de viajes especializadas (hipótesis 5) percibiéndose una mayor diferenciación en el servicio prestado por dichas agencias.

El coeficiente entre el factor 1 y el 4 (0,814) es también altamente significativo. La capacidad de respuesta por parte de la agencia a los gustos particulares del cliente (factor 1) está relacionada con la percepción de diferenciación y de un mejor servicio recibido en dicha agencia (factor 4). También esta adecuación era valorada de forma más alta en las agencias especializadas. Las agencias deben preocuparse por conocer a sus clientes para poderles ofrecer el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias si quieren ofrecer un servicio diferenciado y acorde con las expectativas actuales de los clientes.

Al mismo tiempo, el coeficiente que relaciona el factor 3 y el 4 (0,818) nos lleva a confirmar la hipótesis 3, en la que sosteníamos que la fiabilidad en torno a la calidad de los productos (factor 3) está relacionada con la percepción de una mayor diferenciación en el servicio recibido (factor 4).

Por último, el modelo (figura 5.1) muestra los coeficientes que relacionan los tres primeros grupos de factores entre sí, poniendo de manifiesto que la capacidad de adecuación, el asesoramiento y la fiabilidad presentan interrelación (hipótesis 4). El coeficiente más alto (0,695) era el que relacionaba la capacidad de respuesta con la fiabilidad; seguido por el que relacionaba la capacidad de respuesta con el asesoramiento (0,443) y, por último, el que relacionaba la fiabilidad con el asesoramiento (0,360).

Al estudiar la solución estandarizada del modelo (cuadro 5.23) podemos observar cuales son las variables, dentro de cada factor, que tienen mayor importancia.

Dentro del factor 1 (Capacidad de adecuación del servicio prestado por la agencia de viajes) las variables que tiene mayor relevancia son las preguntas 1 y 3, con coeficientes de 0,940 y 0,971 respectivamente:

V1: la agencia le ha ofrecido el servicio que usted buscaba (0,940)

V3: La agencia ha sabido adecuarse a sus gustos y preferencias personales (0,971)

La variable 2 del factor 1 (la agencia dispone de una amplia variedad de opciones entre las que elegir) aunque relacionada (0,706), lo hacia en menor grado que las dos anteriores. En este caso, es importante señalar que la variedad o amplitud de la oferta no tiene porque estar necesariamente ligada a la capacidad de adecuación, es decir que agencias con una gama relativamente reducida de productos pueden adecuarse perfectamente a las necesidades de sus clientes, especialmente si se dirigen a un segmento concreto del mercado. Sin embargo, incluso en segmentos reducidos del mercado las diferencias interpersonales son cada vez mayores y cuanto más amplias y variadas sean las opciones que el cliente encuentra en una agencia de viajes, mayor será también la posibilidad de lograr dicha adecuación. De ahí la relación de esta variable con la adecuación (que, aunque menor que para las variables 1 y 3, sigue siendo muy importante).

Dentro del factor 2 (Asesoramiento proporcionado en al agencia de viajes), las variables 4 y 5 mostraron los coeficientes más altos. Una vez más constatamos la importancia de añadir valor a la intermediación mediante el asesoramiento experto y profesionalizado.

V4: El agente de viajes conoce el destino y le ha informado bien (0.968)

V5: El agente de viajes ha sabido contestar a sus dudas y ayudarle en la planificación del viaje(0.959)

La variable 6 (los documentos y el material aportados por la agencia le han ayudado en la planificación del viaje) lo hacia en menor grado (0,770). Esto no hace sino confirmar la importancia del valor añadido que aporta el asesoramiento realizado por el agente de viajes (variable intangible) frente a otras variables más tangibles como documentos o folletos de viajes que, aunque necesarios y útiles, se perciben como menos importantes dentro de este factor.

Dentro del factor 3 (fiabilidad en torno a la calidad prometida y la finalmente encontrada en destino), la variable más representativa sería la variable 9 (0,800), frente a la

importancia relativa más débil obtenida para la variable 7 (0,444). La variable 9 se refiere a la percepción de una calidad razonablemente buena en los productos ofrecidos por la agencia y la variable 7 a la experiencia previa entorno a la adecuación entre calidad prometida y la finalmente encontrada en destino. Es claro que la experiencia previa condiciona pero no determina la valoración actual del cliente.

Por último dentro del factor 4 (diferenciación percibida en el servicio) todas las variables presentan un importancia similar con coeficientes de 0,855, 0,859 y 0,881 respectivamente. Tanto la percepción de la agencia como innovadora (variable 10), el ofrecer servicios y/o productos diferentes a otras agencias (variable 11) y dar un servicio al cliente mejor de lo esperado (variable 12) tienen una importancia similar y muy relevante dentro de este factor que mide la percepción de diferenciación en el servicio recibido.

**Cuadro 5.23: Solución estandarizada**

VARIABLES	SOLUCION ESTANDARIZADA
V1	.940 F1 + .341 E1
V2	.706 F1 + .708 E2
V3	.971 F1 + .289 E3
V4	.968 F2 + .250 E4
V5	.959 F2 + .285 E5
V6	.770 F2 + .638 E6
V7	.444 F3 + .896 E7
V8	.723 F3 + .691 E8
V9	.800 F3 + .600 E9
V10	.855 F4 + .518 E10
V11	.859 F4 + .511 E11
V12	.881 F4 + .473 E12
F1	.814 F4 + .581 D1
F2	.877 F4 + .481 D2
F3	.818 F4 + .576 D3

Fuente: programa EQS. (Ver anexo 3)

A la vista de los resultados obtenidos, podemos concluir en que la adecuación del servicio a las necesidades particulares de cada cliente junto con el asesoramiento y la

fiabilidad o confianza entorno al producto ofrecido serían los factores clave de la diferenciación en el servicio. También hemos observado que todas las variables estudiadas presentan relación entre sí y, a la vez, están relacionadas con la percepción de diferenciación en el servicio recibido en una agencia de viajes.

Cualquier estrategia de mejora de la calidad en una agencia de viajes debe, por tanto, contemplar estos aspectos. Vamos, a continuación, a proponer una serie de medidas a adoptar por parte de las agencias de viajes para incrementar la satisfacción de los clientes actuales en relación a las cuatro dimensiones de nuestro estudio.

## 5.3 PROPUESTA DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES

### 5.3.1 Las agencias de viajes españolas ante los nuevos retos

Como ya hemos mencionado, en los últimos años la comunicación directa a través de la red entre productores y consumidores está siendo posible en sectores donde la intermediación era la base del negocio para muchas empresas. Internet está cambiando la relación de las empresas con sus clientes y proveedores y la naturaleza competitiva en muchos sectores (Canals, 2000). Las agencias de viajes representan un importante ejemplo de empresas intermediadoras. Con el auge del comercio electrónico muchos clientes, que antes acudían a la agencia de viajes, ahora compran directamente en la red billetes de avión, hacen reservas en hoteles o alquilan coches.

El desarrollo de Internet ha intensificado la rivalidad competitiva en el mercado de distribución minorista de viajes y, al mismo tiempo, ha transformado su proceso de creación de valor para el consumidor turístico. La progresiva implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la distribución turística produce efectos favorables y desfavorables sobre la posición competitiva de las agencias minoristas (Talaya y Millán, 2002).

Las nuevas tecnologías no suponen solo la previsible pérdida de ingresos derivados de las comisiones de intermediación para las agencias de viajes, sino la apertura de nuevas oportunidades de negocio en un sector maduro: asesoramiento, viajes personalizados y servicios complementarios (Lewis y Talalayesky, 1998).

Por tanto, la estrategia de las agencias de viajes en España debería estar centrada en aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer un producto altamente diferenciado y de gran calidad que pueda competir con éxito en los nuevos mercados.

En los primeros años de la introducción de Internet en la distribución turística, la hipótesis más defendida ha sido la desaparición progresiva de los intermediarios turísticos tradicionales. Dentro de esta corriente, se sostiene que las características de Internet y el

gran volumen de información comercial que contiene crean el marco perfecto para la aparición de nuevos intermediarios, como las agencias virtuales, que sustituyen las funciones tradicionales en la distribución turística. El argumento fundamental a favor de la desintermediación es que las tecnologías de la información permiten a los proveedores turísticos interiorizar actividades propias de los intermediarios. De esta forma, el productor puede retener una parte del mayor valor generado y el consumidor se puede beneficiar con mejores precios (Alarcón et al., 2000).

Transcurrida esta primera etapa del desarrollo de Internet, ha variado la percepción y en la actualidad diversos autores sostienen que Internet ha producido un proceso de reintermediación en el que permanecen las funciones intermediarias que prestan servicios al consumidor, aunque cambien los agentes que las realizan (Hawkins, 1998).

Esta segunda interpretación se basa en las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para incrementar el valor ofrecido al usuario. La competitividad de las agencias en el entorno actual depende de la utilización de las nuevas herramientas para incrementar su eficacia, reducir costes y realizar en Internet las funciones de asesoramiento (Standing et al. 1998).

Es necesario mencionar que la venta por Internet presenta todavía algunos problemas como son el tiempo de búsqueda, la distinta calidad de las páginas en la red, la desconfianza en la seguridad de los medios de pago, la dificultad para el correcto manejo de algunos tipos de reservas, la cantidad de información y la dificultad a la hora de seleccionar y encontrar la oferta más adecuada. Podríamos añadir, en el caso español, el todavía escaso porcentaje de usuarios de la red.

Algunos de estos problemas ya están siendo solucionados. Cada vez son más numerosos los portales de información turística y ofrecen más facilidades al usuario. Por eso, las agencias de viajes no deben de contar con esto como garantía de que su forma tradicional de negocio todavía es necesaria y tiene un elevado número de clientes, sino como un regalo de tiempo que le concede el mercado, en concreto el mercado español, para adaptarse y reconvertirse. Es precisamente aquí donde aparece una oportunidad de

negocio, la enorme información turística que ofrece la red puede ser aprovechada por las agencias de viaje como el medio para convertirse en expertos buscadores y asesores de viajes dando a cada cliente el producto que busca.

En conclusión, puede afirmarse que la distribución directa mediante Internet puede facilitar la relación entre los proveedores de servicios turísticos, los intermediarios y los consumidores, aunque también existan ciertos inconvenientes. Los proveedores pueden alcanzar mercados más amplios sin necesidad de recurrir a los intermediarios tradicionales. Los intermediarios pueden hacer uso de las nuevas tecnologías para facilitar su relación, tanto con proveedores como con clientes y los consumidores pueden obtener mayor cantidad de información sobre posibles destinos en tiempo inmediato (Sellers y Azorín, 2001).

Sin embargo; todos estos cambios en los canales de venta y distribución hacen necesario un cambio en la propia definición del trabajo en las actuales agencias de viajes que deben iniciar un profundo proceso de adaptación. Las nuevas tareas de las agencias de viajes van a ir en la línea del asesoramiento profesional y especializado y en la confección de viajes a la medida de cada cliente.

Las agencias de viajes, como decíamos al comienzo de esta Tesis, deben pasar de ser unos meros intermediarios en la venta turística a dar un asesoramiento experto y a gestionar de manera activa el mercado turístico utilizando, para lograrlo, el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías.

Muchas agencias ya han emprendido acciones en este sentido; pero en el conjunto del sector observamos que, todavía en muchas agencias de viajes, la venta de billetes y reservas de hoteles, junto con la venta de paquetes turísticos estandarizados y cerrados constituye su actividad principal.

Constatamos, además, que en muchas de ellas, los agentes de viajes no saben contestar a preguntas sencillas sobre el destino. La mayoría de los viajes ofrecidos son

paquetes turísticos elaborados por una empresa mayorista con muy pocas o nulas posibilidades de cambio. Por otro lado, la innovación en cuanto a productos distintos va por detrás de la demanda del mercado y las técnicas de venta no utilizan de forma óptima todas las posibilidades que en la actualidad ofrecen las nuevas tecnologías.

Por todo ello, la mejora de la calidad en las agencias de viajes españolas sería beneficioso tanto para el cliente como para las propias empresas. A pesar de que hasta el momento los hábitos del consumidor español en cuanto al uso del comercio electrónico no parezcan haber variado sustancialmente, es de esperar que lo hagan en un futuro cercano y en ese momento las agencias deberán ofrecer un servicio diferenciado en calidad, innovador y acorde con las nuevas exigencias de sus clientes.

Nuestro objetivo es analizar en que dirección deben encaminarse los esfuerzos en la mejora de la calidad en este sector para lograr ofrecer un servicio altamente diferenciado que pueda competir con éxito en los nuevos mercados y proponer un modelo de mejora de la calidad adecuado a dicho objetivo.

### **5.3.2 Definición de líneas de actuación y propuestas de aplicación**

A la hora de proponer una serie de líneas de actuación encaminadas a mejorar la calidad en las agencias de viajes españolas, nos hemos basado en los resultados obtenidos en nuestro estudio. Estos resultados reflejaban una relación entre la diferenciación percibida en el servicio, por un grupo de clientes de agencias de la CAM y para el segmento de los viajes de ocio, y los siguientes aspectos presentes en dicho servicio:

- Grado de adecuación del servicio/producto a las necesidades particulares del cliente
- Asesoramiento e información recibida por parte del agente de viajes
- Fiabilidad en torno a la calidad prometida y la finalmente encontrada en destino

En el análisis de resultados y para nuestra muestra, hemos visto que el asesoramiento, la adecuación del producto a las necesidades específicas de cada cliente y la fiabilidad en torno a las promesas hechas por la agencia, estaban relacionados con la

diferenciación percibida en el servicio. En estos tres aspectos encontrábamos para el conjunto de la muestra un nivel de satisfacción medio-bajo. Teniendo en cuenta la previsible evolución del mercado, la demanda por parte de los clientes de un servicio altamente cualificado y el incremento en el uso doméstico de las nuevas tecnologías, las estrategias empresariales deben tener en cuenta estos aspectos.

La consecución de diferenciación en el servicio debería ser la vocación de cualquier empresa del sector. Pudiendo llegar a ofrecer a sus clientes la llamada "calidad sorpresa" (calidad por encima de las expectativas del cliente) que redundaría en una satisfacción muy superior y en la percepción por parte del cliente final de la verdadera calidad de servicio (Grönroos, 1990).

Como ya hemos mencionado, a principios de los años noventa la crisis económica y política sirve de catalizador de las preocupaciones sobre la calidad de las empresas turísticas, que parecen apuntar hacia dos tendencias diferentes: por un lado, el desarrollo de una cultura de calidad en la gestión de las empresas como estrategia diferenciadora y, por el otro, la utilización de herramientas de calidad para mejorar la comunicación interna y con el cliente, pudiendo identificar necesidades y aproximar la empresa a las tendencias de la demanda.

En un mercado globalizado donde el mundo se hace cada vez más pequeño, es difícil hablar de calidad homogénea, aunque se hace necesario intentar abordar la calidad como premisa fundamental para posicionarse y sobrevivir en los nuevos mercados. La misma evolución del concepto de calidad en los servicios hace cada vez más necesaria la implantación de estrategias empresariales dirigidas a la mejora de la calidad y la adecuación a las expectativas de los clientes. Las diferentes empresas turísticas están llevando a cabo acciones en este sentido.

Por todo ello, la línea de actuación que proponemos para la mejora de la calidad en las agencias de viajes, en lo que respecta a los viajes de ocio, deberá tener como objetivo ofrecer un servicio diferenciado, innovador y acorde con las nuevas exigencias de sus clientes.

Para ello las actuales agencias de viajes en España podrían desarrollar las siguientes líneas de actuación:

- Para lograr la adecuación del producto a las necesidades del cliente deben conocer las características de su demanda. (Línea de Actuación 1)
- Para lograr ofrecer un asesoramiento experto, se debe mejorar la formación de los agentes. (Línea de Actuación 2)
- Para conseguir la adecuación entre las especificaciones sobre calidad y las encontradas en destino deben trabajar en el seguimiento y control del producto. (Línea de Actuación 3)
- Por último, para conseguir la diferenciación deberán ofrecer una mayor variedad de productos y formatos entre los que elegir, facilitar la elaboración on-line de paquetes de viaje para el cliente e innovar de forma continua. (Línea de Actuación 4)

#### **Línea de Actuación 1: Conocimiento de las características de la demanda**

En primer lugar, muchas agencias de viajes no se han preocupado de estudiar las necesidades y los cambios de su demanda y en esta ocasión la red les ofrece una amenaza convertida en oportunidad.

En lugar de ofrecer simplemente el folleto estandarizado, deben preguntar a sus clientes lo que necesitan y buscarles un producto a la medida de sus necesidades.

Conocer a sus clientes para poderles ofrecer el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias es la primera medida que deben adoptar para llevar a cabo el proceso de mejora de calidad. En este sentido deberían negociar paquetes turísticos con las mayoristas, mucho más abiertos, que puedan adaptarse con facilidad a los diferentes clientes. En muchos casos, las mismas agencias pueden componer sus propios paquetes turísticos, tanto adelantándose a la demanda, como en el momento en que el cliente solicite sus servicios.

En la sociedad de las emociones, el valor económico está en las experiencias (Bordas, 2002) y en ese sentido la agencia de viajes debe detectar las expectativas de cada cliente, sus preferencias particulares en relación a qué tipo de alojamiento prefiere (un gran hotel con fax y conexión a Internet, un pequeño establecimiento lejos del bullicio o la combinación de ambos); que tipo de turismo le gustaría (visitar museos y tiendas, ver espectáculos musicales, recorrer los mercadillos de antigüedades, perderse por las callejuelas más pintorescas, hacer una ruta de senderismo o tumbarse en la arena de una playa desierta). En definitiva, las posibilidades son tantas como personas, el verdadero servicio es captar, identificar y proporcionar al cliente las experiencias que busca.

La orientación al mercado significa realizar frecuentemente investigaciones de mercado, desarrollar campañas publicitarias únicas e innovadoras y desarrollar programas de fidelización de clientes. Veciana y López (2000), en un estudio sobre los principales factores que determinan el éxito en las agencias de viajes, apuntaban que el análisis y conocimiento del mercado así como la disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías constituían una fuente de ventaja competitiva. En opinión de Barney (1997) una estrategia se define como el diseño de recursos, habilidades y capacidades mediante los cuales una empresa trata de adaptarse (o adelantarse proactivamente) a las condiciones de mercado y al entorno al que se dirige. En este sentido el estudio y conocimiento de la demanda se convierte en un proceso dinámico que puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa.

Suarez et al. (2002) defienden que la existencia de una buena comunicación entre las partes es un factor clave del éxito de las agencias de viajes. Las relaciones exitosas se basan en una estrecha comunicación que permita conocer los deseos y necesidades de la clientela para que la prestación del servicio pueda dar lugar a la satisfacción de la misma y contribuya a su fidelización.

La enorme información sobre los gustos de sus clientes puede almacenarse en bases de datos y ser utilizada para anticiparse al mercado con productos mejor adaptados y más diferenciados. La misma agencia puede también colaborar con sus proveedores mayoristas en la elaboración de estos productos.

El producto no tiene necesariamente que estar elaborado previamente; pero la agencia debe disponer de los medios para elaborarlo rápidamente a la medida de cada cliente. El cliente puede contactar con la agencia in-situ o a través de la red. En ese primer contacto, puede especificar el tipo de viaje o servicio que desea y recibir una serie de propuestas entre las que elegir. Cuanto mayor sea el conocimiento que la empresa tenga de sus clientes, mayor será la adecuación del producto a sus necesidades particulares y más duradera la relación con dicho cliente.

### **Línea de Actuación 2: Formación de los agentes de viajes**

En segundo lugar, teniendo en cuenta que las llamadas *tareas tradicionales* de las agencias de viajes van a disminuir en el futuro porque los nuevos canales de venta por Internet presentan un crecimiento continuo de usuarios, todas las agencias que basaran su negocio en esa intermediación, tenderán a desaparecer. Sin embargo, sobrevivirán y podrán adquirir una ventaja competitiva aquellas que formen a sus agentes como expertos en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de búsqueda por Internet y puedan ofrecer a sus clientes un servicio personalizado, rápido y muy satisfactorio.

El agente de viajes del siglo XXI deberá disponer de sistemas de información mucho más potentes y sofisticados que los que van a estar a disposición del cliente final, en los cuales deberá ser un experto, capaz de conducir a sus clientes a través de la red. El objetivo fundamental de las agencias de viajes será añadir valor al proceso de diseño y empaquetado de servicios turísticos, es decir el agente de viajes deberá especializarse en los productos y destinos que venda y conozca de manera que el cliente final acuda a él en busca de una opinión experta para confeccionar el paquete de viaje que desee. Este cliente va a disponer de muchas alternativas por lo que será muy exigente y sólo podrá ser fidelizado gracias a un servicio de máxima calidad.

Para que exista una buena relación, duradera en el tiempo, los agentes económicos del intercambio necesitan ser partes activas. Constituir este tipo de relaciones entre los agentes y los clientes es la base de una estrategia de éxito. Cada vez en mayor medida la pasividad del turista disminuye. La liberalización del mercado y el aumento de la

competencia incrementan las exigencias de los clientes que desean un mejor servicio, más adaptado a sus necesidades y más personalizado. Según Vázquez (1999) no basta con conseguir la lealtad del cliente sino que se debe integrar al turista en la empresa para crear una relación permanente que sirva de referencia para captar nuevos clientes. Esta es la base del marketing de relaciones, cuyas ventajas frente al marketing de transacciones han sido ampliamente comprobadas por numerosos autores, entre ellos Vázquez (1999), Díaz e Iglesias(1999) y Suárez et al. (2002).

Todo esto podría determinar importantes variaciones en el actual esquema de trabajo de las agencias de viajes. Muchos agentes, por ejemplo, podrían trabajar desde su propio domicilio. En este caso tendríamos agentes de viajes especializados en determinados productos que pueden proporcionar un asesoramiento altamente cualificado al cliente, asesorándole sobre los lugares de más interés según los gustos del cliente, ayudándole en la planificación de actividades complementarias e incluso proporcionándole seguimiento en viaje a través de la red o del teléfono móvil.

El agente de viajes se convierte así en un viajero experto y un asesor cualificado en lugar de un mero intermediario. La relación con el agente puede ser virtual, pero el agente adquiere una importancia decisiva a la hora de poder proporcionar al cliente el tipo de viaje y experiencia que desea. La confianza en el agente adquiere especial relevancia. En este sentido, Suárez et al. (2002) defienden que el compromiso de la agencia con el cliente es un antecedente indiscutible de la confianza. La percepción de un alto nivel de compromiso no genera por sí sola resultados mejores, sino que conduce a que el cliente se sienta parte importante de la relación, lo que le lleva a depositar más confianza en la agencia de viajes, llegando en último término a obtenerse los resultados positivos perseguidos por ambas partes. De este modo, el papel desempeñado por la confianza no se limita únicamente a la vinculación directa con los resultados, sino que adquiere una mayor relevancia como canalizadora de la influencia del compromiso percibido por el cliente.

Tras destacar la importancia de la existencia de confianza en la relación, parece claro que la prestación de servicios adicionales, no imprescindibles para el servicio principal que se contrata, contribuyen, en gran medida, a generar la percepción por parte

del cliente de un compromiso de la agencia de viajes y aumentar dicha confianza (Suaréz et al, 2002). De hecho, cuando un cliente recibe adicionalmente algo que valora y que no solicita explícitamente tendrá una imagen de la agencia de mayor involucración en la relación y, por tanto, depositará una mayor confianza en ella. Así pues, los esfuerzos de estas empresas deben dirigirse también hacia su personal, a través de una adecuada estrategia de marketing interno. Esta estrategia tiene en cuenta que, en la atención al cliente, su satisfacción debe ser el objetivo compartido y difundido entre todos los miembros de la empresa.

Dentro de este marco de confianza y de este tipo de asesoramiento se podría incluir desde la búsqueda de una casa para pasar unas vacaciones familiares o la confección de una ruta de senderismo, la planificación de actividades como montar a caballo, esquiar o bucear, al tiempo que se visita un lugar o el mejor monasterio para descansar y encontrar ayuda espiritual. En todo momento el agente debe preocuparse por satisfacer los gustos particulares de su cliente en cuanto a tipo de alojamiento, actividades que desea realizar o forma de viajar que prefiere.

Es precisamente aquí donde aparece una oportunidad de negocio, la enorme información turística que ofrece la red puede ser aprovechada por las agencias de viaje como el medio para convertirse en expertos buscadores y asesores de viajes dando a cada cliente el producto que busca.

### **Línea de Actuación 3: Seguimiento y control del producto vendido**

En tercer lugar, hay que poner los medios para asegurar la calidad en el destino, controlando la calidad de sus proveedores, hoteles, restaurantes y compañías de transporte con los que trabajan. Para ello deben exigir a sus proveedores un nivel de calidad acorde con las especificaciones y llevar a cabo controles periódicos para asegurarse que siguen cumpliendo con los niveles de calidad establecidos y descartando como proveedores a aquellos que no cumplan los requisitos, no renueven sus instalaciones o no estén acordes con los gustos de sus clientes.

El mejor procedimiento para lograr este objetivo sería crear asociaciones y compromisos formales de calidad entre las partes.

Muchas cadenas hoteleras, pequeños hoteles de turismo rural y casas de alquiler pertenecen ya a asociaciones que aseguran muy buenos niveles de calidad. En este sentido también los organismos gubernamentales se preocupan de difundir estándares de calidad y vigilar el cumplimiento de los mismos otorgando premios y certificaciones que pueden servir de guía a las agencias a la hora de seleccionar a sus proveedores.

El conocimiento de los proveedores y el seguimiento de los mismos les posibilita para informar correctamente al cliente, no creando falsas expectativas que luego no puedan ser cumplidas y asegurando la futura fiabilidad de la agencia y la fidelización de los clientes.

#### **Línea de Actuación 4: Innovación permanente**

Por último, el conocimiento de sus clientes llevaría implícita la diferenciación del producto. La permanente vocación por la innovación significa estar al tanto de las nuevas tendencias y posibilidades que surgen en el mercado.

Al mismo tiempo, se debe de considerar al cliente como un individuo dinámico que cambia de gustos y tendencias a lo largo del tiempo y, por tanto, una organización no puede pararse, debe estar continuamente alerta a las señales que le envía el mercado de una manera proactiva y no reactiva.

Las agencias tendrían que buscar nuevos productos que comercializar y vender y nuevos canales que se adecuen mejor a las necesidades del cliente. El potencial de venta que ofrece la red es tal que las propias agencias de viajes tradicionales ya ofrecen también sus servicios a través de Internet.

Igualmente existe la posibilidad de que el cliente contacte directamente con un agente especializado en el destino buscado y también podría producirse, en este sentido, una especialización en las agencias de viajes y que algunas de ellas se centren en un solo segmento de la demanda o en unos cuantos productos adecuados a ese segmento. La misma agencia puede tener colaboradores que trabajen a tiempo parcial o puedan ser consultados por el cliente o el agente.

Para estas agencias la innovación será más sencilla ya que el conocimiento que tendrán de los productos será mucho mayor. Podemos asistir en los próximos años al crecimiento de las pequeñas agencias especializadas en senderismo, rutas gastronómicas, balnearios de salud y descanso, vacaciones en granjas escuelas, safaris fotográficos, nuevos destinos emergentes y un largo etcetera.

A la vez veremos la consolidación y ampliación de los grandes grupos que mediante fusiones con otras empresas del sector podrán ofrecer una amplia gama de productos y servicios. Las grandes agencias también podrían contactar con las pequeñas, y muy especializadas, para adecuarse mejor a los gustos de un cliente en particular.

Estas son algunas de las líneas de actuación en las que, a nuestro juicio, las agencias de viajes, para el segmento de los viajes de ocio, deberían basar sus estrategias de calidad. De esta manera, las agencias de viajes podrían hacer frente al reto de las nuevas tecnologías, no sólo compitiendo con ellas y ofreciendo un servicio con un alto valor añadido, sino utilizándolas como factor diferencial fundamental para lograr sus objetivos.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES**

*“La cultura de la calidad potencia al ser humano... En el futuro ya no se hablará de calidad pues sólo sobrevivirán aquellos que hayan hecho de la calidad una nueva forma de vida”.*  
(Albert, 1998)

## 6. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Los cambios tan importantes que se han producido en la intermediación turística en los últimos años, debido a la influencia de las nuevas tecnologías, a las nuevas tendencias de la demanda y a la mayor exigencia por parte del consumidor, nos llevaron a interesarnos por la calidad en la prestación de servicio en las agencias de viajes, coincidiendo con varios autores (Grönroos, 1990 y Parasuraman et al., 1990) en que ofrecer valor añadido por medio de la diferenciación es la mejor forma de ofrecer calidad en el servicio al cliente y las agencias de viajes deben lograrlo para sobrevivir en los nuevos mercados.

### 6.1 Conclusiones derivadas de la investigación

Tras una revisión de las principales investigaciones en torno a la calidad del servicio, el estudio de la situación actual de las agencias minoristas y su perspectivas de futuro, así como el análisis estadístico detallado de los datos procedentes de las encuestas, hemos llegado a una serie de conclusiones que detallamos a continuación:

- a) Para el conjunto de la muestra las valoraciones medias de calidad en relación a los doce aspectos evaluados estuvieron entre el 4 y el 4,7 (dentro de una escala de 1 a 7 puntos) y de entre ellas las valoraciones de los aspectos relacionados con la diferenciación en el servicio fueron las más bajas. Podemos, por tanto, afirmar que las agencias de viajes, según nuestra muestra y para el segmento de los viajes de ocio, no están ofreciendo un servicio diferenciado. Los clientes, de nuestro estudio, perciben como iguales o muy parecidas a la mayoría de las agencias.

El resto de los aspectos evaluados tampoco mostraron valoraciones altas, por lo que podríamos considerar deseable una mejora de la capacidad de respuesta, el asesoramiento y la fiabilidad. Esta falta de diferenciación, unida al acceso directo a proveedores que facilitan Internet, y las nuevas tecnologías llevaría a

las actuales agencias a la pérdida paulatina de clientes. Solo las agencias, tanto virtuales como tradicionales, que ofrezcan valor añadido lograrán sobrevivir y adquirir una ventaja competitiva en el nuevo contexto de servicios.

Coincidimos con Hawkins (1998) en que el mundo virtual no va a hacer desaparecer las funciones de intermediación, aunque cambien los agentes que las realizan, pero la supervivencia de estas funciones dependerá del valor añadido que ofrezcan al usuario aprovechando todo el potencial de las nuevas tecnologías.

- b) Las agencias de viajes especializadas, en nuestra estudio, presentaron valoraciones muy superiores a la media para el conjunto de la muestra y las diferencias con respecto a las agencias no especializadas fueron muy significativas, pudiendo concluir que las agencias de viajes especializadas, para el conjunto de la población entrevistada, ofrecen una mayor diferenciación del servicio y presentan valores más altos en relación a todos los aspectos evaluados. Esto podría deberse a que el grado de asesoramiento, el control sobre la calidad de los proveedores y la adecuación a las necesidades particulares del cliente se realizan de forma más efectiva en las agencias especializadas. Estas agencias tienen un mayor conocimiento de su demanda y agentes más preparados en el destino o producto que venden. Además, el conocimiento de sus clientes les posibilita para ofrecer productos más adecuados a su demanda e incluso adelantarse a ésta con servicios muy diferenciados y de alto valor añadido. Según varios autores, entre ellos Bordás (2002) y Albert (1998), podemos asistir en los próximos años a un crecimiento de las agencias especializadas.
- c) Los clientes, entrevistados en nuestro estudio, con edades comprendidas entre 18 y 44 años fueron más críticos con los aspectos evaluados que los clientes de edades más avanzadas. Detectamos que existía relación entre la edad del encuestado y sus valoraciones de calidad. Este grupo (entre 18 y 44 años) es el que, en la actualidad y más aún en el futuro utilizará de forma más intensiva las nuevas tecnologías y por tanto cualquier estrategia a medio plazo debe tener en

cuenta las tendencias y actitudes de este grupo de edad. Captar a este grupo como cliente supondrá cada vez mayor esfuerzo y será necesario ofrecer un servicio diferenciado y con un alto valor añadido.

- d) Los clientes que acudieron en busca de un viaje personalizado valoraron de forma más alta los aspectos relacionados con la capacidad de adecuación y el asesoramiento. Teniendo en cuenta que los productos más estandarizados se comprarán, cada vez más, a través de otros canales (Internet, teléfono, etc) y que las agencias de viajes tendrán cada vez mayor demanda de este tipo de viajes, es importante valorar este dato en relación al posible incremento de un tipo de compra más personalizada en el futuro próximo de las agencias.
- e) No encontramos relación directa, en nuestra muestra, entre la utilización de Internet por parte del cliente y sus valoraciones de calidad. Aunque existía una pequeña diferencia de medias, no se consideró estadísticamente significativa. En cualquier caso, el uso de las nuevas tecnologías será cada vez más intensivo en todos los niveles. Según la OMT, en el año 2020, la tecnología habrá penetrado todos los aspectos de la vida. El servicio automatizado será la norma y será factible el pleno acceso a la información desde el domicilio de cada uno. Esto debe ser tenido en cuenta por las empresas de intermediación turística ya que su función intermediadora sólo tendrá sentido en la medida en que añada valor y preste un servicio diferenciado y de calidad en relación a los aspectos evaluados.
- f) La adecuación a las necesidades y gustos del cliente está relacionada significativamente con la apreciación de diferenciación en el servicio. Para nuestra muestra, parece apreciarse la demanda de un servicio a la medida, adecuado a los gustos personales de cada cliente. Para las agencias es clave comprender que los productos estandarizados tienen los días contados pues, aunque se sigan comprando, los intermediarios cada vez son menos necesarios.
- g) El asesoramiento, información y ayuda en la planificación del viaje están también relacionados significativamente con la apreciación de diferenciación en

el servicio recibido, para el conjunto de nuestra muestra. El agente de viajes podría configurarse como asesor, motivador, conocedor del destino y amigo del cliente. Debe conducirle a través de las enormes posibilidades que ofrece el turismo y proporcionarle el viaje deseado.

- h) La fiabilidad, en torno a la calidad del producto, está relacionada significativamente con la apreciación de diferenciación en el servicio. El conocimiento de los proveedores, los controles periódicos y el evitar las falsas promesas al cliente crean el marco de confianza adecuado para una relación duradera.
- i) Todas las variables estudiadas están fuertemente correlacionadas entre sí. La capacidad de respuesta, el asesoramiento y la fiabilidad están correlacionados entre sí y, a la vez, directamente relacionadas con la apreciación de una diferenciación en el servicio recibido en una agencia de viajes, según nuestros resultados. La escala goza de validez para medir adecuadamente la calidad percibida en una agencia de viajes en función de la capacidad de respuesta, el asesoramiento proporcionado y la fiabilidad. Todas estas dimensiones desembocan, cuando están presentes, en la apreciación por parte del cliente de una clara diferenciación en el servicio recibido.
- j) Utilizamos el modelo de estructura de covarianzas de Bentler (EQS) y obtuvimos relaciones estadísticamente significativas entre todos los coeficientes individuales. En el modelo, el factor independiente (Diferenciación) se relacionaba alta y significativamente con el resto de los factores estudiados (Capacidad de adecuación, asesoramiento y fiabilidad). Estos factores presentaban, a su vez, relaciones entre ellos y, dentro de cada factor, estudiamos la importancia relativa de las variables que lo componen.
- k) Sobre la base de estas conclusiones, proponemos una serie de líneas de actuación a emprender por parte de las agencias de viajes, encaminadas a mejorar la calidad en relación a los aspectos evaluados, que consisten en:

- Un mejor conocimiento de la demanda que significa almacenar y procesar la información de los clientes, analizar las tendencias y adelantarse a ellas con productos adecuados.
- La mejora de la formación de los agentes como expertos conocedores del destino y cualificados asesores de viajes.
- Crear asociaciones y controlar la calidad de los proveedores y destinos.
- Diseñar productos innovadores y ofrecer servicios suplementarios.

## **6.2 Limitaciones de la investigación**

No podemos concluir sin dejar de señalar las limitaciones de nuestra investigación en cuanto al tamaño muestral, el segmento elegido para el estudio, la limitación geográfica de la recogida de la información y las restricciones en cuanto a su posible comparabilidad con otros estudios relacionados.

Sin embargo, aunque los resultados obtenidos han de ser interpretados con las precauciones pertinentes, pensamos que son de sumo interés para las agencias de viajes y pueden servir de guía para la mejora de la calidad en el servicio ofrecido por dichas agencias en lo que concierne a los viajes de ocio.

## **6.3 Propuesta de futuras líneas de investigación**

A lo largo de nuestro trabajo de investigación, y como consecuencia de los resultados obtenidos, nos hemos planteado la pertinencia y oportunidad de plantear futuras líneas de investigación.

Por un lado, proponemos investigaciones relacionadas con el estudio detallado del uso de Internet, los principales problemas que plantea de cara al usuario y la actual disociación entre el porcentaje de usuarios que utiliza la red para buscar información y los que realizan sus compras a través de ella.

Por otro lado, nos hemos planteado como será la futura estructura y configuración de las agencias de viajes virtuales, en la creencia de que los actuales esquemas ofrecen todavía posibilidades muy limitadas. Las agencias virtuales podrían configurarse como grandes supermercados de viajes, en los cuales el cliente pudiera elegir y componer el paquete turístico deseado y donde la presencia del agente como asesor e informador seguiría siendo necesaria, especialmente en algunos casos y para determinados tipos de viajes, como por ejemplo, a destinos lejanos y poco explorados o para rutas especiales de ecoturismo.

Y, por último las repercusiones que todas estas innovaciones tienen en los actuales esquemas de trabajo. Se abre un mundo de posibilidades para el trabajo desde el propio domicilio y para la flexibilidad en cuanto a horarios y tiempo de trabajo (tiempo parcial o completo, trabajo compartido y un largo etcétera). Creemos que la sociedad está demandando un mayor abanico en cuanto a modalidades, formas y tiempo de trabajo, especialmente las mujeres, los jóvenes, los jubilados y las familias. Los viajes y el turismo pueden ofrecer respuestas y oportunidades a estos colectivos.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ABBOT, L. (1955): *Quality and Competition*. Columbia University Press. Nueva York.
- ACKOFF, R.L; BROHOLM, P., y Snow, R. (1982): *Revitalizing Western Economies*. Jossey-Bass. San Francisco.
- ALARCON ET AL. (2000) : "Intermediación turística y nuevas tecnologías", citado en TALAYA, A. y MILLÁN A. (2002): "Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo". *Economistas* nº92, págs. 46-52.
- ALBERT, I. (1998) *Gestión de Productos y servicios de las agencias de viajes*. Ramón Areces. Madrid
- ALDERSON, W. (1950): *Survival and adjustment in Organized Behaviour Systems*. Homewood. Irwin.
- ALDERSON, W. (1965): *Dynamic Marketing Behaviour*. Homewood. Irwin.
- ALDERSON, W.(1950) *Theory in Marketing*. Homewood. Irwin.
- ALDERSON, W.(1957): *Marketing Behaviour and Executive Action*. Homewood. Irwin.
- ALONSO RIVAS, J. (1997): *Comportamiento del consumidor*. Esic. Madrid.
- AMAT, O. (1992): *Costes de calidad y de no calidad*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- ANDERSON, E., FORNELL, C., y LEHMANN, D. (1994): "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing*, nº 58, págs. 53-66.
- ANDRESEN, O. (1983): *Dinamarca como una sociedad de servicios*. Politikens Forlag, Dinamarca.
- ARMISTEAD, C.G. (1989): "Customer service and operation management in Service Business". *The Service Industrial Journal*, nº 9, págs. 247-260.
- ARMITAGE, H. M., y ATKINSON, A.A. (1988): "The Choice of Productivity Measures in Organizations: A Field Study of Practice in Seven Canadian Firms" *Research Report for the American Accounting Association Conference on Performance Excellence in Service Organizations*, San Diego, California., marzo.
- ASHWORTH, G. y VOOGD, H. (1994): *Marketing of Tourism Places: What are we doing?* Columbia University Press. Nueva York.

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. AECE (2002): *Investigación sobre el uso de Internet en el sector agencias de viajes en España*. AECE. Barcelona.
- ASQC (1988): *The National Conference for Quality*. Quality Progress, 15 de mayo.
- BABAKUS, E. y VOLLER, G. (1992): "An empirical assessment of the SERVQUAL scale". *Journal of Business Research*. Vol. 24, págs. 253-268.
- BANCO MUNDIAL (2001): Consultado en la Internet en [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- BARNEY, E. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Adison. Wesley
- BATESON, J. (1989): *Managing Services Marketing: Text and Readings*. Hinsdale, Dryden Press.
- BATESON, J. E. G. (1985): *Perceived Control and the Service Encounter*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- BATESON, J. E. G., y HUI, M. K. H. (1987): *Perceived Control as a Crucial Perceptual Dimension of the Service Experience: An Experimental Study*. Lexintong Books.
- BATMAN, O. y SOYBALLI, H.H. (1999): "An examination of the organisational characteristics of selected German travel companies in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality*, Vol. 11, nº 1, 43-50.
- BENTLER, P.M. (1995). EQS structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- BENTLER, P.M., & WEEKS, D.G. (1980). Linear structural equations with latent variables. *Psychometrika*, 45, 289-308.
- BERNÉ, C., MÚGICA, J. y YAGÜE, M<sup>a</sup>. J., (1996): "La Gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad". *Economía Industrial* nº 307, págs. 63-74.
- BERRY L., (1995): *Más allá de la excelencia en el servicio*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- BERRY, L, BENNET, D. y BROWN, C. (1989): *Calidad de servicio*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- BERRY, L., (1980): "Services Marketing is different". *Business Week* nº30, may-junio, págs. 24-29.

- BIGNÉ, J. (1996): "Turismo y Marketing en España". *Estudios Turísticos* nº 129, págs. 105-127.
- BIGNÉ, J. y ANDREU, L. (1999): "La cadena de comercialización del producto turístico". *Planificación Territorial y Comercialización Turística*. Universidad Jaume I, nº 3, págs. 113-133.
- BIGNÉ, MARTINEZ Y BELLOCH (1996): "Las agencias de viajes: factores de calidad"
- BIGNÉ. (1999): "La calidad en los servicios en las agencias de viajes". En Turismo: Organización y administración de calidad servicios y competencia" I Congreso Universitario de Turismo. Valencia
- BOOMS, B. H., y BITNER, M. J. (1982): *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. Columbia University Press. Nueva York.
- BORDAS, E. (2002): "Invertir en turismo". *Iniciativa Emprendedora*. Enero-Feb. 2002. pág. 29-41.
- BOSCH (1995): *Análisis del comportamiento del consumidor turístico*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.
- BOTTOMLEY, M. (1992): *The travel agent* Business education Publishers Newcastle. UK
- BUENO, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Pirámide. Madrid.
- BUENO, E., CRUZ, I. y DURÁN, J. (1992): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide. Madrid.
- BUTTLE (1986): "Concepts in service marketing" *Quarterly Review of Marketing*, vol.6 págs. 7-18
- BUZZELL, R. D., y GALE, B.T. (1987): *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*. The Free Press, Nueva York.
- CAMISÓN, C. (1996): "La Calidad como factor de competitividad en Turismo: Análisis del caso español". *Información Comercial Española*, nº749. págs. 99-122
- CAMISÓN, C., ROCA, V. y BOU, J. (1999): "Enfoque e implantación de sistemas de gestión de la calidad: un estudio de casos en la actividad hotelera". II Congreso Universidad y Empresa. Benicasin. Págs. 233-258

- CANALS, D. (2000): "El nuevo valor funcional de los caminos públicos" XIII Congreso de profesores de administración. Universidad de Salamanca
- CARMAN, J.M. (1990): "Consumer Perceptions of Service Quality: An assesment of the SERVQUAL Dimensions". *Journal of Retailing* nº 66, págs. 33-35.
- CELA TRULOCK, J.L. (2002): *El modelo universal de calidad*. Publicaciones Universidad de Santiago de Compostela. Galicia.
- CELMA, F. (1996): "La satisfacción del cliente: Díez recomendaciones para la acción". *Marketing y Ventas*, mayo-junio, nº26; págs. 33-37.
- CHASE, R. B., y ERIKSON, W. J. (1988): "The Service Factory. The Academy of Management" *Revista Executive*, nº 3, págs. 13-18.
- CHASE, R.B. (1978): "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?" *Harvard Business Review*, nº 56, noviembre-diciembre, págs. 137-142.
- CLEVERDON (1998): "Trends and forecast worldwide and by region" Ponencia presentada en el seminario CAF. Islas Mauricio.
- COSTA, J. (2002): "Situación actual del turismo en España". *Economistas* nº 92, págs. 15-21
- COWELL, D. (1990): *The Marketing of Services*. Heineman Profesional Publishing. Gran Bretaña.
- COWELL, D. W. (1983): "International Marketing of Services". *Service Industries Journal*, noviembre, págs 21-30.
- CROMPTON (1979): "Motivation to pleasure vacation" *Analns of Tourism Research*. nº 6, págs. 408-424
- CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extensión". *Journal of Marketing* vol. 56, págs. 55-68.
- CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1994): "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing* vol. 58, págs. 125-131.
- CROSBY, J. (1995): *Gestión: calidad y competitividad*. Irwin, Barcelona.

- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R. y COWLES, D. L. (1988): "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective". International Research Seminar in Marketing. La-Londe-Les-Maures, Francia.
- CROSBY, P.B. (1979): *Quality is Free*. McGraw-Hill, Nueva York
- CROSBY, P.B. (1984): *Quality Without Tears*. The American Library, Nueva York.
- CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*. Editorial Ariel. Barcelona.
- DAVIES, B. Y DOWNWARD, P. (2001): "Industrial organization and competition in the U.K. tour operator/travel agency business, 1989-1993: An econometric investigation", *Journal of Travel Research*, Vol. 39, nº 4, 411-425.
- DBK (2001): *Estudio sectorial de las agencias de viajes*. DBK. Madrid.
- DELIBES, M. (1970): *Recopilación libros de viajes USA y yo*. Editorial Bruguera. Madrid.
- DEMING, E. (1986): *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- DÍAZ, A. y IGLESIAS, V. (1999): "El uso de las expectativas de los clientes como criterio de segmentación de los mercados turísticos". II Congreso de Universidad y Empresa. Benicasin. Págs. 97-110.
- DÍAZ, A. y VÁZQUEZ R. (1997): "Evaluación de la calidad de servicios turísticos: análisis comparativo de escalas de medida alternativas". Actas del IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. ESIC. Murcia.
- DRUCKER, P. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.*: Harper & Row. Nueva York.
- DRUCKER, P. (1986): *The frontiers of management where tomorrows decisions are being shaped today*. Harper and Row. Nueva York.
- EDVARDSSON, B. (1990): "Service Quality in Customer Relationships; A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies" *The Service Industries Journal* nº 43, págs. 30-41.
- EDVARDSSON, B., y EDVINSSON, L. y NYSTRÖM, H. (1988): "Internationalization in Knowledge-Intensive Service Companies – A Frame of Reference and Some Management Observations". Informe presentado en The Seventh Annual Conference on Services Marketing, Arlington.

- EDVARDSSON, B., y GUSTAVSSON, B. O. (1988): *Quality in Services and Quality in Service organizations - A Model of Quality Assessment*. Karlstad, Suecia.
- EDVARDSSON, D. y RAKOWSKI, J. (1996): "A Critical Incident Approach to Examining the Effects of Service Failures on Customer Relationships: The Case of Swedish and US Airlines". *Journal of Travel Research*, vol. XXXV, nº1, págs. 35-40.
- EDWARDSSON, B. (1992): "Service breakdown: a study of critical incidents in an airline". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, nº4, págs. 17-29.
- EIGLIER, P., y LANGEARD, E. (1976): "Principes politique marketing pour les entreprises des service ». Working Paper 4-1976. Institute Administration des Enterprises, diciembre.
- ENGEL, J. y BLACKWELL, R. (1982): *Consumer Behaviour*, Dryden Press. Chicago.
- ENGEL, J., BLACKWELL, R. y MINARD, P. (1986): *Consumer Behaviour*. 5ª ed. Dryden Press, Chicago
- ESTEBAN, C. y RUBIO, L. (2002): "La calidad en las agencias de viajes ante el reto de la innovación tecnológica". *Revista Madrid+d nº4*, págs. 37-43.
- EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY CONTROL (EOQC) (1987) "Challenges and Opportunities". Proceedings From the 31<sup>st</sup> Annual Conference, vols. 1 y 2, Alemania.
- FALCES, C., SIERRA, B., BECERRA, A. y BRÍÑOL, P. (1999): "HOTELQUAL: Una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios turísticos*, nº 139, págs. 15-29.
- FARMER, R. (1994): *Incident in International business*. Cedarwood Press. Indiana.
- FERRADAL, J. (1999): "El ocio y su percepción por los españoles" en Nuevos escenarios para las industrias del ocio y el turismo. Estudios de Gestión Turística. ESADE. Barcelona.
- FISHER, A. (1954): *Some problems of wages and their regulations in Great Britain since 1918*. London Press.
- FREDERICKS, J. y SALTER, J. (1996): "Más allá de la satisfacción del cliente". Dossier: *Marketing y ventas*, abril-marzo, nº13; págs. 64-67.
- GANESH, J., ARNOLD, M. y KRISTY, E. (2000): "Understanding the Customer Base of Service Providers" *Journal of Marketing*, Vol. 64, págs. 65-87.

- GARBARINO, E. Y JONSON, M. S. (1999): "The different Roles of satisfaction". *Journal of Marketing* Vol. 63, págs. 70-87.
- GARCÍA DEL PUEYO, J. (1994): "La calidad en los Servicios como ventaja competitiva". Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- GARVIN, G. A. (1984): "What Does Product Quality Really Mean?" *Sloan Management Review*, otoño, págs. 40-43.
- GARVING, G.A.(1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, págs. 50-59.
- GASALLA, J.M. (1993): *La nueva dirección de personas: marco paradójico del talento directivo*. Editorial. Pirámide. Madrid.
- GIARINI, O. (1990): *Notes on the concept of Service Quality and Economic Value*. En Brown, S.W. et al., eds., *Quality in Service: Multi-disciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington Books.
- GOODALL (1991): *Marketing in the Tourism Industry* Billing and Sons. Londres.
- GRÖNROOS, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge Mass. Marketing Science Institute.
- GRÖNROOS, C. (1984): "A Service Quality Model and Its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*, vol. 18 nº4, págs. 36-44.
- GRÖNROOS, C. (1987): *Developing the Service Offering-A Source of Competitive Advantage*. The free Press. Nueva York.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books y Macmillan, Inc.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de Servicios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- GUMMESSON, E. (1979): "The Marketing of Professional Services – An Organizational Dilemma" *European Journal of Marketing*. nº 5, págs. 72-81.
- GUMMESSON, E., y GRÖNROOS, C. (1989): *Quality of Products and Services – A Tentative Synthesis between Two Models*. University of Karlstad, Suecia.
- GUMMESSON, E., y GRÖNROOS, C.(1988): *Quality of Sevices. Lessons from the Product sector*. American Marketing Association.

- HACKETT, C. W. (1976): "The International Expansion of U.S. Franchising Systems: Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, primavera, págs. 24-34.
- HANDY, C. (1995): *La era de la sinrazón*. Parramón. Barcelona.
- HAYES, B. (1995): *Como medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. Ediciones 2000. Barcelona.
- HAYWOOD, K.M., y PICKWORTH, J.R. (1988): *Connecting Productivity with Quality through the Design of Service Delivery Systems*. En Thomas, E. G., y Rao, S.R., eds., *Proceedings from an International Conference on Services Marketing*. Special Conference Series, vol. V. Academy of Marketing Science/Cleveland State University.
- HAYWOOD-FARMER, J., y STUART, F.I. (1988): *Measuring the Quality of Professional Services*. Kempston, Inglaterra: IFS Publications.
- HAWKINS (1998), citado por TALAYA, A. y MILLÁN A. (2002): "Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo". *Economistas* n°92, págs. 46-52.
- HESKETT, J.L. (1986): *Managing in the Service Economy*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- HESSE, H. (1950): *Siddhartha*. Editorial Bruquera. Madrid.
- HILL, T.P. (1977): "On Goods and Services". *Review of Income and Wealth*, diciembre, págs. 12-19..
- HOROVITZ, J. (1991): *La calidad del Servicio: A la conquista del cliente*. MacGraw-Hill. Madrid.
- HOROVITZ, J. (1995): "Gestione las reclamaciones de sus clientes en beneficio de la empresa". *Marketing y Ventas*, mayo-junio, págs. 30-33.
- HOROVITZ, J. (1996): *La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio*. MacGraw-Hill. Madrid.
- HUESCAR, J. (2002): "Perspectivas del turismo Mundial". *Economistas* n°92, págs. 11-14.
- HUXLEY, A. (1986): *A lo largo del camino*. Editorial Caralt. Barcelona.
- INE (2002): Base de Datos Tempus, [www.ine.es/tempus](http://www.ine.es/tempus).
- IET (2000 y 2001): Base de Datos Estadísticos, en [www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es)

- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2001): "El turismo en cifras". Publicaciones Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2001): *Entrada y comportamiento turístico de los visitantes extranjeros en 2001*. Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2002): *Informe anual del Movimiento Turístico en Fronteras (FRONTUR)*. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- ISHIKAWA, K. (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- ISHIKAWA, K. (1990): *¿Qué es el control de calidad?*. Editorial Norma, 8ª edición. Colombia.
- ISHO-AHOLA, S.E. (1980): *The social psychology of leisure and recreation*, WMC Drpwn Company Publishers, Dubuque, Iowa.
- ISHO-AHOLA, S.E. (1982): "Toward a Socila-Psycological Theory of Torist Motivation" *Analns of tourism Research* n° 9 págs. 256-262.
- JAMES, P. (1997): *Gestión de la calidad Total*. Prentice-Hall. Madrid.
- JOHNS, N. (1999): *Quality management*. West Sussex: John Wiley and Sons.
- JUDD, R.C. (1964): "The Case for Redefining Services". *Journal of Marketing*, enero, págs. 58-60.
- JULIÁ, M., PORSCHE, F., JIMÉNEZ, V. y VERGE X. (2002): *Gestión de calidad aplicada a Hostelería y Restauración*. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- JURAN, J.M. (1982): *Upper Management and Quality*. Nueva York: Juran Institute.
- KLENONSKY, D.B. y GITELSON, R.E. (1998): "Travel Agent's Destination Recommendations". *Annals of Tourism Research*, Vol 25, n°3, 661-675.
- KOTLER, P. (1973): *Defining the Limits of Marketing*. Marknadsvetande.
- KOTLER, P. (1980): *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1986): "Megamarketing". *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs. 48-64.

- KOTLER, P. (1988): *Marketing Management*. 6ª edición. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice-Hall.
- KOTLER, P., y BLOOM, P.N. (1984): *Marketing Professional Services*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- KRIPPENDORF, J. (1987): *The Holiday Market*, Heineman. Londres.
- LAGUNA, M. (1999) "La calidad en los servicios: una aplicación empírica al producto hotelero". Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- LAMBIN, J. (1995): *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, Madrid.
- LAMPEL Y MINTZBERG, (1997): "Personalizar la personalización". *Harvard Deusto Business Review*, nº 68, págs. 79-89.
- LANGEARD, E., y EIGLIER, P. (1987): *Servuction. Les Marketing des Services*. París: John Wiley.
- LANGEARD, E.; REFFAIT, P., y EIGLIER, P. (1986): *Developing New Services*. American Marketing Association.
- LARRECHE, J.C.; POWELL, W.W., y EBLING, H.D. (1987): *Key Strategic Issues for the 1990's*. Fontainebleau, Francia: INSEAD.
- LAW, R. y LEUNG, R. (2000): "A study of airline's online reservation services on the Internet", *Journal of Travel Research*, Vol. 29, nº2, 202-211.
- LEBLANC, G. (1992): "Factors affecting customer evaluation of service quality in Travel Agencies". *Journal of Travel Research*, nº4, págs. 10-20.
- LEHTINEN, U. (1983): *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Management Institute Helsinki, Finlandia.
- LEHTINEN, U., y LEHTINEN, J. (1982): *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Service Management Institute.
- LEHTINEN, U., y STORBACKA, K. (1986): *Dirección de servicios*. Jarmo. Finlandia
- LEVITT, T. (1972): "Production-line Approach to Service". *Harvard Business Review*, nov-dic, págs. 34-56.
- LEVITT, T. (1976): "The industrialisation of service". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre. Págs. 63-74.

- LEVITT, T. (1983): "After the Sale Is Over". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, págs. 30-37.
- LEWIS, I. y TALALAYEVSKY, A. (1998): "The impact of information technology on travel agents" *Transportation Journal*. Summer, págs. 26-30.
- LEWIS, R. C., y KLEIN, D.M. (1987): *The Measurements of Gaps in Service Quality*. American Marketing Association.
- LEWIS, R.C. (1981): "Guest Surveys: A Missed Opportunity". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Diciembre, págs. 45-51.
- LEWIS, R.C. (1983): "When Guest Complain". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, agosto, pág. 23-32.
- LEWIS, R.C. (1984): "Theoretical and Practical Considerations in Research Design". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Febrero, pág. 25-35.
- LEWIS, R.C. (1989): "Hospitality Marketing: The Internal Approach". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, mayo, págs. 41-45.
- LLORENS, F. (1996): "Una evaluación de la relación entre la calidad de servicio, satisfacción y actitudes del cliente". *Esic Market* nº3, págs. 121-132.
- LÓPEZ, F (2001): *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.
- LOVELOCK, C.H. (1980): *Towards a Classification of Service*. Prentice Hall.
- LOVELOCK, C.H., y YOUNG, R.F. (1979): "Look to Consumers to Increase Productivity". *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 9-20.
- LOVELOCK, CH. (1979): *Theoretical Contributions from Services and Nonbusiness Marketing*. American Marketing Association. Chicago.
- LOVELOCK, CH. (1981): *Why Marketing Management needs to be different for Services*. American Marketing. Chicago.
- LOVELOCK, CH. (1983): "Classifying services to gain strategic marketing insights". *Journal of Marketing*, vol. 47, summer, págs. 9-20.
- LOVELOCK, CH. (1997): *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall.

- LUMSDON, L. M. y SWIFT, J.S. (1999): "The Role of the Tour Operator in South America: Argentina, Chile, Paraguay and Uruguay", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 1, 429-439.
- MARTÍN D. (1999): "Metodología de calidad en el turismo" II Congreso de Universidad y Empresa, Benicasim. Pags. 429-448
- MARTÍNEZ I. y SALANOVA M. (1999): "Percepciones sobre calidad". II Congreso de Universidad y Empresa. Benicasim, págs. 355-370..
- MASLOW, A.H. (1943): "A Theory of Human Motivation". *The Psychological Review* nº 50, págs. 370-396.
- MASLOW, A.H. (1991): *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos. Madrid.
- McINTOSCH, GOELDNER Y RICHIE (1990): *Tourism Principles, practices and philosophie*. John Wiley y Sons. Nueva York
- MIDDLETON, V. (1992): *Marketing in Travel and Tourism*. Butterworth Heinemann. Oxford, Great Britain.
- MILLÁN, A. (2001): *Análisis de la satisfacción de los usuarios con los servicios con los servicios de las agencias de viajes*. Tesis Doctoral. Universidad de Castilla la Mancha
- MINTZBERG, H. Y QUEEN, J. (1988): *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos*. Prentice Hall.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, (1998): "Plan de Estrategias y Actuaciones de la Administración General del Estado en materia turística". Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES, Madrid.
- MONTERO, R. (1997): "Viajar para ser otro" en *El País* semanal, nº1.090, pág. 5. Madrid (17-8-97).
- MORGAN, M. (1996): *Marketing for leisure and tourism*. Prentice Hall Europe. Great Britain.
- MUELLER, L. O. (1996): *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An introduction to LISREL and EQS*. Springer's Textes in Statistics. Nueva York.
- MUMMALANENI, V. y WILSON, D. (1991): "The influence of a Close Personal Relationship between the Buyer and Seller on the continued Stability of Theory Role Relationships" Working Paper 4-1991. The Institute for the Study of Business Markets, The Pensilvania State University.

- NEXOPUBLIC (2000): Análisis estructural, económico y financiero de las agencias de viajes. Aedave. España.
- NIELSEN NETRATING (2001) *Informe sobre utilización de Internet*. Publicaciones Turespaña. IET. Madrid.
- OLIVIER, R. (1980): "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, nº 17, págs. 460-469.
- OLIVIER, R. y SWAN, J. (1989): "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach". *Journal of Marketing*, vol. 53, nº 2, págs. 21-35.
- OMT (2001a): "El turismo se recupera de la crisis", *OMT noticias*, Cuarto trimestre 2001, número 4, pp. 8-9.
- OMT (2001b): *Tourism 2020 Vision*, OMT. Madrid.
- OMT (2001c): *Panorama Mundial y actualidad del turismo*. OMT. Madrid.
- OMT (2001d) : *Tourism Highlihts* . OMT. Madrid.
- OMT (2002a): "2001 tourism growth falters", *WTO news*, 2002, Issue 1, pág.1.
- OMT (2002b): "Recovery predicted for second half 2002", *WTO news*, 1<sup>st</sup> quarter 2002, Issue 1, pags. 1, 8 & 9.
- OMT (2002c): *Datos esenciales 2001*. OMT. Madrid.
- OMT (2002d): *The impact of the September 11<sup>th</sup> attacks on Tourism: the light at the end of the tunnel*. Publicaciones OMT. Madrid.
- OTTO, J. y RITCHIE, B. (1995): *Exploring the quality of the service experience: a theoretical and empirical analysis*. Services Marketing and Management: Research and Practice, vol. IV, JAI Press, CT.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V.A. y BERRY, L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Further Research". *Journal of Marketing* vol. 49, págs. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V.A. y BERRY, L. (1988): "SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, vol. 69, nº1, págs. 12-40.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V.A. y BERRY, L. (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research". *Journal of Marketing* vol. 58, págs. 111-124.
- PEARCE, J. (1995): "Pleasure Travel Motivation" en McINTOSCH, GOELDNER Y RICHIE: "*Tourism Principles, practices and philosophie*" Jonh Willey y Sons. Nueva York
- PÉREZ, A. (1995): *El libro de mundo de los agentes de viajes*. Laertes. Barcelona
- PETERS, T. (1988): *The Great Management Paradox*. Hyatt Magazine, verano.
- PETERS, T. (1994): *Del caos a la excelencia*. Ediciones Folio. Barcelona.
- PETERS, T. (1996): "En busca del boom". *Harvard Deusto Business Review*, nº70 págs. 44-47.
- PETERS, T., y WATERMAN, Jr., R.H. (1982): *In Search of Excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- PETTY, W. (1681): *The economic writing of Sir William Petty*. Editorial Charles Henry Hull. Londres.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva*. Ed. Cecsá.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press.
- RIES, A. y TROUT, J. (1990): *Las veintidós leyes inmutables del marketing*. McGraw-Hill. Madrid.
- RILEY, R.W. y LOVE, L.L. (1999): "The State of Qualitative Tourism Research", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, nº1, 164-187.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1990): *La Banca en España*. Ed. Pirámide. Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. y RODRÍGUEZ POMEDA, J. (1999): "Las empresas Turísticas ante el reto de la flexibilidad organizativa: las nuevas estructuras turísticas". II Congreso de Universidad y Empresa. Benicasin págs. 281-296.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (2000): *Lecciones de Dirección y Organización de empresas*. Moransal Asociados. Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. y RODRÍGUEZ POMEDA, J., MORCILLO, P. y CASANI, F. (1999): "La importancia de la gestión del conocimiento en las empresas turísticas: implicaciones organizativas". III Congreso Andaluz de Turismo. Málaga.

- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M.<sup>9</sup>, RODRÍGUEZ POMEDA, J., MORCILLO, P. y CASANI, F. (2000): "Aprendizaje organizativo, formación y virtualidad en el sector turístico", en III Congreso Universidad y Empresa. Tirant lo Blanch. Valencia.
- RODRÍGUEZ ANTÓN; J. M.; RODRÍGUEZ POMEDA, J.; MORCILLO, P. y CASANI, F. (2001): "Las nuevas estructuras organizativas turísticas flexibles: una aplicación a las agencias de viajes españolas". Comunicación presentada al Simposio Internacional sobre Turismo y Desarrollo (TURDES 2001), celebrado en Varadero, Cuba, del 23 al 26 de octubre.
- RUBIO, A (1996): "Producto turístico, marco conceptual y nuevos patrones de servicio". *Estudios sobre Consumo*, nº 37, págs. 49-57
- RUBIO, L (1997): *La evolución de los sectores industriales (1982-1992). Un análisis causal basado en la teoría de M. Kalecki*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. (1995): *Marketing: Conceptos básicos y consideraciones fundamentales*. McGraw Hill. Madrid.
- SANTESMASES, MESTRE, M. (1993): *Marketing: conceptos y estrategias*. Pirámide. Madrid.
- SELLER y AZORIN (2001): citado por TALAYA, A. y MILLÁN A. (2002): "Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo". *Economistas* nº92, págs. 46-52.
- SCHEMENNER, R. (1976): "How Can Service Business Survive and Prosper?". *Sloan Management Review*, primavera, págs. 34-41.
- SCHLESINGER, L. y HESKETT, J. (1993): "Servicio, nunca un no por respuesta". *Harvard Deusto Business Review*, nº56, págs.85-95.
- SCHMIDHAUSER, H. (1989): "Tourism needs and motivation" en *Tourism Marketing and Management handbook*, Prentice-Hall.
- SCHOELL, W.F., y IVY, J.T. (1981): *Marketing: Contemporary Concepts and Practices*. Boston, Mass.: Allyn y Bacon.
- SEABRA, J., (1996): "Técnicas para la fidelización de los clientes". *Gestión de Hoteles y empresas turísticas*, nº4, pág. 6-7.

- SECRETARÍA GENERAL<sup>o</sup> DE TURISMO, (1997): *"Futures: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español: 1996-1999"*. Secretaría General de Turismo. Ministerio de Comercio y Turismo.
- SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO, (1999): *"Futures: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español"*. Secretaría General de Turismo. Ministerio de Comercio y Turismo.
- SHEPPARD, A. y BLARCOM, B. (1997): "Satisfaction or Quality: Problems of Measurement and Distinction". *The Evolution of Tourism: Adapting to Change*. XXVIII Congress of the Travel and Tourism Research Association. Lexington, págs. 526-533.
- SHEWHART, J. (1931): *Economic Control of Quality manufactured product*. Free Press. Nueva York.
- SMITH, A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations..* Claredon Press. Oxford. UK.
- STANBACK, T.M. (1979): *Understanding the Service Economy*. Johns Baltimore Univ. Press. Baltimore
- STANDING ET AL. (1998): citado por TALAYA, A. y MILLÁN A. (2002): "Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo". *Economistas* n°92, págs. 46-52.
- SUÁREZ, L., VÁZQUEZ, R. y DÍAZ, A. (2002): "Determinantes de las relaciones estables en el ámbito turístico: una aplicación a las agencias de viajes minoristas". IX Congreso de ACEDE 2002.
- TAKEUCHI, I. (1995): *The Knowledge Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Inc.
- TALAYA, A. y MILLÁN A. (2002): "Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo". *Economistas* n°92, págs. 46-52.
- TALAYA, MILLÁN, MOLINA Y MARTÍN (2001): "Factores determinantes de la satisfacción en los servicios de las agencias de viajes" XIII Encuentro de profesores universitarios de Marketing. Malaga
- TAMAYO, B. (1997): *Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías de distribución turística*. Madrid: Fundación COTEC.

- TANSIK, D.A. (1988): *Balance in Service Systems Design*. Informe de investigación presentado en el Seinsheimer Symposium on Business. Tulane University, Freeman School of Business.
- TANSIK, D.A., y CHASE, R.B. (1988): *The Effects of Customer Induced Uncertainty on the Design of Service Systems*. Informe de investigación presentado en la Academy of Management National Meeting. Anaheim, California, agosto.
- TEAS KENNETH, R. (1994): "Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment". *Journal of Marketing*, vol 58, págs. 132-139.
- THOMAS, D.R. (1978): "Strategy is different in Service Business". *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- THR, TOURISM CONSULTANTS (2001): Estudio sobre agencias de viajes en Estados Unidos, citado por BORDÁS (2002).
- VANDERMERWE, S. y CHADWICK, M. (1989): "The international Industrialisation of Services". *The Service Industries Journal* n°1, págs. 74-91.
- VÁZQUEZ, R y TRESPALACIOS, J. (1998): *Marketing y aplicaciones sectoriales*. Civitas. Madrid
- VAZQUEZ, R. (1999): "Estrategia de Marketing de relaciones". II Congreso de Universidad y Empresa, Benicasim. Págs. 19-66
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (1994): *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Editorial Civitas. Madrid.
- VÁZQUEZ, R., DÍAZ, A. (1999): *Calidad de servicio en turismo rural*. Planificación territorial y comercialización turística. Universidad Jaume I.
- VECIANA, R. LOPEZ, E. (2000): "Factores estratégicos determinantes del éxito en las agencias de viajes" X Congreso Nacional de ACEDE. Palma de Mallorca.
- VICENS, J. (1997): *Técnicas de análisis multivariante. Microeconometría*". Instituto Lauren R. Klein. Universidad Autónoma de Madrid.
- VOGELER, C. Y HERNÁNDEZ E. (2000): *El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción* Editorial Ramón Areces. Madrid
- WILLINGHAM, R. (1996): *¡Escuchamé! Soy tu cliente*. Prentice Hall. México.

- WIRTH, M. (1999): "Travel agents finding new roads to greater profits". *Marketing news*. Marzo, págs. 1-6. Chicago.
- YEPES, V. (1999): "incorporación de la gestión de calidad en las empresas y destinos turísticos" II Congreso de Universidad y Empresa, Benicasim. Págs. 259-280
- ZEITHAML, V., BERRY, B. y PARASURAMAN, A. (1988): "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol 52, págs. 35-48.
- ZEITHAML, V., BERRY, B. y PARASURAMAN, A. (1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press. Nueva York.
- ZEITHAML, V.A. (1981): *How Consumer Evaluation Processes differ between goods and services*. American Marketing Association. Chicago.
- ZEITHAML, V.A. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, vol. 52, july, págs. 2-22.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., y BERRY, L. (1985): "Problems and Strategies in Services Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 49, págs 33-46.

**ANEXOS**

ANEXO 1

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO PERCIBIDO POR EL CLIENTE EN UNA

AGENCIA DE VIAJES

Si ha utilizado los servicios de una agencia de viajes, para realizar un viaje de ocio en los últimos 3 meses, por favor conteste las siguientes preguntas. Utilice la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**A. Adecuación del servicio prestado**

	1	2	3	4	5	6	7
1. La agencia le ha ofrecido el servicio que usted buscaba							
2. La agencia dispone de suficiente variedad de opciones entre las que elegir							
3. La agencia ha sabido adecuarse a sus gustos y preferencias personales							

**B. Asesoramiento proporcionado**

	1	2	3	4	5	6	7
4. El agente de viajes conoce el destino y le ha informado bien							
5. El agente de viajes ha sabido contestar a sus dudas y ayudarle en la planificación del viaje.							
6. Los documentos y el material aportados por la agencia le han ayudado a confeccionar el viaje							

### C. Calidad percibida en los productos

	1	2	3	4	5	6	7
7. En otros viajes realizados, las especificaciones sobre calidad coincidían con las encontradas en destino							
8. La documentación aportada por la agencia refleja correctamente la calidad de los alojamientos y otros servicios ofrecidos							
9. Los niveles de calidad de los establecimientos que ofrece la agencia le parecen buenos							

### D. Diferenciación de la agencia

	1	2	3	4	5	6	7
10. La agencia es innovadora y esta al día en las últimas tendencias en viajes							
11. La agencia ofrece productos o servicios diferentes a otras agencias							
12. Los servicios ofrecidos por la agencia han sido mejores de lo que esperaba							

### Datos de clasificación

EDAD	18-25	25-44	45-55	56-65	+65
SEXO	H			M	
UTILIZA INTERNET	SI			NO	
Nº VIAJES ANUALES(*)	1 ó 2			3 ó +	
TIPO DE COMPRA PROYECTADA	TRANSPORTE y/o ALOJAMIENTO PAQUETE TURISTICO			VIAJE PERSONALIZADO	

(\*) No contabilice los desplazamientos cortos o largos a segundas residencias.

ANEXO 2

ENTREVISTAS REALIZADAS CON ANTERIORIDAD A LA ELABORACIÓN DEL  
CUESTIONARIO. FASE EXPLORATORIA

1. ¿Cuáles son, a su juicio, los aspectos del servicio recibido en una agencia de viajes, que considera más importantes a la hora de realizar un viaje?

---

---

---

---

---

---

2. En su experiencia, ¿Considera que dichos aspectos están presentes en el servicio recibido en una agencia de viajes? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

3. En caso negativo, ¿Cuáles no han estado presentes?

---

---

---

---

---

---

4. Si los aspectos mencionados estuvieran presentes, ¿En el próximo viaje, acudiría a la misma agencia?

---

---

---

---

---

---

5. ¿Encuentra en las agencias el tipo de viaje, alojamiento o ruta turística que desea realizar?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. En caso negativo, ¿Qué tipo de viaje, alojamiento o ruta no ha encontrado?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. En caso de no encontrar el viaje deseado, se ha conformado con otra opción menos atractiva o ha buscado por su cuenta el viaje planeado?

---

---

---

---

---

---

---

---

8. ¿Cuáles son los aspectos más positivos del servicio recibido en una agencia de viajes?

---

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Cuáles son los aspectos más negativos del servicio recibido en una agencia de viajes?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. ¿Qué tipo de viajes le gusta realizar?

---

---

---

---

---

---

11. ¿Cómo planifica y desarrolla sus viajes?

---

---

---

---

---

---

12. ¿Utiliza Internet? ¿Cómo canal complementario o sustitutivo de la agencia de viajes?

---

---

---

---

---

---

# Correlaciones

## Correlaciones

		V1	V2	V3	V4	V5	V6
V1	Correlación de Pearson	1.000	.656*	.917*	.764*	.732*	.599*
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V2	Correlación de Pearson	.656*	1.000	.666*	.695*	.703*	.593*
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V3	Correlación de Pearson	.917*	.666*	1.000	.784*	.763*	.649*
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V4	Correlación de Pearson	.764*	.695*	.784*	1.000	.929*	.736*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V5	Correlación de Pearson	.732*	.703*	.763*	.929*	1.000	.740*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133
V6	Correlación de Pearson	.599*	.593*	.649*	.736*	.740*	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133
V7	Correlación de Pearson	.317*	.320*	.358*	.374*	.386*	.345*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V8	Correlación de Pearson	.607*	.467*	.639*	.576*	.528*	.487*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V9	Correlación de Pearson	.684*	.551*	.698*	.640*	.610*	.533*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V10	Correlación de Pearson	.596*	.649*	.659*	.703*	.726*	.619*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V11	Correlación de Pearson	.578*	.574*	.651*	.722*	.701*	.610*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133
V12	Correlación de Pearson	.690*	.616*	.757*	.761*	.758*	.609*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133

Correlaciones

	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V1 Correlación de Pearson	.317*	.607*	.684*	.596*	.578*	.690*
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V2 Correlación de Pearson	.320*	.467*	.551*	.649*	.574*	.616*
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V3 Correlación de Pearson	.358*	.639*	.698*	.659*	.651*	.757*
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V4 Correlación de Pearson	.374*	.576*	.640*	.703*	.722*	.761*
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V5 Correlación de Pearson	.386*	.528*	.610*	.726*	.701*	.758*
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V6 Correlación de Pearson	.345*	.487*	.533*	.619*	.610*	.609*
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V7 Correlación de Pearson	1.000	.296*	.415*	.342*	.251*	.315*
Sig. (bilateral)		.001	.000	.000	.004	.000
N	133	133	133	133	133	133
V8 Correlación de Pearson	.296*	1.000	.562*	.491*	.536*	.619*
Sig. (bilateral)	.001		.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V9 Correlación de Pearson	.415*	.562*	1.000	.533*	.485*	.595*
Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V10 Correlación de Pearson	.342*	.491*	.533*	1.000	.781*	.729*
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
N	133	133	133	133	133	133
V11 Correlación de Pearson	.251*	.536*	.485*	.781*	1.000	.745*
Sig. (bilateral)	.004	.000	.000	.000		.000
N	133	133	133	133	133	133
V12 Correlación de Pearson	.315*	.619*	.595*	.729*	.745*	1.000
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	133	133	133	133	133	133

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones reproducidas

		V1	V2	V3	V4	V5	V6
Correlación reproducida	V1	.709 <sup>b</sup>	.638	.740	.787	.777	.648
	V2	.638	.574 <sup>b</sup>	.666	.708	.700	.583
	V3	.740	.666	.771 <sup>b</sup>	.820	.811	.676
	V4	.787	.708	.820	.872 <sup>b</sup>	.862	.719
	V5	.777	.700	.811	.862	.852 <sup>b</sup>	.710
	V6	.648	.583	.676	.719	.710	.592 <sup>b</sup>
	V7	.345	.311	.360	.383	.378	.315
	V8	.550	.495	.573	.610	.602	.502
	V9	.600	.540	.625	.665	.657	.548
	V10	.664	.597	.692	.736	.727	.606
	V11	.656	.590	.684	.727	.718	.599
	V12	.708	.637	.738	.785	.776	.647
Residual <sup>a</sup>	V1		1.749E-02	.177	-2.228E-02	-4.536E-02	-4.927E-02
	V2	1.749E-02		7.297E-05	-1.307E-02	3.034E-03	1.015E-02
	V3	.177	7.297E-05		-3.592E-02	-4.761E-02	-2.693E-02
	V4	-2.228E-02	-1.307E-02	-3.592E-02		6.729E-02	1.729E-02
	V5	-4.536E-02	3.034E-03	-4.761E-02	6.729E-02		2.972E-02
	V6	-4.927E-02	1.015E-02	-2.693E-02	1.729E-02	2.972E-02	
	V7	-2.830E-02	9.042E-03	-1.623E-03	-8.906E-03	7.769E-03	3.012E-02
	V8	5.716E-02	-2.734E-02	6.602E-02	-3.306E-02	-7.439E-02	-1.573E-02
	V9	8.390E-02	1.103E-02	7.237E-02	-2.507E-02	-4.759E-02	-1.482E-02
	V10	-6.804E-02	5.177E-02	-3.352E-02	-3.324E-02	-1.755E-03	1.276E-02
	V11	-7.732E-02	-1.585E-02	-3.299E-02	-5.105E-03	-1.753E-02	1.088E-02
	V12	-1.805E-02	-2.062E-02	1.838E-02	-2.416E-02	-1.801E-02	-3.742E-02

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

## Correlaciones reproducidas

		V7	V8	V9	V10	V11	V12
Correlación reproducida	V1	.345	.550	.600	.664	.656	.708
	V2	.311	.495	.540	.597	.590	.637
	V3	.360	.573	.625	.692	.684	.738
	V4	.383	.610	.665	.736	.727	.785
	V5	.378	.602	.657	.727	.718	.776
	V6	.315	.502	.548	.606	.599	.647
	V7	.168 <sup>b</sup>	.267	.292	.323	.319	.344
	V8	.267	.426 <sup>b</sup>	.465	.514	.508	.548
	V9	.292	.465	.507 <sup>b</sup>	.561	.554	.598
	V10	.323	.514	.561	.621 <sup>b</sup>	.613	.662
	V11	.319	.508	.554	.613	.606 <sup>b</sup>	.654
	V12	.344	.548	.598	.662	.654	.706 <sup>b</sup>
Residual <sup>a</sup>	V1	-2.830E-02	5.716E-02	8.390E-02	-6.804E-02	-7.732E-02	-1.805E-02
	V2	9.042E-03	-2.734E-02	1.103E-02	5.177E-02	-1.585E-02	-2.062E-02
	V3	-1.623E-03	6.602E-02	7.237E-02	-3.352E-02	-3.299E-02	1.838E-02
	V4	-8.906E-03	-3.306E-02	-2.507E-02	-3.324E-02	-5.105E-03	-2.416E-02
	V5	7.769E-03	-7.439E-02	-4.759E-02	-1.755E-03	-1.753E-02	-1.801E-02
	V6	3.012E-02	-1.573E-02	-1.482E-02	1.276E-02	1.088E-02	-3.742E-02
	V7		2.868E-02	.124	1.936E-02	-6.816E-02	-2.967E-02
	V8	2.868E-02		9.775E-02	-2.277E-02	2.827E-02	7.021E-02
	V9	.124	9.775E-02		-2.795E-02	-6.974E-02	-3.155E-03
	V10	1.936E-02	-2.277E-02	-2.795E-02		.167	6.651E-02
	V11	-6.816E-02	2.827E-02	-6.974E-02	.167		9.079E-02
	V12	-2.967E-02	7.021E-02	-3.155E-03	6.651E-02	9.079E-02	

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

a. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 18 (27.0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.

b. Comunalidades reproducidas

Varianza total explicada.

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.774	64.785	64.785	7.406	61.715	61.715
2	.884	7.369	72.154			
3	.735	6.129	78.283			
4	.577	4.810	83.093			
5	.440	3.666	86.758			
6	.385	3.211	89.970			
7	.361	3.006	92.975			
8	.283	2.355	95.330			
9	.224	1.867	97.197			
10	.198	1.652	98.850			
11	7.507E-02	.626	99.475			
12	6.296E-02	.525	100.000			

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Matriz factorial<sup>a</sup>

	Factor
	1
V1	.842
V2	.758
V3	.878
V4	.934
V5	.923
V6	.770
V7	.410
V8	.653
V9	.712
V10	.788
V11	.778
V12	.840

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

a. 1 factores extraídos. Requeridas 6 iteraciones.

Prueba de la bondad de ajuste

Chi-cuadrado	gl	Sig.
233.326	54	.000

t-tests for independent samples of C02 UTIL.INTERNET

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
A1 LA AGENCIA LE HA OFRECIDO EL SERVICIO QU					
	Si	58	4.7931	1.295	.170
	No	75	4.7467	1.406	.162

Mean Difference = .0464

Levene's Test for Equality of Variances: F= .532 P= .467

Diff	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for
-----						
	Equal	.20	131	.845	.238	(-.424, .516)
	Unequal	.20	127.00	.844	.235	(-.419, .512)

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
A2 LA AGENCIA DISPONE DE SUFICIENTE VARIEDA					
	Si	58	4.5000	.922	.121
	No	75	4.6800	.975	.113

Mean Difference = -.1800

Levene's Test for Equality of Variances: F= .083 P= .774

Diff	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for
-----						
	Equal	-1.08	131	.282	.167	(-.510, .150)
	Unequal	-1.09	125.73	.278	.165	(-.507, .150)

t-tests for independent samples of C02 UTIL.INTERNET

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
-----				
A3 LA AGENCIA HA SABIDO ADECUARSE A SUS GUS				
Si	58	4.6379	1.238	.163
No	75	4.6800	1.296	.150

Mean Difference = -.0421

Levene's Test for Equality of Variances: F= .076 P= .783

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
-----					
Equal	-.19	131	.850	.222	(-.482, .398)
Unequal	-.19	125.25	.849	.221	(-.480, .395)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
-----				
B1 EL AGENTE DE VIAJES CONOCE EL DESTINO Y				
Si	58	4.6724	1.161	.152
No	75	4.7867	1.298	.150

Mean Difference = -.1143

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.240 P= .268

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
-----					
Equal	-.53	131	.599	.217	(-.543, .315)
Unequal	-.53	128.19	.594	.214	(-.537, .315)

t-tests for independent samples of C02 UTIL:INTERNET

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
B2 EL AGENTE DE VIAJES HA SABIDO CONTESTAR					
	Si	58	4.6379	1.195	.157
	No	75	4.7600	1.354	.156

Mean Difference = -.1221

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.337 P= .250

Diff	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for
-----						
	Equal	-.54	131	.589	.225	(-.567,
	Unequal	-.55	128.67	.583	.222	(-.560,
						.316)

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
B3 LOS DOCUMENTOS Y EL MATERIAL APORTADOS P					
	Si	58	4.4655	.754	.099
	No	75	4.5467	.776	.090

Mean Difference = -.0811

Levene's Test for Equality of Variances: F= .129 P= .720

Diff	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for
-----						
	Equal	-.61	131	.546	.134	(-.346,
	Unequal	-.61	124.35	.545	.134	(-.346,
						.184)

t-tests for independent samples of C02 UTIL.INTERNET

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
	C1 EN OTROS VIAJES ESPECIF. SOBRE CALIDAD C				
	Si	58	4.1379	.661	.087
	No	75	3.9333	.723	.083

Mean Difference = .2046

Levene's Test for Equality of Variances: F= .334 P= .564

Diff	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for
-----						
	Equal	1.68	131	.095	.122	(-.036, .446)
	Unequal	1.70	127.32	.092	.120	(-.034, .443)

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
	C2 DOCUM. APORTADA POR LA AGENCIA REFLEJA C				
	Si	58	4.3966	.771	.101
	No	75	4.4400	.683	.079

Mean Difference = -.0434

Levene's Test for Equality of Variances: F= 1.021 P= .314

Diff	Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for
-----						
	Equal	-.34	131	.731	.126	(-.293, .206)
	Unequal	-.34	114.61	.735	.128	(-.298,

t-tests for independent samples of C02 UTIL.INTERNET

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
-----				
C3 LOS NIVELES DE CALIDAD DE ESTABL. QUE OF				
Si	58	4.8793	.595	.078
No	75	4.7600	.714	.082

Mean Difference = .1193

Levene's Test for Equality of Variances: F= 4.925 P= .028

t-test for Equality of Means

Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for Diff
-----					
Equal	1.03	131	.306	.116	(-.111, .349)
Unequal	1.05	130.23	.295	.114	(-.105, .344)

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
-----				
D1 LA AGENCIA ES INNOVADORA Y ESTA AL DIA E				
Si	58	4.2414	.961	.126
No	75	4.4933	.860	.099

Mean Difference = -.2520

Levene's Test for Equality of Variances: F= .247 P= .620

t-test for Equality of Means

Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	95% CI for Diff
-----					
Equal	-1.59	131	.114	.158	(-.565, .061)
Unequal	-1.57	115.40	.119	.161	(-.570, .040)

t-tests for independent samples of C02 UTIL.INTERNET

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
D2 LA AGENCIA OFRECE PRODUCTOS Y SERVICIOS					
	Si	58	4.1897	.982	.129
	No	75	4.2667	.949	.110

Mean Difference = -.0770

Levene's Test for Equality of Variances: F= .010 P= .920

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for
Diff					
-----					
Equal	-.46	131	.648	.168	(-.410,
.256)					
Unequal	-.46	120.65	.650	.169	(-.412,
.258)					

Mean	Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of
-----					
D3 LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA AGENCIA H					
	Si	58	4.1552	.933	.122
	No	75	4.2533	.887	.102

Mean Difference = -.0982

Levene's Test for Equality of Variances: F= .079 P= .779

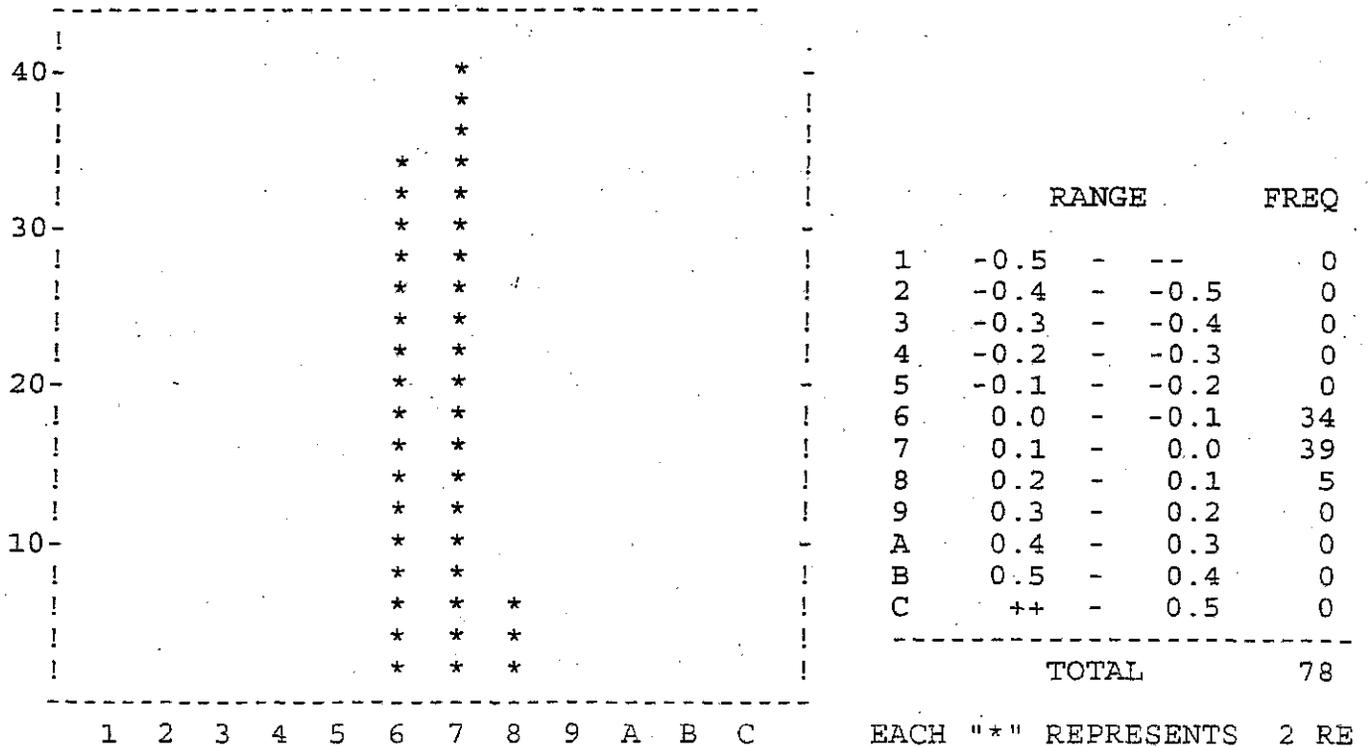
t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for
Diff					
-----					
Equal	-.62	131	.537	.159	(-.412,
.216)					
Unequal	-.61	119.53	.540	.160	(-.414,

TITLE: MODELO analisis factorial confirmatorio  
 EQS is not installed or unauthorized copy  
 MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

LARGEST STANDARDIZED RESIDUALS:

V 10,V 2 0.157	V 6,V 2 0.138	V 5,V 2 0.136	V 4,V 2 0.122	V 12,V 2 0.110
V 12,V 8 0.098	V 11,V 2 0.080	V 11,V 1 -0.079	V 11,V 9 -0.078	V 7,V 6 0.066
V 11,V 7 -0.061	V 9,V 7 0.060	V 12,V 3 0.060	V 10,V 1 -0.059	V 7,V 1 -0.058
V 11,V 10 0.046	V 9,V 2 0.043	V 10,V 6 0.042	V 7,V 5 0.039	V 7,V 2 0.038

DISTRIBUTION OF STANDARDIZED RESIDUALS

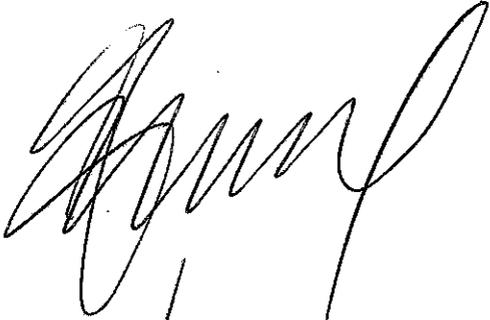


TITLE: MODELO analisis factorial confirmatorio  
EQS is not installed or unauthorized copy  
MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

STANDARDIZED SOLUTION:

V1	=V1	=	.940 F1	+	.341 E1
V2	=V2	=	.706*F1	+	.708 E2
V3	=V3	=	.971*F1	+	.239 E3
V4	=V4	=	.968 F2	+	.250 E4
V5	=V5	=	.959*F2	+	.285 E5
V6	=V6	=	.770*F2	+	.638 E6
V7	=V7	=	.444 F3	+	.896 E7
V8	=V8	=	.723*F3	+	.691 E8
V9	=V9	=	.800*F3	+	.600 E9
V10	=V10	=	.855*F4	+	.518 E10
V11	=V11	=	.859*F4	+	.511 E11
V12	=V12	=	.881*F4	+	.473 E12
F1	=F1	=	.814*F4	+	.581 D1
F2	=F2	=	.877*F4	+	.481 D2
F3	=F3	=	.818*F4	+	.576 D3

Reunido el Tribunal que suscribe en el día  
de la fecha, acuerdo calificar la presente Tesis  
Doctoral con la censura de SOBRESALIENTE "CUM LAUDE" POR UNANIMIDAD  
Madrid, 30-4-2003.....

 Cisneros 