



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS DOCTORAL**

**ESTUDIO DE LA LITERATURA Y MODELOS DE NEGOCIO DE LA IMPLANTACIÓN DE CRM  
- MODELO CLIENTE CÉNTRICO - COMO ENFOQUE ESTRATÉGICO CONDICIONANTE DE  
LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA PYME: ESTUDIO EMPÍRICO DE LA APLICACIÓN DE  
UN CRM - MODELO CLIENTE CÉNTRICO - EN AGENCIAS DE VIAJES**

**Autora.**

**María Guijarro García.**

**Director.**

**Dr. D. Ignacio Gil Pechuán.**

*Catedrático E.U. Administración de Empresas y  
Sistemas y Tecnologías de la Información*

**Valencia, 2009**



*A los tres Agustines más importantes de mi vida....*

*Mi padre, mi marido y mi hijo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Aprovecho esta ocasión para mostrar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que me han dado su apoyo incondicional durante estos años. Aunque sea difícil nombrar a todas y cada una de las personas que me han animado y motivado en la realización de esta investigación, tan sólo espero no defraudarles y que las incontables horas de lectura y trabajo resulten de interés para todos.*

*En concreto, he de expresar un especial agradecimiento a mi Director de Tesis, el Dr. D. Ignacio Gil Pechuán, por su exigencia y aliento siempre oportunos en el tiempo.*

*A ESIC por su continuo apoyo, y a todos mis compañeros y directores de ESIC por su comprensión y colaboración que siempre fueron un estímulo en este largo camino.*

*A mis amigos, por su apoyo moral en tiempos de desasosiego y a África por su gran ayuda. Y en especial, a un amigo que ya no está pero siempre llevaremos en nuestro corazón, a ti Pablo.*

*Finalmente, agradezco a mi familia su paciencia, cariño y comprensión por el tiempo robado, especialmente a mi Madre, Agustín y a ti Totti, que con pocos meses de vida has tenido que compartir mi tiempo.*

*A todos, Muchas Gracias.*

## Índice de contenidos

**1.- Introducción a la investigación.**

1.1.- Introducción al tema de investigación	3
1.2.- Planteamiento del problema a investigar	5
1.3.- Objetivos y alcance de la investigación	8
1.4.- Importancia e interés del problema a investigar	9
1.5.- Contenido y estructura de la investigación	11

**2.- Sector Turístico.**

2.1.- Introducción	15
2.2.- El sector turístico: Definición de Turismo y conceptos	15
2.2.1.- Definición de turismo	15
2.2.2.- Formas de turismo y Clasificación del turismo atendiendo a la motivación de la demanda	19
2.2.2.1.- Formas de Turismo	19
2.2.2.2.- Clasificación del turismo de la demanda turística	20
2.2.3.- Consideración económica del turismo	20
2.2.4.- Evolución del turismo	22
2.3.- El sector turístico Internacional	24
2.3.1.- El turismo a nivel internacional	24
2.3.2.- Evolución del número de llegadas internacionales	29
2.3.3.- Evolución de los ingresos y gasto internacionales	37
2.3.4.- Tendencias del Turismo internacional	40
2.4.- El sector turístico español	42
2.4.1.- El turismo español en el mundo	42
2.4.2.- Evolución del número de llegadas de turistas Internacionales y nacionales a nivel nacional	44
2.4.3.- Evolución de los ingresos y gastos del turismo español	49
2.5.- Las agencias de viajes	58
2.5.1.- Posición de las Agencias de viaje en el sector turístico	61
2.5.2.- Tipos de agencias de viajes	63
2.5.3.- Asociaciones del sector	66
2.5.4.- Evolución y principales magnitudes de la oferta sectorial de las agencias de viaje	69

2.5.4.1.- Las agencias de viaje en la Unión Europea	69
2.5.4.2.- las agencias de viaje en España	71
2.6.- Las Nuevas Tecnologías en el sector turístico	73
<b>3.- Revisión de la literatura.</b>	
3.1.- Introducción	82
3.2.-La ventaja competitiva en el sector turístico	84
3.3.- Evolución del concepto de marketing: marketing transaccional, orientación de mercado y marketing relacional	89
3.3.1.- Marketing Transaccional	89
3.3.2.- Orientación al mercado	92
3.3.3.- Marketing Relacional	98
3.3.4.- Estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con el cliente	103
3.4.- La Tecnología de la información en la organización empresa	114
3.4.1.- TIC en la Economía Industrial	120
3.4.2.- TIC en la Economía Organizacional	120
3.4.3.- TIC en la Teoría de Recursos y Capacidades y sus variantes	121
3.4.4.- Teoría de las Capacidades Dinámicas	124
3.4.5.- Teoría de los costes de transacción	127
3.4.6.- La innovación de Schumpeter	130
3.4.7.- Redes estratégicas	131
3.5.- La Fidelidad	132
3.5.1.- Lealtad	134
3.6.- La calidad del servicio	137
3.7.- La satisfacción	140
3.8.- Valor percibido y costes de cambio	145
3.8.1.- Valor percibido	145
3.8.2.- Costes de cambio	152
3.9.- Confianza y compromiso	158
3.9.1.- Confianza	158
3.9.2.- Compromiso	162

3.10.- Revisión de la literatura. Investigaciones en turismo	166
<b>4.- Formulación de las hipótesis y metodología de investigación.</b>	
4.1.- Diseño de la investigación	171
4.1.1.- Descripción de la metodología de la Investigación	171
4.1.2.- Etapas de la investigación	172
4.2.- Formulación del modelo e hipótesis de trabajo	180
4.2.1.- Planteamiento del problema	180
4.2.2.- Objetivos de la investigación	182
4.2.3.- Investigación cualitativa	184
4.2.3.1.- Informe de la entrevista en profundidad	184
4.2.4.- Diseño del modelo teórico propuesto	188
4.2.5.-Justificación teórica del modelo explicativo y formulación de hipótesis	190
4.2.5.1.- Relación de las hipótesis formuladas	214
4.2.5.2.- Escalas de medición empleadas	216
4.2.6.- Definición de la premisa del modelo	222
4.3.- Metodología de la investigación	224
4.3.1.- Descripción del trabajo de campo	224
4.3.2.- Análisis descriptivo preliminar	229
4.3.2.1.- Descriptiva general de las variables	229
4.3.2.2.- Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas	230
4.3.2.2.1.- Modelo de fiabilidad de escala de Alfa de Cronbach	231
4.3.2.2.2.- Análisis factorial exploratorio	233
4.3.3.-..Contrastes de hipótesis. Modelos Estructurales	248
4.3.3.1.- Hipótesis H1	249
4.3.3.2.- Hipótesis H2	258
4.3.3.3.- Hipótesis H3	268
<b>5.- Conclusiones de la Investigación.</b>	
5.1.- Conclusiones de la Investigación	280
5.1.1.- Conclusiones derivadas del estudio empírico	280



5.1.2.- Contribuciones y conclusiones conceptuales	282
5.1.3.- Conclusiones e implicaciones empresariales	289
5.2.- Limitaciones del estudio	291
5.3.- Futuras líneas de investigación	292
<b>6.- Bibliografía</b>	293
<b>Anexo I</b>	314
<b>Anexo II</b>	402
<b>Anexo III</b>	409

## **INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

## **TABLAS**

### **Capítulo 2.- El sector turístico.**

Tabla 2.1.- Tipos de turismo	19
Tabla 2.2.- Influencia de los tipos de cambio en el turismo	21
Tabla 2.3.- Ingresos y Gastos que determinan la Balanza de Pago Turística	21
Tabla 2.4.- Saldo comercial y del turismo en la balanza de pagos española, en millones de euros. Años 2000-2004	43

### **Capítulo 3.- Revisión de la literatura.**

Tabla 3.1.- Principales definiciones de la Orientación al Mercado	94
Tabla 3.2.- Modelos de Orientación al Mercado, propuestos en la literatura	95
Tabla 3.3.- Investigaciones realizadas sobre la relación entre la Orientación al Mercado, (OM) y los resultados de la empresa	96
Tabla 3.4.- Definiciones del concepto de marketing relacional	99
Tabla 3.5.- Revisión del constructo de satisfacción en los usuarios y/o consumidores	142
Tabla 3.6.- Resumen, de las principales investigaciones sobre el constructo del Valor	149
Tabla 3.7.- Definiciones del concepto Costes de cambio	152
Tabla 3.8.- Tipología de costes de cambio: costes positivos y costes negativos	157
Tabla 3.9.- Revisión de la literatura del concepto confianza	160

### **Capítulo 4.- Formulación de las hipótesis y metodología de investigación.**

Tabla 4.1.- Escalas de Medición empleadas	216
Tabla 4.2.- Hipótesis Planteadas	229
Tabla 4.3.- Estadísticos descriptivos	230
Tabla 4.4 Valores de la $\alpha$ de Cronbach según constructos	231
Tabla 4.5.- Análisis factorial de la eficiencia	234
Tabla 4.6.- Análisis factorial de la complementariedad	235
Tabla 4.7.- Análisis factorial de la retención	236
Tabla 4.8.- Análisis factorial de la novedad	237
Tabla 4.9.- Análisis factorial del valor percibido por el cliente	238
Tabla 4.10.- Análisis factorial de la satisfacción	240
Tabla 4.11.- Análisis factorial de la confianza	241
Tabla 4.12.- Análisis factorial del compromiso	243

Tabla 4.13.- Análisis factorial de la lealtad	244
Tabla 4.14.- Análisis factorial de los costes de cambio	246
Tabla 4.15.- Variables latentes de H1	250
Tabla 4.16.- Contraste de bondad de ajuste	253
Tabla 4.17.- Bondad de ajuste I	254
Tabla 4.18.- Bondad de ajuste II	255
Tabla 4.19. Resumen de los contrastes de hipótesis de H1	257
Tabla 4.20.- Variables latentes H2	258
Tabla 4.21.- Bondad de ajuste III	263
Tabla 4.22.- Los estadísticos t y sus p-valores asociados en cada una de las latentes	264
Tabla 4.23.- Resumen de los contrastes de hipótesis de H2	266
Tabla 4.24.- La variable latente COSTES DE CAMBIO	268
Tabla 4.25.- Bondad de ajuste IV	271
Tabla 4.26.- Resumen de los contrastes de hipótesis de H3	276
<b>Capítulo V.- Conclusiones de la investigación.</b>	
Tabla 5.1.- Resumen de las hipótesis contrastadas	281

## GRÁFICOS

### Capítulo 2.- El sector turístico.

Gráfico 2.1.- Mundo: Turismo receptor. Llegadas de turistas internacionales (millones).1950-2005	24
Gráfico 2.2.- Gráfico 2.2.-Balanza de Pagos, Bienes y Servicios (mundial). 2003	25
Gráfico 2.3.- Crecimiento económico (PIB) y Llegadas Internacionales de Turismo	26
Gráfico 2.4.- Evolución del precio del petróleo. 2004 -2007 (Precio medio anual del Barril Brent en dólares.)	28
Gráfico 2.5.- Evolución del tipo de cambio euro/dólar. 2004-2007. (tipo de cambio medio anual)	28
Gráfico 2.6.- Llegadas de turistas Internacionales. % variación sobre el mismo periodo del año anterior	29
Gráfico 2.7.- Llegadas de turistas internacionales por subregiones. Período 2000-2008	30
Gráfico 2.8.- Mundo: Turismo receptor. Llegadas de turistas internacionales (millones) Período 1995-2008	31
Gráfico 2.9.- Turismo receptor. 1990 -2006	33
Gráfico 2.10.- Llegadas internacionales por turismo. 1990 -2006	33
Gráfico 2.11.- Turismo receptor por mes. Llegadas de turistas internacionales	34
Gráfico 2.12.- Turismo receptor por motivo de visita, 2006	34
Gráfico 2.13.- Turismo receptor por medios de transporte, 2006	34
Gráfico 2.14.- Los cinco primeros destinos del mundo, Octubre 2007	35
Gráfico 2.15.- Llegadas de turistas internacionales. Evolución mensual. Mundo (% variación)	37
Gráfico 2.16.- Ingresos por turismo internacional	39
Gráfico 2.17.- Evolución de los ingresos por turismo de los países Europeos	40
Gráfico 2.18.- Aportación del turismo al PIB de la economía española	43
Gráfico 2.19.- Evolución del empleo en la industria turística española: número de ocupados en millones	43
Gráfico 2.20.- Distribución porcentual de la población ocupada en la industria turística por actividad económica	43
Gráfico 2.21.- Llegada de turistas internacionales 2004-2008. (en millones)	44
Gráfico 2.22.- Contribución de los mercados al incremento del número de turistas	45
Gráfico 2.23.- Gasto total realizado por los turistas internacionales llegados a España. Millones de euros y % Variación interanual	47
Gráfico 2.24.- Variación del uso del alojamiento hotelero y del no hotelero de los turistas internacionales. Años 2000-2007.	47

Gráfico 2.25.- Estacionalidad de las llegadas de turistas internacionales. Años 2004-2007	48
Gráfico 2.26.- Ingresos, pagos y saldo de la balanza de pagos del turismo	50
Gráfico 2.27.- Opiniones empresariales sobre el crecimiento de las ventas en 2007. Var % en ventas 2007/2006	50
Gráfico 2.28.- Comparación PIB turístico (ISTE) con el PIB general de la economía española	51
Gráfico 2.29.- Distribución porcentual de las empresas según tamaño	52
Gráfico 2.30.- Principales magnitudes por clase de variable y rama de actividad del turismo	52
Gráfico 2.31.- Opiniones empresariales cierre 2007 AAVV y Touroperadores españoles. Var % en ventas y beneficios	54
Gráfico 2.32.- Ingresos y pagos de la balanza de pagos por turismo. 1999-2006. Millones de euros	55
Gráfico 2.33.- Contribución del sector de agencias de viajes al sector turístico en el conjunto de la UE. 1999	69
Gráfico 2.34.- Empresas por Comunidades Autónomas	71
Gráfico 2.35.- Evolución de las agencias de viajes: empresas y volumen de negocio	72

### **Capítulo 3.- Revisión de la literatura.**

Gráfico 3.1.- Marco multisistema del rendimiento organizacional	108
Gráfico 3.2.- A Three Dimensional Alignment Model of Complementary CRM Readiness Factors	109
Gráfico 3.3.- Modelo CRM	112
Gráfico 3.4.- TIC en la Dirección de Empresas. Líneas de avance	119
Gráfico 3.5.- Modelo Martín Ruiz Valor-Costes de Cambio	153
Gráfico 3.6.- Relación entre valor percibido y costes de cambio	155
Gráfico 3.7.- Modelo conceptual sobre los antecedentes de las relaciones a largo plazo	157

### **Capítulo 4.- Formulación de las hipótesis y metodología de investigación.**

Gráfico 4.1.- Etapas de la investigación	172
Gráfico 4.2. Fase de la formulación teórica	173
Gráfico 4.3. Modelo general de estructura de covarianza	174
Gráfico 4.4.- Matrices de parámetros – Modelo de estructura de covarianza	175
Gráfico 4.5.- Criterio aplicado para la aceptación de la hipótesis nula de que el parámetro es cero	177
Gráfico 4.6.- Criterio aplicado para la aceptación de la Hipótesis Nula de que Chi-Cuadrado es cero	178
Gráfico 4.7.- Modelo teórico propuesto	189

Gráfico 4.9.- Hipótesis 1	249
Gráfico 4.10.- Modelo de estructura de covarianzas para la H1	251
Gráfico 4.11.- Estimación de las correlaciones entre las variables latentes	253
Gráfico 4.12. Modelo estructural estimado	255
Gráfico 4.13.- Modelo estructural estimado definitivo para la H1 (efectos, correlaciones y errores)	257
Gráfico 4.14.- Hipótesis H2	258
Gráfico 4.15.-: Modelo estimado de estructura de covarianzas para H2.16 <sup>a</sup>	261
Gráfico 4.16.- Modelo estructural estimado para H2.14a y H2.15	262
Gráfico 4.17.- Modelo estimado de estructura de covarianzas para H2.13 <sup>a</sup>	264
Gráfico 4.18.- Modelo estructural estimado para las latentes SATISFACCIÓN (exógena) y LEALTAD ACTITUDINAL (endógena)	266
Gráfico 4.19.- Modelo estructural compuesto estimado y definitivo para la H2 (coeficientes de efecto y términos de error)	267
Gráfico 4.20.- Hipótesis 3	268
Gráfico 4.21.- Modelo de medición o AFC estimado para la variable latente COSTES DE CAMBIO	269
Gráfico 4.22.- Modelo estructural estimado para VALOR (exógena), SATISFACCIÓN y COSTES (endógenas)	270
Gráfico 4.23.- Modelo estructural estimado para COSTES DE CAMBIO y LEALTAD	271
Gráfico 4.24.- Modelo de estructuras de covarianza para COSTES NEGATIVOS, POSITIVOS (exógenas) y SATISFACCIÓN (endógena)	273
Gráfico 4.25.- Modelo estructural para COSTES NEGATIVOS, POSITIVOS (exógenas) y CONFIANZA (endógena)	275
Gráfico 4.26.- Modelo estructural compuesto estimado y definitivo para la H3 (coeficientes de efecto y errores)	277

## **Capítulo 5.- Conclusiones de la investigación.**

Gráfico 5.1.- Diagrama de las relaciones causales entre constructos	282
---	-----





## **Capítulo 1.- Introducción a la Investigación**

**1.- Introducción a la investigación.**

1.1.- Introducción al tema de investigación	3
1.2.- Planteamiento del problema a investigar	5
1.3.- Objetivos y alcance de la investigación	8
1.4.- Importancia e interés del problema a investigar	9
1.5.- Contenido y estructura de la investigación	11

## 1.1.- Introducción al tema de investigación.

La gestión de relaciones con el cliente es un tema que está suscitando un gran interés en muchas empresas de diferentes sectores y entre muchos investigadores: García I. (2001), Ocker R.J., Ph D, Mudambi, Ph D (2002), Reinares P., Ponzoa J.M. (2002), Curry et al (2002), Madariaga Jesús G<sup>a</sup>. (2002), Rigby, D.K., Frederick F.R. y Scheffer, P. (2002), Huete (2003), Iglesias (2003), Windlund, Per.(2003), Renart (2004), Suárez et al (2007), Valenzuela L (2007) entre otros.

En un entorno turbulento y competitivo como el que nos encontramos en la actualidad, con un acelerado ritmo de desarrollo tecnológico, en el que las exigencias de los consumidores son cada vez mayores (Colgate y Danaher, 2000)<sup>1</sup>, el mundo empresarial está destinando un gran número de recursos y esfuerzos en atraer, retener y fidelizar al cliente con el fin de mantener relaciones positivas a largo plazo como origen de ventaja competitiva.

Como Valenzuela (2007)<sup>2</sup> señala en su tesis, actualmente la mayoría de los productos tienden a ser parecidos o se imitan con rapidez, la diferenciación resulta cada vez más complicada y se debe buscar más bien, en las experiencias emocionales resultado del contacto con el cliente y a través de una mayor flexibilidad de la oferta que se le hace para satisfacer lo que más valore (Schmitt, 2003)<sup>3</sup>. El desarrollo de estrategias orientadas a la obtención de la fidelidad de los clientes se ha presentado tradicionalmente como un aspecto clave en la gestión.

Por otro lado, nos encontramos en un momento donde las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) han afectado profundamente al entorno competitivo (Porter, 2001) y especialmente a la industria turística (Poon, 1993; Sheldon et al., 2001)<sup>4</sup>. Autores como Garrigos et al. (2003)<sup>5</sup> consideran la posesión de las tecnologías de información como un factor clave estratégico de la empresa. Sin

---

<sup>1</sup> Colgate, M., Danaher P. (2000). **Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 3, 375-387

<sup>2</sup> Valenzuela L. M.(2007). **La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

<sup>3</sup> Schmitt, B. (2003). **Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers.** New York. John Wiley.

<sup>4</sup> Sheldon, K.M.; Elliot, A.J. ; Kim, Y. ; Kasser, T. (2001). **What is Satisfying about Satisfying Events?. Testing 10 Candidate Psychological Needs.** *Journal of personality & Social Psychology*, Vol. 80, pp. 325-339.

<sup>5</sup> Garrigós, F., Palacios D., Lapiedra R. (2003). **Las tecnologías de información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventaja competitiva en el sector turístico.** Turitec 1999  
[http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo\\_tecnologias.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo_tecnologias.pdf).

embargo como señalan Porter y Millar (1985)<sup>6</sup>, “La cuestión no es cuándo la tecnología de información tendrá impacto en la posición competitiva de la compañía, la cuestión es cuándo y cómo el impacto golpeará”.

Durante las últimas décadas, la mayoría de las organizaciones han incorporado progresivamente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a sus procesos mediante diferentes herramientas aplicadas de muy diversas formas (ERPS, MRP, SCM, CRM, etc.). El factor a destacar en este crecimiento de las TIC no es el incremento en número, capacidad e interconectividad de estas tecnologías en las organizaciones, la clave está en la capacidad de la organización para integrar estas tecnologías en sus procesos existentes, así como en su capacidad para reorganizar los procesos para la obtención de beneficios de las inversiones realizadas en tecnología. La evolución que han tenido las nuevas tecnologías permite gestionar de manera diferente nuevas formas de relación con el cliente de forma que se maximice el valor que éste espera de la empresa.

Autores como De Pablo et al (2004)<sup>7</sup> concluyen que la redefinición tecnológica asociada al desarrollo de una estrategia por Internet debe ser aprovechada como dinamizador e incentivo para la definición e implantación de una estrategia CRM<sup>8</sup> en el conjunto de la empresa.

Por lo tanto, esta nueva estrategia de negocio, sitúa al cliente en el centro del mismo y la gestión integrada de la relación con él se presenta como estrategia básica de supervivencia y crecimiento.

---

<sup>6</sup> Porter, M.E; Millar, V.E. (1985).How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, Vol , 64, nº 4, pp. 149-160.

<sup>7</sup> De Pablo R., Juberías G. (2004) Impacto de las Nuevas Tecnologías en el sector turístico. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales España. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

<sup>8</sup> CRM:Customer Relationship Management: Transición del producto al cliente como eje de la organización, convirtiendo las relaciones con los clientes en una ventaja competitiva.

## 1.2.- Planteamiento del problema a investigar.

En el ámbito del turismo, la cuestión tiene una especial transcendencia al tratarse de un sector con mucho trabajo, en el que las nuevas tecnologías han tenido hasta hace poco una influencia relativa sobre la rentabilidad global de la empresa. Sin embargo, el desarrollo reciente de las tecnologías de la información, y concretamente Internet, ha supuesto un cambio radical sobre las bases en las que se cimenta la competitividad en el sector turístico. Lillo et al (2004)<sup>9</sup> destaca que las nuevas tecnologías han contribuido a la globalización del sector turístico y obligan a las empresas del sector a utilizarlas para mantener su competitividad ya que sino podrían sufrir un perjuicio irreversible. Sin embargo, la introducción de Internet también facilita la entrada de nuevos competidores que de otra manera no tendrían una oportunidad en el negocio turístico; esto supone un riesgo para las empresas establecidas tan significativo como la propia introducción de Internet como factor diferenciador entre ellas.

EL turismo en internet presenta mucha información, los clientes pueden realizar fácilmente su búsqueda de tarifas, horarios, ofertas de viajes, disponibilidad de hoteles, destinos de vacaciones. Internet está introduciendo importantes modificaciones en el ámbito de la comercialización, concretamente en la distribución y venta de ciertos bienes y servicios, permitiendo el logro de importantes ventajas en la forma tradicional de operar de algunas empresas, así como en las relaciones que mantienen con otras empresas y sus clientes.

Además tal y como señalan los autores Aguiló et al (2004)<sup>10</sup>, de forma general existe un consenso de que el mercado turístico está cada vez más segmentado en grupos de consumidores con intereses y necesidades diferenciadas, aumentando la demanda de forma más activa e individualizada. Lillo et al (2007)<sup>11</sup> destacan que nos enfrentamos a una demanda heterogénea, con segmentos de mercado cada vez más diversos y una mayor exigencia de atención personalizada y calidad en el servicio

---

<sup>9</sup> Lillo, A-, Ramón A.B., Sevilla M. (2007). **El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico**. Cuadernos de Turismo, nº 19, pp.47-69

<sup>10</sup> Aguiló, E.; Alegre J (2004). **La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares**. Papeles de Economía Española, 102, pp. 250-270.

<sup>11</sup> Lillo, A-, Ramón A.B., Sevilla M. (2007). **El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico**. Cuadernos de Turismo, nº 19, pp.47-69

recibido, quedando obsoleto el modelo turístico Fordiano<sup>12</sup> de masas, desarrollado en los años 50 y 60, que atendía a una demanda de sol y playa, en paquetes turísticos a precios reducidos, obtenidos a través de la estandarización y las economías de escala.

Cabe destacar que el sector en España, está muy fragmentado, y la situación es especialmente preocupante según los autores Moreno S. y Aguilar T. (2006)<sup>13</sup>, ya que es uno de los países europeos con mayor número de agencias de viajes, y menor ratio de ventas por agencias<sup>14</sup>

Tal y como señala Iglesias O. (2003)<sup>15</sup> en su artículo, Lewis y Chambers (1989) declararon: “en ninguna otra parte el marketing relacional es más apropiado que en el sector turístico” (Gilpin, 1996, p. 148). Las relaciones son la piedra angular en un sector en la que las interacciones o puntos de marketing entre la empresa y sus clientes son múltiples y complejos (Gummesson, 1991). Tanto las grandes corporaciones turísticas que se encuentran inmersas en redes de alianzas con filiales, franquicias, empresas colaboradoras y competidores, como las pequeñas y medianas empresas turísticas que necesitan urgentemente llegar a acuerdos de colaboración y/o asociación para poder subsistir en un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, la situación actual del sector indica que la mayoría de las empresas turísticas todavía no están del todo comprometidas con la nueva filosofía del marketing relacional y tan sólo aplican ciertos aspectos tácticos de las relaciones primarias, sin construir y desarrollar una red de relaciones secundarias que les permitan mejorar su oferta holística de servicios. (Iglesias, 2003)<sup>16</sup>

Todo esto hace que las empresas del sector turístico se planteen un cambio de estrategia en aras de una mayor competitividad.

Centrándonos en las empresas elegidas en esta investigación, las agencias de viaje se encuentran ante dos grandes hechos: por un lado Internet como parte de las NTIC, ha ocasionado incrementos en la competencia, requiriendo que las agencias

---

<sup>12</sup> Marchena M.(1994). Un ejercicio prospectivo: de la industria del turismo fordista al ocio de producción flexible. Papers de Turisme, 14. Agencia Valenciana de Turisme. Citado por Lillo et al (2004)

<sup>13</sup> **Moreno S., Aguilar T. (2006).Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español.** Estudios y perspectivas en turismo. On-line ISSN 1851-1732

<sup>14</sup> **Moreno, G.S. & Celis, S.D. 2003 Analysis of the travel agencies from the leisure travellers' perception: the Spanish case.** Tourism 51(1): 31-41

<sup>15</sup> **Iglesias B. O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

<sup>16</sup> **Iglesias B. O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

de viaje desarrollen estrategias coherentes con la realidad en la que están inmersas. Y por otro lado, una de las funciones principales de las agencias de viaje, es la función asesora que lleva asociado un alto grado de interacción con los clientes. Para que esta relación se perpetúe en el tiempo es imprescindible que exista una comunicación recíproca entre las partes y la presencia de un clima de confianza. Por lo que la gestión a corto plazo de las agencias de viaje, que sigue siendo necesaria, debe ser complementada con una gestión a largo plazo que garantice una forma operativa acorde con la nueva situación.

Los autores Esteban et al (2000)<sup>17</sup>, señalan que la competencia entre los distintos protagonistas de los servicios turísticos están demandando la necesidad de acceder a información relevante y de forma rápida, por cualquier usuario que la necesite: proveedor, intermediario o consumidor turístico. Para las agencias de viajes estas implicaciones han sido muy importantes, ya que el riesgo de estrategias de desintermediación, promovidas por los proveedores turísticos, constituyen una amenaza competitiva de gran magnitud, siendo necesaria una redefinición de sus actividades, en un intento de incrementar el valor ofrecido al usuario o turista potencial.

Ante esta problemática, la investigación pretende analizar si una estrategia cliente-céntrica en la agencia de viajes, da al cliente un mayor valor percibido consiguiendo con esto una mayor satisfacción, compromiso y lealtad a la agencia, permitiendo obtener relaciones a largo plazo con los clientes, al ofrecerles un mayor valor, permitiendo así que la agencia de viajes logre alcanzar una ventaja competitiva que las haga fuertes ante un entorno tan competitivo como el actual.

Por lo tanto el estudio empírico intentará responder los siguientes interrogantes:

1.- ¿La coexistencia de dos formas de un mismo negocio (on-line y off-line) repercuten en el valor percibido por el cliente?

2.- ¿Una gestión cliente céntrica (respaldada en el marketing relacional y en la adaptación de nuevas tecnologías (internet)) dará mayor valor percibido al cliente?.

---

<sup>17</sup> Esteban Talaya, Águeda / Millán Campos, Ángel / Molina Collado, Arturo (2000). **La comercialización de productos turísticos en Internet: implicaciones para las agencias de viaje**. Cuadernos de CCEE y EE, nº 39, 2000, pp 15-35

3.- ¿Una agencia de viajes con una gestión cliente céntrica consigue una mayor lealtad de sus clientes?

4.- ¿Un mayor valor percibido por el cliente influye en su satisfacción y en su lealtad hacia la agencia de viajes?

5.- ¿Los costes de cambio contribuyen en una mayor lealtad del cliente a la agencia de viajes?

### **1.3.- Objetivos y alcance de la investigación.**

El objetivo central de la investigación es profundizar en el estudio referente al impacto que pueda tener sobre el cliente, la implantación de una estrategia cliente céntrica en la agencia de viajes, aportando una visión teórica que respalde las primeras interpretaciones de esta nueva filosofía de gestión sobre el futuro desarrollo del mundo empresarial.

Por otro lado, explorar sobre las variables explicativas de la estrategia cliente céntrica, aportando evidencia empírica al tema en estudio a través de una investigación con rigor científico, aplicada al sector turístico de la Comunidad Valenciana, especialmente el subsector de las agencias de viajes

Este trabajo contribuye con el diseño de un modelo teórico explicativo basado en la coexistencia de dos formas de un mismo negocio (on.line, off.line), en el conocimiento de las necesidades y comportamientos del cliente, en el análisis del valor percibido por el mismo, de la satisfacción del cliente en el servicio, del coste de cambio de agencia de viajes por el cliente así como de la lealtad que el cliente desarrolla con el servicio percibido, con el propósito de que facilite a la empresa a establecer relaciones a largo plazo con el cliente que le reporten valor.

Por lo tanto, esta investigación pretende contrastar si existe una relación positiva y significativa con una estrategia cliente-céntrica de la agencia de viajes y el desarrollo de una lealtad actitudinal del cliente hacia la agencia de viajes que permita establecer relaciones duraderas y satisfactorias.



#### 1.4.- Importancia e interés del problema a investigar.

La trascendencia de estudiar empíricamente la adopción de un enfoque estratégico cliente céntrico por parte de las agencias de viaje, viene dado por las siguientes razones:

En primer lugar, por su aporte inédito a la teoría y práctica del marketing.

Esta tesis aporta al subsector empresarial de las agencias de viajes, una evaluación de los principales causantes de valor percibido por el cliente a través de una filosofía cliente céntrica (donde se conjuga una doble vertiente de un mismo negocio, on-line y off-line), así como un análisis de la relación entre valor percibido, satisfacción y costes de cambio con el fin de conseguir la lealtad de carácter actitudinal del cliente, en aras de mantener relaciones a largo plazo. Por consiguiente, los resultados de esta investigación pueden ser de gran utilidad para las agencias de viajes. Estos resultados pueden ayudar a las agencias de viaje a revisar sus estrategias para adaptarse mejor a un entorno cada vez más competitivo.

En segundo lugar, por la importancia que tiene el sector turístico.

Las empresas del sector turístico deben necesariamente adoptar una estrategia centrada claramente en el cliente, tal y como señala Iglesias O. (2003)<sup>18</sup> en su artículo, Lewis y Chambers (1989) declararon: "en ninguna otra parte el marketing relacional es más apropiado que en el sector turístico" (Gilpin, 1996, p. 148)<sup>19</sup>. Sin embargo, la situación actual del sector indica que la mayoría de las empresas turísticas todavía no están del todo comprometidas con la nueva filosofía del marketing relacional y tan sólo aplican ciertos aspectos tácticos de las relaciones primarias, sin construir y desarrollar una red de relaciones secundarias que les permitan mejorar su oferta holística de servicios. (Iglesias, 2003)<sup>20</sup>

Por lo que cabe destacar que la gestión eficiente y eficaz de los flujos de información y del valor del cliente para cada uno de los agentes implicados en la

---

<sup>18</sup> **Iglesias B. O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

<sup>19</sup> Las relaciones son la piedra angular en un sector en la que las interacciones o puntos de marketing entre la empresa y sus clientes con múltiples y complejos (Gummesson, 1991). Tanto las grandes corporaciones turísticas que se encuentran inmersas en redes de alianzas con filiales, franquicias, empresas colaboradoras y competidores, como las pequeñas y medianas empresas turísticas que necesitan urgentemente llegar a acuerdos de colaboración y/o asociación para poder subsistir en un entorno cada vez más competitivo.

<sup>20</sup> **Iglesias B. O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

cadena de valor de la actividad turística es esencial para conseguir una buena experiencia de los consumidores.

Por otro lado y como señala Valenzuela en su tesis doctoral<sup>21</sup>, son tres aspectos clave los que permiten resumir la importancia de este sector:

- El papel social que cumple la actividad turística. Está considerada como una de las principales industrias mundiales generadora de empleo, afectando a un gran número de agentes y sectores de variadas actividades económicas. El autor señala que: “.. Es un sector estratégico en la sociedad contemporánea ya en términos estructurales es un sector donde predominan las pequeñas y medianas empresas.”.
- El papel crucial para el desarrollo económico. Europa recoge el 55% del turismo internacional a escala mundial (IET, 2006) y prevé cifras superiores a los 800 millones de llegadas internacionales de turistas a Europa para el 2020 (OMT, 2001). En España, concretamente, la actividad turística tiene un alto impacto en su crecimiento económico.

Sin embargo, hay que destacar la problemática que presenta el sector que es la tendencia decreciente en la curva de ingresos provenientes del turismo en España, por lo que, el punto de atención debe ser los turistas con mayores niveles de gastos, es decir, el turismo debe estar basado en el margen más que en el volumen.

- Las perspectivas de desarrollo del sector. El turismo es uno de los sectores, a nivel europeo y español, en el que se aprecia una mayor proyección, debido a: el aumento de la demanda turística por servicios más variados, el ocio cada vez más activo resultado de una importancia social y del crecimiento económico a escala global.

Por último, destacar que pese a que existen muchos estudios, tesis y proyectos realizados en turismo, la mayoría se centran en tendencias de la demanda, predicciones del número de turistas, niveles de gastos, motivaciones de viajes,

---

<sup>21</sup> Valenzuela L. M.(2007). **La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

considerando que la competitividad del servicio, producto, o destino turístico depende más de aspectos macroeconómicos que de aspectos de gestión estratégica.

Concluyendo, la trascendencia de esta tesis reside en, abordar el estudio de un enfoque estratégico cliente céntrico con mayor rigor científico, en diseñar un modelo explicativo para dicho enfoque y en la elección del sector turístico para aplicar el estudio empírico debido a su gran relevancia social y económica.

### **1.5.- Contenido y estructura de la investigación.**

La tesis doctoral está estructurada en cinco capítulos, que son los siguientes:

En el Capítulo I, donde se recoge el marco general de la investigación realizada, el planteamiento del problema a investigar, los objetivos, y, el alcance e importancia del tema a investigar.

El propósito del Capítulo II es definir por un lado, el concepto de turismo e intentar definir el carácter económico del sector y por otro lado, aportar un marco de referencia del sector turístico español a nivel mundial, destacando el desarrollo e importancia de la actividad turística para la economía de España. Se hace especial atención a la evolución de las agencias de viaje en España, su posición dentro del sector turístico, su estructura de mercado y algunas reflexiones sobre su futuro.

En el Capítulo III se expone el marco conceptual en el que se inserta esta investigación, y, se examina y analiza la literatura existente del ámbito académico y empresarial, referida a los enfoques y teorías de como el marketing relacional es necesario junto con las nuevas tecnologías para conseguir una orientación al valor del cliente, tanto el que recibe el cliente por parte de la empresa, como el que el cliente le reporta a la empresa, revisando cuáles son sus aspectos claves, con el fin de proporcionar una visión teórica sobre las implicaciones de este enfoque para el cometido de la empresa.

En el capítulo IV, en primer lugar, se expone el método y metodología utilizados en la investigación en aras de conseguir un mayor rigor científico en la manera de proceder para alcanzar los objetivos de la investigación. En segundo lugar, se define y plantea el problema a investigar. En tercer lugar, se aporta el modelo teórico a investigar, a continuación se justifica el modelo enunciando las hipótesis y haciendo referencia a las escalas de medida utilizadas en el mismo. Por último, se presentan los

resultados del análisis realizado, la validación del modelo propuesto y la interpretación de los resultados que permiten evaluar si las hipótesis son refutadas o corroboradas. Además, se evalúa si el modelo estructural apoya al modelo de investigación propuesto.

Por último, en el capítulo V se resumen las principales conclusiones empíricas, conceptuales, e implicaciones empresariales derivadas de la investigación. Se exponen también, las limitaciones de la presente y posibles futuras líneas de investigación.

Por último se adjunta los anexos, con información sobre el estudio empírico realizado.

## **Capítulo 2.- El Sector Turístico**

## 2.- Sector Turístico.

2.1.- Introducción	15
2.2.- El sector turístico: Definición de Turismo y conceptos	15
2.2.1.- Definición de turismo	15
2.2.2.- Formas de turismo y Clasificación del turismo atendiendo a la motivación de la demanda	19
2.2.2.1.- Formas de Turismo	19
2.2.2.2.- Clasificación del turismo de la demanda turística	20
2.2.3.- Consideración económica del turismo	20
2.2.4.- Evolución del turismo	22
2.3.- El sector turístico Internacional	24
2.3.1.- El turismo a nivel internacional	24
2.3.2.- Evolución del número de llegadas internacionales	29
2.3.3.- Evolución de los ingresos y gasto internacionales	37
2.3.4.- Tendencias del Turismo internacional	40
2.4.- El sector turístico español	42
2.4.1.- El turismo español en el mundo	42
2.4.2.- Evolución del número de llegadas de turistas Internacionales y nacionales a nivel nacional	44
2.4.3.- Evolución de los ingresos y gastos del turismo español	49
2.5.- Las agencias de viajes	58
2.5.1.- Posición de las Agencias de viaje en el sector turístico	61
2.5.2.- Tipos de agencias de viajes	63
2.5.3.- Asociaciones del sector	66
2.5.4.- Evolución y principales magnitudes de la oferta sectorial de las agencias de viaje	69
2.5.4.1.- Las agencias de viaje en la Unión Europea	69
2.5.4.2.- las agencias de viaje en España	71
2.6.- Las Nuevas Tecnologías en el sector turístico	73

## **2.1.- Introducción.**

Dado que las empresas objeto de estudio pertenecen al subsector de agencias de viaje en la Comunidad Valenciana, en este capítulo se pretende aportar un marco de referencia de las empresas que conforman el sector y analizar la idiosincrasia del mismo.

En este capítulo se describe en primer lugar, la situación económica del turismo, de forma general, en la que nos encontramos, tanto a nivel mundial, europeo, nacional como de la comunidad valenciana, con el fin de presentar la situación presente de mercado. Se definirá el concepto de turismo, formas y clasificación del mismo, a continuación se tratarán unas consideraciones sobre el turismo así como se expondrá una evolución del mismo que nos permitirá observar la trayectoria que ha tenido desde los años 50, a continuación se desarrollará el subsector objeto de estudio, Las agencias de viajes. Termino el capítulo hablando de la incidencia de las nuevas tecnologías en el sector turístico y concretamente en el subsector de las agencias de viaje.

## **2.2.- El sector turístico: Definición de Turismo y conceptos.**

### **2.2.1.- Definición de turismo.**

Etimológicamente, el vocablo “turismo” procede de las raíces tour y turn, ambas procedentes del latín.

Son muchas las definiciones propuestas del término turismo, aunque todas ellas se refieren a la idea de desplazamiento o el motivo de la estancia. Sin embargo, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen.

Tal y como destaca Sousa(2002)<sup>22</sup> en su Tesis doctoral, la primera dificultad con la que se encuentra cualquier investigador en el ámbito del turismo es tratar de delimitar **el concepto turismo.**

---

<sup>22</sup> Sousa R. (2002). **Análisis de la creación de valor en las agencias de viaje en España.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Fernández Fúster (1989)<sup>23</sup>, menciona algunas de las definiciones más significativas de turismo:

- Glucksmann (1929) que el turismo "es un vencimiento del espacio por personas que afluyen a un sitio donde no poseen lugar de residencia fijo".

- Bormann, (1939), definía el turismo como "el conjunto de viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales, profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal".

- Unos años antes de la Segunda Guerra Mundial, para el alemán Benschmidt el turismo era "el conjunto de relaciones pacíficas entre viajeros que se detienen en un sitio, las personas domiciliadas allí y los naturales de esa región."

- Posteriormente, los suizos Kurt Kraft y Walter Hunziker (1942) consideraban el turismo como "el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa".

Por otro lado, Fernández Fuster (1989)<sup>24</sup> define a los turistas y al turismo, como sigue, "Turistas son todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual común con intención de regresar. Turismo es, por un lado, conjunto de turistas, que cada vez son más numerosos; por otro, son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Turismo es todo el equipo receptor de hoteles, agencias de viaje, transportes, espectáculos, guías-intérpretes, etc., que el núcleo debe de habilitar para atender a las corrientes turísticas que lo invaden - y que no promovería si no las recibiese-. Turismo son las organizaciones privadas o públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del núcleo; las campañas de propaganda que hay que planear, ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información; la creación de escuelas para la enseñanza del turismo; el estudio del turismo para deducir las líneas generales de la política a seguir; la promoción del turismo social".

---

<sup>23</sup> Fernández Fúster (1989), "Introducción a la teoría y técnica del turismo"- Ed. Alianza Española. pp.23-25,

<sup>24</sup> Fernández Fúster (1989), "Introducción a la teoría y técnica del turismo"- Ed. Alianza Española. pp.23-25,



En el año 1993, la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas<sup>25</sup> (1994) aprueba el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT en adelante) de Recomendaciones sobre estadísticas del turismo. La definición otorgada al término turismo es la siguiente: "El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos".

Para Adrian Bull(1996)<sup>26</sup> "resulta muy difícil definir el turismo como actividad e incluso más difícil aún definirlo como sector de la actividad económica. Para hacerlo, habría que definir el turismo como producto, o serie de productos, susceptibles de comercialización y cálculo, lo que puede hacerse si definimos con claridad quién es el comprador (turistas), qué es lo que están comprando (productos turísticos) y cuáles son las conexiones industriales que hacen que estos productos lleguen al 'mercado turístico', en contraposición con cualquier otro mercado".

Para Figuerola Palomo (1999)<sup>27</sup> "establecer un concepto único del turismo no es posible", sin embargo considera preciso establecer unos límites para su definición, que en su opinión debe contemplar "que el turismo es un acto que supone desplazamiento, que exige gasto de renta, que satisface la necesidad de servicios ofrecidos mediante una actividad productiva generada por una inversión".

En este sentido, Antonio Mora y José Luis Córdoba(2000)<sup>28</sup>, señalan que identificar los bienes y servicios que pueden ser denominados turísticos por su propia naturaleza es difícil de realizar debido al menos a dos motivos: en primer lugar porque las actividades que realizan los visitantes, y por lo tanto los productos que satisfacen sus necesidades, son múltiples; y en segundo lugar porque estas actividades no son siempre exclusivas de los visitantes sino que también pueden ser objeto de demanda local.

---

<sup>25</sup> Naciones Unidas (Departamento De Información Económica y Social y Análisis de Políticas. División de Estadística) (1994): Recomendaciones sobre estadísticas del turismo, número de venta S.94.XVII.6., ed. Naciones Unidas, Nueva York, p.5

<sup>26</sup> Bull, Adrian O. (1996), "Economía del sector turístico", *Información Comercial Española*, N° 749, Madrid, enero

<sup>27</sup> Figuerola Palomo, M.,(1999). *Introducción al estudio económico del turismo*, Civitas, Madrid, pp. 14 y 17.

<sup>28</sup> Mora A.; Córdoba L, José L., (2000) "La liberalización mundial del turismo y la economía española", Documento de trabajo Serie A N° 20011 , Universidad de Alcalá, Madrid, p.24.

La Organización Mundial del Turismo (O.M.T.)<sup>29</sup> era partidaria de diferenciar en el turismo internacional términos como *visitante*, *turista* y *excursionista*, con el fin de clarificar estos conceptos al objeto de la elaboración de estadísticas, por lo que las definiciones que aporta<sup>30</sup> (1993) son las siguientes:

- **Un visitante**<sup>31</sup> es "una persona que visita por no más de un año un país diferente de aquél en el cual tiene de ordinario su residencia y cuyo motivo principal para la visita es distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo país que visita".

En la definición anterior del concepto de visitante se están contemplando las siguientes dos categorías distintas, turistas y excursionistas:

- **"turistas**, visitantes como se definen anteriormente, que permanecen al menos 24 horas pero no más de un año en el país que visitan y cuyos motivos de viaje pueden clasificarse del modo siguiente:

a) *placer, distracción, vacaciones, deporte;*

b) *negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios, religión.*

- **excursionistas**, visitantes como se definen anteriormente, que permanecen menos de 24 horas en el país que visitan (incluidos los pasajeros en crucero)".

A su vez, también debe contemplarse el turismo que se realiza dentro del mismo país en que está fijada la residencia del turista. En este sentido, la O.M.T.<sup>32</sup> definía así el término visitante nacional:

- **Un visitante nacional** "denota una persona, cualquiera que sea su nacionalidad, que resida en un país y que viaje a un lugar situado en ese mismo país para permanecer en él no más de un año y cuyo motivo principal para la visita sea distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo lugar visitado".

De nuevo, la definición anterior de visitante nacional comprende las mismas dos categorías que las apuntadas para la denominación general de visitante, es decir, que también puede clasificarse en turistas, excursionistas, nacionales.

---

<sup>29</sup> Antes denominada Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo se transforma jurídicamente en Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) el 1 de noviembre de 1974.

<sup>30</sup> Organización Mundial Del Turismo (O.M.T.) (1993): Definiciones relativas a las estadísticas del turismo, Ed. O.M.T. Madrid, p. 9.

<sup>31</sup> El concepto de visitante constituye la unidad básica del turismo y para el conjunto del sistema de estadísticas elaboradas sobre el turismo. También incluye a los nacionales del país que tienen su lugar habitual de residencia en otro país y vuelven al primero por un período inferior a un año.

<sup>32</sup> **O.M.T. (1993). Organización Mundial Del Turismo (O.M.T.) (1993): Definiciones relativas a las estadísticas del turismo**, Ed. O.M.T. Madrid, p. 9.

Camisón Zornoza (1997)<sup>33</sup> nos define el turismo como la "suma de los fenómenos y relaciones surgidas de la interacción de los turistas foráneos y los residentes (proveedores de servicios, autoridades locales y comunidad local) en el proceso de atraer y acomodar a los turistas. Es una conjunción de actividades, servicios e industrias que influyen en la experiencia del turista, englobando el negocio de los hoteles, restaurantes, transportes y cualquier otro componente que contribuya a satisfacer las necesidades y deseos de los turistas"

### 2.2.2.- Formas de turismo y Clasificación del turismo atendiendo a la motivación de la demanda.

#### 2.2.2.1.- Formas de Turismo.

Las formas de turismo que nos podemos encontrar en relación a un país dado son los siguientes:

**Tabla 2.1.- Tipos de Turismo**

Tipos de Turismo	Turismo Interno	Turismo Receptor	Turismo Emisor
<b>Definiciones</b>	El de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de este mismo país.	El que realizan los no residentes que viajan dentro del país dado	El de los residentes del país dado que viajan a otro país.

Tipos de Turismo	Turismo Interior	Turismo Nacional	Turismo Internacional
	Incluye el turismo interno y el turismo receptor	Incluye el turismo interno y el turismo emisor	Se compone del turismo receptor y turismo emisor

Fuente.-Elaboración Propia.

<sup>33</sup> Camisón Zornoza, C. (1997). "Los costes totales de la calidad: un estudio de la empresa hotelera". Ed. Civitas

### **2.2.2.2.- Clasificación del turismo de la demanda turística.**

Las motivaciones principales de los turistas, las características de los destinos turísticos, las peculiaridades de cada producto turístico, etc, dan lugar a la existencia de distintos tipos de demanda turística. Podemos distinguir los siguientes grupos importantes de turistas según el criterio de *motivación principal* de la visita para turismo receptor, emisor e interno

1.- Turista que viaja por *Ocio, recreo y vacaciones*. Por ejemplo: el turismo "Sol y Playa", "el turismo deportivo", "visitas culturales", etc.

2.- Visitas a familiares y amigos

3.- Turismo de Congresos, Convenciones, Negocios y motivos profesionales. Por ejemplo: ferias, cursillos, conferencias

4.- Turismo con fines curativos: Balnearios, clínicas privadas especializadas

5.- Turismo Religioso y peregrinaciones<sup>34</sup>

6.- Ecoturismo o turismo en contacto con la naturaleza, respetando la máximo en todo momento la naturaleza.

### **2.2.3.- Consideración económica del turismo.**

El turismo es un fenómeno social y cultural, pero también económico, dado su efecto económico en el país donde se desarrolla. El turismo receptivo supone una entrada de divisas procedentes del exterior, generándose una fuente de negocios que antes no existía. Además generan empleo en empresas que estén relacionadas directamente o indirectamente con esta actividad.

*Las alteraciones en los tipos de cambio* en la economía de un país, está íntimamente unido con la afluencia de turistas extranjeros al lugar:

---

<sup>34</sup> Aunque las motivaciones que impulsan a este tipo de turismo, como el anterior (de salud) no son turísticas en sentido estricto, los efectos que conlleva son los mismos que en las demás zonas turísticas.

**Tabla 2.2.- Influencia de los tipos de cambio en el turismo.**

Devaluación de la moneda de un destino turístico	Revaluación de la moneda de un destino turístico
Estimula el turismo extranjero hacia dicho destino.	Reduce el turismo extranjero hacia dicho destino.
Retiene el turismo nacional en el país.	Reduce el turismo nacional dentro del país.
Reduce el turismo nacional hacia el extranjero.	Potencia el turismo nacional hacia el extranjero.

Elaboración Propia. Fuente de datos.- Martín I. (2004).

Si la Balanza de pagos de un país, en términos generales, es negativa implica una mala situación económica para el país, en cambio, si es positiva implica una buena situación. Sin embargo, en el caso del sector turístico ocurre al revés, si la balanza de pagos de un país es negativa significa que sus nacionales pueden salir al exterior a hacer turismo y gastar en otros países los excedentes de renta que ganan en el suyo, siendo, por tanto un indicador de riqueza de la nación.

En el cuadro que se expone a continuación, quedan reflejados los ingresos y gastos que deben tenerse en cuenta para determinar la balanza turística.

**Tabla 2.3.- Ingresos y Gastos que determinan la Balanza de Pago Turística**

Ingresos y Gastos que determinan la Balanza de Pago Turística	
Activo (Ingresos)	Pasivo (Gastos)
Exportación de mercancías para fines turísticos (mobiliario o bienes de equipo que se exportan).	Importación de mercancías destinadas al tráfico turístico.
Servicios activos de empresas turísticas nacionales (lo que consumen los turistas compran en hoteles o restaurantes, comisiones de agencias de viajes, etc).	Servicios pasivos de industrias turísticas extranjeras (lo que los nacionales gastan en industrias turísticas en el extranjero).
El producto de capitales invertidos en instalaciones turísticas en el extranjero.	Obligaciones derivadas de la inversión de capitales extranjeros en el tráfico turístico nacional.
Las transferencias de capital unilaterales (salarios repatriados de los trabajadores nacionales en industrias turísticas en el extranjero).	Transferencia de capitales unilaterales (salarios repatriados de los trabajadores extranjeros en industrias turísticas nacionales).

Elaboración Propia. Fuente de datos.- Martín I. (2004).

Otro aspecto a considerar que el turismo provoca en la economía de un país receptor, es el *efecto multiplicador*, es decir, la riqueza añadida que se crea por cada unidad de gasto turístico.

Atendiendo a la conclusión de (Vogoler y Hernández, 1995)<sup>35</sup>, el turismo es un fenómeno cultural, social, psicológico, etc., y por supuesto económico, dada su repercusión directa e indirecta en la economía de un país, como por ejemplo: Desarrollo directo del propio sector turístico; Desarrollo de otros sectores como consecuencia del efecto multiplicador; Redistribución de la renta, al contribuir a la igualación de las rentas entre zonas más o menos deprimidas, e igualmente permite una más justa redistribución entre los perceptores de rentas, entre otros.

#### **2.2.4.- Evolución del turismo.**

El desplazamiento de los individuos sin fines lucrativos y con intención de regresar a su región, ha existido desde hace mucho, con las antiguas peregrinaciones. En el siglo XVIII parte de la aristocracia europea, impulsada por ideales estéticos y literarios se desplazaban hacia otros lugares. Sin embargo, estos desplazamientos minoritarios no afectaban en la estructura económica y social de los lugares de destino.

A medida que pasa el tiempo van surgiendo nuevos y más perfectos medios de transporte y consecuentemente va aumentando el número de personas que viajan, no obstante, finales del siglo XIX y principio del siglo XX el viajero sigue siendo un privilegio de las clases sociales más altas.

No es hasta después la Segunda Guerra Mundial cuando aparece el turismo de masas. Es con los avances técnicos de los transportes, mejores condiciones económicas para los trabajadores, reducción del tiempo de trabajo, y dejando de ser el ocio exclusivo de las clases privilegiadas, entre otras cosas...cuando aparece el turismo de masas. Y es a partir de este momento cuando se crea una infraestructura de empresas destinadas a ofrecer servicios de alojamiento, comidas, espectáculos, etc, considerándose al turismo, desde este momento, como un sector económico significativo, de fuerte impacto social y cultural.

A partir de los años cincuenta, el turismo experimenta un gran auge al convertirse en un producto de consumo masivo. Al observar los datos publicados por

---

<sup>35</sup> Citado por Martín I. (2004). Dirección y Gestión de empresas del sector turístico. Ed. Pirámide

la Organización Mundial de Turismo (OMT)<sup>36</sup>, desde entonces hasta la actualidad, la tasa de crecimiento de la actividad turística mundial se ha mantenido en ascenso.

En el período comprendido entre 1950 – 1970, fue de gran crecimiento para la actividad turística, lo que pudo ser debido, a que en aquel momento, el número de viajeros aún no era muy elevado, y por otro lado, al avance de la aviación comercial, que ocurrió una vez finalizada la segunda guerra mundial. Todo esto impulsó el turismo. Durante los 70 el ritmo de crecimiento se mantuvo, consolidándose de esta forma el turismo de masas. Durante el período 1985-1990 el turismo seguía creciendo, sin embargo, este ritmo comenzó una desaceleración una vez entrada la década de los 90. Pese a todo, el sector turístico es catalogado como uno de los sectores económicos más importantes del mundo (Poon, 1993)<sup>37</sup>. Ya en la década de los 90 y entrando el año 2000, el sector turístico vive un período de transición importante, Auliana Poon (1993) señala que se está pasando de “un turismo viejo” a un “nuevo turismo” debido a la convergencia de cinco fuerzas:

1. Consumidores cada día más experimentados.
2. Desarrollo de nuevas tecnologías.
3. Condiciones del entorno que limitan el crecimiento del turismo.
4. La existencia de una mejor gestión de dirección por parte de las empresas turísticas.
5. Cambios en la estructura de la industria.

Según López (2001)<sup>38</sup>, en esta nueva era del turismo, se cree que las empresas que dispongan de tecnología punta (Falkentein, 1997; Glab, 1995; Tamayo, 1997; y Wardell, 1998), y que controlen mayor número de actividades que conforman la cadena de valor (Poon, 1993; Consultur, 1995), serán las que tengan mayores posibilidades de éxito. Por lo tanto, las agencias de viajes consideradas como las

---

<sup>36</sup> La medición de la actividad turística a nivel mundial es realizada por la Organización Mundial del Turismo (OMT), que desarrolla las estadísticas (de datos enviados por los servicios gubernamentales de cada país) y emite varias publicaciones que sirven de base para medir la importancia económica del turismo en el mundo y sus relaciones con otros sectores económicos.

<sup>37</sup> Poon, A. (1993). **Technology in Travel Agencies and Tour Operators**. En Cooper, C.P. (ed.). *Tourism and Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Londres.

<sup>38</sup> 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**. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía de la Empresa.

empresas que añaden menos valor al servicio que recibe el cliente final, necesitan a desarrollar capacidades que les permitan asumir nuevos retos.

### 2.3.- El sector turístico a nivel internacional.

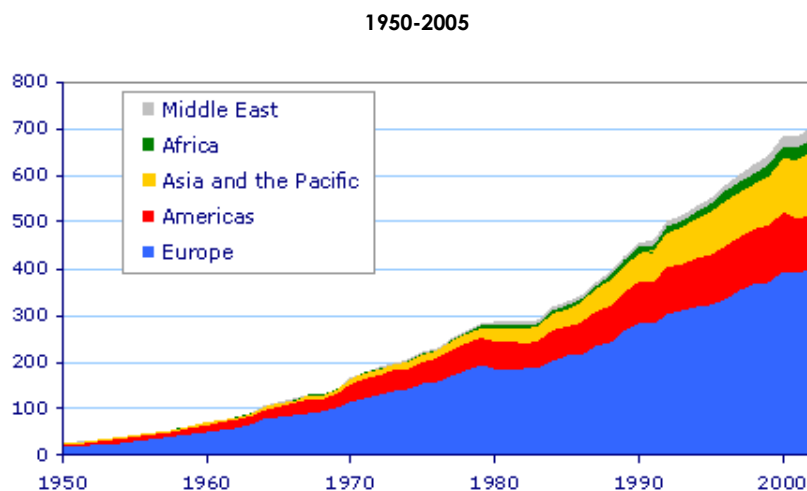
#### 2.3.1.- El turismo a nivel internacional.

El turismo ha sido una de las actividades de mayor expansión en los últimos años, convirtiéndose en uno de los sectores más relevantes de la economía. Así, desde 1985 hasta el año 2002 el número de llegadas internacionales ha crecido un 121% en todo el mundo superando la barrera de los 700 millones de turistas internacionales.<sup>39</sup>

El crecimiento sustancial de la actividad de turismo claramente marca el turismo como uno de los fenómenos económicos y sociales más notables del siglo pasado. El número de llegadas internacionales muestra una evolución de los 25 millones de llegadas internacionales en 1950 a aproximadamente 806 millones en 2005, correspondiente a un índice de crecimiento medio anual del 6.5 %<sup>40</sup>

En el año 2004, el turismo internacional representaba el 1,4% del PIB mundial.

**Gráfico 2.1.- Mundo: Turismo receptor. Llegadas de turistas internacionales (millones).**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

<sup>39</sup> Mañas J.C. et al. (2003). **Las agencias de Viajes en España: Estudio de los cambios productivos, evolución del sector y nuevas cualificaciones profesionales.** Proyecto financiado por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) y Fondo Social Europeo (FSE). Al amparo del III Acuerdo Nacional de Formación Continua. Convocatoria 2002 de Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación. Número de expediente C20020094.

<sup>40</sup> Historical perspective of world tourism. <http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm> 9/05/2008



Durante este período, el desarrollo fue en particular fuerte en Asia y Océano Pacífico (el 13 % por regla general un año) y en el Oriente Medio (el 10 %) mientras las Américas (el 5 %) y Europa (el 6 %), creció en un paso lento y ligeramente por debajo del crecimiento medio del líder mundial. Los Nuevos destinos aumentaban de forma regular su cuota de mercado, mientras regiones más maduras como Europa y las Américas tendían a tener el crecimiento menos dinámico. La cuota de mercado mundial de Europa bajó en más del 10 % desde 1950 mientras que las Américas perdieron 13%. Aunque el rendimiento de las Américas estuvo más afectado por el declive sufrido en los años anteriores, el hecho era que su índice de crecimiento anual medio para el período 1950-2000 fue del 5.8 %, también inferior al promedio mundial (el 6.8 %).

Europa y las Américas eran las regiones receptoras de turismo, más importantes entre 1950 y 2000. Ambas regiones representaron una cuota de mercado conjunta de más del 95 por ciento en 1950, el 82 % cuarenta años más tarde y el 76 % en 2000.

**Gráfico 2.2.-Balanza de Pagos ,Bienes y Servicios (mundial). 2003**

2003			
World Exports of merchandise and commercial services (Balance of Payments, Goods and Services Credit)			
	US\$ billion	Share (%)	Share (%)
<b>Total</b>	<b>9,089</b>	<b>100</b>	
<b>Merchandise exports</b>	<b>7,294</b>	<b>80</b>	
Agricultural products	674	7	
Mining products	960	11	
Manufactures	5,437	60	
Other	223	2	
<b>Commercial services</b>	<b>1,795</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Transportation	405	4	23
Travel	525	6	29
Other	865	10	48

Fuente: World Trade Organization, World Tourism Organization

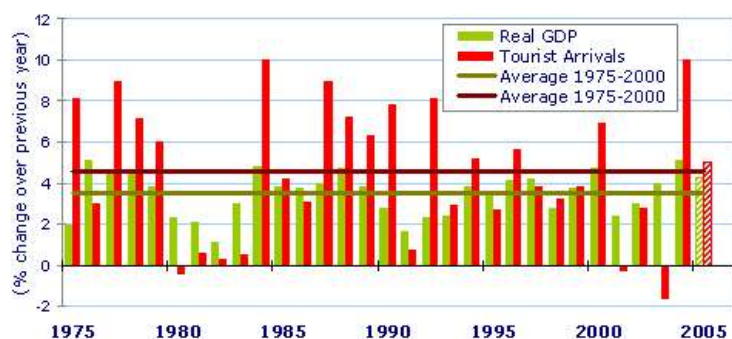
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Los ingresos de turismo internacionales representaron en 2003 aproximadamente el 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios. Considerando la exportación de servicio exclusivamente, la cuota de exportación de turismo aumenta a casi el 30 %.

La demanda de turismo depende sobre todo de la fortaleza de las condiciones económicas en los principales mercados generadores. Cuando las economías crecen, los niveles de ingresos disponibles por lo general también se elevarán. Una gran parte de ingreso será gastada en turismo, en particular en el caso de economías emergentes. Por otro lado, una recesión de la situación económica, a menudo causará una disminución o negociación a la baja del gasto del turismo.

En general, el crecimiento de llegadas de turismo internacionales deja atrás el crecimiento de salida económica como medido en el Producto nacional bruto (el PBI). Durante años cuando el crecimiento mundial económico excede el 4 por ciento, el crecimiento de volumen de turismo tiende a ser más alto. Cuando las caídas de crecimiento de PBI están por debajo del 2 %, el crecimiento de turismo tiende a ser aún inferior. Y con un PBI del 3.5%, p. ej. el turismo creció sobre el promedio 1.3 veces más rápido que el PBI. El período 1975-2000 turismo aumentó en una tasa media del 4.6 por ciento por año.

**Gráfico 2.3.- Crecimiento económico (PIB) y Llegadas Internacionales de Turismo**



Fuente: World Tourism Organization; International Monetary Fund

Centrando la atención en Europa, el hecho de que en 2001, el 40 % del turismo transfronterizo mundial tuviera lugar en la zona euro justificaba por sí mismo la atención que el sector turístico iba adquiriendo en la Unión Europea. El número de llegadas de turistas transfronterizos prácticamente se duplicó en ese periodo 1985-2002 y seguía siendo el principal destino turístico en el ámbito mundial (acaparaba el 57,5% de las llegadas internacionales), presentándose también como el principal área de origen de turistas (60% del total mundial).

La llegada del euro a los 12 países de la UME en enero de 2002 trajo consigo múltiples cambios en muchos aspectos de la vida cotidiana de los europeos.

Desde el punto de vista del turismo como parte de la realidad económica de un país, la incorporación de la nueva moneda tuvo un claro primer efecto beneficioso sobre el sector, en la medida que elimina el coste o comisión que carga el banco cada vez que un turista cambiaba su moneda nacional por la moneda del país visitado; por otro lado, la utilización de una moneda común permite a los turistas que

se desplazan de un país a otro dentro de la zona euro una mejor percepción del nivel de precios relativos entre productos similares en los países, lo que sin lugar a dudas redundará en una mayor facilidad a la hora de viajar, así como en el grado de exigencia en relación con lo adquirido o consumido durante el viaje.

En cuanto a las llegadas de turistas internacionales en Europa, estas crecieron un 6% hasta agosto de 2004 frente al mismo periodo de 2003. El mayor crecimiento fue registrado en Europa Central y Oriental (16 %) con un crecimiento de dos dígitos en la mayoría de destinos, seguido por el Norte de Europa (8 %) destacando especialmente Reino Unido (13 %). El crecimiento fue más moderado en la mayoría de países mediterráneos del Sur de Europa (%) y de Europa Occidental (2 %). Al igual que en 2003, la fortaleza del euro aparece como el mayor condicionante de la evolución del turismo europeo, influyendo en los principales destinos, como Italia (-0,1 % hasta julio), Francia (0,1 % hasta septiembre), España (2 % hasta septiembre) o Portugal (-3 % hasta agosto). Este factor ha afectado especialmente al segmento de «sol y playa».

Por lo tanto, el panorama económico internacional en el periodo 2004-2007 fue de crecimiento económico moderado, dentro de una economía mundial cada vez más globalizada y dinámica.

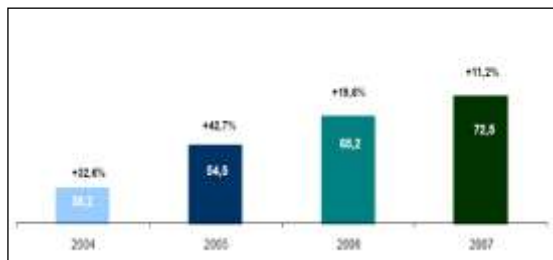
Los principales mercados de origen de turistas para España – Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Suecia y Benelux - han presentado durante este periodo varias fases: una pequeña desaceleración del crecimiento en 2005, expansión en 2006 y ralentización desde la segunda mitad del 2007 debida a la incidencia de la crisis en la economía de EEUU y al alza del precio del petróleo. El crecimiento de estos países en el periodo ha oscilado entre el 1% y el 3%, con casos particulares como el de Italia con 0,1% en 2005 y Suecia con 4,1% en 2006. Ha sido, en todo caso, menor que el crecimiento económico mundial que en el periodo estuvo, según datos del FMI, alrededor del 5,0% anual.

En la zona euro, a pesar de la desaceleración de la demanda y las tensiones inflacionistas en 2007, se observa una cierta estabilidad macroeconómica, con la tasa de paro más baja desde 1993 - el 7,2% - y con una economía alemana dinámica en su mercado de trabajo.

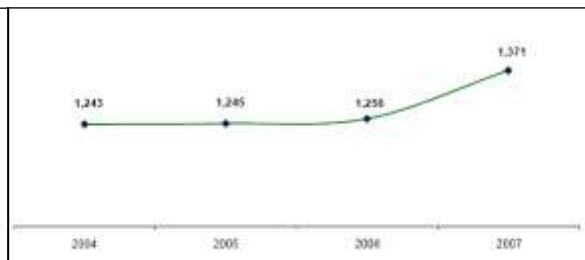
La revalorización de la moneda europea frente al dólar en estos cuatro años, pasando de 1,24 dólares por euro en 2004 a 1,47 dólares por euro a finales de 2007, favoreció a las economías europeas en su factura del petróleo. Esta apreciación del euro podría haber retraído de forma notable la demanda de turistas de mercados que operan con el dólar aunque, como se verá más adelante, esto no se produjo.

La inflación en los países mediterráneos y países de la Europa del Este, de nuevo ingreso en la UE, fue mayor que la media de la Unión Europea. La inflación general media en la UE-27 fue de 3,0% en 2006 y de 3,2% en 2007. No obstante, el diferencial de inflación de España, especialmente en el IPC armonizado de restaurantes y hoteles, restó competitividad al sector turístico español en comparación con los principales mercados emisores y competidores europeos.

**Gráfico 2.4.- Evolución del precio del petróleo. 2004 -2007 (Precio medio anual del Barril Brent en dólares.).**



**Gráfico 2.5.- Evolución del tipo de cambio euro/dólar. 2004-2007. (tipo de cambio medio anual). Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda.**



Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda.

### 2.3.2.- Evolución del número de llegadas de turistas a nivel internacional.

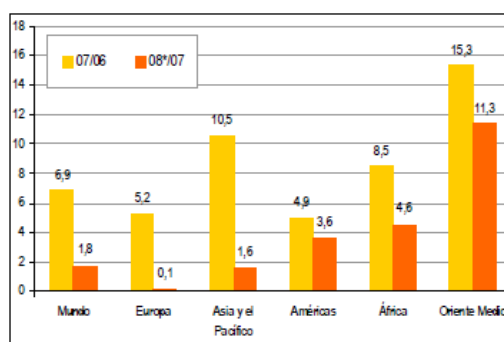
El turismo mundial podrá estancarse o disminuir hasta un 2% en 2009, fundamentalmente debido a la recesión que afecta a varios países europeos, según previsiones de la Organización Mundial de Turismo (OMT). Junto con las Américas, Europa será la región más afectada en cuanto a resultados ya que los mercados de origen ya han entrado o entrarán en recesión.

En el 2008, los desplazamientos de turistas en el mundo totalizaron 924 millones de visitantes, 16 millones más que en el 2007, lo que representa un alza del 2%, según la OMT.

Como consecuencia de la extrema volatilidad de la economía mundial (crisis financiera, aumento de los precios de las materias primas y del petróleo, bruscas fluctuaciones de los tipos de cambio), la demanda de turismo sufrió una desaceleración importante a lo largo del año. Los últimos seis meses de 2008, en particular, mostraron un cambio abrupto en las tendencias, con unas llegadas de turistas internacionales sin crecimiento, o con un crecimiento negativo. En todo el mundo el crecimiento del 5% entre enero y junio dio paso a una disminución del 1% durante la segunda mitad del año.

**Gráfico 2.6.- Llegadas de turistas Internacionales.**

**% variación sobre el mismo periodo del año anterior**



Fuente: Organización Mundial de Turismo ©

El turismo mundial llegó en 2007 a un total de 898 millones de visitas de turistas internacionales. Esto significó un aumento del 6,2 por ciento en relación a los 846 millones del año anterior, según la OMT. El sector turístico, impulsado por el crecimiento de los mercados emergentes y las economías en desarrollo, mostró un comportamiento al alza en todas las regiones, con Oriente Medio a la cabeza y una tasa interanual del

13%, seguido de Asia y Pacífico, con el 10%; África, el 8%; Américas, el 5%, y Europa, el 4%.

El análisis mensual de las llegadas de turistas internacionales en 2007 muestra que el crecimiento fue marcadamente estable a lo largo del año. Los resultados del turismo en 2007 son aún más sorprendentes si se tienen en cuenta los numerosos factores que podrían haber afectado negativamente a la demanda – la volatilidad constante de los precios del carburante aéreo (que llevó a las compañías aéreas a aplicar recargos por combustible), las fluctuaciones de los tipos de cambio (y sobre todo la persistente debilidad del dólar estadounidense) y la desaceleración económica y la crisis crediticia de los últimos meses del año. Se mantuvieron las preocupaciones en materia de salud y seguridad y hubo casos aislados de atentados terroristas y brotes de gripe aviar, fiebre aftosa y otras conmociones sanitarias en diversos países. También se produjeron inundaciones, huracanes, desprendimientos de tierras e incendios forestales.

**Gráfico 2.7.- Llegadas de turistas internacionales por subregiones. Período 2000-2008**

	Año completo				Cuenta				Variación		Datos mensuales o trimestrales (% sobre el mismo periodo del año anterior)														
	2000	2005	2007	2008*	2008*	0706	e-j	j-d	0807	2008*	e-j	j-d	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sept.	oct.	nov.	dic.	
	(millones)				(%)	(%)			(%)																
Mundo	682	805	988	824	100	6,9	6,8	6,9	1,8	5,4	-1,3	5,9	9,5	9,4	0,4	8,1	1,8	0,6	-0,7	-2,8	-0,8	-3,0	-2,3		
Europa	307,4	415	480	488,5	5,20	5,7	-5,5	-4,9	0,7	3,4	-2,5	2,7	2,7	0,7	-0,8	2,6	0,8	-1,4	-1,4	-3,5	-3,8	-5,2	-4,7		
Europa del Norte	43,7	52,8	58,0	56,8	6,1	2,7	4,3	1,5	-2,1	2,7	-5,8	2,7	10,4	8,0	-5,4	6,3	-2,0	-3,9	-3,5	-8,3	-2,5	-12,8	-7,8		
Europa Occidental	197	142,6	154,9	153,1	16,6	3,5	2,1	4,7	-1,2	1,9	-3,3	1,6	9,8	9,9	-11,6	7,9	-2,8	-2,7	-2,0	-5,7	-2,5	-4,3	-3,0		
Eu. Central/Oriental	69,2	87,5	96,8	99,4	10,8	6,2	10,5	2,7	2,6	5,2	0,4	5,3	5,5	4,9	4,2	6,3	4,9	1,9	1,6	1,7	-1,3	-1,7	-1,5		
Eu. Meridional/Medit.	199,8	150,7	170,2	179,2	19,4	7,0	6,4	7,4	0,6	3,9	-2,3	1,6	5,9	8,3	-3,5	8,5	2,6	-0,9	-1,5	-3,1	-1,4	-5,2	-6,0		
Asia y el Pacífico	189,3	154,7	185,4	188,2	20,4	10,5	10,5	10,6	1,6	6,3	-2,0	8,7	8,7	8,2	3,4	5,6	1,5	2,8	-4,4	-4,5	-3,6	-5,2	-4,7		
Asia del Nordeste	58,3	87,5	104,3	104,7	11,3	10,6	9,7	11,4	0,4	6,0	-4,6	11,0	9,3	9,9	2,9	3,9	-0,2	-0,3	-7,1	-5,2	-3,5	-6,0	-5,6		
Asia del Suroeste	35,6	48,5	58,6	61,8	6,7	12,3	13,5	11,2	3,6	7,2	0,1	7,7	11,3	5,8	5,2	8,7	4,4	8,3	-0,2	-4,5	1,2	-4,3	0,0		
Oceania	9,2	10,5	10,7	10,6	1,1	1,7	2,6	0,9	-1,5	0,5	-3,3	0,7	4,9	-0,2	-3,4	3,8	-3,4	5,3	-6,3	-6,3	-1,9	-6,0	-5,3		
Asia Meridional	6,1	8,1	10,8	11,3	1,2	9,8	9,7	9,9	4,3	9,2	-1,1	8,8	10,3	14,2	6,0	7,6	6,4	1,6	3,4	5,3	2,6	-2,0	-11,6		
América	138,2	133,4	142,5	147,6	16,0	4,9	-3,7	6,7	3,6	6,8	1,7	8,7	10,1	11,4	-0,4	8,7	3,6	2,6	3,6	0,4	-0,4	-0,7	-0,7		
América del Norte	91,5	89,9	95,3	98,4	10,6	5,2	3,7	6,6	3,2	7,0	0,7	7,7	10,1	13,6	-0,8	9,9	3,1	1,9	3,3	-0,9	-1,7	-0,4	0,4		
El Caribe	17,1	18,8	19,5	19,7	2,1	0,1	-2,2	3,1	1,2	4,5	-2,5	7,2	9,2	5,5	-1,9	5,4	1,4	0,0	1,6	-6,0	-4,1	-2,9	-5,1		
América Central	4,3	6,4	7,8	8,4	0,9	10,5	7,6	13,5	7,9	11,4	4,6	9,8	12,8	15,3	9,0	8,1	12,7	9,3	6,5	3,7	6,3	2,5	5,0		
América del Sur	15,3	18,2	19,9	21,1	2,3	6,4	4,7	8,3	5,9	6,9	4,8	9,5	9,9	7,6	-0,8	6,1	5,7	6,8	9,5	4,9	5,9	2,9	0,4		
África	27,9	32,3	44,0	46,9	5,7	10,1	11,7	7,6	4,6	5,4	4,0	3,4	2,2	11,3	-5,1	7,4	9,2	4,8	0,8	-2,2	5,2	8,4	2,8		
África del Norte	10,2	13,9	16,3	17,1	1,9	7,9	6,1	9,1	5,3	8,8	3,1	6,2	11,6	13,3	-2,4	11,1	13,4	4,0	3,0	-8,8	5,2	14,7	3,1		
África Subsahariana	17,7	23,3	28,6	29,8	3,2	8,8	11,5	6,6	4,1	3,8	4,7	2,5	5,6	10,5	-6,6	5,5	6,3	5,8	-1,1	1,5	5,2	5,9	9,7		
Oceano-Indio	34,4	32,9	42,5	52,9	5,7	15,3	14,1	16,5	11,3	12,8	5,2	9,4	23,5	17,6	33,7	20,8	2,9	2,3	5,3	5,6	2,2	3,9	1,6		

Fuente: World Tourism Organization; International Monetary Fund

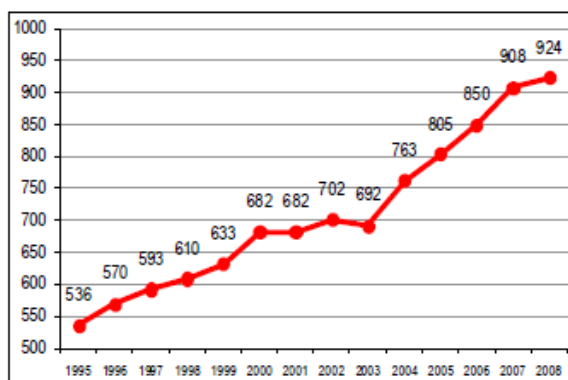
La cifra de 846 millones de llegadas internacionales<sup>41</sup> estimada para 2006, representaba 43 millones de llegadas adicionales sobre la cifra de 2005 – lo que

<sup>41</sup> Unwto. OMT. OHBTO. Datos esenciales del turismo. Edición 2007. Sección Datos y cifras en [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

constituyó un nuevo año récord<sup>42</sup> para el sector. De estos 43 millones, 22 millones correspondieron a Europa, 12 millones a Asia y el Pacífico y 3 millones para cada una de las restantes regiones – las Américas, África y Oriente Medio.

**Gráfico 2.8.- Mundo: Turismo receptor.**

**Llegadas de turistas internacionales (millones)- Período 1995-2008**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

De los 52 millones de turistas adicionales que viajaron en 2007 a diferentes destinos internacionales, Europa recibió 21 millones; Asia y Pacífico, 17 millones; Américas, 6 millones; Oriente Medio, 5 millones, y África, 3 millones.

Hay un aumento en el número de turistas en 2007, que se produce por cuarto año consecutivo, tras el estancamiento que tuvo lugar entre 2001-2003, después de los atentados terroristas del 11-S en Estados Unidos.

En 2007, España mantuvo su segunda posición Mundial, por detrás de Francia, aunque tanto el mercado galo como el italiano - otro de sus competidores más directos- experimentaron subidas superiores al de España en afluencia de viajeros, que fueron del 2,6% y el 7%, respectivamente, frente al 2% de nuestro país según el barómetro de la OMT.

Asimismo, Europa se mantuvo como la primera región de destino mundial con una cuota superior al 50% de todas las llegadas turísticas internacionales, con 480

---

<sup>42</sup> El Panel de expertos de la OMT considera el año 2006 otro año record para el turismo mundial, según la publicación del Barómetro OMT del Turismo Mundial de enero de 2007. Los resultados globales muestran claramente que, pese a las dificultades y riesgos a los que se enfrentaba el turismo mundial a inicios de 2006 -en particular el terrorismo, las conmociones sanitarias ocasionadas por la gripe aviar y el aumento del precio del petróleo- el turismo, amparado en uno de los mas largos periodos de expansión económica sostenida, disfrutó de un nuevo año de fuerte crecimiento, superando la tasa de 4,1% prevista a largo plazo.

millones de viajeros en 2007. Entre los incrementos más elevados del Viejo Continente, además de Italia, destacaron Turquía con un 18%; Grecia, con un 12%; Portugal, con un 10%, y Suiza, con un 7%.

Los 185 millones de turistas en 2007 que atrajo Asia y Pacífico se repartieron por país como Malasia, con aumento del 20%; Camboya, un 19%, Vietnam, un 16%; Indonesia, un 15%; India, un 13%; Japón que despegó como destino turístico con un avance del 14%, y China, un 10%, que ocupa el cuarto puesto del ranking mundial, pisando los talones a España Estados Unidos, en la tercera posición.

La región de las Américas recobró dinamismo en 2007 y, con 142 millones de turistas, duplicó con creces su índice de crecimiento, después del 2% registrado en 2006. La región se vio respaldada por la recuperación del mercado receptor de Estados Unidos (el 10%) y los fuertes avances de América Central y del Sur, del 11% y el 8%, respectivamente, frente a un ligero descenso, del 0,9%, de El Caribe, favorecidos por la fortaleza del euro y por una afluencia turística constante desde EEUU.

Oriente Medio sumó millones de llegadas de turistas internacionales y sigue representando 'una de las historias de éxito del decenio hasta ahora, a pesar de las continuadas tensiones y amenazas'. La región se ha convertido en un destino fuerte, al subir el número de sus visitantes con mucha más rapidez que el total mundial, destacando Egipto, con un 20%, o Siria, con un 31%.

Por su parte, África, con 44 millones de viajeros internacionales, confirmó su dinamismo al sostener el crecimiento de 2006 y registra ahora un progreso anual medio del 7% desde 2000. En 2007, África del Norte, con un aumento del 8%, logró resultados ligeramente mejores que el África Subsahariana, con un 7%, principalmente por el fuerte avance de Marruecos (un 14%).

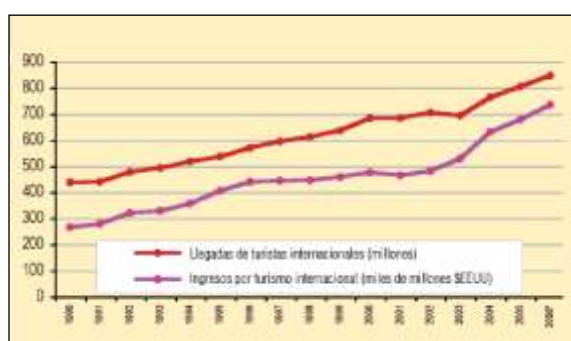
No obstante, varios países subsaharianos también se apuntaron buenos resultados como Kenia, donde el volumen de turistas internacionales mejoró su 13% o África del Sur, un 8%.

El turismo en la Argentina en ascenso: es el segundo país más visitado de América. El mismo informe determinó que la Argentina es el segundo destino de América que creció en el término de un año lo que significa una cifra muy importante para el país que ascendió el 11%. El mejor puesto lo alcanzó Chile con hasta un 12% más turistas, y Estados Unidos un 10%.



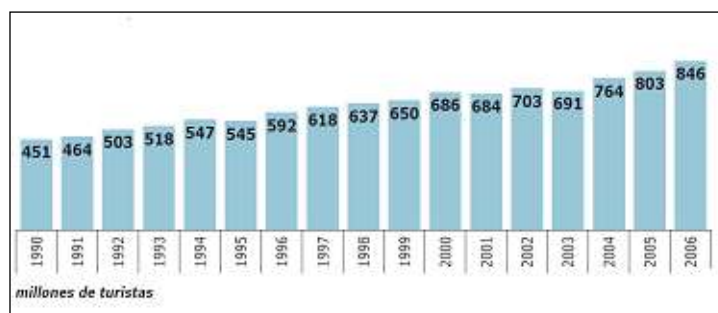
África (+9%) obtuvo de nuevo los mejores resultados del año 2006, prosiguiendo su crecimiento récord con una tasa que prácticamente duplica la mundial. África Subsahariana (+10%) fue la que más contribuyó a este aumento, mientras África del Norte (+7%) también finalizó el año por encima de la media mundial. Asia y el Pacífico (+8%) mantuvo el nivel de crecimiento positivo del año anterior – debido en gran parte a la total recuperación de Tailandia y las Maldivas de los efectos del tsunami de diciembre de 2004, así como a los excelentes resultados de otros destinos emergentes en la región. Europa (+5%) obtuvo resultados muy por encima de las expectativas mientras que en Oriente Medio se estimaba que las llegadas de turistas internacionales aumentasen un 9%, a pesar de la situación geopolítica mundial y de la crisis entre Israel y el Líbano, que caracterizaron los meses de verano en la región. La región más débil fue las Américas, cuyo crecimiento estimado en un 2% estaba muy por debajo de las expectativas, en gran medida debido al estancamiento de las llegadas en Canadá y México – a pesar de los excelentes resultados para América Central y del buen comportamiento del Caribe y América del Sur.

**Gráfico 2.9.- Turismo receptor. 1990 -2006.**



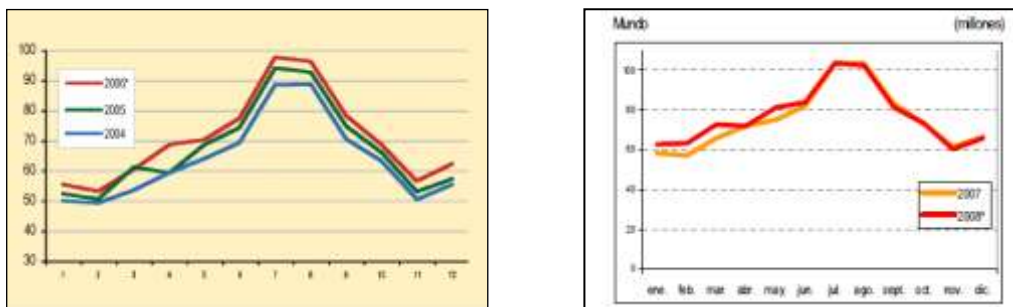
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

**Gráfico 2.10.- Llegadas internacionales por turismo. 1990 -2006.**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

**Gráfico 2.11.- Turismo receptor por mes. Llegadas de turistas internacionales.**

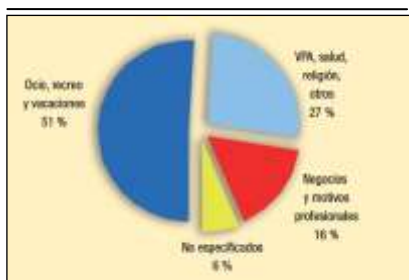


Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

En 2006 algo más de la mitad de todas las llegadas internacionales se debieron al ocio, recreo y vacaciones (51%) – un total de 430 millones. Los viajes de negocios contribuyeron con cerca del 16% (131 millones) y el 27% correspondió a viajes por otros asuntos, tales como visitas a amigos y parientes, razones religiosas/peregrinaciones, tratamientos de salud, etc. (225 millones). No se especificó el objetivo de la visita para el 6% restante.

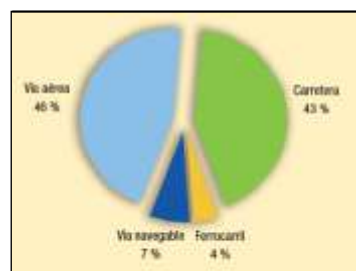
El transporte aéreo (46%) y el transporte terrestre – ya sea por carretera (43%) o ferrocarril (4%) – generaron porcentajes prácticamente iguales de llegadas, mientras que las llegadas por mar obtuvieron un 7% en 2006. En los últimos tres años, la tendencia ha sido que el transporte aéreo crezca a un ritmo superior al del transporte terrestre o marítimo. Sin embargo, los resultados de 2008 del transporte aéreo aportados por la IATA y por diversas asociaciones de transporte aéreo confirman la desaceleración del tráfico a lo largo del año. No obstante, hay que destacar el mes de Noviembre a nivel mundial con una tendencia de incremento del 2,2% del tráfico de pasajeros, resultados deteriorados, pese a todo, con respecto al 2007 que el crecimiento fue del 7,4%

**Gráfico 2.12.- Turismo receptor por motivo de visita, 2006.**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

**Gráfico 2.13.- Turismo receptor por medios de transporte, 2006.**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

En resumen, todas las regiones registraron incrementos superiores a la media prevista a largo plazo, siendo Oriente Medio la región de mayor crecimiento, con un aumento estimado del 13 % y 46 millones de llegadas de turistas internacionales. Oriente Medio estaba descollando como destino turístico pujante gracias a un crecimiento del número de visitantes muy superior al promedio mundial. En segundo lugar se sitúa Asia y el Pacífico, que creció un 10 % (hasta los 185 millones de llegadas), seguida de África (un +8 %, hasta los 44 millones) que confirmó su gran dinamismo al mantener el crecimiento de 2006; desde 2000 su índice medio de crecimiento es de 7 %. A las Américas (142 millones de llegadas) le fue mucho mejor que el año anterior, al registrar un incremento del 5 % impulsado por los buenos resultados obtenidos en América del Norte gracias a la duplicación del índice de crecimiento de Estados Unidos. Europa, que es la mayor región destinataria del mundo y concentra más del 50 % de las llegadas de turistas internacionales, creció un 4 %, hasta los 480 millones de llegadas.<sup>43</sup>

**Gráfico 2.14.- Los cinco primeros destinos del mundo, Octubre 2007.**

RANKING 2006			% var 06/05	Cuota de mercado
1	Francia	79.083.000	4,2	9,4%
2	España*	58.190.500	4,1	6,9%
3	EEUU	51.063.000	3,8	6,0%
4	China	49.600.000	6,0	5,9%
5	Italia	41.058.000	12,4	4,9%
	Resto	566.745.000		67,0%
	<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>845.739.500</b>		<b>100,0%</b>

Datos provisionales (barómetro octubre 2007). \*España: dato definitivo

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

<sup>43</sup> “Los 52 millones de llegadas adicionales en 2007 estimados por la OMT con respecto a las cifras de 2006 se desglosan como sigue: 19 millones en Europa, 17 millones en Asia y el Pacífico, 6 millones en las Américas, 5 millones en Oriente Medio y 3 millones en África. Cabe señalar que, como de costumbre, se trata de estimaciones preliminares basadas en estadísticas nacionales correspondientes, en ciertos casos, a sólo 9 ó 10 meses de los resultados totales, y en los casos de África y Oriente Medio, en datos procedentes de un número limitado de países. Los países que disponen de datos mensuales abarcan aproximadamente el 90 % de las llegadas mundiales. Para suplir los datos que faltan se hace una estimación basada en las tendencias de las (sub)regiones. Por otra parte, los datos comunicados por los países a estas alturas suelen ser provisionales y todavía sujetos a revisión. Con todo, la experiencia demuestra que las estimaciones mundiales realizadas en estas fechas son ya correctas. Por ello, aunque no se prevén grandes cambios en lo que a las tendencias se refiere, las cifras concretas y los índices de crecimiento todavía pueden variar.”

Concluyendo, la fortaleza de la economía mundial ha contrarrestado en gran medida estos factores. Desde 2004, la producción económica mundial ha experimentado el mayor periodo de crecimiento sostenido que se ha registrado durante más de 20 años. El crecimiento económico y turístico ha sido propulsado en gran parte por los mercados emergentes y los países en desarrollo, como muestran los datos de 2007. Si los países desarrollados más maduros registraron un respetable índice de crecimiento del 5,1 %, los mercados emergentes y los países en desarrollo crecieron a un ritmo del 7,7 %.

El acceso a productos turísticos de última hora a través de Internet ha seguido estimulando la demanda latente de los mercados emisores más maduros, pero también, y cada vez más, de regiones turísticas menos maduras como Asia y el Pacífico, en donde los precios asequibles han permitido viajar a un número de personas cada vez mayor. El fuerte crecimiento económico de economías asiáticas como China, India, Hong Kong (China) y Singapur ha generado una mayor renta disponible, lo que a su vez ha redundado en una mayor demanda de viajes al extranjero.

Al centrar la atención en Europa, destacaremos que, Europa es la región de turismo más importante en el mundo, tanto receptor como emisora. A pesar de la caída estable en la cuota de mercado durante el período de la revisión, como una consecuencia del crecimiento dramático de regiones muy dinámicas como Asia (sobre todo Asia del Sur), sus flujos de turismo todavía aumentaron en términos absolutos a partir de 1995 hasta 2000 y luego fluctuó durante los cinco años siguientes. En cualquier caso, Europa sigue jugando un papel central en el mercado de turismo global.

Centrándonos en Europa, sin embargo, los países occidentales y del sur muestran una tendencia diferente comparada con el norte, en el período analizado. El primer grupo de países todavía lidera el mercado, pero generalmente veía una caída en la demanda internacional. El segundo, sin embargo, ha mostrado el crecimiento significativo tanto en flujos entrantes como en salientes, la mayor parte de esto a y del resto de Europa.

Por otra parte, otros destinos europeos como Turquía (29 %), Croacia (6%) o Eslovenia (6 %) y los destinos mediterráneos del Norte de África y Oriente Medio, tales como Egipto (49 %), Marruecos (17%) o Túnez (19 %), se han beneficiado de este factor. También es interesante destacar la creciente popularidad de viajar desde

Europa a países caribeños o americanos (México y Brasil) porque la fortaleza del euro y la reducción de las tarifas aéreas hacen estos destinos más accesibles y una alternativa competitiva al Mediterráneo. Sin embargo, un elemento positivo para Europa ha sido la gradual vuelta de los turistas de mercados lejanos como Estados Unidos y Japón a las principales ciudades europeas, pese a la fortaleza del euro.

### 2.3.3.- Evolución de los ingresos y gastos por turismo a nivel internacional.

Para muchos destinos el gasto del visitante en alojamiento, comida y bebida, transporte local, entretenimiento, compras, etc, es un factor importante de sus economías, lo que genera una gran necesidad de empleo y oportunidades para el desarrollo. Unos 75 países obtuvieron más de mil millones de dólares por turismo internacional en 2006.

En 2006 no se produjeron prácticamente cambios en la lista de países con mayores gastos en el mundo por turismo internacional. Con dos excepciones – China prosiguió su escalada en la lista superando a Italia que tomó el sexto lugar y entre los diez primeros la República de Corea sustituyó a los Países Bajos, gracias a un incremento del 18% en los gastos de los coreanos por turismo en el exterior en 2006. Entre los diez mayores mercados de origen del mundo, que cuentan con más de la mitad de todos los gastos por turismo internacional en todo el mundo, los que obtuvieron los mejores resultados en 2006, además de la República de Corea, fueron Canadá y la Federación de Rusia con +12% (+6% cada uno). Entre los cinco primeros mercados de origen, cabe destacar el aumento del 4 al 5% de los Estados Unidos de América, el Reino Unido y Japón, así como el estancamiento en los gastos de los viajeros alemanes en el exterior (-0,3%) y el aumento más modesto de Francia (+2%) comparado con su 9% de crecimiento en 2005

**Gráfico 2.15.- Llegadas de turistas internacionales.  
Evolución mensual. Mundo (% variación).**

Rango	Gastos por turismo internacional (miles de millones USD)		Ingresos locales Variación (%)		Cuota de mercado (%)	Políticas 2006 (miles)	Gasto por turista (USD)
	2005	2006	2005/2004	2006/2005			
Mundo	476	735			100	6526	112
1 Alemania	74,4	74,8	3,9	-0,3	10,2	82	908
2 Estados Unidos	69,0	72,0	4,9	4,4	9,8	298	241
3 Reino Unido	59,6	61,1	6,2	4,6	8,6	61	1.037
4 Francia	31,2	32,2	8,9	2,2	4,4	61	529
5 Japón	127,3	26,9	..	3,8	3,7	127	211
6 China	21,8	24,3	13,6	11,8	3,3	1.314	19
7 Italia	22,4	23,1	9,0	2,2	2,2	58	397
8 Canadá	18,2	20,5	6,3	5,7	2,8	33	621
9 Federación de Rusia	17,8	18,8	13,2	5,6	2,6	142	132
10 Corea, República de	15,4	18,2	24,7	18,4	2,5	48	373

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Según la OMT, los ingresos en todo el mundo provenientes del turismo internacional alcanzaron los 733.000 millones de dólares (584.000 millones de euros) en 2006. En términos absolutos, los ingresos por turismo internacional crecieron en 57.000 millones de dólares (40.000 millones de euros) en 2006 – una cantidad muy por encima de los ingresos del segundo país con mayores ingresos por turismo del mundo, España, o de los ingresos combinados de Oriente Medio y África.

La región de Asia y el Pacífico mejoró los resultados en 18.000 millones de dólares hasta los 153.000 millones de dólares, mientras que las Américas registraron un aumento absoluto de 9.000 millones de dólares hasta los 154.000 millones. En 2002, la región de Asia y el Pacífico superó a las Américas en términos de llegadas de turismo internacional, alcanzando el segundo puesto de las regiones más visitadas del mundo después de Europa. Puesto que el turismo internacional en Asia y el Pacífico tiende a crecer a un ritmo mayor que en las Américas – tanto en términos de llegadas como de ingresos – la región se encuentra firmemente en el camino de alcanzar a las Américas también en términos de ingresos por turismo en los próximos años.

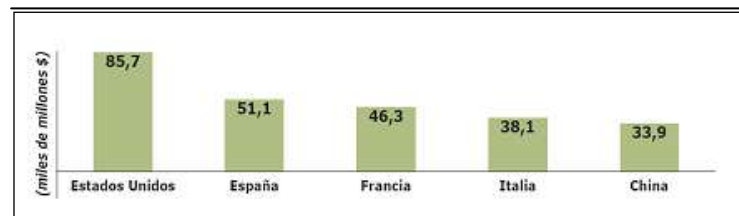
En volumen absoluto de ingresos, la región que más ha recaudado el pasado año sigue siendo Europa, que obtuvo 26.000 millones de dólares adicionales, aumentando el total hasta los 374.000 millones de dólares, o 298.000 millones de euros (el 51% del total mundial). África obtuvo 3.000 millones de dólares más, llegando a los 24.000 millones (el 3% del total). Entre tanto, estimaciones basadas en los datos disponibles indican un aumento de 1.000 millones de dólares hasta los 27.000 millones para Oriente Medio (el 4% del total).

Aunque todas las regiones y subregiones contribuyeron al aumento absoluto del último año, los índices de crecimiento fueron variables. En términos relativos y expresados en moneda local con precios constantes (es decir, sin tener en cuenta el efecto del tipo de cambio ni la inflación), los ingresos internacionales por turismo en todo el mundo crecieron un 4,3% en 2006, después de una subida del 3,2% en 2005. A modo de comparación, las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumentaron cerca del 5,5% entre 2006 y 2005. Como en el caso de las llegadas, el crecimiento relativo de los ingresos fue superior en África (+10%) y Asia y el Pacífico (+9%). Los ingresos de Europa aumentaron un 4% – muy por encima del crecimiento del 2,5% registrado en 2005 – mientras que el crecimiento en las Américas (+2%) disminuye a menos de la mitad del nivel de 2005. La única región que en términos relativos en 2006 muestra una tendencia negativa de crecimiento fue Oriente Medio (-1,4%),

puesto que su crecimiento en términos absolutos no logró compensar la inflación. El crecimiento relativo alcanzó tasas de dos dígitos en algunas subregiones, tales como África Del Norte (+17%), Asia Meridional (+14%), Asia del Noreste (+11%), América Central y Asia del Sudeste (ambas cerca de +10%).

Para los países de destino, los ingresos provenientes del turismo internacional se contabilizan como exportaciones e incluyen transacciones generadas por visitantes del día y visitantes que pernoctan. No incluyen, sin embargo, los ingresos provenientes del transporte internacional de pasajeros contratado por compañías exteriores en los países de residencia de los viajeros, que se incluyen en una categoría diferente, "transporte internacional de pasajeros". Aunque la disponibilidad de datos internacionales comparables es limitada, el valor de las exportaciones por transporte internacional de pasajeros se ha estimado en los últimos años en torno al 17% de los ingresos combinados del turismo internacional y del transporte de pasajeros, lo que corresponde en 2006 a cerca de 148.000 millones de dólares. De esta forma los ingresos del turismo internacional, incluido el transporte internacional de pasajeros, superan los 880.000 millones en 2006.

**Gráfico 2.16.- Ingresos por turismo internacional.**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

**Gráfico 2.17.- Evolución de los ingresos por turismo de los países Europeos.**



Fuente: UNCTAD. Handbook of Statistics

### 2.3.4.- Tendencias del Turismo a nivel internacional

La recesión económica, junto con la incertidumbre actual, la extrema volatilidad del mercado y la disminución de la confianza del consumidor como de las empresas, van a seguir afectando a la demanda de turismo, tanto a corto como a medio plazo, según la OMT.

Las perspectivas del grupo de expertos en Turismo de las OMT, para 2009, se encuentran en su nivel más bajo con una valoración global del 71<sup>44</sup>. La OMT prevé que el turismo internacional se estanque (0%) o incluso disminuya ligeramente (1% a -2%) durante el año, aunque debido al alto grado de incertidumbre, todo dependerá de la evolución de las condiciones económicas.

La OCDE declaró recientemente, sobre la situación económica mundial, que “parece que cada rincón del mundo ha sido succionado por el vortex de la recesión”, y la situación se espera que sea peor que cualquier otra recesión desde 1929. Por lo tanto, la mayoría de las previsiones para el turismo son sombrías.

Es importante destacar que, aunque exista una gran incertidumbre sobre la situación actual, hay mucha información contradictoria sobre ella. Pese a la fortaleza de la crisis, el turismo ha demostrado ser increíblemente resistente en el pasado.

<sup>44</sup> Poco más de la mitad de la evaluación presentada para las perspectivas de 2008 en Enero de ese año.



Ante una confianza, cada vez más socavada del consumidor como de las empresas, y un creciente desempleo supondrá en muchos mercados importantes, una enorme carga para el turismo cuando las economías tengan que resurgir.

La atención se está centrando cada vez más en el deterioro de la situación de los mercados emergentes “estrella” como Rusia, India, Brasil o incluso China, que también contribuyeron en gran manera al crecimiento del turismo internacional en los últimos años. Hasta hace poco, las previsiones optimistas apostaban por estos enormes mercados emergentes como propulsores de la fuerza necesaria para sacar al mundo de la recesión. Otras previsiones actuales, creen lo contrario: que la crisis mundial arrastre a las economías emergentes<sup>45</sup>, lo que provocaría un enorme desempleo adicional.

Las perspectivas a corto plazo variarán de un país a otro y de una región a otra en función de sus economías locales, sus mercados de trabajo y la confianza de sus consumidores.

Cabe señalar que a diferencia de las crisis anteriores tales como la del 11 de septiembre y del SARS, la crisis actual no afecta tanto al deseo de viajar. La principal preocupación es sobre si se tiene capacidad para viajar, o cuanto se puede gastar en viajes, debido a la incierta situación económica.

Mientras se mantenga la actual incertidumbre en los mercados, se prevén algunas tendencias, como se han observado en crisis anteriores<sup>46</sup>:

1. Se favorecerán los viajes a destinos más próximos a los domicilios. Viajes internos y cortos frente a largas distancias.
2. Se prevé que segmentos tales como las visitas de amigos y parientes, los visitantes que repiten, así como los viajeros con intereses especiales e independientes, sean más resistentes.
3. Se prevé que la disminución en la longitud media de las estancias, así como en los gastos, sea más pronunciada que la disminución en el volumen global.
4. Los destinos que ofrezcan ventajas económicas y que tengan tipos de cambio favorables se verán aventajados, puesto que el precio es fundamental.

---

<sup>45</sup> En particular China e India.

<sup>46</sup> Barómetro OMT del Turismo Mundial, Enero de 2009

5. Se espera que aumenten las reservas de última hora, puesto que la incertidumbre lleva a los consumidores a retrasar la toma de decisiones y a esperar ofertas especiales
6. Las empresas se concentrarán en la contención de los costes para mantener su competitividad.
7. Es más crítico que nunca trabajar juntos estrechamente en la cadena de valor del turismo- entre los sectores público y privado y los destinos y el mercado de viajes.

## **2.4.- El sector turístico español.**

### **2.4.1.- El turismo a nivel nacional.**

En el año 1999 el turismo supuso para España unas entradas de divisas de 5'07 billones de las antiguas pesetas, según datos de la Balanza de Pagos del Banco de España; esta cifra supone un máximo en una serie temporal que presenta una rotunda tendencia creciente, de esta forma, el superávit turístico ha permitido compensar los seculares déficits comerciales españoles desde 1970, posibilitando así la financiación del desarrollo económico del país.

Por otra parte, y según datos de la Organización Mundial de Turismo (O.M.T.), **España fue en 1999 después de los Estados Unidos el segundo país del mundo en ingresos recibidos por turismo** (excluido el transporte), así como también fue después de Francia el segundo país del mundo en llegadas de turistas (excluidos los visitantes de un día).

Más tarde, en 2003, los efectos directos e indirectos del turismo sobre el PIB en términos corrientes eran del 11,4%.<sup>47</sup>

En el año 2004<sup>48</sup> la marcha de la actividad turística se vio condicionada por factores como la subida de precios del petróleo, los atentados del 11 de marzo en Madrid y la constante guerra de Irak entre otros. Todos estos factores han generado un cierto ambiente de desconfianza, pero no han impedido la consecución de resultados favorables respecto al año 2003.

En el año 2004 se recibieron en España un total de 85,7 millones de visitantes internacionales, lo que supone un incremento del 4,5% respecto a 2003. Del total de

---

<sup>47</sup> Montilla J.(2005). "El sector Turismo". Informe al consejo de ministros. Junio 2005. Ministro de Industria, Turismo y Comercio

<sup>48</sup> Departamento de Estudios. Fira Barcelona. El sector turístico en España. 2004

visitantes, 53,6 millones fueron turistas (los que pasaron al menos una noche en nuestro país) y el resto excursionistas (visitantes que no pernoctaron).

**Estas cifras indicaban que el turismo tenía una indiscutible importancia en la economía española: además de contribuir en más del 10% en el PIB y proporcionar trabajo a más de un millón y medio de trabajadores, supuso una entrada directa de divisas, que cubría de forma considerable el déficit comercial español.**

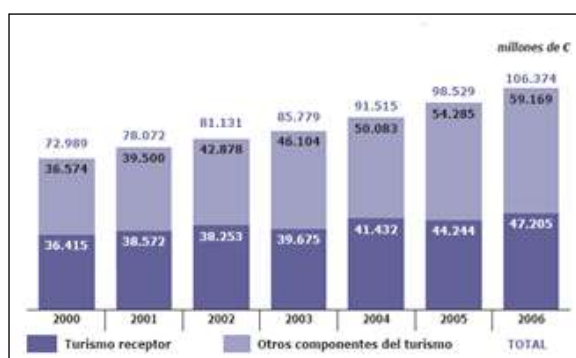
**Tabla 2.4.- Saldo comercial y del turismo en la balanza de pagos española, en millones de euros. Años 2000-2004.**

	2000	2001	2002	2003	2004
Saldo del turismo	27.782	29.942	28.524	29.556	28.343
Saldo comercial	-37.778	-36.396	-34.712	-38.190	-51.885
Cobertura <sup>1</sup>	73,5%	82,2%	82,2%	77,4%	54,6%

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos. <sup>1</sup>Porcentaje que representa la parte del saldo comercial que se cubre con el saldo del turismo.

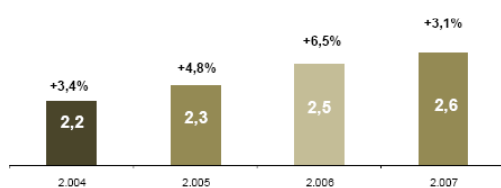
De acuerdo con los datos de la Cuenta Satélite del turismo (INE, 2006), el turismo contribuyó de forma importante a la economía española, representando en 2006 el 10,8% del PIB y una aportación de 106.374 millones de euros.

**Gráfico 2.18.- Aportación del turismo al PIB de la economía española.**



Fuente: INE, Cuenta Satélite del Turismo de España.

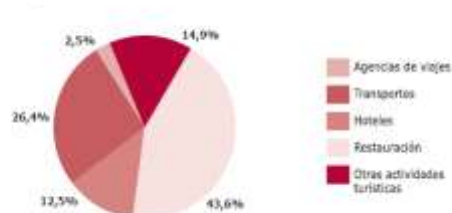
**Gráfico 2.19.- Evolución del empleo en la industria turística española: número de ocupados en millones.**



Fuente: Encuesta de Población Activa, INE

Fuente: INE, Encuesta de Población Activa

**Gráfico 2.20.- Distribución porcentual de la población ocupada en la industria turística por actividad económica.**



Fuente: INE, Encuesta de Población Activa

Fuente: INE, Encuesta de Población Activa

El crecimiento acumulado en el periodo a precios constantes ha sido del 8%. En cuanto al empleo, y de acuerdo con los datos de la EPA del INE, del 2004 al 2007 se han creado 412.000 empleos en actividades de la industria turística alcanzando 2.575.766 en el año 2007. Los ocupados en turismo suponen el 12,7% del empleo total de la economía española y el 19,1% del empleo total del sector servicios.

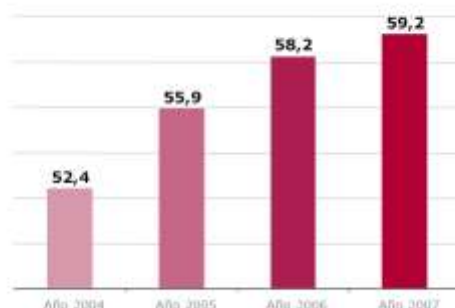
#### **2.4.2.- Evolución del número de llegadas de turistas internacionales y nacionales a nivel nacional.**

En 2006 se registró un nuevo máximo histórico en la serie de Frontur, llegando casi a alcanzar los **58,2** millones de turistas internacionales.

Respecto a 2005, esta cifra fue un 4,5% superior, destacando que este crecimiento se produjo sobre un 2005 que ya alcanzó un crecimiento del 6,6% respecto a 2004. También fue notable que el aumento fuera del periodo estival (de enero a mayo y de octubre a diciembre) se situara por encima (5%) del alcanzado en los meses de verano (4%), ya que podría apuntar a una ligera desestacionalización en las llegadas internacionales. Ningún mercado, ni ninguna comunidad – de las 6 principales- presentaron descensos respecto de la cifra alcanzada en 2005. Además, en ninguno de los meses del año la cifra de llegadas internacionales fue inferior a la alcanzada en 2005.

El número de turistas no residentes recibido en 2007 en España fue de 59,2 millones. Esto significa que en el periodo de puesta en marcha del Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del turismo 2004-2007 se han recibido 8,2 millones de turistas más, lo que supone un 16% de incremento.

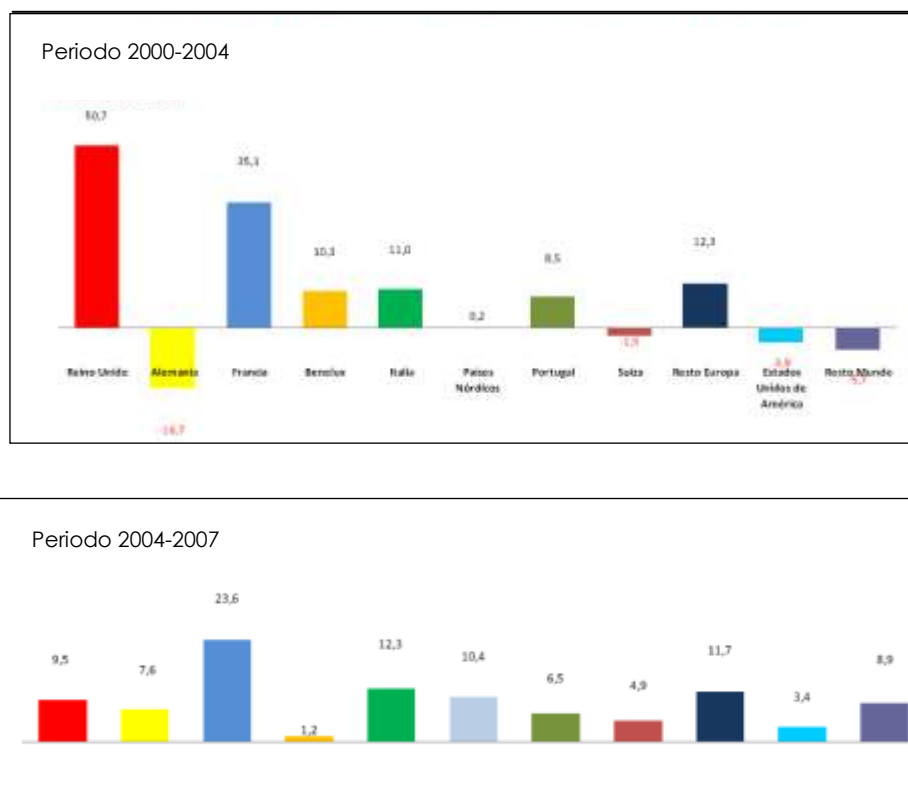
**Gráfico 2.21.- Llegada de turistas internacionales 2004-2008. (en millones)**



Fuente: Frontur, IET

Los mercados que han contribuido al incremento en el número de turistas se exponen en el gráfico a continuación.

**Gráfico 2.22.- Contribución de los mercados al incremento del número de turistas.**



Fuente: Frontur, IET

Como puede verse en los anteriores gráficos, los resultados en términos de llegadas de turistas en el periodo 2000-2004 están determinados en más de un 50% por el mercado británico, mientras que en el siguiente cuatrienio ningún mercado por sí solo explica el incremento general en más de un 25%. Tampoco hay en el periodo 2004-2007 ningún mercado que reste. Merece destacarse la recuperación del mercado estadounidense y la de los países nórdicos.

Al analizar la evolución de las llegadas de los tres principales mercados deben destacarse los siguientes rasgos:

Atenuación del ritmo de crecimiento del mercado británico. Esta atenuación del ritmo de crecimiento debe relacionarse con los cambios de comportamiento que caracterizan a este mercado en sus llegadas a España desde principios de los 2000: menor presencia del paquete turístico e incremento exponencial del uso de viviendas propias y de viviendas de familiares y amigos. Así, si entre 2000 y 2004 este nuevo comportamiento trajo consigo un incremento de turistas británicos del 23,8%. En el periodo de puesta en marcha del Plan de Objetivos el incremento ha sido del 6,6%.

Recuperación del mercado alemán. El inicio de los años 2000 supuso una paulatina pérdida de turistas procedentes de Alemania, de forma que en el periodo 2000-2004 el número de turistas alemanes se había reducido en un 9,5%. En el periodo 2004-2007 se recupera el número de llegadas, aunque no se haya conseguido por el momento el número de turistas que se recibía con anterioridad a los primeros años del nuevo siglo.

Cambio de comportamiento en el mercado francés. La evolución del mercado francés muestra que en el periodo 2004-2007 no ha sido un mercado tan relevante en las llegadas como en el cuatrienio anterior, pero sí destaca en determinados rasgos de comportamiento nuevos que van a hacer de este mercado uno de los más importantes en cuanto a la consecución de objetivos de mayor rentabilidad, como se verá a continuación.<sup>49</sup>

El gasto total de los turistas no residentes en España ha sido en 2007 aproximadamente de 50.000 millones de euros. Esto significa 6.188 millones de euros más en el periodo 2004-2007 y un incremento del 14,1%. Además, en los dos últimos años la tasa de crecimiento del gasto turístico total ha sido superior a la tasa de crecimiento de las llegadas.

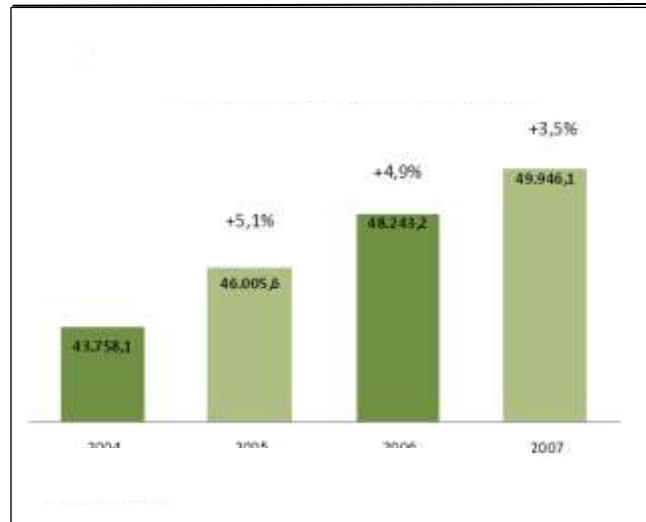
El gasto medio por persona realizado por los turistas internacionales ha mostrado una tendencia positiva y se ha ido incrementando, el 2007 registró un crecimiento del 1,5%. En el año 2007 el gasto medio por persona asciende a 870€.

El gasto medio diario ha pasado de los 86,9 € por persona y día de 2004 a los 94,4 € registrados en 2007. En este resultado ha influido la disminución de la estancia media, pero también un mejor comportamiento del gasto medio.

---

<sup>49</sup> Balance de resultados de demanda turística internacional 2004-2007 desde la óptica de los mercados emisores. Instituto de estudios turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

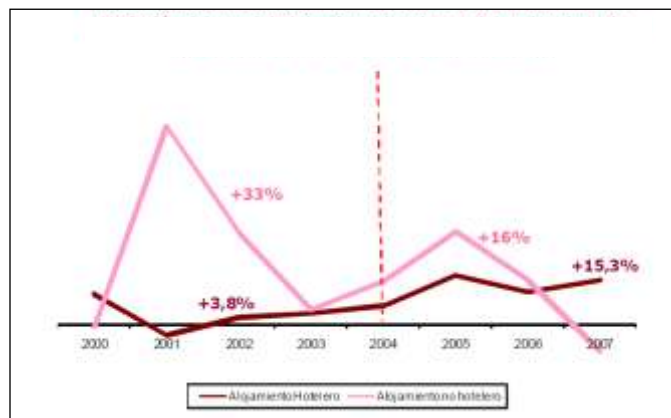
**Gráfico 2.23.- Gasto total realizado por los turistas internacionales llegados a España. Millones de euros y % Variación interanual.**



Fuente: Egatur. IET

En el año 2007, 37,9 millones de turistas internacionales se alojaron en establecimientos hoteleros (el 64,1%). Como puede verse en el gráfico, en el periodo 2000-2004 son los alojamientos no hoteleros aquellos que registran una tasa de variación más elevada (+33% en el periodo) frente a un incremento del 3,8% del alojamiento hotelero. Sin embargo del 2004 al 2007, las llegadas de turistas se reparten de forma más equilibrada entre los distintos tipos de alojamiento, hotelero y no hotelero.

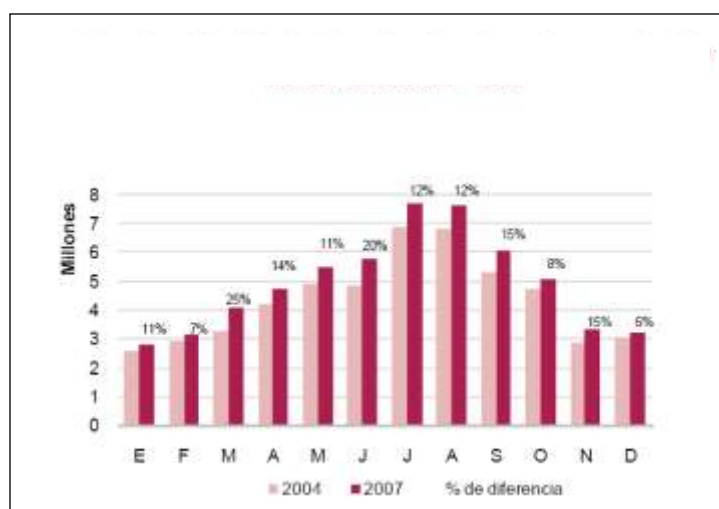
**Gráfico 2.24.- Variación del uso del alojamiento hotelero y del no hotelero de los turistas internacionales. Años 2000-2007.**



Fuente: Frontur. IET

En el periodo 2004 y 2007, la proporción del número de turistas en los tres meses de verano y el resto del año prácticamente no varió, sin embargo, es preciso señalar cómo las tasas de variación de los meses de junio y septiembre y las de primavera y otoño sí tuvieron un impulso importante al crecer por encima de los meses de verano. El alargamiento del verano y el buen comportamiento de los meses de marzo, abril y mayo permiten afirmar una incipiente tendencia a la corrección de la estacionalidad.

**Gráfico 2.25.- Estacionalidad de las llegadas de turistas internacionales. Años 2004-2007.**



Fuente: Frontur. IET

En cuanto al turismo emisor, Europa es el destino extranjero mayoritariamente seleccionado por los turistas residentes a la hora de realizar sus viajes fuera de España, al concentrar el 77,0% del turismo emisor español durante el período enero-octubre de 2006. Francia es el país europeo a la cabeza al recibir el 21,1% de los viajes emisores españoles.

Ordenados por peso se encuentran Portugal (14,1%), Italia (8,1%), Andorra (7,5%), Alemania (5,4%) y Reino Unido (5,4%).

Fuera de Europa, el país que mayor número de viajes concentra es Marruecos, el 4,5% del turismo emisor. Otro dato a destacar es que América del Sur recibió el 10,1% de los viajes al extranjero de los residentes, siendo los principales destinos de estos viajes Ecuador, República Dominicana, México, Colombia y Cuba.

El principal tipo de alojamiento utilizado por los turistas residentes en sus viajes al extranjero en 2006, fue el hotelero (54,4%), generando dichos viajes un total de 29,4



millones de pernoctaciones. La vivienda de familiares o amigos acoge el 25,6% de los viajes, mientras que la vivienda alquilada y la vivienda propia son utilizadas en un 3,5% y 2,9% de los casos respectivamente.

Tal y como sucede en los viajes dentro de España, el principal motivo para viajar al extranjero, en 2006, fue el ocio, recreo o vacaciones (56,1%). La visita a familiares o amigos originó el 20,9% de los viajes. Los viajes de negocios tienen en el extranjero un peso del 18,4%, casi el doble que dentro de España.

En cuanto al medio de transporte más empleado por los residentes en sus viajes fuera de España fue el avión, aglutinando la mitad de los viajes al extranjero (50,5%).

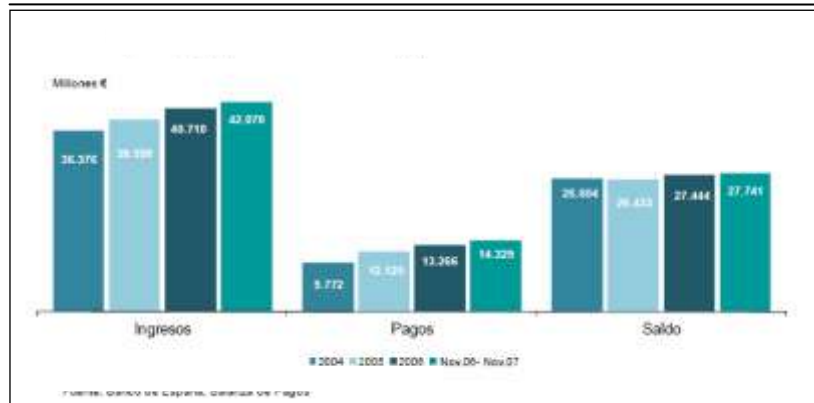
En la mayoría de los viajes al extranjero se realizaron reservas previas (65,1%), optando por no efectuar ningún tipo de reserva en el 34,9% de los viajes. Este dato contrasta con el del turismo interno, donde se realizaron reservas tan sólo en el 19,1% de los viajes. En el 28,0% de los viajes se hizo una reserva directa con el proveedor de servicios, mientras que el uso de profesionales especializados en la intermediación concentró el 38,8% de los viajes (20,2% de viajes con paquete turístico y 18,6% con reserva a través de agencia o tour-operador).

Entre enero y octubre de 2006 los residentes en España realizaron 6,4 millones de viajes de puente, 3,2 millones de viajes de Navidad, 7,3 millones de viajes de Semana Santa y 20,2 millones de viajes de vacaciones de verano. Los viajes de fin de semana representaron casi la mitad de los viajes de dicho periodo (46,9%), realizándose en total 67,2 millones de viajes de este tipo.

#### **2.4.3.- Evolución de ingresos y gastos por turismo a nivel nacional.**

El turismo mantiene un peso fundamental en los ingresos en la balanza de pagos: 42.000 millones de euros. En este sentido, sin duda, uno de los elementos a destacar es que, si bien se ha mantenido el ritmo de los ingresos por turismo, las salidas de los residentes en España al exterior marcan una nueva tendencia y registran en el periodo tasas de crecimiento positivas cuya consecuencia se refleja en el saldo de la balanza de pagos por turismo.

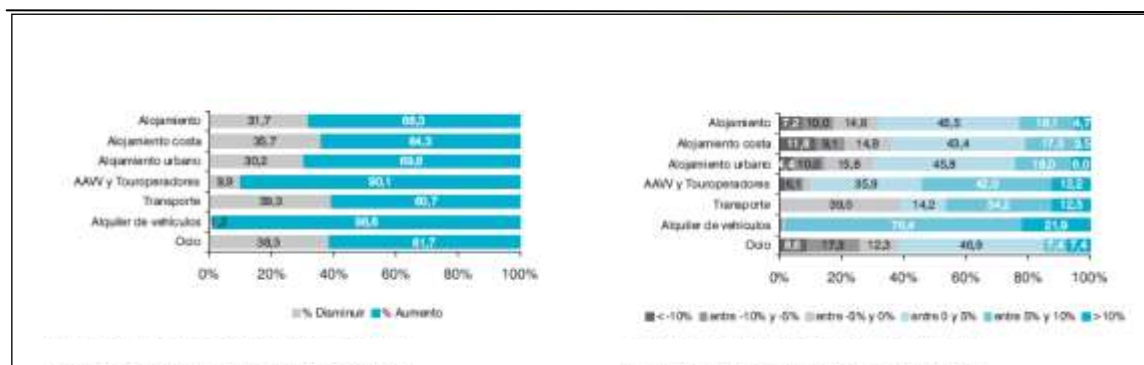
**Gráfico 2.26.- Ingresos, pagos y saldo de la balanza de pagos del turismo.**



Fuente: Banco de España. Balanza de Pagos

El año 2007 ha sido positivo para el sector turístico español, dentro de un escenario global favorable para el turismo a escala mundial. Las empresas turísticas españolas han experimentado de manera generalizada un moderado incremento en sus ventas, lo hicieron un 71,8% y un 65,6% incrementaron sus niveles de beneficios durante 2007 en relación con los niveles de 2006.<sup>50</sup>

**Gráfico 2.27.- Opiniones empresariales sobre el crecimiento de las ventas en 2007. Var % en ventas 2007/2006**



Fuente: Encuesta de Clima turístico empresarial. EXCELTUR

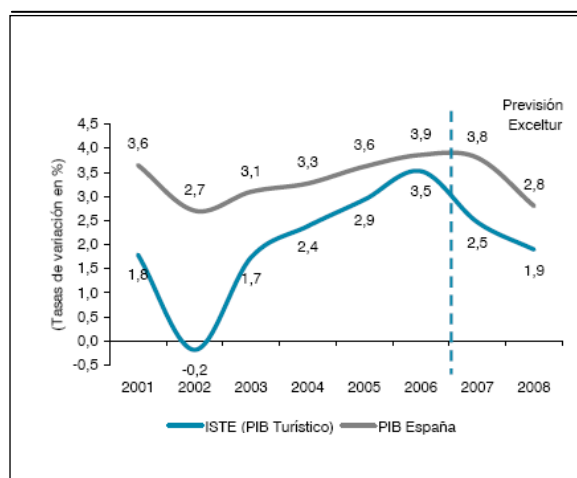
En general, casi la mitad de los empresarios que declaran haber experimentado un aumento en sus ventas y en sus beneficios (49,1% para las ventas y 47,1% para los

<sup>50</sup> resultados de la Encuesta de Confianza Empresarial de Exceltur relativa al balance de 2007, en la que han participado más de 1.300 empresarios de los diferentes subsectores que componen la cadena de valor turística (hoteles, agencias de viajes, compañías aéreas, empresas de transporte ferroviario, compañías de alquiler de coches, estaciones de esquí, parques de ocio, museos y monumentos).

beneficios), lo sitúan por debajo del 5%, dibujando una tendencia a la moderación de este indicador desde el año 2006.

Los mejores resultados empresariales registrados en 2007 se han obtenido más por una mejora en los márgenes, gracias a un moderado repunte en los precios en el caso del alojamiento y las empresas de ocio, y al generalizado esfuerzo en contención de costes, que por un crecimiento en el volumen de ventas.<sup>51</sup>

**Gráfico 2.28.- Comparación PIB turístico (ISTE) con el PIB general de la economía española**



Fuente: Exceltur, INE.

El balance positivo sobre el año 2007 es generalizado entre todos los subsectores que componen la cadena de valor turística. Los hoteles urbanos, los recursos culturales (museos y monumentos), las empresas de ocio (parques de ocio y campos de golf), las agencias de viajes posicionadas en productos de mayor valor añadido y las compañías de alquiler de coches han acusado los mejores resultados en 2007.

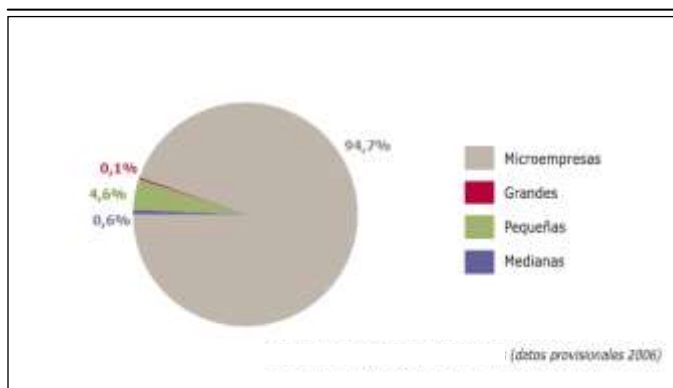
Dejando los resultados económicos a un lado, el año 2007 ha deparado un avance notable, desde el punto de vista de la política turística, gracias a la **elaboración y aprobación del Plan del Turismo Español Horizonte 2020**, liderado por la Secretaría General de Turismo y con apoyo de Exceltur. Así mismo en 2007 se han presentado iniciativas de planificación turística a escala autonómica (el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía es el más avanzado y relevante) en sintonía que

<sup>51</sup> Balance de 2007 y Perspectivas para 2008. N° 23 Enero 2008. Exceltur.

con la filosofía del Plan Horizonte 2020, que deberían permitir afrontar los complejos años siguientes, con mayor capacidad para superar los numerosos retos que impone el escenario macroeconómico y turístico previsto.<sup>52</sup>

A la hora de analizar el turismo español por subsectores encontramos las siguientes cifras:

**Gráfico 2.29.- Distribución porcentual de las empresas según tamaño.**



Fuente: INE, Encuesta Anual de Servicios (2006)

**Gráfico 2.30.- Principales magnitudes por clase de variable y rama de actividad del turismo.**

	Hoteles y establecimientos hoteleros	Restauración	Transporte de viajeros	Agencias de viajes
<b>Número de empresas</b>	21.271	263.829	66.102	8.633
<b>Volumen de negocio</b>	16.785.758	40.799.996	19.841.025	17.708.721
<b>Ocupados por empresa</b>	12,8	3,7	3,6	6,5

(datos provisionales 2006)

Fuente: INE, Encuesta Anual de Servicios (2006)

El balance empresarial del año turístico 2007, entre los profesionales del subsector de alojamiento hotelero en términos de ventas y rentabilidad ha sido positivo según los resultados de la Encuesta de Clima Turístico Empresarial a cierre de año, aunque en el

<sup>52</sup> Balance de 2007 y Perspectivas para 2008. N° 23 Enero 2008. Exceltur.

conjunto agregado del año con una pauta de notable desaceleración respecto a los registros observados en años precedentes.<sup>53</sup>

A pesar de la manifestada desaceleración del consumo turístico de los españoles, los grandes grupos de agencias de viajes y touroperadores cerraron el año turístico 2007<sup>54</sup> con un balance empresarial positivo.<sup>55</sup>

Así, según la opinión mayoritaria de los empresarios en el año 2007 se registró un nuevo y notable incremento de las ventas en los grandes grupos de Agencias de Viajes y Touroperadores españoles. En concreto, el 42,0% de los gestores de esas agencias de viajes cifraban el aumento en las ventas entre el 5% y 10%, mientras un 35,9% había disfrutado de aumentos por debajo del 5,0%.

El aumento en los niveles de ventas se ha concretado en este año 2007 en una **positiva mejoría de la rentabilidad empresarial, especialmente en aquellas agencias especializadas en productos de un mayor valor añadido**. En concreto, los resultados de la encuesta de Exceltur evidencian que el 36,2% de las agencias consiguió en 2006 incrementar sus beneficios por encima del 10% y el 20,8% se situó entre el 0 y el 10,0%.

Sin perjuicio de lo anterior, algunas estrategias de reducción de precios y un menor ritmo de crecimiento de las ventas que en años precedentes han condicionado para algunos a la baja la rentabilidad empresarial en el año 2007. Así, el 35,4% de los gestores de grandes grupos de agencias de viajes y touroperadores españoles han manifestado caídas de entre el 0 y el 5% del beneficio empresarial respecto a los niveles del año 2006.

En este sentido, el balance del año turístico 2007 en clave de facturación y de rentabilidad es ligeramente menos positivo que el de 2006, máximo de la serie desde el año 2002.

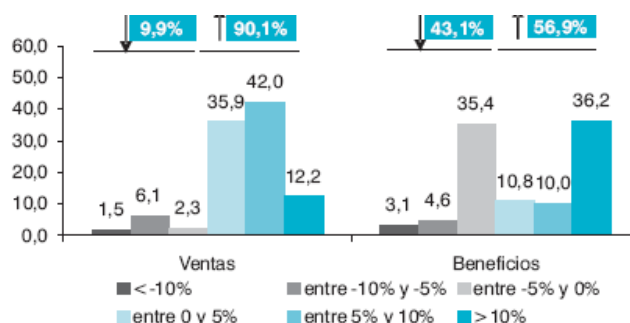
---

<sup>53</sup> Datos obtenidos de la Encuesta de Clima Turístico Empresarial de Exceltur y de la evolución del grado de ocupación y la demanda de servicios de alojamiento hotelero publicado por el INE hasta el mes de noviembre de 2007.

<sup>54</sup> Datos obtenidos de la Encuesta de Clima Turístico Empresarial de Exceltur. Exceltur(2008). Balance de 2007 y Perspectivas para 2008. Nº 23 Enero 2008

<sup>55</sup> De hecho, ante los primeros síntomas de ralentización de la demanda turística nacional, ya percibidos en el último trimestre de 2006, los gestores de estas compañías reaccionaron bien con acertadas estrategias de reposicionamiento de producto en otro tipo de productos dirigidos a segmentos de demanda con mayor capacidad adquisitiva, y/o fuertes campañas de promoción y contención de precios para alentar el dinamismo de las ventas durante el año 2007. Exceltur(2008). Balance de 2007 y Perspectivas para 2008. Nº 23 Enero 2008

**Gráfico 2.31.- Opiniones empresariales cierre 2007 AAVV y Touroperadores españoles. Var % en ventas y beneficios**



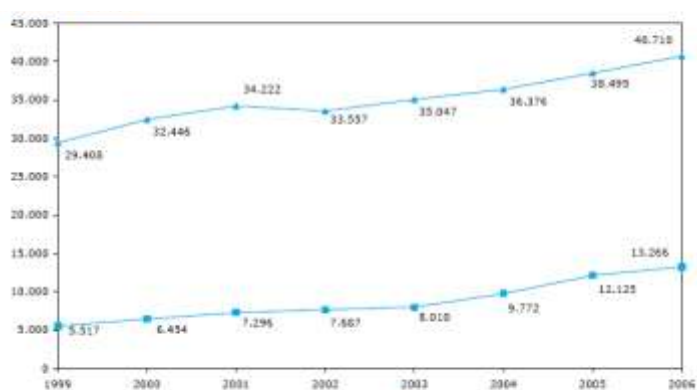
Fuente: Encuesta de Clima Turístico Empresarial, EXCELTUR

El cuarto trimestre del año volvió a ser favorable en facturación aunque con tarifas más bajas lo que redujo ligeramente los beneficios, sin embargo, las expectativas para los meses de enero, febrero y marzo de 2008 eran mayoritariamente cautelosas anticipando el 69,1% de los profesionales de grandes grupos de agencias de viajes y touroperadores niveles de ventas similares a los del mismo período de 2007.

Era precisamente en los destinos nacionales dónde un mayor porcentaje de empresarios esperaban que se estancaran las ventas en los primeros meses de 2008. Tras un cuarto trimestre de 2007 dónde las ventas a zonas turísticas domésticas han tenido un comportamiento dispar destacando entre los productos más favorecidos los destinos andaluces, canarios, catalanes y castellano leoneses.

Por otro lado, el gasto total de los turistas internacionales aumentó en el mes de enero un 5,4% alcanzando los 2.482 millones de euros. El gasto medio diario y el gasto medio por persona también presentaron un buen comportamiento creciendo un 3,0% y 4,0% respectivamente. Por otro lado, 2,8 millones de turistas internacionales llegaron a España en enero y la estancia media fue de 9,4 noches, aumentando un 1,0% respecto al mismo mes en 2007.

**Gráfico 2.32.- Ingresos y pagos de la balanza de pagos por turismo. 1999-2006. Millones de euros**



Fuente: Balanza de pagos. Banco de España.

En cuanto a la Comunidad Valenciana, y atendiendo el estudio de Impactur, en el año 2005, la actividad turística de la Comunitat Valenciana generó el 13,8% del total del PIB en la región, lo que supone 12.017 millones de euros, frente a la aportación del 11% que el turismo supone para el PIB español.

El sector turístico creó el 14,1% del total del Empleo en la Comunitat Valenciana (frente al 9,6 % que de media supone a nivel nacional), lo que se traduce en 289.326 puestos de trabajo.

En el ámbito de las Exportaciones de servicios en la Comunitat Valenciana, la actividad turística constituye el 69,3%, lo que supone 8.683 millones de euros de gasto en bienes y servicios que realizan tanto los turistas españoles, como los extranjeros que viajan a los destinos turísticos de la región.

Contó con un 4,2% del total de la inversión en la Comunitat Valenciana (1.166 millones de euros de Formación Bruta de Capital –Inversión-), un 5,4% del gasto público en la Comunitat Valenciana (742 millones de euros de gasto público) y un 16,5% del total de impuestos (2.672 millones de euros de recaudación). Un 76% de los viajes con destino en la Comunitat Valenciana corresponde a los residentes en España. Un 43% de estos viajes son de fin de semana.

Evolución 2003-2005			
Principales Indicadores IMPACTUR de la Comunitat Valenciana			
	2003	2004	2005
PIB Turístico (millones de euros)	9.795	10.776	12.017
Tasa de variación interanual	3,1 %	10,0 %	11,5 %
Aportación del Turismo al PIB de la Comunitat Valenciana	12,9 %	13,2 %	13,8 %
Empleo Turístico (miles de personas)	260	272	289
Tasa de variación interanual	2,4 %	4,7 %	6,2 %
Aportación del Turismo al Empleo de Comunitat Valenciana	14,1 %	14,8 %	14,1 %

Los principales resultados nos muestran que el turismo representaba en 2006:

- El 13,3% del total del PIB en la Comunitat Valenciana (12.590 millones de euros).
- El 14,6% del total del empleo en la Comunitat Valenciana (314.696 puestos de trabajo).
- El 66,2% de las exportaciones de servicios (8.510 millones de euros de consumo turístico receptor de extranjeros y españoles no residentes).
- El 4,2% del total de la inversión en la Comunitat Valenciana (1.337 millones de euros de formación bruta de capital –inversión-)
- El 4,9% del gasto público en la Comunitat Valenciana (697 millones de euros de gasto público)
- El 16,2% del total de impuestos (2.948 millones de euros de recaudación)

La Comunitat Valenciana recibe 21,3 millones de turistas anuales, lo que la sitúa como tercer destino turístico nacional (segundo destino en demanda nacional, en términos de pernoctaciones y quinto en demanda extranjera).

El año 2007 tuvo una evolución positiva, registrándose incrementos en los principales indicadores de actividad turística, coincidiendo todo ello con el año de celebración de las regatas finales de la America's Cup.

El Instituto Nacional de Estadística cifra el número de viajeros en establecimientos turísticos de la Comunitat Valenciana (hoteles, apartamentos, campings y alojamiento rural) en 9,4 millones, valor que se incrementó en un 1,6%, con una evolución similar tanto para la demanda nacional (1,9%) como la extranjera (1%). En el conjunto del alojamiento reglado el peso de la demanda nacional se cifró en un 66,3%.

Por otra parte las pernoctaciones, estimadas en cuarenta millones, se incrementaron en un 2,1%.

En cuanto a los canales de información sobre el municipio visitado, las recomendaciones de amigos y familiares fueron una vía básica a la hora de obtener información turística sobre el destino, señalado en el cuestionario efectuado en verano de 2007 por un 45,8% de los encuestados. El segundo canal informativo más utilizado sigue siendo Internet (29,8%), seguido de los folletos proporcionados por las agencias de viajes (8,8%).



Los segmentos de población de la muestra que más dicen haber utilizado Internet para obtener información sobre el municipio visitado fueron las personas entre 36 y 45 años (29,6%) y aquellos que poseen un mayor nivel formativo (53%). Asimismo, si atendemos a la procedencia del entrevistado, se advierte que los residentes en el extranjero utilizaron Internet en mayor medida (55,1%) que los residentes en España (44,9%).

Un 39,5% realizó alguna reserva durante la preparación de su viaje. Dentro de este grupo, un 15,6% realizó una reserva completa, es decir, compró un paquete turístico. Un 23,3% reservó alojamiento a través de una agencia, un 19,2% reservó el alojamiento directamente con la empresa, un 24,8% realizó la reserva de alojamiento contactando directamente con el propietario del alojamiento, un 3,5% realizó reserva de transporte con la empresa y un 3,6% reservó el transporte a través de una agencia.

Si se desagrega la información entre la población de la muestra residente en España y la residente en el extranjero, se observa que:

- Los residentes en el territorio español que dicen realizar alguna reserva previa en la organización de sus vacaciones, efectúan una reserva completa (paquete turístico) en un 7,7% de los casos; el 29,5% reserva alojamiento a través de una agencia, el 25,6% reserva alojamiento directamente con la empresa, el 26,3% reserva el alojamiento directamente con el propietario, el 1,4% reserva el transporte mediante los servicios de una agencia y el 2% reserva el transporte directamente con la empresa transportista.

- Los residentes en el extranjero que dicen realizar alguna reserva previa en la organización de sus vacaciones, efectúan una reserva completa (paquete turístico) en un 25,1% de los casos; el 15,6% reserva alojamiento a través de una agencia, el 11,4% reserva alojamiento directamente con la empresa, el 22,8% reserva el alojamiento directamente con el propietario, el 5,8% reserva el transporte mediante los servicios de una agencia, el 5,4% reserva el transporte directamente con la empresa transportista.

## 2.5.- Las agencias de viaje.

En el sector turístico encontramos una serie de empresas que actúan como intermediarias entre el cliente-turista y el prestador de los servicios, ya sea un hotel, restaurante, empresa de transporte, etc.). Estas organizaciones son principalmente agencias de viajes, en sus diversas modalidades, encontrando el origen de estas en el siglo XIX, cuando Thomas Cook proyectó por primera vez un viaje, todo incluido, de manera profesional, en el año 1841 (Martín, 2004)<sup>56</sup>; este viaje se considera como el *primer viaje colectivo organizado y embrión de las agencias de viaje*. (Fernández Fuster, 1985). Desde entonces las Agencias de Viajes, han sido consideradas como una de las fuerzas más poderosas en el desarrollo del turismo (Norval, 1936), actuando como intermediarias en las demandas de los consumidores y las ofertas de los proveedores turísticos (Radburn y Goodall, 1990), (Del Alcázar, 2002)<sup>57</sup>.

Sin embargo, hoy por hoy, las agencias de viaje ven amenazada su posición en la distribución de productos turísticos como consecuencia de diversas fuerzas competitivas derivadas de la distribución directa de algunos proveedores y la utilización de canales alternativos. (Bigné, 1999)<sup>58</sup>. Y como señala Del Alcázar (2002)<sup>59</sup> los profundos cambios que se están propiciando en el sector y su entorno podrían resumirse en dos pilares fundamentales (Bédard, 2000; Bigné, 1999; Buhalis, 1998; Consultur, 1994; EOT, 1999; Espinosa, 2000; Falkenstein, 1997; Gee, Makens y Choy, 1997; Gomis, 1995; Pricewaterhousecoopers, 1999):

- Una fuerte tendencia para saltarse a las agencias de viajes en el canal de distribución por parte de los prestadores de los servicios turísticos y de los propios touroperadores.
- El importante papel que están jugando las nuevas tecnologías, que unido al anterior están propiciando el auge de nuevos canales de distribución en el sector turístico.

---

<sup>56</sup> Martín I (2004). "Dirección y gestión de empresas del sector turístico". 3ª edición. Ed. Pirámide.

<sup>57</sup> Citado por Martín (2004). Martín I (2004). "Dirección y gestión de empresas del sector turístico". 3ª edición. Ed. Pirámide

<sup>58</sup> Bigné J.E, (1999). La calidad de servicio en las Agencias de Viaje. Turismo: organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial. Congreso de Turismo Universidad y Empresa,(1998. Peñíscola).

<sup>59</sup> Del Alcázar B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. Esic

A estos dos aspectos se le unen una serie de factores del entorno que obligan a un replanteamiento de la estrategia de las agencias de viajes en la industria turística. Diversos estudios sectoriales y análisis de expertos en la materia han apuntado como principales tendencias y problemas del sector (EOT, 1999, Consultur, 1994; Pricewaterhousecoopers, 1999; Albert, 1999)<sup>60</sup>:

- ✓ Presión de los proveedores a la reducción de comisiones, especialmente en el caso de las compañías aéreas.
- ✓ Creciente implantación de los CSR-GDS<sup>61</sup> que han traído consigo un incremento de productos y funcionalidades.
- ✓ El auge del intrusismo, desde las nuevas tecnologías hasta la expansión de empresas especializadas en determinados mercados/productos que actúan como agencias de viajes sin serlo.
- ✓ El incremento constante de la concentración en todos los niveles turísticos, tanto en el ámbito vertical como en el horizontal, creándose además nuevos grupos y alianzas de gran poder dentro del sector.
- ✓ Globalización de los mercados.
- ✓ Introducción en el sector de grandes almacenes y superficies, así como de entidades financieras y otras variantes de nuevos intermediarios.
- ✓ Irrupción de capitales extranjeros.
- ✓ Surgimiento de nuevas formas de expansión como las franquicias.
- ✓ Creciente tendencia a la especialización de productos/mercados.
- ✓ Nuevas exigencias y hábitos de compra del consumidor.
- ✓ Proliferación de agencias virtuales de diversa tipología.
- ✓ Competencia de los propios proveedores turísticos.
- ✓ Crisis de la rentabilidad por la competencia a través de precios bajos y el descenso de comisiones.
- ✓ Rigurosos requisitos legales, especialmente en la Unión Europea para la defensa del turista en calidad de consumidor.

---

<sup>60</sup> Del Alcázar B. (2002). **Los canales de distribución en el sector turístico**. Ed. ESIC

<sup>61</sup> Sistemas de información característicos del sector que definen más adelante.

- ✓ Una percepción por parte de los clientes finales e intersectoriales sobre las agencias de viaje bastante difusa y que detecta elevadas distancias entre los niveles de servicio percibido y las expectativas.

Concluyendo<sup>62</sup>, el aspecto más importante es pasar de ser un “mediador” a ser un “asesor” en los viajes. De esta forma, la agencia de viajes deberá aportar valor añadido para que el consumidor realmente encuentre más satisfactorio acudir a una agencia de viajes que ir directamente al proveedor de los servicios (Buhalis, 1998; Consultur, 1994).

A continuación se expone la definición y características de las agencias de viaje, que según el artículo 1.1 de la OMT, la definición legal de las agencias de viaje es. “tienen la consideración de agencias de viaje las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos”.

De esta norma se desprenden las siguientes características legales de las agencias de viajes españolas (Vogeler y Hernández, 1995)<sup>63</sup>:

1. Deberá tratarse de empresas en forma de Sociedad Anónima o de Responsabilidad Limitada, si bien algunas Comunidades Autónomas admiten el ejercicio de esta actividad por una persona física. (González Fernández, 1999)<sup>64</sup>.

2. Precisan una autorización administrativa, denominada “título-licencia”, por lo que su ejercicio no es libre, sino sujeto a múltiples requisitos.

3. Se dedican de forma exclusiva al ejercicio de esta función, por lo que no puede simultanearse con otras. Aunque caben ciertos matices como es el caso de Viajes El Corte Inglés, empresa que suele figurar a la cabeza de los rankings de agencias minoristas en nuestro país (Travel & Tourism Intelligence, 1998) y en donde es obvia la ausencia de exclusividad.

---

<sup>62</sup> Citado por Del Alcázar (2002). **Del Alcázar B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico**. Ed. ESIC

<sup>63</sup> **Vogeler C., Hernández E. (1995). Estructura y organización del mercado turístico**. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.

<sup>64</sup> Citado por Vogeler et al (1995). **Vogeler C., Hernández E. (1995). Estructura y organización del mercado turístico**. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.

4. Sus funciones principales son la mediación y la organización de servicios turísticos o ambas a la vez.

5. Pueden utilizar medios propios en la prestación de estos servicios.

Atendiendo a la definición citada de Agencia de Viajes, las funciones de la misma son<sup>65</sup>: Función de producción, al encargarse de confeccionar productos<sup>66</sup> turísticos a partir del servicio de otras empresas como son los hoteles, restaurantes, etc., pudiendo ser la misma agencia propietaria de algunas de estas empresas. Función mediadora, al ejercer de intermediaria entre el turista y el prestatario de servicios, comercializando el producto turístico, y en la que debería actuar tanto en nombre de los productores como de los consumidores (Seaton y Bennet, 1996). Funciones de gestión interna, como pueden ser las contables y administrativas. Funciones asesoras debido a la complejidad de los viajes y en la dificultad que pueden tener los viajeros poco experimentados en obtener una amplia y cualificada información sobre la multitud de destinos y empresas turísticas. Por eso, el agente de viajes debe ser un experto con un amplio conocimiento en todo lo que concierne al mundo de los viajes, en definitiva debe ser un especialista y un consejero.

Por lo tanto, las agencias de viaje actúan como impulsor de la actividad turística por su importante papel de intermediación en la relación entre productores turísticos y los turistas. Valenzuela (2007)<sup>67</sup> señala que las empresas del sector deben continuamente superar la dificultad de trabajar con un producto muy variado y complejo, tanto por los diferentes destinos posibles en el mundo como por las distintas formas de hacer turismo, **generando un valor importante dentro de la cadena de valor de la actividad turística.**

### **2.5.1.- Posición de las Agencias de viaje en el sector turístico.**

Las empresas que participan en el sector turístico son múltiples y diversas, y cada una contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico, sin embargo

---

<sup>65</sup> Clasificación de funciones de las agencias de viaje de acuerdo con varios profesionales en materia turística como son Albert (1995) y Pérez (1996). Albert, I. (1995). **Gestión y técnicas de Agencias de Viajes**, Ed. Síntesis. Madrid. Pérez, A. (1996). **El libro del mundo de los agentes de viajes**. Edición Laertes.

<sup>66</sup> Albert (1995) y Vila (1997) señalan que estos viajes con todo incluido reciben el nombre de paquetes, cuando son confeccionados como un producto estándar que ofrece la agencia y son llamados "forfaits" o viajes a la medida cuando son organizados al gusto del cliente.

<sup>67</sup> Valenzuela L. M.(2007). **La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

el consumidor sólo percibe la existencia de un único producto, su experiencia en el servicio turístico.

Por lo tanto, como señala Flores (2007)<sup>68</sup> en su tesis Doctoral, “la creación de valor en el sector turístico debe basarse en la conjunción de actividades diversas en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias que se produce, lo cual hace necesario el análisis del mismo en su conjunto.”

Por lo tanto se define la cadena de valor<sup>69</sup> del sector turístico como el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en el mismo y que añaden valor a la experiencia turística.

Tal y como señala Buhalis (2003)<sup>70</sup>, el proceso de producción en las empresas dedicadas a la restauración no empieza hasta que el cliente no llega a la empresa y decide consumir su producto, por lo que es necesaria su participación a la hora de configurar el producto final, tanto desde la óptica de la empresa como del destino turístico.

Flores (2007)<sup>71</sup> señala que, “... en Poon (1993) se encuentra una buena aplicación de la cadena de valor al sector turístico, el cual considera que la formación de productos o experiencias turísticas tiende a ser más flexible, identificando, no obstante, las siguientes actividades, las cuales clasifica, tal y como hace Porter, en primarias y secundarias.”

El autor define las actividades como se expone a continuación: Las actividades primarias se identifican con aquellas actividades que agregan valor a la experiencia

---

<sup>68</sup> Flores D. (2007). **Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales sierra de Aracena y picos de Aroche y sierras de Cazorla, segura y las villas**. Universidad de Huelva. Facultad de ciencias empresariales departamento de economía general y estadística

<sup>69</sup> “El modelo de la cadena de valor, explicativo del proceso de la generación de valor en las empresas, distingue dos grandes grupos de actividades en éstas: las actividades básicas, que tienen que ver directamente con la creación de valor -logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicio al cliente-, y las actividades de apoyo, que sirven para que las primeras puedan coordinarse, administrarse, compartir información, etc. -infraestructura, recursos humanos, I+D y abastecimiento-. Todas estas actividades deben estar coordinadas, pues la generación de valor va a depender tanto de la eficiencia y eficacia con la que se desempeñen las mismas como de la coordinación que exista entre éstas.” Flores(2007)

<sup>70</sup> Buhalis, D. (2003): **eTurism. Information technology for strategic tourism management**. Pearson Education, Harlow.

<sup>71</sup> Flores D. (2007). **Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales sierra de Aracena y picos de Aroche y sierras de Cazorla, segura y las villas**. Universidad de Huelva. Facultad de ciencias empresariales departamento de economía general y estadística

turística al entrar en contacto directo con los consumidores y configurarse, de esta forma, en actividades imprescindibles en toda experiencia. A destacar: los servicios de transporte, actividad importante en la industria turística, pues se ocupa de acercar los turistas a los lugares visitados; los servicios en el sitio, referidos a las actividades que demandan los turistas en los lugares visitados, tales como alquiler de coche, atracciones, alojamiento, restauración, etc.; la confección de paquetes al por mayor, actividad realizada por los turoperadores; el marketing y venta, dentro de esta actividad se sitúan las actividades de promoción y comercialización de los destinos; la distribución al detalle, desarrollada por las agencias de viajes; y el servicio al cliente y postventa, de tal forma que estas actividades va a aumentar la calidad de la experiencia turística.

Por su parte, entre las actividades de apoyo a la industria turística destacan: la infraestructura, que son todas aquellas actividades que afectan a toda la cadena de valor del sector y, aunque en alguna ocasión sus costes pueden considerarse superfluos, son actividades importantes y pueden ser fuentes de ventaja competitiva; el desarrollo de los recursos humanos, dentro de esta actividad se incluyen todas aquellas que se dirigen a la dirección y gestión de los recursos humanos; el desarrollo de productos y servicios a medida que la demanda turística evoluciona, las innovaciones resultan vitales para el éxito competitivo de las empresas y los destinos turísticos donde se localizan; el desarrollo de sistemas de información y tecnológicos: la actividad turística es intensiva en información, por lo que su correcta utilización va a configurarse como fuente importante de ventaja competitiva; y, por último el aprovisionamiento: el abastecimiento a unos precios competitivos constituye uno de los principales objetivos de las empresas turísticas ante la intensidad de la competencia existente en el sector.

### **2.5.2.- Tipos de agencias de viaje.**

Atendiendo a la clasificación de Albert (1999)<sup>72</sup> y según la legislación española, de acuerdo con el artículo 3 del Reglamento de Agencias de Viajes de fecha 14 de abril de 1988, clasifica las agencias de viaje en tres grupos:

---

<sup>72</sup> Albert, I (1999). Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Agencias Mayoristas, Touroperadores, se caracterizan por proyectar, elaborar y organizar toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias de viaje minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor. Contratan servicios turísticos en grandes cantidades y negocian tarifas reducidas con los proveedores.

Agencias Minoristas o detallistas, son aquellas que o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o venden paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias. Es fundamental en ellas el ejercicio de la función asesora.

Agencias Mayoristas-Minoristas, simultanean las actividades de ambas. Actúan como asesoras del público, mediadoras y productoras de paquetes. Normalmente nacen como minoristas, que extienden sucursales, crean productos propios que distribuyen en principio por su red. Cuando la dimensión del producto aconseja ampliar los puntos de venta, se reconvierten en Mayoristas-Minoristas y así, pueden distribuir sus productos a través de cualquier agencia de viajes.

Esta clasificación que responde a la reglamentación española no es la única que se puede hacer. Podemos hacer otra clasificación en función de su actividad:

Agencias de viajes receptoras o incoming, se ocupan de recibir y atender en destino a los turistas enviados por otras agencias de otras áreas geográficas.

Agencias de viajes emisoras o outgoing, se encargan de enviar clientes de núcleos emisores a los receptores de otras áreas geográficas diferentes a aquellas donde se ubica la agencia, vendiendo billetes de transporte, reservando hoteles, etc.

Agencias emisoras-receptoras, que realizan las funciones de las agencias emisoras y de las receptoras simultáneamente, existiendo, generalmente, departamentos especializados en cada una de las dos actividades.

Debido al gran desarrollo e innovación de este colectivo de empresas del sector han aparecido otro tipo de agencias de viajes:

Agencias de viajes especializadas, se ocupan principalmente de un segmento de la demanda, de ofrecer viajes a unos destinos concretos o de comercializar unos productos determinados.



Agencias de viajes in plant, son pequeñas oficinas que las agencias de viajes instalan en empresas cuyos empleados viajan bastante por motivos de trabajo, organizando y vendiendo sus viajes, o en importantes centros comerciales.

Agencias de viajes virtuales, son aquellos que ofertan y venden sus servicios a través de la red de Internet. Cualquier agencia de viajes puede tener, además de su línea de negocio tradicional, otra línea de negocio virtual.

Agencias de viajes en franquicia, se trata de un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la agencia de viajes franquiciadora, cede a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber-hacer" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

Según clasificación de la consultora Deloitte & Touche, nos encontramos los siguientes tipos de agencias:

Agencias según perfil del negocio:

Agencias de viajes vacacional, agencia cuya facturación por vacacional supone más del 66% de su facturación total.

Agencia de empresa o negocios, agencia cuya facturación por negocios supone más del 66% de su facturación total.

Agencia mixta, el resto de agencias que no se ajustan a las dos tipologías anteriores.

Agencias según tamaño:

Agencia grande, agencias con más de 250 empleados.

Agencia mediana, agencias que tienen entre 20 y 250 empleados.

Agencia pequeña, agencias con menos de 20 empleados.

Agencias según modelo organizativo:

Agencias con central, agencias que pertenecen a una empresa con dos o más puntos de venta, y que disponen de unas oficinas centrales de las que reciben los servicios.

*Agencias sin central*, agencias, con uno o dos puntos de venta, que no cuentan con oficinas centrales, y que por lo tanto realiza todos los procesos de la gestión del billete en el mismo punto de venta.

*BTC (Business Travel Center)*, agencias especializadas en viajes de negocio. Se caracterizan por la centralización y optimización de recursos a través de un servicio en cadena y la especialización de los agentes.

*Implant*, agencias ubicadas físicamente en la empresa del cliente. Se caracterizan por la integración y personalización en la gestión del cliente.

### **2.5.3.- Asociaciones del sector.**

El sector de las Agencias de viajes, tanto nacional como internacional, está muy atomizado, consiguiéndose en gran parte de pequeñas y medianas empresas. Esto hace que se necesite una unión u otro tipo de entidad para sumar esfuerzos en el desarrollo de su actividad, por eso gran parte de las agencias de viaje están unidas en alguna asociación. Los objetivos de las asociaciones, generalmente se basan en la defensa de los intereses de las agencias que en la misma se integran, ante empresas proveedoras, administraciones públicas, etc., así como defender y potenciar la imagen de y prestigio de la actividad.<sup>73</sup>

*“Asociaciones internacionales de agencias de viaje:*

*- FUA AV: Federación Universal de Asociaciones de Agencias de viajes). Constituida en 1996, agrupa a asociaciones nacionales de Agencias de viajes. En España son miembros de ella AEDAVE y ACAV. Es la máxima autoridad mundial que representa a la industria del Turismo y los viajes. Aglutina a 114 asociaciones nacionales y cuenta con miembros afiliados en 121 países. Defiende los puntos de vista de los agentes de viajes y touroperadores, tanto emisores como receptores. Sus objetivos son: fomentar los viajes de los pueblos de todos los países y apoyar la libertad de viajar en el mundo protestando contra legislaciones que perjudican el turismo, reduciendo trabas burocráticas de los viajes...; también defender a las agencias de viajes en todos los temas de interés común (CRS, nuevas tecnologías, overbooking...); reforzar el*

---

<sup>73</sup> **Mañas J.C. et al. (2003). Las agencias de Viajes en España: Estudio de los cambios productivos, evolución del sector y nuevas cualificaciones profesionales.** Proyecto financiado por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) y Fondo Social Europeo (FSE). Al amparo del III Acuerdo Nacional de Formación Continua. Convocatoria 2002 de Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación. Número de expediente C20020094.

prestigio mundial de la actividad profesional de las Agencias de viajes; defender los intereses profesionales de las agencias afiliadas; facilitar la creación de asociaciones nacionales en los países que no posean.

- WATA: Asociación Mundial de Agencia de Viaje. Asociación cooperativa y restringida de AAVV de reputación probada. Sede en Ginebra. Sus objetivos son: favorecer los intereses económicos de sus miembros; favorecer el intercambio de servicios entre sus miembros; participar en operaciones conjuntas; intercambiar información a través del Master Book de Wata que proporciona información sobre las principales ciudades del mundo, tarifas confidenciales del agente WATA en cada ciudad, lista de hoteles de cada categoría en ciudades de importancia turística.

- ECTAA: Grupo de Asociaciones Nacionales de Agencias de Viajes y Tour Operadoras de la Comunidad Económica Europea. 1961, agrupa a representantes de las Asociaciones de AAVV de los países miembros de la UE.

- IFTO: Federación Internacional de Tour Operadores.

- COTAL: Confederación de Operadores Turísticos de América Latina.

Asociaciones nacionales de agencias de viaje:

- UNAV: Unión Nacional de Agencias de Viajes. Union Empresarial de AAVV, que actúa en el territorio español constituida en 1977. Actualmente integra a 240 miembros (aparte miembros adheridos del sector turístico). UNAV actúa dentro del marco imperativo de sus estatutos y de las Leyes del Estado vigentes. Goza de absoluta autonomía económica y administrativa. Su finalidad es exclusivamente profesional, sin ningún ánimo de lucro y sin intereses políticos. UNAV es parte esencial en la fundación de la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV), que pretende consumar la unificación del sector, mediante la integración en la misma, de todas las asociaciones españolas. Su filosofía responde a una empresa, un voto. Como reflejo de tal principio, el consejo Directivo de UNAV representa los sectores de actividad de las Agencias de Viajes que en ella se aglutinan, es decir, Minoristas, Mayoristas, Receptivas y Emisoras.

- AEDAVE: Asociación empresarial de Agencias de Viajes Españolas, constituida en febrero de 1979. Es una asociación de ámbito nacional con autonomía económica y administrativa, cuyos fines son la representación, gestión y promoción de los legítimos intereses profesionales y empresariales comunes en las Agencias de Viajes; prestigiar la imagen de las actividades y profesión de las Agencias de Viajes;

representar a sus afiliados ante organismos y entidades públicas y privadas, así como mantener relaciones de carácter colectivo con proveedores.

- FEAAV: Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viaje. (Integra asociaciones regionales y la UNAV), constituida en 1979 de la FEDAV (Federación Española de Agencias de viajes), integra en la actualidad a veinte asociaciones de agencias de viajes. Sostiene relaciones con toda clase de organismos y entidades públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, con el fin, entre otros, de defender los intereses de sus miembros, así como defender y potenciar la imagen y prestigio de la actividad.

- CAAVE: Cúpula Asociativa de Agencias de Viajes Españolas. Constituida en 1978, de ámbito nacional, con autonomía económica y administrativa, integra 300 agencias. La finalidad principal es la representación, promoción y defensa de los intereses de las agencias asociadas, así como denunciar las actividades de intrusismo profesional.

- AMAVE: Asociación de Mayoristas de Viajes Españoles. Representa todas las actividades de los tour Operadores en sus diferentes especializaciones.

- AETO: Asociación Española de Touroperadores.

A este listado podríamos añadir un importante número de asociaciones de carácter autonómico o provincial, como por ejemplo: Asociación Empresarial Valenciana de Agencias de Viaje, Asociación Provincial Alicantina de Agencias de Viajes, Asociación de Agencias de Viajes de la Región de Murcia, etc.

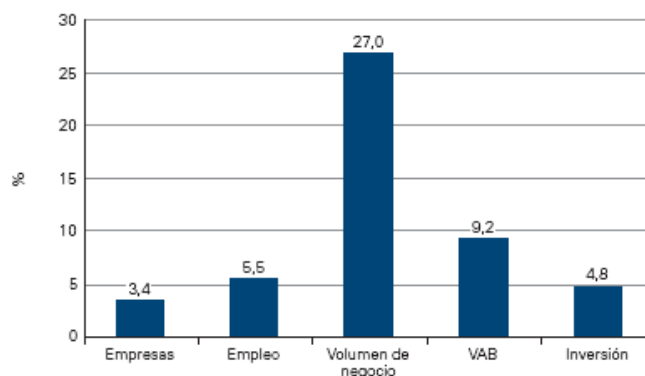
Por otro lado, no podemos olvidar los grupos de gestión y/o comercialización. Son agrupaciones voluntarias de agencias de viajes independientes y generalmente pequeñas, que se unen para la defensa de sus intereses comerciales y para competir unidas ante grandes grupos empresariales. No compiten con las asociaciones empresariales, sino que se complementan o incluso se integran. En España se han contabilizado más de 20 grupos de gestión que representan unos 1.700 puntos de venta. Han constituido una Plataforma de Grupos de Gestión (PGG) y una Asociación llamada Agrupa. Los grupos más difundidos son: ACU, AMA, Avanturs, AVASA, Europa, GEA, M-70, OVER, RET, STAR, Trópico, UNIDA. También se puede incluir el Grupo GEBTA (Guiad of European Business Travel Agents), consorcio formado por 22 agencias españolas con unas 300 oficinas ."

## 2.5.4.- Evolución y principales magnitudes de la oferta sectorial de las agencias de viaje.

### 2.5.4.1.- Las agencias de viaje en la Unión Europea.

En 1999 operaban en la Unión Europea cerca de 48.500 agencias de viajes en las que se empleaban alrededor de 365.000 trabajadores, facturando en torno a 113.000 millones de euros y generando un valor añadido bruto de 14.630 millones de euros. La relevancia del sector fue creciendo notablemente, a lo largo de los últimos años, ya que desde 1994 el número de empresas aumentó un 37,5%, el empleo casi un 50% y la facturación un 48,5%. De este modo, en 1999, el sector de agencias de viajes representaba el 3,4% de las empresas del total del sector turístico, el 5,5% del empleo, el 27% del volumen de negocio y el 9,2% del valor añadido generado.

**Gráfico 2.33.- Contribución del sector de agencias\* de viajes al sector turístico en el conjunto de la UE. 1999.**



En el sector turístico, además de las agencias de viajes se incluye la actividad de los hoteles y otros hospedajes y la restauración.

Fuente: Eurostat

Con relación a la estructura sectorial, el tamaño medio de las empresas del sector en 1999, era de 7,5 empleados (6,9 en 1994). Cabe resaltar que éste era y es un sector donde conviven un elevado número de pequeñas y medianas empresas y una serie de grandes grupos empresariales (activos en todos los mercados clave europeos), que en la mayor parte de los casos no sólo tienen intereses en este mercado sino en la industria turística en general, configurando **un mercado**

**caracterizado por su elevada competencia desde la oferta, que se enfrenta además a unos clientes cada vez más exigentes y mejor informados.**

Esta acusada competitividad sectorial, extensible a la generalidad de países integrantes de la Unión Europea (donde el sector español aporta el 10,7% de las empresas, el 9,4% del empleo y el 7,6% de la facturación), fomentada asimismo por aspectos como el aumento del número de franquicias, Internet, la entrada importante de nuevos competidores, la liberalización del mercado del transporte y una progresiva implantación e incremento de cuota de mercado de los grandes grupos empresariales, ha conducido a una dura guerra de precios que erosiona progresivamente los márgenes y la rentabilidad de las agencias de viajes. Esta situación explica en buena medida el estancamiento de la productividad sectorial observado a lo largo de los últimos años.

Dentro de la UE, son los habitantes de los países que disponen de una mayor renta per cápita los que más se van de vacaciones. Concretamente, según datos del año 2001 en Alemania el 80,2% de la población mayor de 14 años pasa más de cuatro noches fuera de su residencia habitual al año, en Luxemburgo un 73,1%, y en Holanda un 68,6%. Por el contrario, los países con menor renta per capita, como Portugal o España son lo que presentan una menor tasa vacacional (34,2% y 38,5% respectivamente).

En este sentido, parece existir una relación positiva entre los países que presentan una mayor tasa vacacional y los que acuden en mayor medida a las agencias de viajes para organizar sus vacaciones. De hecho, en Alemania más del 45% de los turistas acude a las agencias, un 43,1% en Luxemburgo y un 39% en Holanda. Por el contrario, en Portugal (11,1%) y España (21,4%) es muy bajo el porcentaje de los turistas que acude a las agencias para organizar sus viajes, muy probablemente como consecuencia de un importante turismo interior, la preferencia por el coche como modo de transporte y a un uso importante del alojamiento de carácter privado.<sup>74</sup>

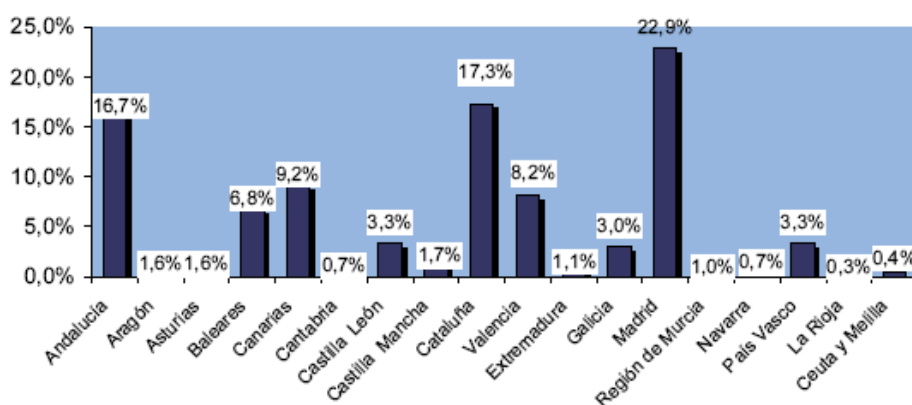
---

<sup>74</sup> Pérez J.M. et al (2004). Agencias de Viaje. Informes Sectoriales de la Comunidad Autónoma Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras.

### 2.5.4.2.- Las agencias de viaje en España.

Atendiendo a los datos que nos presenta el DIRCE (Directorio Central de Empresas, INE) , el sector de Agencias de viajes, se componía en España , en el año 2002, de 6.646 empresas repartidas por todo el territorio nacional, llegando a alcanzar las 9.092 agencias de viajes, en el año 2006.

**Gráfico 2.34.- Empresas por Comunidades Autónomas.**



Fuente: Las Agencias de viaje en España. Estudio de los cambios productivos. Evolución del Sector y Nuevas Calificaciones Profesionales. Año 2003.Unión Nacional de Agencias de Viaje (UNAV)

En el año 2002, la mayor concentración de empresas se encontraba en Madrid con un 22,9% del total, seguido de Cataluña con el 17,3% y de Andalucía con el 16,7%. Le seguían con una menor concentración comunidades como Canarias con un 9,2%, la Comunidad Valenciana con un 8,2% y las Islas Baleares con el 6,8%. Las comunidades con menor representación eran, el País Vasco y Castilla y León con un 3,3% cada una, Galicia también con un 3%, Castilla La Mancha con un 1,7%, Aragón y Principado de Asturias ambas con un 1,6% cada una, Extremadura con un 1,1% y Murcia con un 1%.

El sector de agencias de viajes representaba en el año 2001 el 2,4% de las empresas, el 3,9% de los locales y el 4% del total del empleo del sector turístico, actividad que a su vez ostentaba un peso muy relevante en el conjunto de la actividad económica española. Además, la relevancia del sector crece en términos económicos, contribuyendo en un 21,7% al volumen de negocio generado por el

sector turístico estatal, y en un 6,4% en términos de valor añadido bruto generado, aunque en términos de inversión su participación se sitúa en el 3,1%

EN 2004 las agencias de viajes y tour-operadores englobaban a 7.970 empresas y 13.900 puntos de venta, que generaron más de 15.000 millones de euros de ingresos.

**Gráfico 2.35.- Evolución de las agencias de viajes: empresas y volumen de negocio.**



Fuente: evertis a partir de datos del INE

Para el conjunto de 2006, según la opinión mayoritaria de los empresarios se registró un nuevo y notable incremento de las ventas en los grandes grupos de agencias de viajes y touroperadores. En concreto, el 42,5% de los gestores de agencias de viajes cifraban el aumento en las ventas entre el 5% y el 10%, mientras un 45,5% había disfrutado de aumentos superiores al 10%. El fuerte aumento en los niveles de venta se concretó en 2006 en una muy positiva mejoría de la rentabilidad empresarial en los grandes grupos de agencias de viajes y touroperadores españoles. El 58,2% de las agencias consiguió en 2006 incrementar sus beneficios por encima del 10%.

En cuanto a las centrales de reserva, resulta difícil cuantificar este sector puesto que muchos establecimientos se encuentran comercializados por varias agrupaciones y centrales de reservas.

Las grandes cadenas hoteleras suelen estar presentes en este segmento para gestionar reservas para sus establecimientos nacionales e internacionales.

En 2004, las 10 mayores centrales de reservas españolas, por volumen de ingresos, generaron 288 millones de €, el 91,8% de los cuales correspondían a las tres primeras.



## 2.6.- Las Nuevas tecnologías en el sector turístico.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación se han convertido en uno de los elementos más importantes de la industria turística y, todo un completo sistema alrededor de las mismas se está difundiendo rápidamente a través de este sector, no pudiendo escapar ningún agente del mismo a su impacto (Poon, 1993)<sup>75</sup>.

La importancia de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones en la comercialización turística ha estado muy presente en los planteamientos estratégicos<sup>76</sup> de las grandes empresas turísticas desde los años sesenta, cuando empezaron a desarrollarse los CRS<sup>77</sup> de las principales compañías aéreas (Truitt, et al, 1991; Bloch y Segev , 1996)<sup>78</sup>.

Según Stipanuk (1993)<sup>79</sup>, el papel de la tecnología destaca por sus grandes funcionalidades en este sector:

- ▲ La contribución de la tecnología al crecimiento del turismo, bajo diversas ópticas, tanto por proporcionar una mayor disponibilidad de tiempo libre para los viajes o por la reducción de los costes.
- ▲ La tecnología como creadora de experiencias turísticas, a través de facilitar temperaturas, condiciones físicas y atracciones.
- ▲ La tecnología como protectora de la experiencia turística, desarrollando sistemas que incrementen la seguridad física de los turistas y la propia conservación de los productos y destinos turísticos.
- ▲ La tecnología como potenciadora de la experiencia turística, favoreciendo el mínimo esfuerzo por parte de los consumidores para poder disfrutar de los atractivos turísticos o facilitando la reducción del tiempo necesario para realizar los desplazamientos entre los lugares de origen y destinos de los viajeros.

---

<sup>75</sup> Poon, A. (1993). **Technology in Travel Agencies and Tour Operators**. En Cooper, C.P. (ed.). *Tourism and Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Londres.

<sup>76</sup> Crespi R., Martínez E. (2001). **Las tecnologías de la información y el sector servicios. Una aplicación al turismo**. Economía Industrial nº 340

<sup>77</sup> CRS: Computer reservation systems. Considerados como los más importantes sistemas de información de la industria turística (Sheldon, 1994), llegando a ser un instrumento crítico en el marketing y la distribución de los productos y servicios turísticos (Truitt, 1991), citado por Del Alcázar (2002). **Del Alcázar B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico**. Ed. ESIC

<sup>78</sup> **Del Alcázar (2002). Los canales de distribución en el sector turístico**. ESIC

<sup>79</sup> citado por Del Alcázar (2002). **Del Alcázar B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico**. Ed. ESIC

- ▲ La tecnología como foco principal de la experiencia turística, cuando la motivación del consumidor está relacionada con cierta forma por aspectos directamente vinculados con el desarrollo tecnológico o determinados eventos sobre el mismo.
- ▲ **La tecnología como herramienta de la industria turística, proporcionando productividad, eficiencia y mejorando los niveles de satisfacción del consumidor.**
- ▲ La tecnología como destructora de la experiencia turística, como por ejemplo, la degradación de atractivos turísticos naturales hasta la sustitución de los viajes como consecuencia de los simulaciones realizadas a través de la tecnología.

Por lo tanto, en los últimos años las TIC (tecnologías de la información y comunicación) han revolucionado la industria turística y han alterado la competitividad de las organizaciones y destinos. El rápido desarrollo de la oferta y la demanda turística hacen que las TIC sean un aliado necesario de la industria, especialmente para el marketing, distribución, promoción y coordinación de la misma (Buhalis, 2000)<sup>80</sup>. Para este autor las tecnologías de la información están produciendo una reestructuración de la gestión empresarial en el sector, introduciendo grandes beneficios en la eficiencia, diferenciación, reducción de costes y tiempo de respuesta de las organizaciones turísticas.

Del Alcázar señala que Rodríguez (1997) destaca las siguientes consecuencias como más importantes de la rápida e intensa incorporación de las nuevas tecnologías de la información en el sector turístico:

- Una nueva oferta de servicios turísticos, ante las oportunidades de negocio que estas nuevas tecnologías posibilitan. Por ejemplo: las videoconferencias para empresas y hoteles; Para clientes de ocio, los juegos, videos o conexión a la red. Y para las empresas turísticas, los servicios de ayuda a la gestión: GSD, reservas, venta directa, correo electrónico...

---

<sup>80</sup> Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies. Past, present and future. *Tourisme Management*, 23.

- Un nuevo modo de comunicar a través de páginas web y servidores, implicando contenidos interesantes y atractivos, además de la posibilidad de interactuar con el cliente potencial.
- Una nueva concepción del espacio y del tiempo, la red conecta a vendedor y comprador no importa donde estén.
- Un nuevo y revolucionario canal de distribución, proporcionando encuentros rápidos e interactivos a tiempo real del vendedor con el comprador.

Rastrullo (1999)<sup>81</sup> en su tesis doctoral, resume las consecuencias de la información en el sector turístico en tres grandes pilares: la generación de demanda, la satisfacción del consumidor y reducción de los costes de transacción.

Por otro lado, los sistemas de información más importante a destacar dentro del sector turístico y subsector de las agencias de viaje son: Los CRS y los GDS.

Los CRS se pueden definir como una base de datos central, actualizada periódicamente que está accesible a sus abonados a través de terminales informáticas. Proporcionan a sus suscriptores información al día de tarifas aéreas y servicios y permiten a los usuarios reservar, cambiar y cancelar reservas, así como emitir billetes. Las agencias de viaje son sus principales suscriptores, mientras que las compañías aéreas son sus propietarios, creadores, anfitriones o vendedores (Poon, 1993)

A partir de este sistema, todas las grandes compañías aéreas siguieron los mismos pasos creando los suyos propios, sin embargo, no es hasta los años setenta, con la desregulación aérea de los Estados Unidos, cuando realmente las agencias de viajes tienen acceso directo a los CRS.

Es en 1987, con la ampliación de la información que almacenaban los CRS, a otros tipos de productos turísticos como plazas hoteleras y con la internacionalización

---

<sup>81</sup> Rastrullo Horrillo, M<sup>a</sup> A. (1999). Bases para un modelo explicativo de la empresa en la economía del conocimiento: EL concepto de empresa ampliada. Aplicación a la empresa turística. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Málaga. Citada por Del Alcázar (2002). Del Alcázar B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. Esic

de sus operaciones cuando aparecen los GDS o sistemas globales de distribución. (Vialle, 1995)<sup>82</sup>

Los GDS se definen como un sistema de información que permite el acceso "on line" a extensas bases de datos de productores de servicios turísticos- líneas aéreas, hoteles, coches de alquiler- desde una extensa red de usuarios profesionales de la venta minorista- agencias de viajes. (Rodríguez, 1997)<sup>83</sup>

En la actualidad, los GDS constituyen para las agencias de viajes un instrumento que va más allá de las funciones propias de distribución, convirtiéndose en una herramienta valiosa de gestión para las mismas, favoreciendo la productividad de ellas notablemente (Truitt, et al, 1991)<sup>83</sup>

Los Sistemas de Distribución Global se encuentran presentes en 230.000 puntos de venta en todo el mundo. La estructura del sector se corresponde con una situación de oligopolio debido a los grandes costes de entrada asociados.

Las principales empresas que comercializan estos sistemas son Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan.

En España el principal proveedor de estos sistemas es Amadeus España, con unas cuotas de mercado del 93,61% en la emisión de billetes, y de un 91,14% en la gestión de reservas. En 2006 el número de reservas gestionadas por esta compañía fue de 35,6 millones, cifra un 4,9% superior al ejercicio anterior. La presencia de Amadeus España en España se extiende en más de 9.000 agencias de viajes, y en la totalidad de aerolíneas que operan con billete electrónico.

Toda esta situación de control del mercado por parte de los GDS, se está viendo afectada por; la consolidación vivida en las empresas del macro-sector turístico, la desregularización del mercado y el auge de Internet. A su vez, estos factores han originado las condiciones necesarias para la entrada de modelos de negocio de bajo coste denominados GNE (GDS New Entrants).

Ante la presión competitiva creciente de los GNE (capaces de reducir hasta un 75% las tarifas cobradas a los proveedores de servicios por reserva realizada) los GDS

---

<sup>82</sup> Vialle, O (1995). Los sistemas mundiales de distribución en la industria turística. Organización Mundial de Turismo. Madrid.

<sup>83</sup> citado por Del Alcázar (2002). **Del Alcázar B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico.** Ed. ESIC

atraviesan un período de cambio, marcado por una integración vertical aprovechando las oportunidades de Internet.

Las conclusiones del informe "Investigación sobre el Uso de Internet en el Sector Agencias de Viajes en España 2002", un estudio realizado por la Asociación Española de Comercio Electrónico (@ECE) y el Grupo CETT Consultors, pone de manifiesto que Internet "se configura como una herramienta más que utilizan las agencias de viajes para su gestión comercial integral. La Red es un elemento más del conjunto de herramientas que tienen las agencias hoy en día para alcanzar sus objetivos comerciales y empresariales".

Así, de las agencias de viajes españolas analizadas en el estudio, ante la pregunta de cuáles son los objetivos que persigue su página web, el 88,2 por ciento señala Vender; la Publicidad es mencionada por el mismo porcentaje y apenas unos puntos por detrás, aparece el argumento de Mejorar el Servicio al Cliente (un 82,4 por ciento). Acciones como Ampliar el Mercado (señalado por el 76,5 por ciento de los encuestados), el Aumento de la Competitividad (un 70,6 por ciento), la Mejora de Procesos (el 58,8 por ciento) y la Reducción de Costes (un 52,9 por ciento), completan la lista de los principales objetivos por los que una agencia de viaje cuenta actualmente con una página web.

Respecto a los productos y servicios que las agencias de viaje ofrecen a través de Internet, la Investigación revela cómo, a medida que las compañías aéreas han ido apostando por la venta a través de su propia web, esta parte de negocio tradicional de la agencia de viajes va disminuyendo poco a poco, lo que obliga a potenciar otro tipo de productos que hasta ahora no tenían un peso demasiado significativo. En este sentido, la contratación de hoteles, paquetes turísticos y seguros de viaje van ganando terreno en las ventas online. Así, el estudio de la @ECE y CETT Consultors señala que el 80 por ciento de las agencias de viajes españolas está ofreciendo en su web la comercialización de paquetes turísticos y hoteles, frente a los billetes de avión, producto únicamente ofrecido por el 46,7 por ciento de las agencias.

La investigación destaca además muy positivamente el uso de la propia web como elemento final del proceso de cierre de la venta, incluyendo el pago. Así, casi de la mitad de las agencias de viajes entrevistadas para realizar el informe, afirman que la venta de sus productos se inicia y cierra a través de Internet. Concretamente, el 43,3 por ciento de las ventas realizadas por estas agencias de viajes se cerraron a través de la web, frente al 46 por ciento, realizadas en las propias oficinas de la

agencia. Este dato, es explicado desde las fuentes de la investigación señalando que "oficina" y "teléfono" continúan siendo dos elementos clave para poder realizar una venta de principio a fin, ya que el **componente de "presencialidad" es todavía un factor de confianza muy valorado por los clientes.**

Pero a pesar de la saludable situación que parecían disfrutar las agencias de viaje españolas en su uso de Internet para su actividad, en 2002, seguían existiendo grandes problemas o barreras al verdadero despegue de la comercialización por Internet de los productos y servicios turísticos en general. El primero, según manifestaban las propias agencias, era la desconfianza en los sistemas de pago, apuntada por el 73,3 por ciento de las consultadas. La no siempre correcta velocidad de la Red y la poca adaptación del cliente a Internet eran también, uno de los principales obstáculos que el sector Turismo encontraba a la hora de desarrollar su actividad comercial a través de la Red.

Como principales conclusiones, la investigación de la @ECE y CETT Consultors destacaba que Las agencias de viajes con mayor facturación eran las que utilizaban de una forma intensiva las potencialidades que pone Internet al alcance de las empresas.

En 2006, la mayor penetración del uso de Internet en la sociedad española junto al incremento de la oferta de servicios turísticos en la Red y la accesibilidad a la misma en cualquier momento, sustentan el éxito de la comercialización de servicios turísticos por Internet.

Internet está incidiendo sobre el modus operandi en el que los ciudadanos organizan, gestionan y administran sus vacaciones. La apertura de las fronteras en un mundo cada vez más globalizado y la tendencia, en nuestro país, a viajar cada vez más, hace que medios como Internet cobren una especial relevancia.

La industria de viajes on-line, tanto en Estados Unidos como en Europa, supone entre el 30% y el 40% de las ventas totales a particulares a través de este medio. Según datos del Centre for Regional and Tourism Research en 2006 el turismo on-line generó un valor por ventas de 16.400 millones de euros (un 7% del total del mercado).

La distribución geográfica de las ventas en Europa es desigual. Reino Unido (35%), Alemania (22%), y Francia (12%) son los países con mayor desarrollo. Las ventas en España suponen un mínimo porcentaje del total, ya que, unidas al resto de países del sur de Europa (Italia, Portugal y Grecia), apenas suman el 9% del total.

Una de las razones que explican el liderazgo del Reino Unido es la proliferación de compañías aéreas de bajo coste en este país, las cuales realizan en Internet hasta un 90% de sus ventas (50% en Estados Unidos).

El producto estrella de las ventas on line es el billete de avión (62%), seguido de los hoteles (12%), paquetes turísticos (12%), billetes de tren (9%) y alquiler de coche (2%). En España, los billetes de avión, barco y autobús son los principales productos y servicios adquiridos on line y suponen un 30,4% de las compras por Internet. Las reservas de alojamiento llegan a un 5,4%.

Por último, destacar que el sector turístico está a la cabeza en cuanto al gasto medio realizado en compras por Internet, siendo los paquetes turísticos y las reservas de alojamiento los más altos.





### **Capítulo 3.- Marco teórico y Revisión de la Literatura**

### **3.- Revisión de la literatura.**

3.1.- Introducción	82
3.2.-La ventaja competitiva en el sector turístico	84
3.3.- Evolución del concepto de marketing: marketing transaccional, orientación de mercado y marketing relacional	89
3.3.1.- Marketing Transaccional	89
3.3.2.- Orientación al mercado	92
3.3.3.- Marketing Relacional	98
3.3.4.- Estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con el cliente	103
3.4.- La Tecnología de la información en la organización empresa	114
3.4.1.- TIC en la Economía Industrial	120
3.4.2.- TIC en la Economía Organizacional	120
3.4.3.- TIC en la Teoría de Recursos y Capacidades y sus variantes	121
3.4.4.- Teoría de las Capacidades Dinámicas	124
3.4.5.- Teoría de los costes de transacción	127
3.4.6.- La innovación de Schumpeter	130
3.4.7.- Redes estratégicas	131
3.5.- La Fidelidad	132
3.5.1.- Lealtad	134
3.6.- La calidad del servicio	137
3.7.- La satisfacción	140
3.8.- Valor percibido y costes de cambio	145
3.8.1.- Valor percibido	145
3.8.2.- Costes de cambio	152
3.9.- Confianza y compromiso	158
3.9.1.- Confianza	158
3.9.2.- Compromiso	162
3.10.- Revisión de la literatura. Investigaciones en turismo	166

### 3.- Revisión de la literatura.

#### 3.1.-Introducción.

La importancia del sector servicios en la economía ha ido gradualmente aumentando, dando lugar a más de la mitad del empleo existente y contribuyendo positivamente a la formación del PIB. Tal y como he mencionado en capítulos anteriores de análisis del sector, el turismo constituye uno de los sectores de servicios más relevantes<sup>84</sup>, siendo uno de los canalizadores de la globalización al contribuir tanto al desarrollo del resto de actividades económicas, como al favorecer el reparto de riqueza mundial<sup>85</sup>.

Desde hace algún tiempo, en todos los sectores y concretamente en el sector turístico, el concepto de competitividad es esencial en la capacidad que tienen las empresas y los países en mantener su posición en un mundo cada vez más integrado.

Desde comienzos de la década de los ochenta se ha producido un rápido proceso de introducción de innovaciones en el sector turístico, la mayor parte de ellas en tecnologías de la información, que han ido provocando cambios sobre las bases de competitividad de las empresas del sector.

El innegable protagonismo del sector turístico requiere detenerse a realizar un análisis de la competitividad que existe en el mismo. De este modo, el rasgo que cabe señalar como el más significativo es el incremento de la competencia al que se han visto sometidas las empresas en las últimas décadas, y que ha traído como consecuencia que muchas de ellas hayan tenido que cesar su actividad por no alcanzar los objetivos previstos en términos de rentabilidad. Asimismo, el mayor número de empresas oferentes genera una elevada diversidad de productos y servicios puestos a disposición del cliente, haciendo que la adaptación a sus deseos y necesidades se convierta en una práctica sustitutiva de la tradicional estandarización de la oferta.

---

<sup>84</sup> “...Existe un acuerdo generalizado acerca de la importante contribución que realiza el sector turístico al desarrollo económico de un amplio número de países (Kadampully, 1995, 2000; OMT, 1998), convirtiéndole de esta forma en un tema de interés tanto para académicos como dirigentes de entidades públicas y privadas. Así, materializado a través del denominado efecto multiplicador (Bigné, Font y Andréu, 2000), son muchos y diversos los sectores que, directamente ligados o no al turismo, se benefician del enriquecimiento generado por la actividad turística.”. **Rodríguez del Bosque et al. (2005). El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis comparativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios.** Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. núm. 24, 083-102

<sup>85</sup> El turismo emerge como un sector clave en el marco de la actividad económica internacional. **OMT (1998). El turismo como actividad económica. Introducción al turismo.** Madrid Organización Mundial del Turismo, pp. 9-38.

Por lo tanto, las empresas deben buscar fuentes de diferenciación alternativa que les permitan rentabilizar su negocio y, en definitiva, alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo capaces de garantizarles la supervivencia en el largo plazo.

Tal y como indica la autora Setó D. (2003)<sup>86</sup> "..Los beneficios que supone a una empresa contar con una base de clientes fieles han sido ampliamente documentados en la literatura. Los clientes fieles pueden generar un incremento de los ingresos de la empresa (Reichheld, 1993, 1996; Schlesinger y Heskett, 1991); es más probable que los clientes fieles compren productos y servicios adicionales (Reichheld, 1996) y a menudo generen nuevos negocios para la empresa vía recomendaciones boca-oído; (Reichheld, 1996; Reichheld y Sasser, 1990; Schlesinger y Heskett, 1991). Por otro lado, los clientes fieles también pueden contribuir a una disminución de costes (Reichheld, 1993), ya que suelen ser menos costosos de servir y además porque los costes de ventas, marketing y establecimiento pueden ser amortizados durante el ciclo de vida del cliente."

Fornell (1992)<sup>87</sup> señala que la mayoría de las empresas utilizan alguna combinación de estrategia de negocio ofensiva (captación de nuevos clientes) y defensiva (mantenimiento de la base de clientes). Aunque ante el lento crecimiento de la mayoría y la fuerte competencia existente, cada vez se utiliza más una estrategia defensiva. La fidelidad de los clientes, se convierte pues, en un factor clave para el éxito de la empresa, permitiendo la obtención de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Tanto académicos como prácticos consideran la fidelidad del cliente como uno de los principales objetivos que deben proponerse las empresas para sobrevivir en un mercado tan competitivo y saturado como el actual.

---

<sup>86</sup> Setó Pamies D. (2003). **La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento**. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, nº2, pp. 189-204

<sup>87</sup> Fornell, C. (1992). **A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience**. Journal of Marketing, vol. 56, nº1.

### 3.2.-La ventaja competitiva en el sector turístico.

A pesar de que la investigación se centra en las Agencias de Viaje, a la hora de analizar la ventaja competitiva es interesante hacerlo, en un primer lugar, referente al sistema turístico en su globalidad para posteriormente centrarlo en las Agencias de Viaje, tal y como señalan los autores Leticia et al. (2007)<sup>88</sup>

Los autores Lillo et al. (2007)<sup>89</sup> destacan la transformación del modelo turístico que se puede resumir en:

- ✓ *El inicio del crecimiento de la actividad turística se desarrolló sobre la base de un modelo turístico Fordiano o de masas, desarrollado en los años 50 y 60, que atendía básicamente a una demanda de producto de sol y playa, que el sector atendía con paquetes turísticos a precios reducidos resultado de la estandarización y economías de escala<sup>90</sup>.*
- ✓ *Poon (1993) establece cinco categorías de cambio en el paradigma del "Nuevo Turismo": Nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción, nuevos estilos de gestión y nuevas condiciones del entorno.*
- ✓ *Morgan (1998) describe la crisis turística de los noventa como la consecuencia de factores tales como la madurez del producto sol y playa, un cambio generacional que aportaba mayor experiencia viajera y nivel cultural, la crisis económica mundial, la falta de renovación de infraestructuras entre otros. Además, estos autores señalan que la viabilidad de los mercados de sol y playa no es sostenible a largo plazo por las nuevas tendencias del mercado turístico como son la preferencia creciente por destinos lejanos más exóticos y cada vez más asequibles, una demanda cada vez más sofisticada y exigente con la calidad, consumidores que solicitan vacaciones a medida y más flexibles, además*

---

<sup>88</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007 (a)). La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes.** El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>89</sup> **Lillo, A., Ramón A.B., Sevilla M. (2007).El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico.** Cuadernos de Turismo, nº 19, pp. 47-69.

<sup>90</sup> En el caso español cabe destacar el trabajo de Cals (1974) que analiza la importancia en esos años de medidas como devaluaciones y su efecto en la llegada masiva de turistas y el favorecimiento de las inversiones extranjeras, así como otras cuestiones de la política turística de aquellos momentos que sirven para entender el desarrollo del turismo en nuestro país. **Lillo, A., Ramón A.B., Sevilla M. (2007). El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico.** Cuadernos de Turismo, nº 19, pp. 47-69.

*de los cambios legislativos que como la liberalización del sector aéreo han posibilitado el descenso de los precios de las vacaciones independientes.*

- ✓ Knowles y Curtis (1999) analizan el post-estancamiento de los destinos de turismo de masas señalando el efecto negativo que se produce como consecuencia de un excesivo crecimiento turístico caracterizado por el deterioro del entorno medioambiental, la dependencia de los touroperadores de los países emisores y las políticas de mercado basadas excesivamente en precios.
- ✓ Como señala Aguiló y Alegre (2004<sup>91</sup>) de forma general existe un consenso de que el mercado turístico está cada vez más segmentado en grupos de consumidores con intereses y necesidades diferenciadas, aumentando la demanda de formas más activas e individualizadas de turismo.

Concluyendo, en la actualidad nos enfrentamos a una demanda heterogénea, con segmentos de mercado cada vez más diversos y una mayor exigencia de atención personalizada y calidad en el servicio recibido, con un consumidor cada vez más experimentado, con mejores niveles de renta, y productos turísticos cada vez más asequibles y dirigidos a segmentos de demanda diferenciados. Además, la tecnología ha experimentado un cambio de rol, desde sistemas de reservas internos al servicio de las cadenas hoteleras, compañías aéreas y touroperadores que se utilizaban de forma aislada al servicio de productos estandarizados, hasta los nuevos avances de software y hardware al servicio de la producción y distribución turística, como son los anteriormente mencionados, sistemas globales de distribución (GDS) y las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Internet), que permiten su uso generalizado por los agentes turísticos y un intercambio de información rápido y eficaz.

Suárez et al (2007)<sup>92</sup> señalan que *el principal desafío de las empresas turísticas españolas, dentro de este sistema, ha sido su conversión en empresas competitivas, debido a los procesos de globalización e internacionalización a los que se ven sometidas, en los que han tenido un papel decisivo los touroperadores. Para lograr la fortaleza competitiva, algunas empresas, han afianzado su presencia en determinados segmentos del mercado, y otras han tratado de desarrollar su actividad a escala mundial (Monfort y Uriel, 2002).*

---

<sup>91</sup> Aguiló E., Alegre J. (2004). *La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares*. Papeles de la Economía Española, 102, pp.250-270.

<sup>92</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007 (a)). *La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

La diversificación ha sido adoptada por algunas de las empresas de este sector, como estrategia empresarial para mantener una presencia activa en el mercado. Incluso la integración horizontal y vertical ha tenido cabida en el sector turístico. Estas estrategias modifican, en buena parte, el entorno competitivo al que tendrán que hacer frente (Molina Collado, 1999).

Sin embargo, la competitividad de este entorno, debe fundamentarse en aspectos que otorguen a la organización posiciones ventajosas frente al resto y que le conduzcan a alcanzar una superioridad capaz de asegurar su presencia en el mercado a largo plazo. De hecho, los servicios catalogados como de experiencia o credibilidad (el caso de los servicios turísticos), difícilmente pueden ser evaluados antes de su percepción y en estos casos, las fuentes más idóneas para lograr ventajas competitivas descansan en rasgos que involucran al conjunto de la organización más que en las características ceñidas al servicio que se presta.

El concepto de competitividad ha evolucionado en el transcurso del tiempo desde el enfoque tradicional basado en ventajas comparativas hacia un enfoque de ventajas competitivas<sup>93</sup>. En el caso del sector turístico, los determinantes de su competitividad residen tanto en su ventaja comparativa, relacionadas en su mayoría con la dotación de recursos del destino turístico, como en sus ventajas competitivas.

El Marketing relacional<sup>94</sup>, como estrategia competitiva dirigida al mantenimiento de relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes, se está convirtiendo en una práctica conductora hacia la ventaja competitiva sostenible tan deseada por las empresas, y tal como indica Iglesias O. (2003)<sup>95</sup> "las nuevas tecnologías, por ejemplo eCRM, deben convertirse en un soporte básico de la aplicación del marketing relacional a nivel táctico, para gestionar el conocimiento de que dispone la organización, pudiendo ofrecer de esta forma servicios más personalizados y disminuir

---

<sup>93</sup> Con relación a los destino turísticos, Sancho (1998) distingue, las ventajas comparativas que vienen dadas por las características del propio destino, como son los recursos naturales y otras ventajas competitivas que configuran el valor añadido del destino como son calidad de servicio, imagen, formación y educación para la actividad turística, el esfuerzo por introducir innovaciones, la mejora de los canales y medios de información, entre otras. **Aguiló E., Alegre J. (2004). La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares.** Papeles de la Economía Española, 102, pp.250-270.

<sup>94</sup> El término "marketing de relaciones" fue introducido entre otros autores por Berry (1983) hace casi dos décadas. El interés por el valor que tiene retener a los clientes y gestionar las relaciones con los mismos para la mejora de la rentabilidad empresarial no ha dejado de aumentar. Gran parte de este interés y por lo tanto, este enfoque se inicia con las investigaciones del marketing en el sector servicios, particularmente por diversos autores, como Grönroos (1994; 1997) o Gummensson (1987; 1995; 1999) y en el sector industrial principalmente por el industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group (Turnbull y Cunningham, 1981; Häkanson, 1982; Ford, 1990; Axelsson y Easton, 1992; Ford et al. 1997). **Iglesias B. O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

<sup>95</sup> **Iglesias B. O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

costes (Buttle, 1996, Gronroos, 1996; Evans & Wurster, 1999; Tapscott, Ticoll & Llowy, 2001)".

La aplicación de la estrategia del marketing empresarial no ha sido igual a lo largo del tiempo, las características de cada momento han ido determinando la necesidad de adaptarse a las mismas para alcanzar la competitividad y crear una sólida base con la que hacer frente a los cambios del entorno. En este sentido, el marketing de relaciones no es algo nuevo, sino que supone la reorientación del marketing tradicional, más preocupado por la obtención de nuevos clientes que por su mantenimiento. (Suárez *et al.*, 2007)<sup>96</sup>.

Por lo tanto, es necesario mencionar las diferencias entre marketing transaccional y marketing relacional. Los intercambios transaccionales se caracterizan por: separar la transacción de todo lo demás, lo importante es llevar la transacción a cabo, la comunicación es prácticamente inexistente y de escaso contenido, su horizonte temporal es a corto plazo. Por otro lado, los intercambios relacionales se caracterizan por: establecer relaciones a largo plazo con los clientes, cada vez que se realiza una transacción debe realizarse tomando como base las ya realizadas y anticipando en cierta medida las futuras, por lo tanto las relaciones entre los participantes son más complejas, con implicaciones más personales y dónde la satisfacción del cliente no sólo se mide en términos económicos.

Tal y como señala Iglesias O. (2003)<sup>97</sup> en su artículo, Lewis y Chambers (1989) declararon: "en ninguna otra parte el marketing relacional es más apropiado que en el sector turístico" (Gilpin, 1996). Las relaciones son la piedra angular en un sector en la que las interacciones o puntos de marketing entre la empresa y sus clientes son múltiples y complejos (Gummesson, 1991). Tanto en las grandes corporaciones turísticas que se encuentran inmersas en redes de alianzas con filiales, franquicias, empresas colaboradoras y competidores, como en las pequeñas y medianas empresas turísticas que necesitan urgentemente llegar a acuerdos de colaboración y/o asociación para poder subsistir en un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, la situación actual del sector indica que la mayoría de las empresas turísticas todavía no están del todo comprometidas con la nueva filosofía del marketing relacional y tan sólo aplican ciertos aspectos tácticos de las relaciones primarias, sin construir y desarrollar una red

---

<sup>96</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007 (a)). **La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes.** El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>97</sup> Iglesias B. O. (2003). **El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).



de relaciones secundarias que les permitan mejorar su oferta holística de servicios. (Iglesias, 2003)<sup>98</sup>

El logro de una sólida ventaja competitiva pasa por encontrar algún rasgo diferenciador que sea susceptible de mantenerse a lo largo del tiempo. La estrategia relacional busca la satisfacción de los clientes a largo plazo para entablar relaciones de intercambio estables con ellos, permitiendo así obtener una cartera de clientes fieles (Suárez et al., 2006)<sup>99</sup> que junto con Los avances tecnológicos abren un sinfín de posibilidades destinadas a mejorar la comunicación entre las partes y, en definitiva a estrechar las relaciones.

En las últimas décadas, las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) han afectado profundamente al entorno competitivo (Porter, 2001) con especial repercusión en la industria turística (Poon, 1993; Sheldon et al., 2001). Autores como Garrigos et al. (2003)<sup>100</sup> consideran la posesión de las tecnologías de información como un factor clave estratégico de la empresa. Sin embargo como señalan Porter y Milar (1985), "La cuestión no es cuándo la tecnología de información tendrá impacto en la posición competitiva de la compañía, la cuestión es cuándo y cómo el impacto golpeará".

---

<sup>98</sup> Iglesias B. O. (2003). **El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

<sup>99</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2006). **Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento.** Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, num. 29, 2006, 193-228

<sup>100</sup> Garrigós, F., Palacios D., Lapiedra R. (2003). **Las tecnologías de información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventaja competitiva en el sector turístico.**Dpto. Administración de Empresas y Marketing. Universidad Jaime I de Castellón.  
[http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo\\_tecnologias.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo_tecnologias.pdf)

### 3.3.- Evolución del concepto de marketing: marketing transaccional, orientación de mercado y marketing relacional.

#### 3.3.1.- Marketing Transaccional.

El término de "marketing" empieza a usarse en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Crowell en 1901, escribe una obra centrada en la problemática de la distribución de los productos desde el productor al consumidor, que es considerada por muchos como el fundamento del moderno enfoque del marketing. Amérien et al., 2005)<sup>101</sup>.

Tradicionalmente el marketing se limitó al área empresarial, la American Marketing Association (AMA) lo define en 1960 como. "La ejecución de ciertas actividades en los negocios que de forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo". (AMA, 1960). En esta definición de marketing el cliente es un sujeto pasivo, al que se le hace algo.

Kotler y Levy (1969)<sup>102</sup>, tras la observación de la realidad donde constatan una intensidad de intercambio en las organizaciones no lucrativas, proponen una nueva definición donde la idea central de la misma radica en "intercambio de valores entre dos partes". Es a partir de aquí donde se inicia un debate sobre marketing que finaliza en 1985, cuando la AMA<sup>103</sup> lanza la siguiente definición de marketing, enfoque que sigue siendo predominante tanto en el mundo académico como empresarial "El marketing se concibe como el proceso de concepción, planificación y ejecución del concepto, tarificación, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización."<sup>104</sup> Este concepto de marketing ha encontrado una gran aplicación en los mercados masivos de bienes de consumo.

---

<sup>101</sup> Amerein P, Barczyk D, Evrard R, Rohard F., Sibaud B. et Weber P. (2005). **Marketing. Stratégie et pratiques**. Ed. Armand Colin, París.

<sup>102</sup> A partir de finales de los 60 se empiezan a realizar proposiciones para ampliar el concepto del marketing más allá de los límites empresariales, introduciéndose en el campo de las organizaciones no lucrativas y de las ideas políticas de la mano de autores, como Kotler, Levy y Zaltman. **Santasmases Mestre, M., Marketing. Conceptos y estrategias, (1999)**, 4ª ed., Ed Pirámide, Madrid.

<sup>103</sup> El enfoque que se deriva de la definición dada por la AMA en 1985 es seguido y defendido por una gran mayoría de académicos. Sin embargo desde el ámbito europeo se señala que este enfoque está perdiendo su posición de predominio y que solo es adecuado para cierto tipo de firmas y mercados (Hakanson, 1982; Gummeson, 1987, 1994; Grönroos, 1987, 1990, 1994; Brodie et al., 1997). La principal crítica que se hace al enfoque propuesto por la AMA es que trata el intercambio desde la perspectiva de la transacción a corto plazo.

<sup>104</sup> **Barroso C, Martín E. (1999). Marketing Relacional**. Ed. ESIC. En el Plano operativo esta definición de marketing implica dos enfoques: Por una parte la gestión como un sistema de análisis dando lugar al marketing estratégico, donde se estudian las necesidades del consumidor y su evolución, como prefacio a orientar la empresa a su satisfacción. Por otro lado la gestión como sistema de acción, dando lugar al marketing operativo, donde el principal cometido es la conquista del mercado a través de acciones concretas sobre 4 variables: producto, precio, distribución y comunicación.

Ya con esta definición la AMA consiguió fijar el centro de atención en el consumidor y presentó la propuesta de fijarnos en las necesidades y deseos del consumidor como forma más apropiada para conseguir el éxito de la organización. Con esta definición la AMA se está apoyando en la idea de Marketing Mix. Es en 1950, cuando Neil Borden introduce por primera vez el concepto de marketing mix, Borden lista un conjunto de variables de marketing a modo de guía en la orientación de los responsables de marketing. Posteriormente, en 1960, McCarthy, propone resumir la lista de Borden en 4 elementos, los conocidos como las 4 P's del marketing: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. Este concepto es ampliamente aceptado y la AMA lo incorpora como definición de marketing en 1985.

Barroso et al. (1999)<sup>105</sup> señalan que durante bastante tiempo el cuerpo central del marketing ha estado y está dirigido hacia los mercados masivos de consumidores y aunque esto coincide con la idea de Hunt (1976), el concepto de intercambio es algo diferente, en la definición de la AMA citada anteriormente se basa en un concepto central de gestión del marketing mix, por lo que supone un intercambio centrado en el corto plazo, en la transacción, donde el cliente es considerado como un sujeto pasivo, siendo la empresa quien asume el papel activo de la relación de intercambio. El interés mayor de este enfoque es conseguir que la elección del cliente potencial sea la oferta de la empresa, la satisfacción del cliente en una transacción concreta. La mayor importancia radica en la conquista de nuevos clientes, y no tanto en su tratamiento posterior.

La gestión del marketing-mix se ha convertido en el paradigma predominante en la gestión del marketing durante estas últimas 4 décadas. Sin embargo, este paradigma está teniendo fuertes críticas, la lista de variables (4 P's del marketing), es incapaz de recoger todos los elementos relevantes para tratar cualquier situación del mercado. Diferentes autores han propuesto más variables para aumentar esta lista<sup>106</sup>, incluso defensores del paradigma del marketing -mix plantearon el interés de introducir una nueva variable, *el servicio*. Grönroos (1993) señaló que esto hubiera tenido consecuencias muy negativas en la práctica, ya que se habría aislado "*el servicio al cliente*" del resto de la organización, responsabilizando su gestión a un solo departamento el de marketing.

---

<sup>105</sup> Barroso C, Marfín E. (1999). **Marketing Relacional**. Ed. ESIC

<sup>106</sup> Kotler (1986), en el contexto de lo que él denomina megamarketing, propone ampliar la lista de variables de marketing a seis, incluyendo: Las relaciones públicas y la política. Judo (1987) sugiere que sería necesario introducir una nueva variable: las personas; y desde el ámbito de los servicios, Booms y Bitner (1982) afirman la necesidad de incluir tres nuevas variables: las personas, la evidencia física y los procesos. Barroso C, Marfín E. (1999). **Marketing Relacional**. Ed. ESIC

Peter Drucker (1973)<sup>107</sup>, ya dijo “El propósito del marketing es lograr que las ventas resulten superfluas. El objetivo es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio encaje...y se venda solo.”.

Dixon y Blois (1983)<sup>108</sup> afirman que “lejos de estar preocupados por los intereses del cliente, el punto de vista implícito en las 4 P's es que el cliente es alguien al que se le hace algo. Por ello el modelo de marketing-mix es un enfoque de gestión interno, orientado hacia la producción y no hacia el cliente”.

Como señalan Cobo et al (2007)<sup>109</sup>, Peter Drucker y Theodore Levitt afirmaban ya que el objetivo de la empresa es crear medios para satisfacer a los consumidores y desde una perspectiva a largo plazo (Vázquez et al., 1998)<sup>110</sup>. Sin embargo, los mercados de gran consumo, no han dado esta orientación en la práctica de las actividades de marketing, dedicando un gran esfuerzo al marketing de captación y no al de retención.

En el actual entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación la clave del éxito empresarial (Barroso y Martín, 1999)<sup>111</sup>. Por esta razón se han propuesto nuevas alternativas, consideradas por algunos investigadores como nuevos paradigmas de marketing o al menos reorientaciones importantes (Morgan y Hunt, 1994). González-Gallarza, (2002)<sup>112</sup> y por otros como simples reiteraciones de sus fundamentos. Martínez, (1999)<sup>113</sup>.

Así surgen los conceptos de **“orientación al mercado” y “marketing relacional”, que son conceptos convergentes**, ya que ambos coinciden en perseguir una ventaja competitiva, **orientando toda la organización hacia la entrega de un valor superior y la mejor satisfacción de los deseos de los clientes**; de forma que el marketing sea entendido como un proceso que afecta a toda la empresa y no a una única función. Estos planteamientos, además, exigen una perspectiva a largo plazo, tanto en lo referido al tiempo necesario para implantarse en la empresa como en el plazo en el que se manifiestan los resultados de estas filosofías de marketing (Barroso y Martín,

---

<sup>107</sup> Drucker, P. (1973). Management: Tasks, Responsibilities and Practices. Edition: reprint, illustrated. Publicado por Transaction Publishers, 2007.

<sup>108</sup> Citado por Barroso C, Martín E. (1999). Marketing Relacional. ESIC

<sup>109</sup> Cobo F.B., González L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XL 543-568

<sup>110</sup> Vázquez casielles, R., y Trespalcacios Gutiérrez, J.A. (1998). Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. 2ª ed., Ed. Civitas

<sup>111</sup> Barroso C, Martín E. (1999). Marketing Relacional. Ed. ESIC

<sup>112</sup> González-Gallarza Granizo M. (2002). Fidelidad versus lealtad: ¿clientes <<perros>> o <<amigos>>?, Harvard Deusto Business Review, 107. 30-34.

<sup>113</sup> Martínez Tercero M., (1999). Ciencia y Marketing: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales. Ed. ESIC.

1999)<sup>114</sup>. En general, se aprecia una cierta tendencia a considerar la orientación al mercado como la fase previa a la introducción del marketing relacional (Reinares y Ponzoa, 2002, Alet, 2000)<sup>115</sup>.

### 3.3.2.- Orientación al mercado.

Analizando más detalladamente la orientación al mercado, este no es un concepto nuevo en el campo del marketing y ha sido objeto de debate desde hace muchos años, apareciendo en la literatura desde los años 60 (Felton, 1959), y con autores tan relevantes como Levitt y Kotler (Narver y Slater, 1990), Webster (1988), Deshpandé y Frederik (1989), Kohli y Jaworski (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993), Deshpandé, Farley y Webster (1993)<sup>116</sup>.

Si bien no es objeto de este trabajo profundizar en los aspectos teóricos de este tema, resulta interesante considerar las dos principales definiciones sobre orientación al mercado que son : Naver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990)

- Para Narver y Slater (1990) la Orientación al Mercado es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior a los consumidores a través de la orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional entre los departamentos de la organización.
- Para Kohli y Jaworski (1990) es la generación de información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de la organización, así como la respuesta de la empresa a dicha información.

Se observa pues que los enfoques de Kohli y Jaworski y de Narver y Slater no son excluyentes sino más bien complementarios.

Bigné et al.,(2001)<sup>117</sup> señalan que en un intento por unificar los dos enfoques anteriores, diversos autores han propuesto sus propios modelos, resaltando como uno

---

<sup>114</sup> Barroso C, Martín E. (1999). **Marketing Relacional**. Ed. ESIC

<sup>115</sup> Reinares P.J., Ponzoa J.M. (2002). **Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente**. Ed. Prentice Hall; Alet i Vilaginés, J. (2000). **Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables**. 2ª ed., Ed. Gestión 2000.

<sup>116</sup> La literatura de Marketing ha reconocido, en la última década, el papel de la orientación al mercado como fuente para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, analizando tanto sus antecedentes como sus consecuencias. Barroso C., Martín E., Rodríguez Bobada J. (2005). **Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel**. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm 25, pp 103-132.

<sup>117</sup> Estos autores consideran la orientación al mercado como un tipo de cultura organizativa, aplicable a cualquier tipo de organización, que tiene como meta el satisfacer a los clientes tanto actuales como potenciales. Consideran que la orientación al mercado debe comprender las actividades de orientación al

de los trabajos más importantes el llevado a cabo por Cadogan Y Diamantopoulos (1995), “..Donde se destaca el mecanismo coordinador como elemento principal del modelo, afirmando que el mencionado componente debe coordinar eficientemente las actividades de generación, diseminación y respuesta a la información del mercado, las cuales a su vez deben estar orientadas al mercado y a la competencia”. Bigné et al (2001), destacan otra aproximación, “Touminen y Möller (1996) que proponen conceptualizar la orientación al mercado integrando las perspectivas cognitiva y comportamental de la orientación al mercado. Esta visión integradora de la orientación al mercado se basa en el concepto de aprendizaje organizacional que hace referencia al proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión. Estos autores presentan un marco conceptual de referencia del enfoque de orientación al mercado basado en el enfoque de capacidades y en la integración del resultado empresarial”.

Recogiendo las definiciones generalmente aceptadas, **una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; disemina dicha información por la organización y diseña e implementa una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior.** Blesa A. et al., (2005)<sup>118</sup>.

---

cliente y orientación a la competencia, además de la necesidad de una actividad de coordinación interfuncional que coordine las actividades anteriores en el seno de toda la organización, siendo su papel la generación de información de mercado, la diseminación de esa información y la respuesta a la misma. **Bigné E., Küster I., Blesa A., Andreu L., (2001). La medición de la orientación al mercado en los sectores cerámico y turístico de la Comunidad Valenciana: Propuesta y Validación de una escala a medida.** Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.

<sup>118</sup> **Blesa Pérez A., Ripollés Meliá M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 14, núm. 3

Tabla 3.1.- Principales definiciones de la Orientación al Mercado.

AUTOR	DEFINICIÓN
Kohli y Jaworski, (1990, p. 6)	La orientación al Mercado consiste en "la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información.
Narver y Slater (1990. P. 20)	La orientación al mercado "es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores"
Deshpandé, Farley y Webster (1993. P. 27)	"Definimos la orientación al cliente como un conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo.
Day (1994 a, p. 37)	"La orientación al mercado representa la superior habilidad para entender y satisfacer a los clientes".
Narver, Slater y Tietje (1998, p.243)	"Una orientación al mercado consiste en la supeditación a un valor: el compromiso, de la totalidad de los miembros de la organización, con la creación continuada un mayor valor para el cliente. Basándose en el mismo, el principio central de la orientación al mercado es que todas las personas de la organización entiendan que todos y cada uno de los individuos y departamentos, pueden y deben, contribuir continuamente, a través de sus habilidades y conocimientos, a crear un mayor valor para el cliente".

Fuente: Adaptado de Mazaira et al (2005)<sup>119</sup>, Abellá et al. (2002)<sup>120</sup>

Para Lafferty y Hult (2001)<sup>121</sup>, las similitudes entre las perspectivas de las distintas aportaciones de la Orientación al Mercado, son i) el énfasis en el cliente, para conocer sus necesidades actuales y futuras, ii) la importancia de la información de la competencia, iii) la coordinación interfuncional y iv) la capacidad de respuesta, en la puesta en marcha del plan estratégico para crear valor al cliente.

López F., (2001)<sup>122</sup>, en su tesis doctoral, presenta una síntesis de los modelos conceptuales más importantes que hay en cuanto a orientación al mercado, de los que se distinguen tres planteados inicialmente (dos de forma casi paralela: Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990 y otro más sintetizado que propusieron

<sup>119</sup> Mazaira, A.; Dopico, A.; González, E. (2005). **Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 14, núm. 3

<sup>120</sup> Abellá S., Lozano F.J (2002). **Orientación al cliente y resultados de las empresas de turismo rural del norte de la provincia de Huesca**. Acciones e Investigaciones Sociales, 15, pp. 195-214.

<sup>121</sup> Lafferty, Barbara A., Hult, G. Tomas M.(2001) **A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives**. European Journal of Marketing.

<sup>122</sup> 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**. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía de la Empresa.

seguidamente Deshpandé, Farley y Webster, 1993) por ser planteamientos que han sido reiteradamente adoptados y analizados en investigaciones posteriores.

**Tabla 3.2.- Modelos de Orientación al Mercado, propuestos en la literatura.**

AUTOR	Componentes de OM que incluye el modelo.
Narver y Slater (1990)	<p><b>Orientación al cliente:</b> la organización se interesa por obtener información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores y disemina dicha información a todos los niveles; por tanto es fundamental el grado de compromiso y esfuerzo de la organización para crear/añadir un valor superior para los consumidores. También implica el interés por medir la satisfacción de los consumidores después de la venta.</p> <p><b>Orientación a la Competencia:</b> significa que la organización comprende: las fortalezas y debilidades que en el corto plazo afrontan sus competidores, las capacidades potenciales que estos pudieran desarrollar en el largo plazo y sus posibles estrategias. De esta manera podría anticiparse a sus acciones.</p> <p><b>Coordinación entre-funciones:</b> refleja el grado en que las distintas funciones de la organización están compenetradas con la captación y el manejo de la información sobre los consumidores y competidores, así como el grado de compromiso para la creación de mayor valor para los consumidores. Implica integración funcional en la elaboración de las estrategias.</p>
Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	<p><b>Generación de inteligencia:</b> la organización recoge a través de distintos departamentos la información acerca de las necesidades presentes y futuras de los consumidores. Incluye factores del entorno, competencia y tecnología que influyen el comportamiento de los consumidores.</p> <p><b>Diseminación de inteligencia:</b> se transmite esta inteligencia a toda la empresa, por canales formales e informales, en vertical y horizontal. Es decir, que se forma una base de conocimientos sobre el mercado que son compartidos a los distintos niveles de la organización.</p> <p><b>Grado de reacción:</b> Con base en la inteligencia de mercado generada, la organización en un sentido amplio, se responsabiliza por el diseño e implementación de acciones estratégicas que respondan a las necesidades y preferencias del mercado presentes y futuras.</p>
Desphandé, Farley y Webster (1993)	<p><b>Orientación al consumidor:</b> contempla el conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores, conocer cómo estos valoran los productos del mercado, también incluye el conocimiento de los competidores. En este modelo se entiende que la organización debe estar orientada principalmente a servir al consumidor, es esto lo que le va a permitir obtener beneficios superiores a largo plazo.</p>
Lambin (1995)	<p>Además de los tres componentes ya contemplados por Narver y Slater (1990) Lambin incluye los siguientes:</p> <p><b>Cliente intermedio (distribuidor):</b> debido a la creciente importancia que tiene los distribuidores en la mayor parte de los mercados, se hace necesario analizar y actuar en atención a los objetivos y expectativas e los distribuidores, considerando además que son estos quienes tienen el contacto final con los consumidores.</p> <p><b>Entorno socio-económico:</b> desarrollo de un sistema de seguimiento de las tendencias demográficas, económicas políticas, tecnológicas y socio-culturales que pueden representar oportunidades o limitaciones para la organización.</p>

Fuente: López F. (2001)

Valenzuela L.M (2007)<sup>123</sup>, en su tesis doctoral, muestra una síntesis de los resultados obtenidos en las investigaciones exploradas en la literatura referente al efecto de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa.

<sup>123</sup> Valenzuela L. M. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.



**Tabla 3.3.- Investigaciones realizadas sobre la relación entre la Orientación al Mercado, (OM) y los resultados de la empresa.**

AUTOR	Muestra del estudio.	Resultado
Kohli y Jaworski (1993)	222 empresas de diversos sectores (base de datos del Marketing Science Institute y del Dun and Bradstreet Million Dollar Directory). 230 empresas de distintos sectores (base de datos de la American Marketing Association Membership Roster).	La OM es un determinante importante de los resultados de la empresa, y a su vez, esta orientación está influenciada por la turbulencia y características del mercado, de la tecnología y de la intensidad de la competencia.
Llonch (1993)	144 empresas de manufactura pertenecientes a diversos sectores químico, metalúrgico, textil, alimentación, bebidas y otros.	Relación positiva entre OM y los resultados de la empresa. Los factores que más influyeron fueron: ritmo de crecimiento de las ventas, tamaño de la empresa, participación extranjera de su capital.
Slater y Narver (1994)	107 empresas de la industria de productos forestales.	Relación positiva entre OM y beneficios. Se encontró soporte empírico para el planteamiento de que el entorno puede influir en esta relación.
Lambin (1995)	34 empresas del sector de seguros Belga.	Relación positiva entre OM y la rentabilidad a largo plazo (no se observó relación positiva en el corto plazo).
Han et al. (1998)	134 bancos en Estados Unidos	La OM facilita la capacidad de innovación de la empresa y le permite a ésta obtener mejores resultados.
Kumar et al. (1998)	159 Hospitales de Estados Unidos.	No se encuentra una relación directa entre la OM y los resultados de los hospitales. Sí se observa que la competencia y el poder de los proveedores son importantes moderadores de este efecto.
Avlonitis y Gounaris (1999)	44 empresas de servicios ubicadas en Grecia.	En entornos muy turbulentos es aconsejable y conveniente que la empresa se oriente al mercado mientras que los entornos relativamente estables se requiere que la empresa esté orientada a la producción.
Pelham (2000)	235 empresas de diversos sectores (base de datos Ward's Directory of US Public and Private Companies)	Relación positiva entre OM y beneficios, especialmente en las empresas pequeñas. Los factores más determinantes son: respuesta rápida ante una satisfacción negativa, y ante los cambios en las preferencias, estrategias de creación de valor para los consumidores, entre otros.
Webb et al. (2000)	77 bancos.	Se observa en el estudio una relación positiva entre la satisfacción del cliente, la calidad y la OM.
Harris (2001)	241 empresas del Reino Unido pertenecientes al sector de manufactura y servicio.	No se encuentra un efecto directo entre la OM y los indicadores de resultados. Sí entre la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva.
Llonch y López (2004)	Empresas españolas del sector alimentación y bebidas, con una facturación mínima de seis millones de euros.	Encuentra una relación positiva entre la OM y los resultados empresariales, cuando dichos resultados se miden a partir de la comparación con los objetivos.
Low (2005)	73 empresas manufactureras de Australia localizadas en Greater Western Sydney.	No encontró relaciones significativas entre los factores ambientales del negocio (tamaño de la compañía, estructura de costes, barreras de entrada, concentración de la industria) con la OM.

Fuente: Valenzuela L.M. (2007)

Según los resultados empíricos de Naver y Slater (1990)<sup>124</sup>, la orientación al mercado tiene una justificación económica, ya que influye en el sostenimiento de una ventaja competitiva, especialmente en términos de diferenciación, ya que este enfoque estratégico de negocio permite desarrollar una mayor capacidad de reacción ante los cambios del entorno. Esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa como demuestran en varios trabajos Narver y Slater (1990), Llonch<sup>125</sup> (1992)<sup>126</sup> o Jaworski y Kholi (1993).

<sup>124</sup> Naver, J., Slater, S. (1990). **The effect of a Market Orientation on Business Profitability**. Journal of Marketing 54/4 20-35

<sup>125</sup> Llonch, en una investigación empírica entre empresas industriales llega a la conclusión de que el grado de orientación al mercado se correlaciona de forma positiva con la rentabilidad sobre la inversión, con el

Sin embargo, y atendiendo al cuadro anterior que refleja una síntesis de la revisión de la literatura sobre las investigaciones en marketing que estudian la relación entre la orientación al mercado y desempeño empresarial, se observa que los indicadores que se utilizan para medir este efecto son muy diversos (variables subjetivas y objetivas, tales como: reconocimiento de marca, satisfacción de consumidores, fidelidad de los consumidores, calidad de los servicios ofrecidos, etc.), por lo que resulta complejo realizar comparaciones entre los resultados de las distintas investigaciones. Los estudios citados anteriormente utilizaron diferentes escalas de medición de diferentes variables. En todos los casos, se encuentran resultados que confirman que existe un efecto indirecto positivo entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, siendo uno de los factores que más influye en esta relación la turbulencia del entorno.

---

crecimiento y con los resultados globales, aunque no hay correlación con el margen de beneficio sobre ventas.

<sup>126</sup> **Llonch Andreu, J. (1992). La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa.** Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.

### 3.3.3.- Marketing Relacional.

Tal y como señala Valenzuela L.M. (2007)<sup>127</sup>, la orientación al mercado tiene reciprocidad con el marketing relacional, puesto que la palabra clave en la dimensión ideológica de estos enfoques es la relación, entendida como *“la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes, gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas, para lograr un beneficio mutuo”*<sup>128</sup>.

El marketing relacional es un término acuñado por Berry en 1983 definiéndolo como “marketing de relaciones consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”, aunque se suelen establecer como antecedentes conceptuales los trabajos realizados en Europa a partir de los años 70 por la Escuela Nórdica de Servicios y el IMP<sup>129</sup> Group<sup>130</sup>

Tanto Berry (1983)<sup>131</sup> como otros autores Jackson (1985) enfatizaron la importancia de establecer y mantener las relaciones entre clientes y compradores, en contraposición a la orientación transaccional del paradigma clásico del marketing. Otros autores han entendido el concepto del marketing relacional desde una perspectiva más amplia, añadiendo más relaciones, además de las que se establecen entre una empresa y sus clientes finales (Gummesson, 1994; Gronroos, 1994; Christopher et al., 1991; Ballantyne, 1994; Morgan y Hunt, 1994). Estos autores coinciden en una misma perspectiva, conciben que el marketing relacional engloba las relaciones tradicionales entre la empresa y sus clientes, pero también las relaciones que puede establecer la empresa con cualquier otro actor de su entorno y las propias relaciones que se producen en el interior de la organización (Iglesias, 2003)<sup>132</sup>.

Autores<sup>133</sup> como Grönroos<sup>134</sup> (1994), Kotler (1991) y Steh y Parvatiyar (1995), lo ven como un cambio paradigmático, mientras que otros autores también señalan incluso

---

<sup>127</sup> Valenzuela L. M. (2007). **La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

<sup>128</sup> San Martín S. (2003). **La relación del consumidor con las agencias de viajes.** Universidad de Burgos. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos.

<sup>129</sup> IMP Group → Industrial Marketing and Purchasing Group.

<sup>130</sup> Barroso y Martín se refieren a los trabajos realizados por la Escuela Nórdica de Servicios (Grönroos y Gummesson, 1985), así como por el IMP Group (Häkansson, 1982; Johansson y Mattsson, 1985; Kock, 1991). **Barroso C, Martín E. (1999). Marketing Relacional.** Ed. ESIC

<sup>131</sup> Citado por Iglesias (2003). **Iglesias Bedós Oriol. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

<sup>132</sup> **Iglesias Bedós Oriol. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico.** I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

<sup>133</sup> Citados por **Barroso C, Martín E. (1999). Marketing Relacional.** Ed. ESIC

<sup>134</sup> Desde la perspectiva de la Escuela Nórdica, el marketing de relaciones se define como “El proceso de identificar y establecer, mantener, aumentar y cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y

sus efectos en el cambio de las características de la competencia (McKenna, 1991, Vavra, 1992). Sin embargo, cabe señalar que el marketing relacional no es un cambio radical, conseguir la lealtad de los clientes satisfaciendo sus necesidades es algo conocido en la práctica (Grönroos, 1994), aunque no se realizaban actividades formales para asegurar dicha lealtad. El principal objetivo del marketing era tratar de adquirir nuevos clientes (Schneider, 1980).

**Tabla 3.4.- Definiciones del concepto de marketing relacional.**

Autores	Definiciones
Berry (1983)	"El marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes".
Jackson (1985)	"El marketing relacional concierne a la atracción, desarrollo y la retención de relaciones con el cliente."
Grönroos (1989)	"Estrategia de negocio que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Esto se realiza mediante un intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas"
Shani y Chalasani (1992)	"El marketing relacional es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una conexión con los clientes individuales y para reforzar continuamente esa conexión en beneficio de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados que aporten valor añadido, durante un largo período de tiempo."
Morgan y Hunt (1994)	"Conjunto de todas las actividades del marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones"
Sheth y Parvatijar (1994)	"El marketing relacional es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y sus clientes"
Grönroos (1997)	"Marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido"
Alet (2000)	"Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación"
American Marketing Association (2004)	"Es una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés"

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura<sup>135</sup>.

con otros socios, de tal manera que se consigan los objetivos de las partes implicadas a través del cumplimiento de las promesas mutuas" (Grönroos, 1997)

<sup>135</sup> Autores citados en **Valenzuela L. M. (2007). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. **Marzo M., Pedraja M., Rivera T. (2006). Valoración de los resultados organizacionales derivados del marketing relacional atendiendo a las características del cliente.** Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 12, nº 3, pp. 151-166. **Barroso C, Marfín E. (1999). Marketing Relacional.** Ed. ESIC.

Una de las definiciones más aceptadas del marketing de relaciones lo conceptualiza como **"el que se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios relacionales exitosos"** (Morgan y Hunt, 1994)<sup>136</sup>, que tal y como señalan las autoras Pedraja et al., (2002)<sup>137</sup> "son intercambios que crean valor y que, por lo tanto, ayudarán a las empresas a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Vaura, 1992). Esta creación de valor puede ser desarrollada por la empresa principalmente en tres campos (Morgan y Hunt, 1994): a través de la asociación con proveedores; a través de alianzas horizontales con otras empresas y a través de la asociación con los clientes".

Y añaden que. "La creación de valor, a través de asociaciones con los clientes, se basa en el establecimiento de relaciones estables entre la empresa y el cliente, relaciones que deben construirse a través de un compromiso mutuo entre las partes (Berry y Parasuraman, 1991)".

Sin embargo, no todos los clientes deben ser objeto del establecimiento de una relación duradera y continuada, sino que en función de sus características, convendrá llevar a cabo una estrategia transaccional o relacional (Jackson, 1985).

Anderson y Narus (1991)<sup>138</sup> proponen que las organizaciones deberían analizar la posición de sus clientes sobre un "continuum", con origen en los intercambios transaccionales y que evoluciona hasta un intercambio de colaboración, coexistiendo ambas estrategias.

San Martín S. (2003)<sup>139</sup> señala que son muchos los trabajos que se han preocupado en diferenciar el marketing transaccional del marketing relacional, "al analizar **el intercambio relacional frente al transaccional** encontraremos que, los costes de cambio son altos, el cliente se compromete con el vendedor y tiende a ser más fiel (Jackson, 1985), el cliente se involucra en la relación (Aijo, 1996), el horizonte es a largo plazo, y se tiene en cuenta en todo momento la continuidad de los intercambios en el tiempo (Czepiel, 1990; Rylander et al., 1997). El establecimiento y mantenimiento de una relación facilita la satisfacción del cliente, ayuda a reducir el coste del proceso de compra del consumidor, levanta barreras a la entrada, se caracteriza por un objetivo

---

<sup>136</sup> Barroso C, Martín E. (1999). **Marketing Relacional**. Ed. ESIC.

<sup>137</sup> Pedraja M., Rivera P. (2002). **La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional**. Economía Industrial, nº 348, VI.

<sup>138</sup> Citado por García F., Lajara M., Bartolomé J., Quer D. (1999). **Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes**. La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999

<sup>139</sup> San Martín S. (2003). **Perfil del cliente de agencias de viajes desde un enfoque de marketing relacional**. Simposio Internacional de Turismo y Ocio, 12. Barcelona, 3-4 abril 2003.

del intercambio amplio y los aspectos éticos prevalecen sobre los legales (Gundlach y Murphy, 1993), el intercambio social o de información es mayor (Rylander et al., 1997), es de esperar que el cliente sea menos sensible al precio y que la relación sea más interactiva (Alet, 1997; Grönroos, 1995), los procesos adquieren mayor relevancia que el producto (Moliner y Callarisa, 1997) y se pone énfasis en el "cómo" (calidad funcional, exógena o externa) y no en el "qué" (calidad técnica, endógena o interna) (Grönroos, 1995; Gummesson, 1998).

Sin embargo, el desarrollo y mantenimiento de un proceso relacional no se encuentra exento de posibles costes y desventajas: algunos costes derivan del mantenimiento de la asociación, de la divergencia de objetivos y el coste de oportunidad de otros intercambios alternativos que puedan ser mejores (Dwyer et al., 1987), que el cliente no desee el desarrollo de este tipo de intercambios (Grönroos, 1995; Jackson, 1985; Pels, 1999), lo deseen en grado diferente (Berry, 1995; Heide y John, 1988), no perciban que la relación aporte valor (Blois, 1996) o simplemente, consideren este tipo de estrategias molestas o entrometidas (Christy et al., 1996).

Existen otras causas que impiden el inicio de intercambios relacionales, como son la búsqueda del mínimo precio por los consumidores y del cierre de la venta por parte de los vendedores (Wilson, 1995) o en el hecho de que el trabajador perciba que las relaciones de largo plazo implican mucho esfuerzo para él (Beatty et al., 1996)".

Por otro lado, y a pesar de las diversas definiciones que se puedan encontrar del marketing de relaciones, los autores Navarro et al (2006)<sup>140</sup> señalan que se puede establecer que el marketing de relaciones se centra en las relaciones individuales oferente-demandante, donde ambas partes obtienen beneficios de la relación establecida.

Los autores fijan que en el contexto de establecimientos minoristas, el marketing de relaciones debe ser visto a través de los ojos del cliente, ya que su objetivo es construir y mantener relaciones con los clientes, pero para establecer una relación hay que dar promesas, para mantenerla hay que cumplirlas y, para incrementarla, hay que establecer nuevas promesas, siempre habiéndose cumplido las anteriores. (Grönroos, 1990).

Por lo tanto, la relación cercana con el cliente, **junto con la existencia de confianza y compromiso es muy importante**, ya que contribuye a la satisfacción de determinadas necesidades personales de los clientes. Una relación cercana con el

---

<sup>140</sup> Marzo M., Pedraja M., Rivera T. (2006). Valoración de los resultados organizacionales derivados del marketing relacional atendiendo a las características del cliente. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 12, nº 3, pp. 151-166.

cliente es una relación donde la probabilidad de que sea estable aumenta. En este sentido, el comportamiento llevado a cabo por el proveedor del servicio, en relación al grado de atención y empatía con el cliente, afectará directamente a la relación que establezca con dicho cliente ya que le podrá permitir resolver sus problemas, proporcionar oportunidades y **ofrecer valor añadido con una orientación a largo plazo.** (Küster, 2002)<sup>141</sup>

Para llevar a cabo estas decisiones estratégicas<sup>142</sup>, es necesario que las empresas tengan un conocimiento sobre el valor de cada segmento o cliente individual, esto es posible gracias a las nuevas tecnologías de la información que juegan un papel clave en la evolución del marketing y de las necesidades del mercado. Con este tipo de tecnología la empresa puede mantener relaciones personalizadas de forma masiva, de manera constante y geográficamente dispersa con sus clientes a través de una comunicación multicanal.

En la situación actual de mercado en la que nos encontramos, la captación del clientes es cada vez más difícil, día a día hay más oferta poco diferenciada entre ella y fácil de imitar. Como consecuencia, se empieza a buscar la diferenciación de la oferta en el servicio que acompaña al producto y hacia el trato del cliente. Esto exige a las empresas una mayor interacción personalizada con el cliente, siendo necesario un tratamiento exhaustivo de la información que se tiene del mismo por parte de todos los departamentos de la empresa.

Por otra parte hay que ser conscientes de la tarea tan ardua que implica este grado de conocimiento del cliente<sup>143</sup>, para poder aplicar estrategias de marketing one to one<sup>144</sup> con el objetivo de conseguir mayor eficiencia en sus decisiones de marketing.

Resumiendo, se puede afirmar que el marketing relacional constituye una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato con el cliente es difícilmente imitable por la competencia, cada relación del cliente con la empresa es única y las experiencias

---

<sup>141</sup> Küster, I. (2002). **La venta de relaciones.** Investigación y Marketing. Vol 74, marzo, pp 41-66

<sup>142</sup> Valenzuela L. (2007) señala en su tesis doctoral que el énfasis del marketing yace en la estrategia de asociación con clientes - argumentándolo con la propuesta de Morgan y Hunt (1994) que consideran que la creación de valor debe estar enfocada en tres líneas estratégicas para que se logre integrar en toda la cadena de valor (asociación con proveedores y distribuidores, asociación horizontales con otras empresas y asociación con los clientes)- puesto que su principal objetivo es establecer relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la empresa, implementando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. Valenzuela L. M. (2007). **La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

<sup>143</sup> No sólo por el tamaño de las bases de datos de las empresas (que suelen ser grandes) sino especialmente por la composición tan compleja y variopinta que presentan.

<sup>144</sup> Tratamiento de un modo distinto a los distintos clientes. Peppers D. et al(2000). **Peppers d., Rogers M., Dorf B. (2000). Uno x uno. Herramientas para poner en práctica su plan de marketing.** Ed. Vergara Business

emocionales que se logran de estas relaciones a lo largo del ciclo de vida del cliente es lo que va a permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **3.3.4.- Estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes**

En entornos cambiantes como en el que nos encontramos, caracterizado además por la progresiva apertura y liberización de los mercados, con una competencia global por lo tanto, exigen que las organizaciones se adapten permanente, rápidamente y a bajo coste a los cambios del mercado para aprovechar las nuevas oportunidades, la intensificación de la competencia y las innovaciones tecnológicas.

Como respuesta a un entorno cada vez más turbulento, competitivo y complejo, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (Customer Relationship Management, CRM).

Durante las últimas décadas, la mayoría de las organizaciones han incorporado progresivamente las Tecnologías de la información y Comunicación (TIC) a sus procesos mediante diferentes herramientas aplicadas de muy diversas formas (ERPS, MRP, SCM, CRM, etc.). El factor a destacar en este crecimiento de las TIC no es el incremento en número, capacidad e interconectividad de estas tecnologías en las organizaciones, la clave está en la capacidad de la organización para integrar estas tecnologías en sus procesos existentes, así como en su capacidad para reorganizar los procesos para la obtención de beneficios de las inversiones realizadas en tecnología. La evolución que han tenido las nuevas tecnologías permite gestionar de manera diferente nuevas formas de relación con el cliente de forma que se maximice el valor que éste espera de la empresa.

Por lo tanto, esta nueva estrategia de negocio, sitúa al cliente en el centro del mismo y la gestión integrada de la relación con él se presenta como estrategia básica de supervivencia y crecimiento.

Con estas estrategias, sistemas, soluciones, procesos y tecnologías las organizaciones buscan la forma de realizar acciones de fidelización sobre los clientes de más interés, maximizando la rentabilidad de los recursos disponibles.



Las primeras menciones a conceptos relacionados con el CRM aparecen en el año 1993, y Peppers et al.,(1996)<sup>145</sup> en su libro "The One to One Future", no utilizan el término CRM pero si dejan claros los conceptos que posteriormente se utilizarían para definir las tendencias del marketing en la era digital. Se busca el marketing one to one versus el marketing masivo tradicional. Los autores plantean una revisión de la cadena de valor. Las empresas antes podían permitirse el lujo de iniciar el proceso productivo al examinar sus capacidades internas, viendo lo que sabían hacer, diseñaban la infraestructura y procesos para llevarlo a cabo y buscaban unos canales adecuados para llegar al cliente. Sin embargo, el proceso, de un tiempo aquí está sufriendo un cambio, se debe examinar las necesidades del cliente, buscar el canal adecuado para cada uno de ellos y una vez definido el producto/servicio por el cliente, se fabricará mediante unos procesos e infraestructuras flexibles.

De acuerdo con Porter, las aproximaciones posteriores al análisis inicial de la cadena de valor han sugerido un mayor énfasis en el cliente como primer vínculo de la cadena (Slywotzky y Morrison, 1997; Norman y Ramírez, 1993)<sup>146</sup>. Estas perspectivas requieren de la gestión de relaciones y de la información del cliente para el cumplimiento de sus objetivos.

Estos autores señalan la importancia de la información como un recurso de valor, y el rol tan importante del uso de las TIC. La gestión de la información constituye un proceso activo y presente en todas las fases de la cadena, y, son las TIC las facilitadoras del suministro de servicios de gestión de información<sup>147</sup>.

Mark Rieger, en 1996<sup>148</sup>, define CRM como: "Una estrategia centrada en el cliente, que busca un crecimiento en beneficios a través de proporcionar un mayor valor al cliente".

Melinda Nykamp<sup>149</sup> (2001) define CRM como "una forma de proveer valor óptimo para los clientes. A través de la forma utilizada para comunicarnos con ellos, de los intercambios comerciales o de la prestación de servicios; así como mediante los medios utilizados por el marketing tradicional: producto, precio, promoción y

---

<sup>145</sup> Peppers, D., Rogers M. (1996). **The One to one future building relationships one customer at a time**. Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

<sup>146</sup> Albors J., Márquez P. (2006). **Creando valor en la cadena a través de las TIC**. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia 7 y 8 de Septiembre de 2006.

<sup>147</sup> Servicios como: captura de datos, sistemas de datos basados en Internet, Inteligencia de negocios, portales para clientes, procesamiento, almacenamiento, acceso y análisis de información. **Tieman, C. and Peppard, J. (2004). Information Techonology: Of value or a value?.** European Management Journal, VOI 22, nº 6, pp.609-623.

<sup>148</sup> **Greenberg p. (2003). CRM. Gestión de relaciones con el cliente.** Ed. Mc Graw Hill, pp.1-45.

<sup>149</sup> **Reinares P., Ponzoa J.M. (2002). Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente.** Ed. Prentice Hall.

distribución. Los clientes toman sus decisiones de compra basándose en algo más que un buen precio o un buen producto. Los clientes basan sus decisiones en la experiencia de conjunto, ésta incluye producto y precio, pero también incluye la naturaleza de la totalidad de las interacciones con la empresa. Si una empresa puede ofrecer de forma continuada estas interacciones en marketing, ventas, servicio y soporte, será sobradamente gratificada con un incremento continuado de la lealtad y el valor del cliente. En esto reside la obtención de una ventaja competitiva importante”.

Verhoef et al (2002)<sup>150</sup>, definen que “CRM es un proceso de gestión que busca desarrollar y mantener la relación con los clientes en forma individual y así generar valor tanto para el cliente como para la firma, con el uso de la base de datos del cliente, con herramientas de soporte a la decisión y técnicas de comunicación interactiva”.

García de Madariaga (2002)<sup>151</sup> comenta que CRM es el término utilizado para definir estrategias, procesos, y soluciones relacionadas con clientes, antes representadas por conceptos más parciales como Marketing Directo, Database Marketing, Marketing Uno a Uno, etc.

Zablah A, Bellenger D, Johnston W (2004)<sup>152</sup> . Definen 5 perspectivas del concepto CRM, recogidas al revisar la literatura y son: estrategia, proceso, filosofía, capacidad y tecnología. Los autores proponen que el fenómeno está mejor conceptualizado como un proceso actual que involucra el desarrollo y apalancamiento de inteligencia de mercado para el propósito de construir y mantener una buena gestión portafolios del cliente y la gestión de sus relaciones.

Para Reinares y Ponzoa<sup>153</sup> (2002) la gran aportación del CRM es su capacidad de mezclar *marketing relacional*, *marketing de bases de datos*, *servicio al cliente excelencia*, *cadena de suministro*, *relaciones públicas e imagen de empresa*, *desarrollo de las telecomunicaciones (como canales de comunicación con los clientes)* e *investigación de mercado*, de forma eficiente. Estos autores coinciden con

---

<sup>150</sup> Citado por Valenzuela L (2007). **Valenzuela L. M. (2007). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

<sup>151</sup> **Madariaga Jesús G<sup>o</sup>. (2002). La gestión de relaciones con clientes en España: niveles de implantación de soluciones CRM en el segmento de grandes empresas.** Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Granada, 2002.

<sup>152</sup> **Zablah a , Bellenger D, Johnston W (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon.** Industrial Marketing Management. V. 33, l. 6, pp 475-489

<sup>153</sup> **Reinares P., Ponzoa J.M. (2002). Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente.** Ed. Prentice Hall.

Greenberg(2003)<sup>154</sup> en que cuando se habla de e-crm se suele hacer referencia a un CRM de colaboración<sup>155</sup> basado en soporte web en el que han sido incluidos módulos de análisis y operacionales. La diferencia entre CRM y e-CRM, como dice Greenberg (2003), solía estar en que e-CRM era un conjunto de aplicaciones de autoservicio soportadas en la Web, mientras que CRM solía estar basado en arquitecturas cliente-servidor. E-CRM solía ser visto como un sistema que tenía un portal o un punto de entrada basado en un explorador. Greenberg (2003) apunta que se plantearon miles de precisiones, cuestiones, tecnologías, arquitecturas que eran diferentes a las de los sistemas CRM basados en cliente-servidor. Algunas de estas cuestiones tenían que ver con aspectos generales relacionados con Internet. Tras el pinchazo de la burbuja tecnológica, el reconocimiento del valor real de Internet como canal de comunicaciones se hizo general, por lo que e-CRM era un canal y no una tecnología independiente. Los clientes definen a una empresa y a una marca basándose en su gente, en sus procesos y en sus ofertas, si las interacciones de un cliente a través de uno de sus canales no están perfectamente integradas con aquellas experiencias que tienen lugar a través del resto de canales, es simplemente una cuestión de tiempo que el cliente quede frustrado y sea vulnerable a ofertas de la competencia.

Sin embargo García I (2001)<sup>156</sup> define e-CRM como "las estrategias capaces de implantar el marketing one to one sobre medios digitales como Internet, las comunicaciones móviles y las nuevas tecnologías de voz. Estas tecnologías ofrecen nuevas herramientas a las empresas para acercarse a sus clientes y configurar ofertas personalizadas al momento.(...) El e-CRM extiende la funcionalidad del concepto y la estrategia CRM utilizando las nuevas herramientas de segmentación, tecnologías de análisis, interacción con los clientes, comunicaciones multicanal y estrategias one-to-

---

<sup>154</sup> Greenberg Paul (2003), CRM. Gestión de relaciones con los clientes, MC Garw Hill

<sup>155</sup> Meta Group nos presentan una definición de la solución tecnológica CRM, y la dividen en tres partes: CRM analítico donde se almacena, procesa, modeliza y explota la información disponible. Son herramientas orientadas al conocimiento. La parte analítica de un software CRM debe ser capaz de *identificar porqué sucedió* con modelos analíticos de información basados en técnicas multivariable, *prever que sucederá* mediante modelos predictivos, *establecer alertas sobre lo que sucederá* o está sucediendo mediante acciones programadas y proponer alternativas mediante la incorporación de objetivos y en función del análisis de la información disponible en todas las fases. CRM Operativo hace referencia principalmente a los procesos de negocio en la compañía, en este tipo de CRM se diferencian dos partes: *el back Office*, que definiremos como todos los procesos organizativos que configuran el entramado del negocio y dan forma al mismo, sin que el cliente entre directamente en contacto con ellos. *El Front Office* que hace referencia a todas las partes de la empresa que entran en contacto directo con el cliente; el CRM operacional en el Front Office tienen que: Ofrecer una información relevante y actualizada al cliente, asegurar la privacidad y seguridad de los datos aportados, facilitar una interconexión con todas aquellas áreas del back Office cuya actividad afecte a la satisfacción del cliente, representar adecuadamente a la compañía, almacenar y distribuir formación aportada por el cliente, facilitar y apoyar las relaciones, integrar el mayor número posible de canales de comunicación, estar personalizado en función de los intereses e inquietudes de los clientes. El Front Office que hace referencia a todas las partes de la empresa que entran en contacto directo con el cliente; el CRM operacional en el Front Office tienen que: Ofrecer una información relevante y actualizada al cliente, asegurar la privacidad y seguridad de los datos aportados, facilitar una interconexión con todas aquellas áreas del back Office cuya actividad afecte a la satisfacción del cliente, representar adecuadamente a la compañía, almacenar y distribuir formación aportada por el cliente, facilitar y apoyar las relaciones, integrar el mayor número posible de canales de comunicación, estar personalizado en función de los intereses e inquietudes de los clientes.

<sup>156</sup> García I. (2001): CRM. Gestión de la relación con los clientes. Ed. FC Editorial.

one para ofrecer al mercado productos y servicios personalizados dirigidos a determinados segmentos". García añade que mientras CRM permite a la empresa gestionar al cliente a través de su ciclo de vida, e-CRM realiza esta gestión a través de canales Web y en estrategias e-commerce. E-CRM representa el cambio de dejar la atención del cliente en manos del empleado a dejar al propio cliente utilizar herramientas de autoservicio.

Por otro lado, la Asociación Española de Marketing Relacional (AeMR) define CRM como (2002)<sup>157</sup>: "el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes."

Continuando la línea de definición de CRM de la AeMR, cabe destacar la aportación que hacen los autores Cabrera A. y Cabrera E (2001)<sup>158</sup>, subrayando la importancia de la cultura organizacional a la hora de desarrollar nuevos sistemas de información. Los sistemas de información son artefactos que cambian el contenido y la forma del trabajo y por lo tanto requieren nuevas conductas. Que un sistema de información consiga los resultados esperados dependerá de la compatibilidad de estos requisitos con la conducta de la cultura de la organización. Es decir, la tecnología y la conducta deben estar alineadas. Estos autores están en la línea de la Teoría de Recursos y Capacidades al apuntar que el efecto de las TIC sobre los resultados empresariales, y sobre la ventaja competitiva, dependerá de la actuación conjunta de la misma junto con un grupo de recursos de naturaleza humana, cultural o de gestión.

Los autores representan en una figura a que tres niveles diferentes puede estudiarse una organización: el estratégico, el de capacidades y el de infraestructura.

Cualquier cambio que tenga lugar en cualquiera de los subsistemas, no importa el nivel, tendrá impacto desequilibrador en el resto. Por lo tanto, para que las inversiones en un nuevo sistema consigan resultados de verdadero valor estratégico, deberán ir acompañados o precedidas de iniciativas encaminadas a alinear el resto

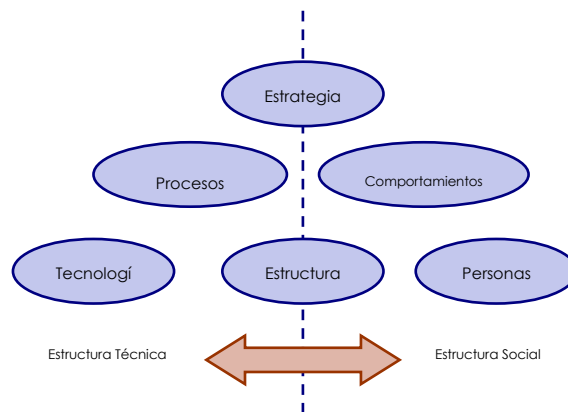
---

<sup>157</sup> **AEMR (2002). Primer estudio de CRM en España.** Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR), Barcelona

<sup>158</sup> **Cabrera A. y Cabrera E (2001) , La gestión de las personas, clave en la implantación de las nuevas tecnologías de la información.** Economía Industrial. Nº 339

de los subsistemas, la alineación debe ser tanto vertical (coherencia entre estrategia, capacidades e infraestructura) como horizontal (compatibilidad entre los sistemas técnicos y sociales, entre procesos de negocio y comportamientos humanos, entre tecnología y personas).

**Gráfico 3.1.- Marco multisistema del rendimiento organizacional.**

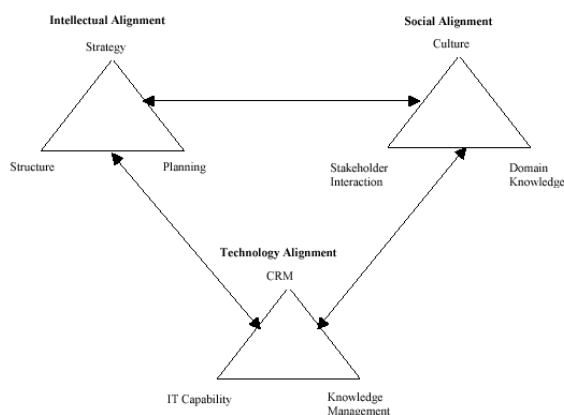


Fuente Cabrera A. y Cabrera E. (2001) La gestión de las personas, clave en la implantación de las nuevas tecnologías de la información. Economía Industrial. N° 339

Ocker y Mudambi<sup>159</sup> (2002) en su artículo apuntan la importancia de las tecnologías de la información en el alcance de la alineación organizacional. Los autores proponen un modelo donde las TI aparecen como una tercera dimensión de la alineación para enfatizar su impacto y proponen que la dimensión de las TI incluya la estrategia tecnológica, la capacidad de la TI y la gestión del conocimiento.

<sup>159</sup> Ocker R.J., Ph D, Mudambi, Ph D (2002). Assessing the readiness of firms for CRM: A literature review and research model. IEEE Computer Society. The 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on system sciences

**Gráfico 3.2.- A Three Dimensional Alignment Model of Complementary CRM Readiness Factors.**



Fuente: Ocker R.J., Ph D, Mudambi, Ph D (2002). Assessing the readiness of firms for CRM: A literature review and research model

Por último, Reinartz et al., (2004)<sup>160</sup> definen “CRM como un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones”.

En definitiva, CRM es una estrategia cuyo propósito es seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. Su implementación requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada (CRM Guru 2002)<sup>161</sup>.

Por lo que una estrategia CRM bien diseñada debería responder a los objetivos estratégicos y tácticos que cita Valenzuela, (2007) en su Tesis<sup>162</sup>:

- ✓ Obtener un mayor conocimiento sobre el cliente: Identificar y conocer mejor sus preferencias, motivaciones y comportamientos de compra; Tipificar y

<sup>160</sup> Citado por Valenzuela L (2007). **Valenzuela L. M. (2007). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

<sup>161</sup> **CRM Guru (2002): The blueprint for CRM success: outcomes of a comprehensive study identifying best practices leading to ROI and factors contributing to failure.** Documento en <http://iese.edu/research/pdfs/OP-04-1.pdf> obtenido en mayo de 2005

<sup>162</sup> **Valenzuela Fernández L.M., (2007). La Gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de Marketing.** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Complutense de Madrid.

segmentar por patrones de comportamiento de compra; Comprender las dimensiones de valor para el cliente.

✓ Flexibilizar la Oferta: Gestionar productos y servicios acordes con las preferencias e intereses de los clientes; gestionar un mejor servicio al cliente en función de su valor para la empresa.

✓ Aumentar la satisfacción del cliente: mejorar el servicio y asesoramiento; mejorar las respuestas a los clientes; digitalizar la información del cliente; accesibilidad a la información en todos los departamentos de la empresa; coordinar los distintos canales de contacto con el cliente y empleados con el fin de una mayor eficiencia en el servicio ofrecido y en el valor entregado al cliente.

✓ Rentabilizar la cartera de clientes: Optimizar costes de adquisición, mantenimiento y recuperación del cliente; eliminar duplicidad de recursos y simplificar procesos de venta, aumentar fidelidad del cliente; adquirir clientes rentables; aumentar ingresos por venta; disminuir la retención de clientes no rentables; incrementar la eficiencia de las estrategias de marketing.

Fernández<sup>163</sup> define que el objetivo de CRM consiste en la optimización del valor para el cliente y que repercute en un aumento del valor de la empresa. El CRM como tecnología y filosofía de negocios aporta grandes capacidades de personalización de la relación, que pueden ser modificadas en función de las necesidades de cada cliente. A partir de estas capacidades, las empresas pueden obtener seis beneficios concretos:

1. Mayor efectividad de las campañas de Marketing.
2. Menos plazo para lanzar productos al mercado. Al conocer al cliente se puede diseñar de antemano el producto conforme a sus necesidades.
3. Reducción del coste medio de adquisición de clientes, al particularizar cada campaña a medida de las expectativas del mercado.
4. Aumento del porcentaje de clientes con mayor valor añadido para la empresa.
5. Mejora de la productividad de la fuerza de ventas.

---

<sup>163</sup> Fernández López Javier ((2002). *Gestionar la Confianza. Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*. Ed. Prentice Hall

6. Aumento de la satisfacción del cliente.

Concluyendo, CRM se caracteriza por un carácter multifuncional, por lo que debemos tener en cuenta los 5 pilares básicos de una empresa: información, estrategia, personas, procesos y tecnología. Windlund<sup>164</sup> aconseja seguir los siguientes pasos críticos para la implantación de un CRM:

1. Desarrollar estrategias centradas en el cliente.
2. Rediseñar responsabilidades y roles.
3. Re – ingeniería de procesos de trabajo.
4. Soportar (no liderar) con tecnología CRM.

García de Madariaga<sup>165</sup> (2002) también coincide en las conclusiones de su estudio con Windlund en que *“el éxito de implantación de un CRM no es una cuestión tecnológica sino más bien una aproximación estratégica holística en las empresas.”*

Curry y Curry<sup>166</sup> plantean un modelo de implantación de CRM, para la gestión de relaciones con el cliente, apoyándonos en herramientas como las pirámides de clientes y en métodos como el marketing al cliente. Los autores definen el marketing del cliente<sup>167</sup> como: *“un estructurado método de negocios usado para medir, gestionar y mejorar las actitudes con los clientes y la atención que su empresa les presta.”*

---

<sup>164</sup> Windlund, Per.(2003). CRM y e-CRM: Vender más y mejor. MKMarketing+Ventas. Septiembre 2003. Per Windlund es Director de Marketing y Ventas de Schober Information Group. Este artículo más que ser un artículo de investigación es un artículo descriptivo de la situación de mercado en la que se encuentra CRM, y como un profesional en esta área nos da su opinión de cómo debería ser la implantación de un CRM. Al revisar la literatura y comprobar que muchos de los estudios de mercado son encuestas cualitativas o métodos Delphi, considero interesante la aportación, aunque tan sólo se descriptiva, de profesionales del sector a través de artículos de revistas especializadas y profesionales.

<sup>165</sup> G<sup>a</sup>. de Madariaga Miranda Jesús (2002), La gestión de relaciones con clientes en España: niveles de implantación de soluciones CRM en el segmento de grandes empresas. Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Granada 2002.

<sup>166</sup> Curry y Curry proponen las pirámides de clientes como herramienta útil para visualizar, analizar y mejorar el comportamiento y la rentabilidad de sus clientes., que no es otra cosa que un segmentación de la cartera de clientes con el fin de identificar aquellos más rentables de los que no, con el fin de gestionarlos de la forma más eficiente. Las pirámides de clientes nos muestran que para rentabilizar el negocio debemos: Introducir nuevos clientes en la pirámide, hacerlos ascender dentro de la pirámide y mantenerlos dentro..Curry Jay, Curry Adam (2002). CRM, como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Ed. Gestión 2000. EL concepto de marketing del cliente y de la pirámide del cliente como herramienta para visualizar y analizar el comportamiento de los mismos fue introducido en 1989.

<sup>167</sup> EL concepto de marketing del cliente y de la pirámide del cliente como herramienta para visualizar y analizar el comportamiento de los mismos fue introducido en 1989



Gráfico 3.3.- Modelo CRM

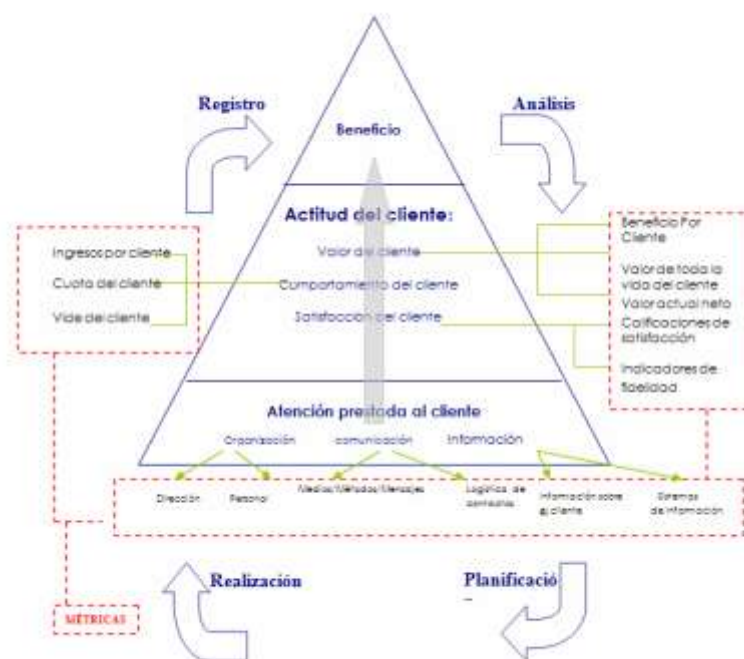


Figura 10. Modelo CRM. Fuente: Adaptado de Curry Jay, Curry Adam (2002). CRM, cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes.

Fuente: Adaptado de Curry J., Curry A. (2002). CRM. Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes.

Tras una revisión de la literatura sobre la definición de CRM y la propuesta de implantación de diferentes autores, cabe preguntarse ¿qué razones son las que explican el fracaso de la implantación de CRM?, ¿Por qué no se alcanza la rentabilidad esperada con la implantación de una estrategia CRM?

Según Rigby et al. (2002)<sup>168</sup>, Renart (2004)<sup>169</sup> señalan que los errores más habituales en la implantación de CRM se pueden clasificar en cuatro categorías:

- ✓ Decisiones estratégicas. Falta de una visión del negocio previa a la implantación de CRM: no definir los criterios de segmentación, la propuesta de valor, en cuanto a las dimensiones de valor para el cliente, los objetivos de valor por parte de la empresa y la distribución de los recursos para maximizar el valor del cliente; No establecer las políticas de relación con el cliente; no crear grupos de trabajo, entre otros.

<sup>168</sup> Rigby, D.K., Frederick F.R. y Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review. Vol, 80, nº 2 February.

<sup>169</sup> Renart, L (2004). CRM: tres estrategias de éxito. Edición: Emma Tonijuan. Documento en [http://iese.edu/en/files/6\\_13439.pdf](http://iese.edu/en/files/6_13439.pdf) obtenido en Abril de 2005.

- ✓ Mala gestión en la Implantación: Falta de un sistema efectivo de comunicación; Inexistencia de un plan de formación y capacitación; Cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo; Falta de sistemas de motivación, evaluación y retribución para los empleados.
- ✓ Fallos relacionados con la tecnología: Falta de programas de sensibilización al cambio; sistemas de información y gestión complejos; Problemas con la cantidad y calidad de los datos; Falta de programas de capacitación; Falta de un sistema de evaluación y retroalimentación efectivo.
- ✓ Malas decisiones estratégicas de marketing: Estrategias deficientes para aumentar la rentabilidad del cliente; Acciones de marketing que abruman; Confusión de satisfacción con fidelidad.

Concluyendo, la esencia de CRM es el conocimiento del cliente, por lo que la cantidad y calidad de información que tengamos de él es importante, y el éxito de un estrategia de este tipo depende de un conjunto global de Factores (Estratégicos, Gestión, Tecnológicos, Organizacionales y Humanos).

### 3.4.- La Tecnología de la información en la organización empresarial.

En los años 80 Porter y Millar (1985)<sup>170</sup> reconocían el importante papel que juegan las Tecnologías de la Información en el proceso de creación de valor a raíz de las aportaciones iniciales de Porter (1980)<sup>171</sup>. Estos autores establecen, en este artículo, un punto de partida de numerosas líneas de investigación dentro del área de Dirección de Empresas<sup>172</sup>.

El desarrollo y la difusión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones han influido en la forma de competir de las empresas<sup>173</sup>. En el sector turístico estas tecnologías han influido de diferentes formas, pero principalmente en la forma de distribuir en el mercado sus productos<sup>174</sup>. El continuo desarrollo de Internet y su, cada vez más, generalizado uso en el contexto empresarial, suponen cambios notables en la forma y frecuencia con la que se establecen relaciones cliente-empresa.

El desarrollo de Internet como medio universal e interactivo de comunicación y el cambio de comportamiento de un consumidor cada vez más exigente, han modificado la forma tradicional de distribuir los productos turísticos, concretamente, ha tenido una especial repercusión en las agencias de viajes minoristas.

Actualmente las agencias de viaje minoristas se enfrentan no sólo al aumento de la competencia tradicional, sino también a nuevas formas de competencia, como son las agencias de viaje virtuales<sup>175</sup>, que ofrecen sus productos y servicios

---

<sup>170</sup> **Porter, M.E; Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage.** Harvard Business Review, Vol , 64, nº 4, pp. 149-160.

<sup>171</sup> Citado por **López J.I (2007). Evolución de los modelos de negocios en Internet: situación actual en España de la Economía digital.** Economía Industrial, nº 364, pp. 213-229.

<sup>172</sup> "Una primera línea intenta determinar cuáles son los nuevos modelos de negocio, la nueva cadena de valor virtual que surge a partir de las TIC (Rayport y Sviokla, 1995; Mahadevan, 2000; Zott, 2000; Amit y Zott, 2001; Porter, 2001), cuál es la transición hacia estos nuevos modelos de negocio (Hoque, 2000)...". **López J.I (2007). Evolución de los modelos de negocios en Internet: situación actual en España de la Economía digital.** Economía Industrial, nº 364, pp. 213-229.

<sup>173</sup> **Porter, M (2001). Strategy and the internet.** Harvard Business Review, 79

<sup>174</sup> **Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies: Past, present and future.** Tourism Management, 23.

<sup>175</sup> Actualmente, las empresas pueden competir en dos mundos no excluyentes pero sí complementarios: un mundo real de recursos que se pueden ver y tocar, mercado físico y un mundo virtual en el que los bienes y servicios adoptan la forma de información digital y se pueden prestar a través de los canales de comunicación, mercado electrónico. (Rayport y Sviokla, 1996). **López J.I (2007). Evolución de los modelos de negocios en internet: situación actual en España de la Economía digital.** Economía Industrial, nº 364, pp. 213-229.

directamente a los clientes a través de la red<sup>176</sup>, produciendo una "desintermediación<sup>177</sup>".

Sin embargo, y como señalan Suárez et al., (2004)<sup>178</sup>: "...la aparición de este nuevo medio de comercialización no debe ser vista únicamente como una amenaza para las agencias de viaje minoristas, sino también como una oportunidad. La disponibilidad de información se está convirtiendo en una clave estratégica para la gran mayoría de las empresas, ya que permite tener un conocimiento amplio de los clientes y facilita el lanzamiento de ofertas individualizadas. A través de Internet, se puede establecer una comunicación bidireccional y frecuente entre las partes, transmitiendo a los clientes el deseo que tiene la propia agencia de viajes de satisfacerlos, y sentando así las bases para una relación a largo plazo (Peters, 1997)".

Por lo tanto, el logro de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo pasa por encontrar algún rasgo diferenciador que se mantenga a largo plazo. Como ya se ha comentado anteriormente, la implantación de una estrategia relacional en la empresa, buscando la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo logra esta ventaja competitiva, y es aquí, donde, los avances tecnológicos juegan su papel, al permitir una gran variedad de posibilidades destinadas a mejorar la comunicación entre las partes y, en definitiva, a estrechar las relaciones.

Como dicen Suárez et al. (2004)<sup>179</sup>, Internet pasa a ser una herramienta a disposición de las agencias de viajes, que permite combinar la seguridad que transmite la presencia física de un establecimiento con los avances tecnológicos, ayudando de esta forma a aumentar **el valor que se transmite al cliente a lo largo de la relación**<sup>180</sup>.

---

<sup>176</sup> A finales de los años 90 se empiezan a estudiar los aspectos microeconómicos de Internet, que empieza a ser considerada la infraestructura de numerosos mercados electrónicos. Así Bakos (2000) discute los efectos de Internet sobre los mercados electrónicos. Brynjolfsson y Smith (2000) comparan los mercados para productos vendidos tanto por canales tradicionales como a través de Internet.

<sup>177</sup> Entendiendo la desintermediación como una disminución de la función mediadora de los intermediarios, en este caso las agencias de viaje. **Suárez L, Vázquez R, Días A. (2004). El marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas.** Ponencia. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Alicante, 22, 23 y 24 de Septiembre de 2004.

<sup>178</sup> Suárez L, Vázquez R, Días A. (2004). El marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas. Ponencia. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Alicante, 22, 23 y 24 de Septiembre de 2004.

<sup>179</sup> **Suárez L, Vázquez R, Días A. (2004). El marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas.** Ponencia. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Alicante, 22, 23 y 24 de Septiembre de 2004.

<sup>180</sup> Según Kenney y Curry (2000) son cuatro las características únicas de Internet frente a cualquier otra red de transmisión de información: la ubicuidad, la interactividad, la velocidad y la inteligencia. **Kenney, M. y**

Sin embargo, tal y como dicen Albors et al. (2006)<sup>181</sup>, a pesar de las inversiones realizadas por las organizaciones en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), sigue existiendo debate con respecto a los beneficios y valor que generan. Esto es debido a la falta de comprensión sobre la naturaleza de la creación de valor a través del uso de las TIC<sup>182</sup>.

Por otro lado, Del Águila et al. (2003)<sup>183</sup>, tras una revisión de la literatura, **detectan la necesidad** de realizar **integraciones de propuestas teóricas y aportaciones empíricas**, en orden a poder construir un cuerpo teórico robusto que analice las TIC en el contexto de las diversas líneas de investigación existentes en Dirección de Empresas.

En los años sesenta se inicia una línea de investigación, con autores y trabajos como: *“La importancia que pueden alcanzar las TIC en aspectos como las comunicaciones interorganizacionales (Kaufman, 1966), o el impacto genérico en la comunicación humana y en los negocios (Licklider, 1960; Licklider y Taylor, 1968<sup>184</sup>)*, que intenta explicar, desde el punto de vista del Management, el comportamiento de las nuevas tecnologías en el sistema empresarial y el efecto que pueden ejercer sobre las distintas dimensiones de la organización.

Estos autores señalan que la literatura se ha encargado de estudiar tres enfoques en los que ha unido a grupos de trabajos: Enfoque exploratorio, estructural y estratégico.<sup>185</sup>

- ✓ El enfoque exploratorio trata de describir casos exitosos de aplicación de las tecnologías, divulgando las bases técnicas de los nuevos sistemas y las formas en las que repercuten en el modo tradicional de hacer negocios. A este tipo de enfoque pertenecen trabajos de Kaufman (1966), Licklider y

---

Curry, J. (2000). *Beyond transaction costs: E-commerce and the power of Internet dataspace*. University of California, Berkeley Working Paper. July.

<sup>181</sup> Albors J., Márquez P. (2006). *Creando valor en la cadena a través de las TIC*. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia, 7 y 8 de septiembre de 2006.

<sup>182</sup> Tiernan, C. and Peppard, J. (2004). *Information Technology: Of Value or a Vulture?*. European Management Journal, Vol. 22, N° 6.

<sup>183</sup> Del Águila A., Bruque S., Padilla A. (2003). *“Las tecnologías de la información y de la comunicación en la Organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, n° 2., pp. 63-80.

<sup>184</sup> Citado en Del Águila A., Bruque S., Padilla A. (2003). *“Las tecnologías de la información y de la comunicación en la Organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, n° 2., pp. 63-80

<sup>185</sup> Del Águila A., Bruque S., Padilla A. (2003). *“Las tecnologías de la información y de la comunicación en la Organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, n° 2., pp. 63-80.

---

Taylor(1968), Bell (1981), Simon y Davenport (1989) y Bock y Applegate (1995), entre otros.<sup>186</sup>

- ✓ El Enfoque estructural, que analiza el impacto que producen las TIC sobre la estructura organizativa. Recoge líneas de investigación con una amplia trayectoria en los campos relacionados con la estructura de las organizaciones, tales como el diseño organizativo, la gestión del cambio, grupos de trabajo y la comunicación interorganizativa.

A pesar del poco consenso que existe entre los investigadores<sup>187</sup>, los aspectos estructurales que podrían ser modificados por la implantación y desarrollo de las TIC son: reducción de los niveles jerárquicos, pérdida de puestos de trabajo rutinarios, integración de departamentos, formación de equipos de trabajo, menor distanciamiento entre directivos y personal, posibilidad de teletrabajo y modificación de la estructura organizativa en función de la arquitectura de TIC y a la inversa.<sup>188</sup>

- ✓ El enfoque estratégico que analiza el impacto de las TIC sobre la Dirección Estratégica, en especial sobre la obtención de ventaja competitiva<sup>189</sup> y la importancia de las TIC. Del Águila et al (2003) señalan diferentes variantes que responden a las diferentes ópticas de análisis que ofrecen las distintas escuelas estratégicas desarrolladas en las dos últimas

---

<sup>186</sup> Una subcorriente interesante dentro de este enfoque es la que trata de caracterizar la evolución empresarial de las distintas tecnologías informáticas y de comunicaciones aplicando el concepto de ciclo de vida, la aportación principal ha sido la realizada por Richard Nolan (Gibson y Nolan, 1974; Nolan, 1981), en la que se propone un modelo de evolución de las tecnologías de la información en la empresa compuesto por seis grandes etapas: Iniciación, Contagio, Control, Integración, Administración de la Información y Madurez.

<sup>187</sup> ...En muchas ocasiones se han encontrado abiertas contradicciones entre estudios que analizan el impacto de las TIC sobre las dimensiones organizativas (Markus y Robey, 1988; Orero, 1995, p.379). En este sentido, Robey y Boudreau (1999, p.170), tras analizar la literatura de cambio organizativo promovido por la implantación de tecnologías de la información, afirman: "Fulk y DeSanctis (1995) encontraron que el ratio de progresión de las compañías hacia nuevas formas aparecía como gradual en la mayor parte de las empresas, dramático en algunas y no existente en otras (...). En segundo lugar, Attewell y Rule (1984) demostraron que las TIC estaban relacionadas con la presencia de trabajadores motivados, mientras que Nelson(1990) y Whisler (1970) concluyeron lo contrario. Blau et al. (1976) mantenían que las TIC conducían a una extensión del tamaño organizativo, mientras que Crowston y Malone (1987) encontraron evidencias que defendían el efecto contrapuesto. Whisler (1970) apostaba por la rigidez organizacional, al mismo tiempo que Foster y Flynn (1984) observaron relación entre la inversión en TIC y el incremento de plantilla, mientras que Pinnonseault y Kraemer (1997) afirmaron lo contrario". **Del Águila Obra A.R.; Bruque Cámara, S.; Padilla Meléndez, A. (2003). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma.** AEDEM. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 9, nº 2, 2003, pp. 63-80.

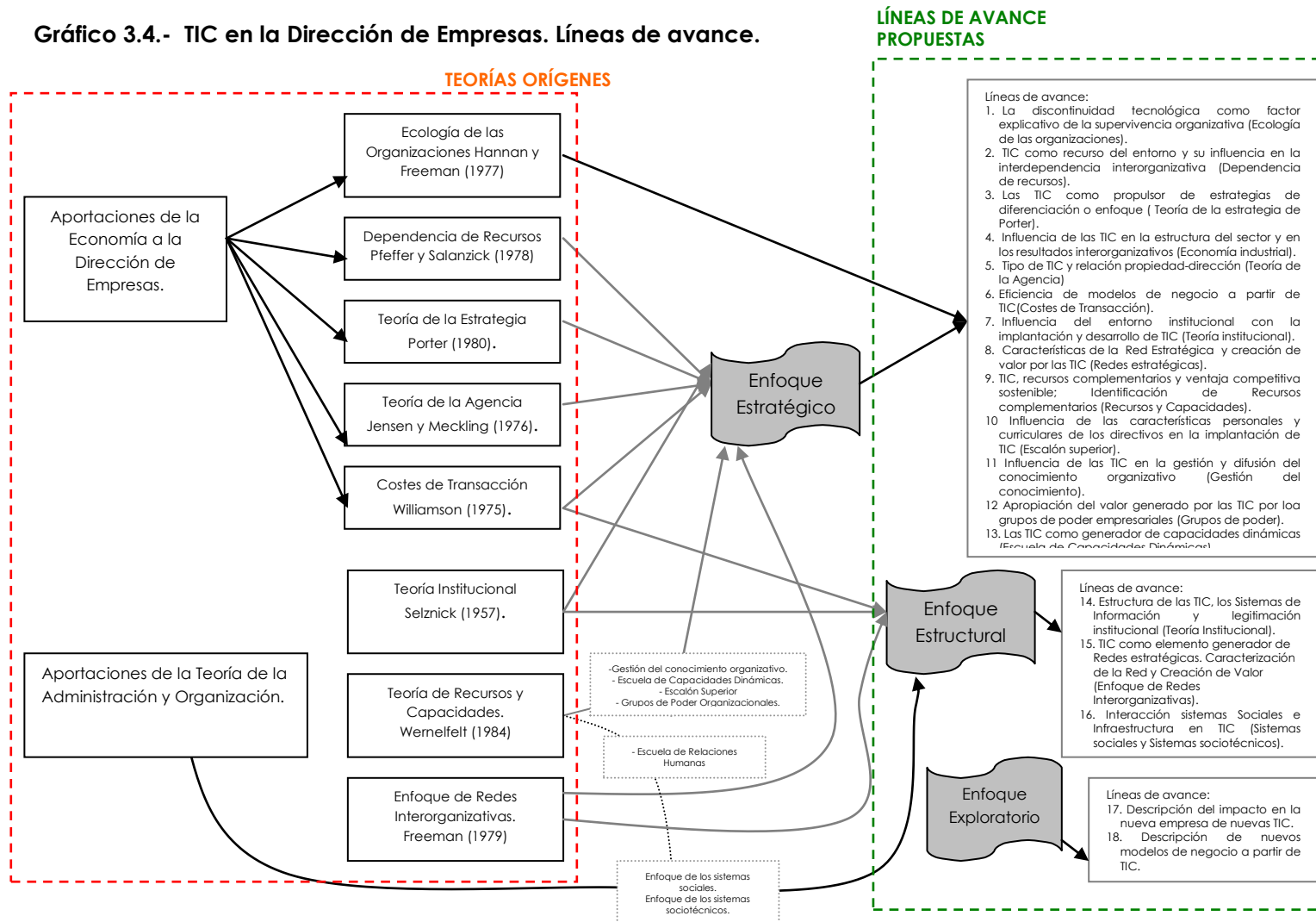
<sup>188</sup> **Claver, E; González, M.R. (1998). Los sistemas y tecnologías de la información: su repercusión en las estructuras empresariales.** Alta Dirección, nº 198, pp. 103-117.

<sup>189</sup> Lambin define ventaja competitiva en 1995 como: "Las características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos". **Lambin, J.J.(1995). Marketing estratégico. Mc Graw-hill, 3ª Edición, Madrid;** Grant (1996) señala que "cuando dos empresas compiten, por ejemplo, cuando se encuentran en el mismo mercado y son capaces de proveer a los mismos clientes una empresa posee ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior." **Grant, R.M. (1996). Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.** Civitas Madrid.

décadas: Economía Industrial, Economía Organizacional, Teoría de Recursos y Capacidades, Ecología organizativa, Teoría Institucional, Enfoque de redes Interorganizativas, etc., de todas ellas, las tres más utilizadas en el área de las TIC son: **Economía Industrial, Economía Organizacional y la Teoría de Recursos y Capacidades.**

A raíz del análisis que realizan Del Águila et al (2003), proponen una recopilación de los enfoque teóricos que pueden aportar avances significativos a la explicación del impacto organizativo de las TIC; los autores hacen una doble clasificación, señalando por un lado los orígenes ya sea la Teoría Económica o la Teoría de la Organización y analizando cada enfoque en función de sus implicaciones bien sean estratégicas o estructurales.

Gráfico 3.4.- TIC en la Dirección de Empresas. Líneas de avance.



Fuente: Del Águila A., Bruque S., Padilla A. (2003).



### 3.4.1.- TIC en la Economía Industrial

Bajo el paradigma de la Economía Industrial, Parsons (1983)<sup>190</sup> llama la atención del gap existente entre la velocidad del empuje tecnológico y la asimilación de tales tecnologías como herramientas capaces de obtener ventajas competitivas y reconoce que, hasta la fecha, no existían bases teóricas sobre las que explicar, gestionar y predecir el impacto competitivo de las TIC. El impacto que pueden generar las TIC en la dirección y posición competitiva de la empresa se podrían clasificar en tres niveles diferenciados: sectorial, de la empresa y estratégico.

### 3.4.2.- TIC en la Economía Organizacional.

Dentro de los paradigmas desarrollados bajo la Dirección Estratégica, los pertenecientes a la Economía Organizacional han desarrollado modelos propios que explican la influencia de las TIC en aspectos como la obtención de ventaja competitiva en la estrategia corporativa. De las diferentes corrientes relacionadas con la Economía Organizacional, la que mayor número de estudios ha tenido acerca de la función estratégica de las TIC es, **la Teoría de los Coste de Transacción** (Williamson, 1975), según Powell y Dent-Micallef (1997)<sup>191</sup>, esta teoría podría tener un valor considerable en las investigaciones relativas al impacto de las TIC sobre la dirección de las empresas, particularmente en el sector de la distribución detallista, donde algunos analistas afirman que las TIC han contribuido a la creación de grandes estructuras empresariales mediante la reducción de los costes de transacción en los puntos de la cadena de valor que relacionan a los proveedores con sus clientes.

---

<sup>190</sup> Citado por Del Águila et al (2003). Parsons, G.L. (1983). Information Technology: A new Competitive Weapon. Sloan Management Review. **Del Águila Obra A.R.; Bruque Cámara, S.; Padilla Meléndez, A. (2003). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma.** AEDM. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 9, nº 2, 2003, pp. 63-80.

<sup>191</sup> Powell, T.C.; Dent-Micallef A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of the human, business and technology resources. Strategic Management Journal, Vol. 18, nº 5.

### 3.4.3.- TIC en la Teoría de Recursos y Capacidades y sus variantes.

La Teoría de Recursos y Capacidades<sup>192</sup> fue desarrollada, en un principio, en el campo de la Dirección Estratégica con la finalidad de explicar los motivos por los que las empresas obtienen diferentes resultados<sup>193</sup>. Así, una de las cuestiones fundamentales en este ámbito es explicar cómo se consiguen ventajas competitivas sostenibles.<sup>194</sup>

El término RBV- Teoría de Recursos y Capacidades- fue acuñado a principios de los 80 por Wernerfelt (1984) aunque no es hasta finales de la misma década (Coyne, 1986; Ghemawat, 1986; Hansen y Wernerfelt, 1989) y principios de los 90 (Barney, 1991; Grant; 1991; Mahoney y Pandian, 1992) cuando experimenta un desarrollo conceptual más completo. La teoría de recursos y capacidades establece, que son los recursos y capacidades únicos y difíciles de imitar de la organización los que constituyen las fuentes de ventaja competitiva<sup>195</sup>.

Esta teoría promueve el estudio de la estrategia empresarial<sup>196</sup> como el modo de conseguir la relación adecuada entre los recursos de la empresa y su grado de adecuación a los factores clave del éxito que se derivan de su entorno sectorial<sup>197</sup>.

Es en los años 90, cuando algunos investigadores apuntaron que el efecto de las TIC sobre los resultados empresariales, y sobre la ventaja competitiva, dependerá de la actuación conjunta de la misma junto con un grupo de recursos de naturaleza humana, cultural o de gestión<sup>198</sup>. *Es aquí donde se registra el punto de convergencia entre la literatura de las TIC y la Visión de la*

---

<sup>192</sup> Resource based view of the firm. RBV

<sup>193</sup> La teoría de recursos y capacidades representó una línea de pensamiento alternativa a la teoría sobre fuerzas competitivas desarrollada por Porter (1980)

<sup>194</sup> Santos L., Sanzo M., Vázquez R., Álvarez L. (2002). **El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad**. Revista española de investigación de marketing, Vol. 6, Nº 1, pp. 7-36

<sup>195</sup> Citado por Santos L., Sanzo M., Vázquez R., Álvarez L. (2002). **El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad**. Revista española de investigación de marketing, Vol. 6, Nº 1, pp. 7-36.

<sup>196</sup> Munuera y Rodríguez, definen la estrategia empresarial, desde el enfoque de la teoría de recursos y capacidades como "un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos de la empresa a su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización". Munuera , J.L. y Rodríguez, A.L (1998). **Marketing Estratégico. Teoría y Casos. Pirámide. Madrid.**

<sup>197</sup> Grant, R.M. (1996). **Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones**. Civitas Madrid.

<sup>198</sup> Arbelo A., Pérez P. (2001). **La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades**. XI Ponencia Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza

*Empresa basada en sus Recursos o Teoría de Recursos y Capacidades (Welnerfelt, 1984; Barney, 1991)* <sup>199</sup>.

Para Navas y Guerras (1998)<sup>200</sup> el objetivo del análisis de los recursos y capacidades es "identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder". En consecuencia, es importante que las empresas se conozcan a sí mismas, comprendiendo completa y profundamente los recursos y capacidades que poseen (Grant, 1996), centrando su atención en la identificación, desarrollo, protección, y despliegue de aquellos recursos y capacidades que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles, lo que hará posible la obtención de rentas superiores en el largo plazo (Amit y Schoemaker, 1993; Ventura, 1996)<sup>201</sup>.

En consecuencia, "...los recursos y capacidades se consideran elementos que permiten alcanzar ventajas competitivas (Barney, 2002) que podrían sostenerse en el tiempo (Morcillo et al., 2001), que determinan el rendimiento de una empresa (Bhatt, 2000; Teo y Ranganathan, 2003), que entregan estabilidad y solidez para construir, a partir de ellos, estrategias competitivas por medio de su integración (Medina, 1998)"<sup>202</sup>.

Los autores Santos et al., (2002)<sup>203</sup> exponen las diferencias entre los conceptos, de ventaja competitiva, recursos y capacidades: **La ventaja competitiva** la define Lambin (1995) como "*Las características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos*". Mientras que **los recursos los definen** (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996) como inputs o factores disponibles en la empresa a través de los cuales desempeñan sus actividades y tareas, la naturaleza de los mismos puede ser humana, física, financiera, intangible u

---

<sup>199</sup> **Águila, A.R., Bruque, S., Padilla, A. (2002). Global Information technology management and organizational analysis: Research Issues.** Journal of Global Information Technology Management. Vol. 5, nº 4, pp 18-37.

<sup>200</sup> **Navas J., Guerras L. (1998). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.** 2ª Ed. Civitas, Madrid

<sup>201</sup> Citado por **Del Águila, A.R.; Bruque Cámara, S.; Padilla Meléndez, A. (2003). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma.** AEDEM. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 9, nº 2, 2003, pp. 63-80.

<sup>202</sup> Citado por **Araya S., Orero A., Chaparro J. (2006). Los recursos y Capacidades y los Sistemas y Tecnologías de información: una perspectiva organizativa integradora.** X Congreso de Ingeniería de la Organización. Valencia, 7 y 8 de septiembre de 2006.

<sup>203</sup> **Santos L., Sanzo M., Vázquez R., Álvarez L. (2002). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad.** Revista española de investigación de marketing, Vol. 6, Nº 1, pp. 7-36

otros similares (Mahoney y Pandian, 1992). Y **la capacidad**<sup>204</sup> que la definen como la habilidad que disponen las empresas para coordinar y hacer trabajar en equipo los recursos, y es de carácter intangible (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991).

La teoría sobre Recursos y Capacidades introduce, por tanto, una nueva perspectiva sobre la función de las TIC en la obtención y el mantenimiento de la ventaja competitiva. Sin embargo, la idea de que las TIC necesitan complementarse con otra serie de activos, normalmente de carácter intangible, surgió con anterioridad con la llamada Hipótesis de necesidad estratégica<sup>205</sup>, que proponía como argumento esencial, que **la tecnología de la información, considerada de forma aislada, no constituye más que una herramienta necesaria para formar parte de la pugna competitiva, pero no suficiente para alcanzar y mantener una ventaja competitiva**. Los autores Águila et al (2003) proponen investigar las cuestiones: ¿Cuáles son los recursos que ejercen un valor positivo, o negativo, complementario al de la Tecnología de la Información? Y ¿Bajo qué condiciones es posible mantener el efecto positivo en el tiempo?.

Según indican los autores (Águila et al., 2003)<sup>206</sup>, al responder a la primera cuestión, es que existen varios trabajos que tratan de justificar la existencia de recursos estratégicos complementarios a la tecnología de la información (Keen, 1993; Benjamín y Levinsson, 1993; Mata Fuerst y Barney, 1995; Powell y Dent-Micallef, 1997 y Bharadwaj, 2000 en Águila et al., 2003). Entre ellos destacan un mayor compromiso de la dirección en la implantación y desarrollo de las nuevas tecnologías, la experiencia de la plantilla en el manejo de las TIC, el acople de la estrategia de desarrollo de las TIC y de la estrategia de negocio, entre otros.

---

<sup>204</sup> Day (1994) distingue dentro de los recursos dos categorías: Los activos que son las disponibilidades de recursos que ha acumulado la empresa (economías de escala, ayudas gubernamentales, el sistema de distribución, etc). Y Las capacidades que representan un conjunto complejo de conocimientos y habilidades acumulados a lo largo del tiempo, que se ejercitan en los procesos organizativos y que permite a la empresa coordinar sus actividades y aprovechar sus activos. Citado por Santos L., Sanzo M., Vázquez R., Álvarez L. (2002). **El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad**. Revista española de investigación de marketing, Vol. 6, Nº 1, pp. 7-36

<sup>205</sup> Clemons E., K.; Kimbrough, S. O. (1986). Citado por Del Águila Obra A.R.; Bruque Cámara, S.; Padilla Meléndez, A. (2003). **Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma**. AEDEM. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 9, nº 2, 2003, pp. 63-80.

<sup>206</sup> Del Águila Obra A.R.; Bruque Cámara, S.; Padilla Meléndez, A. (2003). **Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma**. AEDEM. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 9, nº 2, 2003, pp. 63-80.

Contestando a la segunda cuestión, los investigadores tratan de explicar las circunstancias bajo las que las TIC están en condiciones de proporcionar y de mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo. El modelo de VRIO<sup>207</sup> de Barney (1996) ha servido de base a estudios empíricos que se interesan por esta cuestión como son el de Amit y Zott (2001)<sup>208</sup>. Según este modelo, el recurso debe reunir cuatro condiciones necesarias para proporcionar una ventaja competitiva: 1) proporcionar valor (reducir los costes de la empresa o incrementar sus ingresos); 2) ser escaso (estar disponible sólo para un reducido número de competidores); 3) Difícilmente imitable; 4) Integrado con otros elementos o recursos de la organización, formando parte del entramado de la organización.

#### **3.4.4.- Teoría de las Capacidades dinámicas.**

Atendiendo a la propuesta de líneas de investigación expuesta por Águila et al., (2003)<sup>209</sup>, los autores consideran que la Teoría de Recursos y Capacidades no es suficiente, puesto que no aporta una explicación definitiva a la situación en la que las empresas utilizan las TICs que no crean valor o, aún creándolo, no pueden apropiarse de él, y proponen complementarla con el enfoque de las Capacidades Dinámicas (Teece y Pisano, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Makadok, 2001). De esta forma podría explicarse el impacto competitivo de las TIC a lo largo del tiempo, aspecto en los que no se han encontrado evidencias empíricas previas.

Este enfoque dice que las **capacidades dinámicas son esenciales para mantener ventajas competitivas en el tiempo, porque favorece que nuevas prácticas, sistemas y procedimientos sean incorporados en los repertorios de la organización**. Esto no sucede a través de un proceso lineal en donde los miembros de una organización incrementan su conocimiento de una manera uniforme y de una manera creciente, sino como resultado de ciclos de aprendizaje, con varios niveles de análisis y temporalmente diferenciables (Argote, 2003; Winter, 2002)<sup>210</sup>

---

<sup>207</sup> VRIO: Valuable, Rare, Inimitable, Organizational embedded.

<sup>208</sup> Amit R.; Zott, C. (2001). **Value creation in e-business**. Strategic Management Journal, 22. 493-520.

<sup>209</sup> Del Águila A., Bruque S., Padilla A. (2003). **“Las tecnologías de la información y de la comunicación en la Organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma**. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, nº 2., pp. 63-80.

<sup>210</sup> Citado por Aguilar J.J., Rene E (2005). **Gestión de Capacidades Dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual**. XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Brasil, ALTEC.

Tal y como señala el autor De la Cruz (2007)<sup>211</sup>, el término de capacidades se ha desarrollado en las últimas décadas a partir de la teoría de los recursos y capacidades. En la literatura sobre capacidades es posible identificar dos escuelas de pensamiento:

1. Teoría basada en recursos (Penrose, 1959; Richardson, 1972; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) Esta teoría sigue el trabajo de Richardson (1972) y se enfoca al estudio de las actividades en las organizaciones. **En esta corriente las descripciones de capacidades tienen que ver con actividades** (Penrose, 1959; Zander y Kogut, 1995), **flujos** (Dierickx y Cool, 1989), **conocimientos** (Leonard-Barton<sup>212</sup>, 1992), **rutinas** (Collis, 1994), **procesos** (Amit y Shoemaker, 1993; McEvily y Zaheer, 1999) **o habilidades** (Day, 1994) **que al ser ejecutadas aseguran una ventaja competitiva en la organización** (Peteraf, 1993).

2. Teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhard y Martin, 2000). Esta segunda escuela de pensamiento enfatiza la flexibilidad y cambios naturales de los procesos organizacionales como respuesta al entorno (Zollo y Winter, 2001; Teece et. al., 1997; Eisenhart y Martin, 2000). La definición de capacidades dinámicas está relacionada a la habilidad de integrar, construir y reconfigurar rápidamente recursos internos y externos conforme existen cambios en el ambiente laboral (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Ambas escuelas poseen un destacable punto en común: Las capacidades representan una habilidad de la empresa para combinar eficientemente un número de recursos en una actividad productiva con el propósito de alcanzar un objetivo específico o una ventaja competitiva (Amit y Schoemaker, 1993)<sup>213</sup>.

---

<sup>211</sup> De la Cruz I. (2007). **Capacidades y estrategia competitiva: propuesta de un modelo para su desarrollo dentro de un sector**. Revista de Administración, Finanzas y Economía. Vol 1, nº 2, pp 125-133

<sup>212</sup> Leonard-Barton (1992) establece una distinción entre capacidad y capacidad dinámica, indicando que las capacidades dinámicas se definen como habilidades para integrar, reconstruir y reconfigurar las competencias y dirigirse a ambientes con cambios muy rápidos. Igualmente. Teece, Pisano y Shuen (1994) inciden en el concepto de capacidades dinámicas y enfatizan en el papel clave de las mismas para fortalecer la competitividad empresarial. Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, Summer Special Issue, nº 13. Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. [1994] Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, vol. 18.

<sup>213</sup> Amit, R., Schoemaker, P. (1993). **Strategic assets and organizational rent**. Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46

Por lo tanto, la organización es un conjunto de capacidades, y solamente una parte de ellas dan una ventaja sostenible a la organización. El logro de ventajas competitivas sostenibles se da cuando algunas de estas capacidades son para el mercado, inimitables, insustituibles y de alto valor.

Actualmente, en entornos de mercados dinámicos, la construcción de ventajas competitivas sostenibles se incrementa a favor de empresas que pueden movilizar experiencia, conocimientos y habilidades tecnológicas para crear nuevos productos (bienes y servicios) y procesos.<sup>214</sup>

Las capacidades dinámicas se convierten en factores determinantes de la innovación y la organización debe favorecer para el mantenimiento de sus ventajas competitivas.

**Las capacidades dinámicas no constituyen por sí mismas la ventaja competitiva, pero son el facilitador que permite que esa ventaja se construya.** Es decir, son necesarias pero no suficiente condición para construir ventajas sostenibles<sup>215</sup>.

Eisenhardt & Martin (2000) y Tidd (2000)<sup>216</sup> numeran una serie de capacidades dinámicas que deben ser integradas y coordinadas para que exista una capacidad dinámica de innovación:

1. Capacidades dinámicas de integración y reconfiguración de recursos y modelos de acción. Son las rutinas de desarrollo de productos en las cuales, los gerentes, combinan habilidades y antecedentes funcionales de capacidades de asignación de recursos de otros proyectos.
2. Capacidades de asignación de recursos: Se utilizan para aumentar el grado de integración de capacidades de la organización a través de la distribución de recursos escasos en la organización.

---

<sup>214</sup> Tidd, J. (2000). Citado por **Aguilar J.J., Rene E (2005). Gestión de Capacidades Dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual.** XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Brasil, ALTEC

<sup>215</sup> Eisenhardt, K., Martin J. (2000). Citado por **Aguilar J.J., Rene E (2005). Gestión de Capacidades Dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual.** XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Brasil, ALTEC

<sup>216</sup> Eisenhardt, K., Martin J. (2000). Citado por **Aguilar J.J., Rene E (2005). Gestión de Capacidades Dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual.** XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Brasil, ALTEC

3. Capacidades para el despliegue de redes de colaboración entre varias partes de la firma.
4. Capacidades para la renovación de formas de pensar de la organización.
5. Capacidades orientadas a la confirmación de alianzas entre firmas

### **3.4.5.- Teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975).**

Esta teoría<sup>217</sup> tiene sus orígenes en el estudio de Coase<sup>218</sup>, donde, el autor, en su artículo presentado en 1937, es de los primeros investigadores que se preocupa en resaltar la existencia de otros costes a parte de los de producción<sup>219</sup>: los costes de transacción<sup>220</sup>. Al mismo tiempo pone al descubierto temas que hasta entonces no habían sido estudiados como: "las asimetrías de la información, la incertidumbre, la contratación incompleta, las dependencias bilaterales, los límites de intervención autoritaria de terceros, que se originan en los costes de transacción y resultan muy relevantes para el estudio de la organización económica comparada" (Williamson;1991)<sup>221</sup>.

El trabajo de Coase fue desarrollado principalmente por Williamson<sup>222</sup>, que se apoya en el planteamiento de su predecesor y enfoca el análisis desde la

---

<sup>217</sup> Perspectiva económica que asume que una empresa optará por internalizar sus actividades cuando sea capaz de actuar con menores costes, y elegirá el mercado para aquellas actividades en las que no tenga ninguna ventaja.

<sup>218</sup> En este trabajo Coase, buscó desarrollar una teoría de la empresa en la que erradicaba la idea que el "sistema económico está coordinado por el sistema de precios". (Coase; 197 en Williamson; 1985:30). Citado en **Menéndez JJ. (2005). Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción.** Espacios Públicos, agosto, año/vol 8, nº 016. Universidad Autónoma del Estado de México. pp140-156.

<sup>219</sup> Los costes de producción han sido concebidos tradicionalmente como aquellos que tienen relación directa con la transformación física de un bien o producto; en cambio los costes de transacción son aquellos que se relacionan con la negociación, planeación, y/o realización de proyectos, así como la toma de decisiones. Los costes de transacción no son los mismos que los costes de producción, Arrow define a los costes de transacción como "aquellos costes de la administración del sistema económico" (Arrow, en Williamson; 1985) y "dichos costes deben distinguirse de los costes de producción" (Arrow, en Williamson; 1985:29). Citado por **Menéndez JJ. (2005). Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción.** Espacios Públicos, agosto, año/vol 8, nº 016. Universidad Autónoma del Estado de México. pp140-156.

<sup>220</sup> Resulta importante destacar que el término "costes de transacción", no aparece como tal en la obra de Coase. García, C. E. (2001). Análisis económico de las organizaciones. Enfoque y perspectivas. Alianza editorial. Madrid.

<sup>221</sup> Citado por **Menéndez JJ. (2005). Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción.** Espacios Públicos, agosto, año/vol 8, nº 016. Universidad Autónoma del Estado de México. pp140-156.

<sup>222</sup> La Economía de costes de transacción es una de las principales perspectivas que estudian la elección del mecanismo de gobierno. Williamson es su principal autor y desarrolla un enfoque que trata de explicar cómo las partes de intercambio eligen, de entre un continuo de mecanismos de gobierno, aquel que mejor mitiga los riesgos contractuales minimizando costes. A partir de su obra "Markets and Hierarchies", en la que establece los cimientos de su teoría, una corriente de literatura empírica surgió explicando la elección del mecanismo contractual bajo el marco de los costes de transacción (Joskow, 1988 en Fernández M. 2007). **Fernández M., (2007) Una valoración de la investigación empírica en torno a la hipótesis de alineación discriminativa de Williamson en la ECT.** El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pag. 44



perspectiva que constituye un pilar básico en la economía de los costes de transacción, la *transacción como eje central de la economía*. Ésta se asocia con la transferencia de un bien o servicio a través de unidades tecnológicamente separables, de manera que "termina una etapa de la actividad y se inicia otra" (Williamson, 1983)<sup>223</sup>.

El criterio general que propone la teoría de costes de transacción<sup>224</sup> para elegir el sistema de gobierno de las transacciones es el de minimización de costes. Williamson recoge esta idea en la denominada *hipótesis de alineación discriminativa*, la cual sostiene que las transacciones, que difieren en sus atributos, son alineadas con las estructuras de gobierno economizando costes (Williamson, 1996)<sup>225</sup>. Es decir, esta teoría propone que el principal determinante de la forma de dirección que adopta una empresa son los costes de transacción. Estos incluyen, costes de contactar entre las partes, costes de negociación, costes de garantizar lo acordado, y el riesgo de asimetrías de poder y de comportamientos oportunistas. En este sentido, Williamson caracteriza a las transacciones en base a tres dimensiones críticas: La incertidumbre, la frecuencia de intercambio y principalmente, el grado de especificidad de los activos en que se invierte (Williamson, 1989).<sup>226</sup>

Según Bordonaba et al. (2004) "los costes de transacción están determinados por el grado de especificidad de los activos invertidos en la

---

<sup>223</sup> Amit R., Zott C. (2001). *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal

<sup>224</sup>Basándose en que todas las actividades de la cadena de valor dan lugar a transacciones que pueden ser fuera de la empresa (externalización) o dentro de ella (integración), la empresa puede adoptar dos estructuras de gobierno, el mercado y la jerarquía. Williamson, O. (1975). Así, si la empresa elige el mercado para externalizar sus actividades, el mecanismo que gobernará las relaciones de la empresa con otras empresas serán los precios. Sin embargo, si la empresa opta por la internalización de sus actividades, será la jerarquía la que gobierne las relaciones (asociaciones voluntarias de individuos u organizaciones que emplean reglas para repartir las recompensas y las actividades conjuntas. Sin embargo, no todas las empresas adoptan mecanismos de gobierno que sean puramente mercado o jerarquía, Williamson (1985) amplió las estructuras de gobierno incluyendo los gobiernos bilaterales o híbridos (joint ventures, franquicias...). Se caracterizan por la inversión en recursos específicos de grado intermedio y por la cooperación de las partes. Como medio para protegerse de comportamientos oportunistas. En esta línea, las empresas adoptan la estructura de gobierno en función del grado de especificidad de los activos invertidos en la relación. Los mercados son eficientes cuando no existen o hay pocos activos específicos, mientras que si el grado de especificidad es intermedio, es mejor una estructura híbrida. Para activos muy específicos es más aconsejable que las empresas adopten una estructura jerárquica. Bordonaba V., Polo Y. (2004). *Principales teorías sobre relaciones propuestas desde la economía y las ciencias sociales*. Congreso 2º Encuentro Internacional Virtual de Economía y Sociedad, 2-20 febrero 2004

<sup>225</sup> Citado por Fernández M., (2007) *Una valoración de la investigación empírica en torno a la hipótesis de Alineación discriminativa de Williamson en la ECT*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pag. 44

<sup>226</sup> Fernández, M. (2007) *Una valoración de la investigación empírica en torno a las hipótesis de alineación discriminativa de Williamson en la ECT (Economía de Costes de Transacción)*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pag. 44

relación<sup>227</sup> (las inversiones específicas, tanto tangibles como intangibles sólo tienen valor en esa relación y no pueden ser reutilizadas en otra), por la frecuencia de las transacciones y por el grado de incertidumbre que rodee al intercambio. Por tanto, una empresa es más vulnerable ante comportamientos oportunistas cuando el contrato firmado no cubre todas las contingencias posibles y cuanto más específicos sean los activos de la relación, inversión que sólo se llevará a cabo cuando se prevea que los intercambios van a ser frecuentes”.

Menéndez (2005)<sup>228</sup> hace mención a los costes asociados a las distintas transacciones como: la búsqueda de información sobre precios, calidad, disponibilidad de insumos, así como las características de los mercados potenciales: preferencias de los consumidores, tamaño de la demanda, características de los compradores; Regateo entre compradores y vendedores para fijar precios y cantidades; Protección de los derechos de la propiedad de ataques de terceros<sup>229</sup>.

Recientemente los investigadores se han fijado en como la inversión en informática puede reducir los costes de coordinación y el riesgo de transacciones<sup>230</sup>.

Uno de los principales efectos de realizar transacciones a través de Internet o en cualquier entorno que cuenta con redes es la reducción de los costes de transacción que provocan (Dyer, 1992)<sup>231</sup>. De ahí que el enfoque de los costes de transacción amplíe de manera crítica la comprensión del hecho de crear valor en el e-business. Amit y Zott (2001) definen a los costes de transacción como “el tiempo dedicado por los directivos y empleados en buscar clientes y proveedores, intercambiando información con sus homólogos de otras empresas. Información referente a detalles de transacción, costes de

---

<sup>227</sup> La Teoría de costes de transacción propone que el uso de inversiones específicas mantiene la relación de intercambio; sin embargo, la investigación empírica reciente ha demostrado que son útiles ciertos factores de comportamiento, como el compromiso y la confianza, para que una relación de intercambio se mantenga en el largo plazo. **Morgan R., Hunt S., (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing**”. Journal of Marketing. Vol. 58 pp. 20-38.

<sup>228</sup> **Menéndez JJ. (2005). Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción**. Espacios Públicos, agosto, año/vol 8, nº 016. Universidad Autónoma del Estado de México. pp140-156.

<sup>229</sup> Estas actividades no vinculadas a la producción son importantes, generan costes y en consecuencia influyen en la asignación de recursos desde las actividades productivas hacia las actividades encargadas de llevar a cabo la transacción. **Eggertsson (1991), Economic Behavior and institutos**. Cambridge, Cambridge University Press, p15.

[http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hQhxcbLc6q8C&oi=fnd&pg=PA59&dq=eggertsson&ots=P0aEFSEtpg&sig=eaVL4\\$w6jXUXm2zrRcM-a0nJk3l#PPA15,M1](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hQhxcbLc6q8C&oi=fnd&pg=PA59&dq=eggertsson&ots=P0aEFSEtpg&sig=eaVL4$w6jXUXm2zrRcM-a0nJk3l#PPA15,M1) vinculo visitado 17 de octubre de 2008.

<sup>230</sup> **Clemons E.K., Row M.C. (1992). Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership**. Journal of Management Information Systems: 9-28.

<sup>231</sup> Citado por **Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business**. Strategic Management Journal

desplazamiento, el espacio físico para las reuniones y desempeñar el trabajo burocrático."

La teoría de costes de transacción identifica **la eficiencia de las transacciones como fuente de valor ya que el fomento de la eficiencia reduce los costes**. Sugiere que la creación de valor puede derivar de la atenuación de la incertidumbre, complejidad, información dispar y situaciones o condiciones de negociación que mueven poco dinero o de poco valor (Williamson, 1975)<sup>232</sup>. Además, la reputación, confianza y la experiencia entre transacciones pueden rebajar los costes de los intercambios con sus particularidades, entre empresas (Williamson 1979, 1983)<sup>233</sup>.

#### **3.4.6.- La innovación de Schumpeter.**

En la teoría de Schumpeter (1942), la innovación es la fuente de creación de valor. En esta teoría se enfatiza la importancia de la tecnología y considera las nuevas combinaciones de recursos (y los servicios que aportan) como el fundamento de nuevos productos y métodos de producción. Estos, a su vez, transforman los mercados y sectores de actividad, propiciando el desarrollo económico.

Teece (1987)<sup>234</sup> añade que la efectividad de los derechos de protección de la propiedad (protective property rights) y sus activos complementarios puede incrementar el potencial de creación de valor de las innovaciones.

Schumpeter (1934)<sup>235</sup> fue el pionero de la teoría de desarrollo económico y creación de nuevos valores a través del cambio tecnológico e innovación. Este autor introdujo el concepto de "destrucción creativa": después de un cambio tecnológico las empresas se benefician de ciertas rentas que disminuyen a medida que la innovación llega a ser una práctica común en la vida económica.

Desde su punto de vista el desarrollo tecnológico era un cambio y un desequilibrio discontinuo como resultado de la innovación. Este autor identificó varias fuentes de innovación, y por lo tanto de creación de valor, inclusive la introducción de nuevos productos o nuevos métodos de producción, la

---

<sup>232</sup> Citado por **Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business.** Strategic Management Journal

<sup>233</sup> Citado por Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal

<sup>234</sup> Teece (1987). Citado por **Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business.** Strategic Management Journal

<sup>235</sup> Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal

creación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de abastecimiento y la reorganización de los sectores de actividad.

Amit y Zott (2001)<sup>236</sup> señalan que en la medida en que las empresas explotan nuevas oportunidades para crear valor, la evolución de los mercados virtuales resultantes se puede definir en términos del modelo de creación destructiva de Schumpeter. Sin embargo, los mercados virtuales amplían la noción de innovación, dado que extienden los límites de las empresas y de los sectores de actividad, implican nuevos mecanismos de intercambio y métodos de transacción únicos (no solo nuevos productos o procesos) y fomentan nuevas formas de colaboración entre las empresas.

Por lo tanto, y según estos autores, tras la revisión de la literatura, la innovación es una fuerza motriz importante para el desarrollo económico tanto de mercados nuevos como ya existentes, pero no la única fuente de creación de valor en los mercados virtuales.

#### **3.4.7.- Redes estratégicas.**

Las redes estratégicas son "nexos interorganizacionales estables que son estratégicamente importantes para las empresas participantes. Pueden ser: alianzas estratégicas, joint ventures, asociaciones industriales, relaciones de larga duración entre el comprador-vendedor, entre otras"<sup>237</sup>. Estos nexos conforman los conductos a través de los cuales las empresas tienen acceso a información, recursos, mercados y tecnología<sup>238</sup>.

Las preguntas más importantes que los investigadores de redes estratégicas intentan responder son: 1. ¿Por qué y cómo se forman las redes estratégicas?, 2. ¿Cuál es el marco/la situación de las relaciones interempresariales que permiten la competencia entre las empresas? 3. ¿Cómo se crea valor en las redes (p.ej. a través de la co-especialización de los activos entre las empresas)?

Los autores Amit y Zott (2001) señalan que "...tradicionalmente, los investigadores de redes con experiencia en la teoría de la organización o sociología se han centrado en las implicaciones de las estructuras de las redes en la creación de valor. La configuración de la red en términos de densidad y centralidad (Freeman, 1979), por ej., se ha considerado un factor determinante

---

<sup>236</sup> Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*

<sup>237</sup> Gulati, R, Noria, N, Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

<sup>238</sup> Gulati, R, Noria, N, Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

de las ventajas de las redes, el acceso, gestión del tiempo y beneficios (Burt, 1992). Además, se viene suponiendo que el tamaño de la red y la heterogeneidad de sus vínculos tienen un efecto positivo sobre la disponibilidad de la información, esencial para los participantes de una red (Granovetter, 1973)".

Además de facilitar el acceso a la información, mercados y tecnologías, Gulati et al (2000)<sup>239</sup>, las redes estratégicas ofrecen la posibilidad de compartir el riesgo, generar economías de escala (Katz y Shapiro, 1985; Ahapiro y Varian, 1999), compartir conocimientos y facilitar el aprendizaje y englobar los beneficios acumulados de actividades independientes como los sistemas de flujo de trabajo (Blankenburg, Eriksson y Johanson, 1999). Otras fuentes de valor en redes estratégicas incluyen un tiempo más corto para llegar a los mercados (Kogut, 2000), eficiencia de transacción mejorada, reducción de asimetrías/incongruencia en la información y coordinación mejorada entre las empresas implicadas en la colaboración Gulati et al, (2000).

### **3.5.-La Fidelidad.**

Las principales ideas del marketing relacional en torno a la fidelización de clientes se fundamenta en los siguientes principios (Alet, 2000)<sup>240</sup>:

- La empresa, para ser competitiva, debe adaptarse a las necesidades del cliente, intentando conseguir su integración en la organización.

- El marketing relacional se centra en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa, utilizando otros indicadores como tasa de retención, coste de consecución de nuevos clientes, margen por cliente, vida media de un cliente, es decir, valor de este cliente para la empresa.

- La estrategia de la empresa ha de orientarse hacia la creación de valor para el cliente, manteniendo una visión de la empresa como suma sinérgica de clientes.

La fidelización del cliente es uno de los pilares del marketing relacional. Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia **el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su**

---

<sup>239</sup> Gulati, R, Noria, N, Zaheer, A. (2000). **Strategic networks**. Strategic Management Journal, 21, pp. 203-215.

<sup>240</sup> Alet i Vilaginés, J. (2000). **Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables**. 2ª ed., Ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.

**lealtad y asegurarse una ventaja competitiva**<sup>241</sup>. De esta forma, la fidelización sólo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantienen equilibradas a lo largo del tiempo (Pérez del Campo, 2002). La empresa fideliza a sus clientes en la medida de que es capaz de lograr una alta tasa de retención<sup>242</sup>. Sin embargo, hay autores que diferencian entre los conceptos de "fidelización" y "retención del cliente"<sup>243</sup>, mientras que *la fidelidad* implica la existencia previa de una actitud positiva hacia el producto o servicio de la empresa, seguido de un comportamiento leal hacia la empresa, *la retención de clientes* no implica la existencia previa de una actitud especialmente favorable hacia la empresa, sino únicamente se trata de impedir que los clientes dejen de comprar a la compañía mediante determinadas acciones que permitan su retención<sup>244</sup>.

Day (1999)<sup>245</sup> considera la fidelidad como algo más que una larga relación de un cliente con una empresa determinada, "es una sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios de una firma".

Gremler y Brown (1996)<sup>246</sup> definen la fidelidad de servicio "como el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio."

En la revisión de la literatura sobre el concepto de fidelidad, no existe una única opinión aceptada sobre la manera de definir dicho constructo. Czepiel y Gilmore (1987)<sup>247</sup>, ya ponían de manifiesto en su trabajo que la fidelidad del cliente es un concepto cuyo significado cambia para cada uso y que su base es muy fluctuante.

---

<sup>241</sup> Vázquez, R.; Trespalacios, J.A. (1998). **Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales**. 2ª ed., Ed. Civitas

<sup>242</sup> Huete L, Pérez A. (2003). **Clienting. Marketing y Servicios para rentabilizar la lealtad**. Ed. Deusto.

<sup>243</sup> Cisneros, G.; Molina, J. (1996). **Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes**. Harvard-Deusto: Marketing & Ventas. Nº 17, Noviembre- Diciembre, pp. 30-35.

<sup>244</sup> Según Ortega y Recio (1997), la simple retención de clientes es más bien determinada por situaciones de dominio del mercado basadas en el poder monopolístico, que por la existencia de una predisposición favorable de los clientes, basada en el atractivo de los productos y en la simpatía que la propia empresa despierta entre su clientela. Ortega, E. y Recio M. (1997). **Fidelización de clientes y marketing de relaciones. Investigación y Marketing**, AEDEMO. Vol. 57, diciembre, pp. 33-40.

<sup>245</sup> Citado por Gallarza G. M., Gil I. (2006). **Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student's travel behaviour**. *Tourism Management* 27, 437-452

<sup>246</sup> Citado por Dimitriadis Z. (2006). **Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations. Some evidence from Greece**. *Management Research News*. Vol 29, Nº 12, 2006 pp. 782-800

<sup>247</sup> Citado por Yang Z., Peterson R. (2004). **Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The role of Switching Costs**. *Psychology & Marketing*, Vol. 21 (10). 799-822.

### 3.5.1.- Lealtad

En el ámbito de empresarial, y concretamente en el sector servicios, la lealtad de los clientes es considerada como una de las mayores fuentes de ventaja competitiva (Bharadwaj *et al.*, 1993)<sup>248</sup>

Niveles altos de lealtad contribuyen a consolidar la posición de la empresa en el mercado y aumentan la satisfacción del propio trabajador y por lo tanto su productividad (Suárez, *et al.*, 2007)<sup>249</sup>. Por lo tanto, la clave para la supervivencia de las empresas del sector terciario está en el desarrollo y mantenimiento de la lealtad de los clientes, creando con ellos relaciones de largo plazo. (Griffin, 1995; Reichheld, 1996; Duffy, 1998; Kandampully, 1998).

Tal y como señalan los autores Suárez *et al.* (2007)<sup>250</sup>, el análisis de la fidelidad de los clientes es considerado desde tres perspectivas diferenciadas (Berné, Múgica y Yagüe, 1996; Ortega y Recio, 1997; Alet, 1994; Kotler, Cámara y Grande, 2000; Varela, 1991; Dick y Basu, 1994; Zeithaml *et al.*, 1996; De Ruyter *et al.*, 1998; Barroso y Martín, 1999; Martínez-Ribes *et al.*, 1999; Caruana 2002): lealtad de comportamiento, lealtad como actitud, lealtad cognitiva:<sup>251</sup>

(1) Lealtad como comportamiento refiriéndose al simple grado de repetición de compra de un individuo respecto a una marca (Martín y Barroso, 1999)<sup>252</sup> (Bass, 1974; Tranberg y Hansen, 1986). Las primeras definiciones de fidelidad se centran exclusivamente en esta dimensión, la fidelidad fue interpretada como una forma de comportamiento del cliente dirigida hacia una marca particular durante el tiempo. Esta medida de la lealtad sólo tiene en cuenta frecuencias de compra, sin examinar cuales son las razones por las que

---

<sup>248</sup> Bharadwaj, G., P.R. Varadarajan and J. Fahy (1993), "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, 57 (Oct.), 83-99. Sheelagh Matear, Brendan Gray, Tony Garrett, and Ken Deans. **Moderating Effects of Service Characteristics on the Sources of Competitive Advantage - Positional Advantage Relationship.** ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge

<sup>249</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007) (b). **La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes.** El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>250</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007) (a) **La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos.** XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>251</sup> Citados por Setó (2003). Setó Pamies D. (2003). **La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento"**. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, nº2, pp. 189-204

<sup>252</sup> Barroso C, Martín E. (1999). **Marketing Relacional.** ESIC

se contrata el servicio o los factores que pueden influenciar la decisión (Dick y Basú, 1994)<sup>253</sup>.

Day (1969)<sup>254</sup> hizo una crítica a la perspectiva de la fidelidad como comportamiento, argumentando que la fidelidad a la marca se desarrolla como resultado de un esfuerzo consciente por parte del cliente para evaluar las marcas que compiten en el mercado. Day (1969) definió la lealtad actitudinal como las compras repetidas incitadas por una fuerte disposición interna, y desde esta perspectiva las compras que no están guiadas por una fuerte actitud, sino por exigencias situacionales, se considera "falsa lealtad".

(2) Lealtad como actitud, que constituye una actitud positiva hacia la organización, generada a través de un proceso de evaluación interna por parte del consumidor<sup>255</sup>. Aglutina, junto a la repetición de compra, las preferencias de los clientes, y su disposición frente a un determinado proveedor, generando una disposición boca oreja positiva sobre el mismo en el caso de manifestar dicha lealtad, y dando muestra de la confianza que depositan en él (Jacoby y Chestnut, 1978; Oliva et al., 1992; Dick Basú, 1994 y Barroso y Martín, 1999).

En la literatura existe un consenso<sup>256</sup> generalizado acerca de que la satisfacción del cliente tiene una influencia positiva en la lealtad del mismo (Parasuraman et al., 1988; Johnson y Fornell, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Rust y Zahorik, 1993, entre otros). Sin embargo, la satisfacción no es la única variable que influye sobre la lealtad, clientes satisfechos pueden no ser leales a una marca o un proveedor (Whitehead, 2003; Mittal y Lassar, 1998; Jones y Sasser, 1995), para que el cliente se encuentre satisfecho no basta con experiencias pasadas superiores a las expectativas, sino que debe recibir un servicio que le transmita algo que valore. Si una empresa consigue definir una propuesta de valor-sacrificio satisfactoria para los clientes, es consistente en su entrega y utiliza

---

<sup>253</sup> Dick, A., Basú, k. (1994). **Customer loyalty: towardan integrated conceptual framework** Journal of the Academy of Marketing Science, 22, pp. 99-113.

<sup>254</sup> Citado por Colmenares O., Saavedra J. (2007). **Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones Theoretical review of the brand loyalty: approaches and valuations.** Cuadernos de Gestión Vol. 7. N.º 2, pp. 69-81.

<sup>255</sup> Estrategias de fidelización basadas en este planteamiento pretenden la creación de vínculos emocionales con el cliente.

<sup>256</sup> Tal y como apuntan investigadores como Carmona et al (2008), Cortiñas et al (2000), entre otros. **Carmona A., Lela A. (2008). Comparación de modelos y enfoque contingente de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente: Un estudio empírico.** Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional (22. 2008. Salamanca  
**Cortiñas M., Elorz M., Goñi., Villanueva M.L. (2000).La heterogeneidad de la productividad del marketing en los servicios minoristas: satisfacción y lealtad** Documento de Trabajo. Working Papers series. Universidad Pública de Navarra. Departamento de Gestión de Empresas. <http://www.unavarra.es/organiza/gempresapaper/wkpaper/Dt50-01.pdf>.



los elementos intangibles necesarios capaces de crear lealtad, obtendrá una clientela que fácilmente contribuirá al buen desarrollo del negocio (Vallsmadella, 2002).

(3) Lealtad cognitiva, unos pocos investigadores incluyen la forma "cognitiva" de la fidelidad (Berné, Múgica y Yagüe, 1996). Algunos estudios sugieren que la lealtad a una marca/servicio significa que ésta se convierte en la primera en la mente del consumidor cuando necesita tomar una decisión, como qué comprar o dónde ir, mientras que otros operan la lealtad como "la primera elección" entre alternativas. Dwyer, Schurr y Oh (1987) argumentan que al haber un compromiso, en el intercambio relacional, es como si se excluyera el considerar otros intercambios.

Cuando un cliente es considerado extremadamente fiel no considera a otras empresas a las que comprar, es decir, las alternativas no son seriamente consideradas por los clientes fieles, cuando se realizan compras de repetición (Dick y Basú, 1994).

Dick y Basú (1994)<sup>257</sup> relacionan la actitud de los consumidores hacia la oferta de una empresa con el grado de lealtad en su comportamiento de compra, estableciendo cuatro patrones del comportamiento de compra leal<sup>258</sup>: Fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del cliente frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma; Fidelidad latente, el individuo tiene una actitud positiva frente a la empresa, pero no manifiesta una lealtad significativa hacia la misma, no presenta un patrón de comportamiento estable con ella. Fidelidad Espúrea, se produce cuando el cliente presenta mantiene un patrón de comportamiento estable con la empresa, en cuanto a la adquisición de productos o servicios, pero su actitud hacia la organización es desfavorable. No Fidelidad, ni la actitud ni el comportamiento de compra del individuo son elevados, los clientes buscan alternativas al servicio de la empresa en la que están descontentos y son generadores de publicidad negativa.

---

<sup>257</sup> Dick, A., Basú, k. (1994). **Customer loyalty: towardan integrated conceptual framework** Journal of the Academy of Marketing Science, 22, pp. 99-113.

<sup>258</sup> Rodrigálvarez (1997) coincide con esta clasificación, con respecto a los distintos tipos de clientes, según su grado de fidelidad y satisfacción con la compañía. Citado por Hartmann P., Apaolaza V., Forcada F.J (2002). **El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola**. Cuadernos de Gestión. Vol. 2. Nº 2

### 3.6.- La calidad del servicio

La fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, lo que aumenta consecuentemente la rentabilidad de la empresa, lo que permite mejorar el servicio.

El interés en la calidad de servicio ha crecido enormemente desde los años ochenta<sup>259</sup> (Grönroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Lewis y Klein, 1987; Gummesson y Grönroos, 1988). Hoy en día, los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. En numerosos servicios, la esencia de la práctica comercial es, o debería ser, el desarrollo de relaciones duraderas y de valor con los clientes (Bejou y Palmer, 1998; Berry, 1983; Christopher et al., 1991), es decir, la promoción de clientes verdaderamente leales, satisfechos y comprometidos con la relación, y dispuestos a mantenerla en el futuro y a recomendarla a los demás.

La calidad<sup>260</sup> del servicio se define como el juicio global del consumidor o usuario sobre la superioridad del servicio (Zeithaml, 1988; Parasuraman et al., 1988) que resulta de la comparación que los clientes realizan entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la

---

<sup>259</sup> Citados por Morales et al (2004). Rondán et al (2007), Esteban et al (2002), Alén et al (2006). **Morales V., Hernández A. (2004). Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización** <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004. **Rondán J., Sánchez M.J., Villarejo A.F. (2007).Análisis de clases latentes en la relación entre calidad de servicio, satisfacción y confianza con la intención de recompra.** Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. **Esteban, C.; Rondán J., Sánchez M.J., Villarejo A.F. (2007).Análisis de clases latentes en la relación entre calidad de servicio, satisfacción y confianza con la intención de recompra.** Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. **Rubio, L. y Oliva, F. (2002) "Estudio sobre la calidad percibida por el cliente en una agencia de viajes. propuesta de estrategias basadas en la utilización de las nuevas tecnologías"** Poster Congreso: ACEDE. Palma de Mallorca. **Alén M.E., Fraiz J.A. (2006).Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184

<sup>260</sup> Bajo este enfoque, la calidad percibida es medida a través de las expectativas de los clientes mediante el paradigma disconformatorio, también conocido como "the gap model", que se operacionaliza a través de la escala propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) denominada SERVQUAL. Sin embargo, los estudios empíricos realizados en distintos entornos de servicio mostraron que la escala tiene problemas de validez y fiabilidad (Teas, 1993), por lo que actualmente se sugiere la utilización de las percepciones de los clientes para la determinación de la calidad de servicio, tal y como propusieron Cronin y Taylor (1992). Estos autores no consideran válida la escala SERVQUAL para medir la calidad del servicio, ni la satisfacción del consumidor, porque el marco conceptual en el que se sustenta, no se basa en el modelo de las actitudes sino en uno de percepciones-expectativas. Estos autores crean a partir de ésta su escala SERVVPREF, en donde tienen en cuenta tan sólo las percepciones de los clientes, pues argumentan que la calidad del servicio basada solo en el resultado es un mejor instrumento para medir la calidad del servicio.

actuación de las empresas proveedoras del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman et al., 1985)<sup>261</sup>.

La mayoría de las definiciones hacen referencia a la idea de la comparación que el usuario hace de sus expectativas sobre un servicio y su percepción del modo en que ha sido tal expectativa ejecutada (Grönroos, 1984; Lehtinen y Lehtinen, 1982; Lewis y Booms, 1983; Parasuraman et al., 1985).

En la revisión de la literatura de la calidad del servicio y satisfacción<sup>262</sup>, queda de manifiesto la existencia de un debate sobre el sentido de la relación (Bitner, 1990; Cronin y Taylor 1994; Oliver 1981), diversos autores como Rust et al. (1995) reconocen la posibilidad de utilizar de modo indistinto ambos conceptos, asumiendo el papel sustitutivo que ambas variables juegan en numerosas investigaciones realizadas. Liljander (1994) sugiere que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida ya que lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo. Otros autores señalan que los profesionales centrados en la intervención no tienen que diferenciar entre ambos conceptos (Dabholkar, 1995)<sup>263</sup>

Debido a la similitud conceptual entre los dos constructos<sup>264</sup>, ambos están altamente correlacionados (Cronin et al., 2000; Spreng y Mackoy, 1996), aunque son distintos (Bansal y Taylor, 1999; Oliver, 1980). En este sentido, parece haber un consenso al considerar que *la satisfacción* se refiere al resultado de transacciones individuales y al servicio global y requiere necesariamente de la experiencia del individuo (Parasuraman et al., 1988; Anderson et al., 1994; Giese y Cote, 2000), mientras que *la calidad de servicio* es la impresión general relativa a la superioridad/inferioridad de la organización y sus servicios (Bitner y Hubert, 1994), es una actitud general frente al servicio (Bitner, 1990) y no necesita de la experiencia de la persona. Anderson et al. (1994) sugieren que la satisfacción no se basa únicamente en la experiencia actual sino también en experiencias pasadas y percepciones anticipadas sobre el futuro, mientras que la calidad se

---

<sup>261</sup> Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos.

<sup>262</sup> Alén M.E., Fraiz J.A. (2006). *Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 3 (2006), pp.171-184

<sup>263</sup> Citados por Morales V., Hernández A. (2004). *Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización* <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004.

<sup>264</sup> Citados por Alén M.E., Fraiz J.A. (2006). *Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 3 (2006), pp.171-184

corresponde con la percepción actual del consumidor sobre un producto o servicio (Castañeda, 2005)<sup>265</sup>.

Sin embargo, lo que no queda claro, según la literatura especializada y tal y como apuntan Morales et al (2004)<sup>266</sup>, es si la calidad de servicio es un antecedente o un consecuente de la satisfacción. Hay autores que han planteado que es la satisfacción lo que provoca una percepción de calidad de servicio u otra (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Schommer y Wiederholt, 1994)<sup>267</sup>, a partir de las experiencias de satisfacción con varios encuentros de servicio se desarrolla y se va modificando una actitud global a largo plazo, lo que implica que mediante la acumulación de evaluaciones específicas (satisfacción con transacciones) se llega a una evaluación global (calidad percibida); en cambio otros autores consideran que es la calidad de servicio lo que influye sobre la satisfacción que se experimenta (Bloemer y de Ruyter, 1995; Cronin y Taylor, 1992); Y otros autores como Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001)<sup>268</sup> consideran que la calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción (Oliver, 1994; Parasuraman et al., 1994; Rust y Oliver, 1994; Teas, 1993), la satisfacción en una transacción concreta que viene determinada, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida. A su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.

Iacobucci et al. (1995)<sup>269</sup> demuestran empíricamente que la comparación de modelos estructurales en ambos sentidos (la calidad como antecedente de la satisfacción y la satisfacción como antecedente de la calidad) tiene una relación recíproca, y por tanto, es imposible concluir empíricamente cuál de ella es un antecedente de la otra (McAlexander et al., 1994)<sup>270</sup>.

---

<sup>265</sup> Castañeda García, J.A. (2005). **El comportamiento del usuario de Internet: análisis de los antecedentes y consecuencias de la fidelidad**. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

<sup>266</sup> Morales V., Hernández A. (2004). **Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización**. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004.

<sup>267</sup> Citados por Morales et al (2004). Morales V., Hernández A. (2004). **Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización**. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004.

<sup>268</sup> Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos J. (2001). **Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial**. Madrid: Síntesis.

<sup>269</sup> Citado por Alén et al (2006). Alén M.E., Fraiz J.A. (2006). **Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184

<sup>270</sup> Citado por Alén et al (2006). Alén M.E., Fraiz J.A. (2006). **Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184

Las investigaciones empíricas<sup>271</sup> que relacionan la calidad percibida y la satisfacción en el ámbito del turismo han producido resultados contradictorios (Ekinci y Riley, 1998). Si bien se admite que estas dos variables afectan a las intenciones de conducta de los clientes, en los trabajos empíricos no se ha delimitado claramente la naturaleza de la relación o sólo se han evaluado algunas variables resultado, como la probabilidad de que el cliente repita visita o recomiende el establecimiento.

### 3.7.- Satisfacción.

La atención que se le ha prestado a la satisfacción en la literatura<sup>272</sup>, durante estos últimos años, ha sido muy alta, dada la importancia de este concepto, que es entendido como un antecedente de la fidelidad del cliente y desde los orígenes del marketing, ha sido considerada también, como el factor determinante del éxito en los mercados (Reichheld y Sasser, 1990; Teye y Leclerc, 1998).

Es un concepto ampliamente debatido y sobre el que se han propuesto múltiples definiciones, sin que exista un consenso en torno a las mismas (Oliver, 1997; Vanhamme, 2000). Con la revisión de la literatura se encuentran varias definiciones de la satisfacción<sup>273</sup> por diversos autores como Hunt (1977), uno de los investigadores pioneros en el ámbito de la satisfacción del consumidor, la define como “el carácter favorable de la evaluación subjetiva del individuo, de los diversos resultados y experiencias asociadas con la compra o utilización (del producto)”, por otro lado, Anderson et al., (1994), la definen como “una evaluación global basada en la experiencia total de la compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo”. Santos (1999) define la satisfacción como un estado emocional susceptible de ser medido, que surge del acto de comparar las expectativas con los resultados. Otros autores adoptan estas aproximaciones en sentido amplio, “la satisfacción es una medida global de un

---

<sup>271</sup> La mayoría de los estudios indican que la calidad de servicio influye en las intenciones de comportamiento (Patterson y Spreng, 1997; Roest y Pieters, 1997; Parasuraman et al., 1991; Zeithaml et al., 1996).

<sup>272</sup> **Sánchez M.J., Rondán J., Villarejo A.F. (2007). Calidad de relación. Una propuesta adecuada para explicar y predecir el éxito de la relación entre empresa y consumidor.** [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007\\_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco\\_RondanCataluna\\_Villar\\_ejoR.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco_RondanCataluna_Villar_ejoR.pdf). **López J.A., Santos M.L., Trespalacios J.A. (2008). El efecto de las funciones creadoras de valor sobre la satisfacción y la lealtad en las relaciones empresariales.** AEDEM. Congreso Nacional (22.2008. Salamanca). **Alén M.E., Fraiz J.A. (2006). Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184

<sup>273</sup> El análisis de la satisfacción del cliente pretende evaluar la discrepancia encontrada entre el servicio esperado y el recibido o experimentado por el cliente, siempre como un juicio posterior al disfrute de los servicios, según refleja el paradigma de la disconformidad (Oliver, 1981) (Gil et al., 2002)

conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas" (Yu y Dean, 2001). Según Jones y Suh (2000), la satisfacción definida desde este punto de vista explicaría mejor las intenciones comportamentales (Gil *et al.*, 2005)<sup>274</sup>. Otros la definen como un estado afectivo del consumidor resultante de una evaluación global de todos los aspectos que conforman una relación (Sanzo *et al.*, 2003)<sup>275</sup>.

De la revisión de la literatura, efectuada, se destaca que la naturaleza emocional de la satisfacción es una característica compartida en los estudios de la satisfacción (Babin y Griffin, 1998; Giese y Cote, 2000)<sup>276</sup>. Resumiendo, el concepto de satisfacción ha sido definido de diferentes formas, sin embargo, se reconoce que la satisfacción presenta un carácter dual, es decir, cognitivo y afectivo (Oliver, 1997) y es el resultado de la comparación entre una experiencia subjetiva y una base previa de referencia.

El concepto de satisfacción en la literatura se analiza desde dos perspectivas diferenciadas: **una vertiente cognitiva**, es decir, un juicio evaluativo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio recibido (Tse y Wilton, 1988; Oliver y De Sarbo, 1988), y **otra perspectiva emocional**, que comprende la satisfacción como un estado emocional positivo, resultante de la experiencia con el consumo (Liljander y Strandvik, 1997; Westbrook, 1987). Asimismo, se considera que la satisfacción del cliente depende también del valor percibido del servicio (Ravald y Grönroos, 1996; Bigné *et al.*, 1998; Woodruff, 1997)<sup>277</sup>.

Geyskens, Steenkamp y kumar (1999) consideran que la satisfacción podría dividirse en dos perspectivas de análisis diferenciado, una primera perspectiva donde se considera a la satisfacción como una predisposición afectiva sustentada en condicionantes económicos, como el volumen de ventas y una segunda perspectiva donde se considera la satisfacción no económica, con una naturaleza más psicológica, como el cumplimiento de las promesas por parte del socio.

---

<sup>274</sup> Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarza G. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>275</sup> Sanzo M.J, Trespalacios JA, García N. (2004). Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios. Revista europea de dirección y economía de la empresa, IVol. 13, Nº 1, pags. 101-114.

<sup>276</sup> Citados por Bigné J.E., Andreu L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 21, pp. 89-120

<sup>277</sup> Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarza G. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

Dick y Basú (1994) diferencian entre una satisfacción actitudinal o comportamental<sup>278</sup>, que según autores (Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003) la concepción actitudinal de la satisfacción se relaciona más claramente con la intención de compra.

Existe una probada relación positiva entre satisfacción y fidelidad (Bitner, 1990; Fornell, 1992; Zeithmal, Berry, y Parasuraman, 1996; Oh y Parks, 1997), especialmente con el componente actitudinal de la fidelidad, más que con el componente de comportamiento (Day, 1969) (Gil et al., 2002).

Los primeros estudios sobre satisfacción del consumidor se basan en la evaluación cognitiva valorando aspectos tales como atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción (Oliver, 1989, 1992; Westbrook, 1987; Westbrook y Oliver, 1991). (Morales, V. et al., 2004)<sup>279</sup>

Morales et al., (2004)<sup>280</sup> realizan una revisión de la conceptualización de la satisfacción, observando una elevada variabilidad, (Giese y Cote, 1999). Algunas de las definiciones más relevantes de este constructo, quedan reflejadas en la Tabla 3.5.

La satisfacción del cliente se logra cuando la empresa es capaz de ofertar no sólo un servicio central que alcanza las expectativas de calidad de los clientes, sino cualquier servicio periférico, y por tanto adicional. Es así cómo la satisfacción del cliente se verá afectada positivamente, obteniendo valor de la relación, de modo que, probablemente, adoptará una postura emocional más próxima a dicha empresa, confiando en la capacidad que tiene para desarrollar su actividad empresarial y confiando en sus buenas intenciones. Ésta es la forma en que un cliente puede convertirse en leal desde una perspectiva actitudinal, contribuyendo a incrementar los beneficios de la empresa (Kandampully, 2000)<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> La satisfacción no se entenderá como un comportamiento del consumidor que refleja lo satisfecho que está con el comportamiento de la organización, sino como la evaluación global o actitud resultante de las interacciones producidas entre las partes.

<sup>279</sup> Morales V., Hernández A. (2004) **Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización** <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004.

<sup>280</sup> Morales V., Hernández A. (2004) **Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización** <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004.

<sup>281</sup> Citado por Suárez et al (2007(a)). Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007 (a)). **La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de**

**Tabla 3.5.- Revisión del constructo de satisfacción en los usuarios y/o consumidores (I parte)**

AUTORES	DEFINICIÓN	CRITERIO	OBJETO	FASE
Howard y Sheth (1969)	Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada.	Estado cognitivo	Adecuación o inadecuación de la recompensa a la inversión	Después del consumo
Hunt (1977)	Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es la menos tan buena como se esperaba.	Evaluación de una experiencia.	Analizar si la experiencia alcanza o supera las expectativas.	Durante el consumo.
Oliver (1980-1981)	Estado psicológico resultante cuando la sensación que rodea la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo.	Evaluación, estado psicológico final y respuesta emocional dada por estándar inicial en cuanto a las expectativas.	Discrepancia entre las expectativas y el rendimiento percibido del producto consumido. Evaluación de la sorpresa inherente a la experiencia de compra o adquisición.	Durante la compra y/o consumo.
Churchill y Surprenant (1982)	Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación, por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas.	Resultado, Actitud	Comparación de los costes y recompensas con las consecuencias esperadas de la compra.	Después de la compra y del consumo.
Swan, Trawick y Carroll (1982)	Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto presenta un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto.	Juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y cognitivas.	Resultados del producto.	Durante o después del consumo.
Westbrock y Reilly (1983)	Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo –cognitivo donde las percepciones sobre un objeto acción o condición, se comparan con necesidades y deseos del individuo.	Respuesta emocional	Percepciones sobre un objeto, acción o condición comparadas con necesidades y deseos del individuo.	Después de la compra.

Fuente : Morales Sánchez, 2003

**Viajes Minoristas con sus clientes.** El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.



**Tabla 3.5.- Revisión del constructo de satisfacción en los usuarios y/o consumidores (II parte)**

<b>AUTORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>OBJETO</b>	<b>FASE</b>
Tse, Nicosia y Wilton	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo. Proceso multidimensional y dinámico.	Interacción actividades mentales y conductuales a lo largo del tiempo. Respuesta. Respuesta causada por la evaluación.	Discrepancia percibida entre expectativas (otras normas de resultado) y el resultado real del producto.	Después del consumo.
Westbrock y Oliver (1991)	Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica.	Juicio evaluativo.	Selección de compra específica.	Posterior a la selección.
Halstead, Hartman y Schimdt (1994)	Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra.	Respuesta afectiva	Resultado del producto comparado con un estándar anterior a la compra.	Durante o después del consumo.
Oliver (1996)	Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo.	Respuesta avaluativa del nivel de realización	Producto o Servicio	Durante el consumo.

Fuente: Morales Sánchez, 2003

### **3.8.- Valor percibido y costes de cambio.**

En la literatura la obtención de la fidelidad se ha presentado tradicionalmente como un aspecto clave en la gestión. La calidad y la satisfacción se han presentado como los pilares fundamentales sobre los que se han asentado estas estrategias. Sin embargo, en diversas investigaciones empíricas (Dick y Basú, 1994; Jones y Passer, 1995; Ruyter, Wetzels y Bloemer, 1998) han demostrado que clientes satisfechos no siempre son fieles y existirán clientes insatisfechos que mantengan la relación con su proveedor habitual porque se sientan atrapados, todo esto ha propiciado que variables como el valor percibido y los costes de cambio tengan una mayor relevancia y se conviertan en factores clave para obtener una ventaja competitiva sostenible.

#### **3.8.1.- Valor percibido**

Porter (1987) definió el concepto de valor como la “cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona.”. Vandermerwe (1996)<sup>282</sup> indica que ese valor no solo se compone de lo que únicamente el cliente extrae del bien o del servicio, sino que lo más frecuente es que los consumidores consigan obtener ese valor durante un período de tiempo y no un instante temporal concreto.

Weinstein y Jonson (1999) afirman que la creación y entrega de un valor superior al cliente significa una creación continua de experiencias de negocio que excedan las expectativas de dicho cliente. Así, la creación de valor para el cliente se convierte en un elemento fundamental de la estrategia empresarial, dado que la capacidad de una organización para generar dicho valor es un factor determinante de ventajas competitivas frente a la competencia directa. Según algunos autores, es este valor superior el que originará el desarrollo de una “fidelidad auténtica” (Dick y Basú, 1994)<sup>283</sup>.

La capacidad que tiene una organización para generar valor a sus clientes, depende en gran medida, de la capacidad que tenga de satisfacer las necesidades y expectativas de estos.

El valor percibido es un constructo subjetivo en varios sentidos: varía entre clientes (Wikström y Norman, 1994; Parasuraman, 1997), entre culturas (Assael, 1995) y en diferentes situaciones temporales (Holbrook, 1994; Ravald y Grönroos,

---

<sup>282</sup> Muñoz M.P. (2001). *El valor de la fidelidad : su refleja en los sistemas de información*. Universidad de Vigo. [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/05\\_CONTABILIDAD/10\\_mu%C3%B1oz\\_gomez.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/05_CONTABILIDAD/10_mu%C3%B1oz_gomez.pdf).

<sup>283</sup> Dick, A., Basú, k. (1994). “Customer loyalty: towardan integrated conceptual framework” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, pp. 99-113.

1996; Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997), en esta última apreciación se concibe el valor percibido como una variable dinámica, que se experimenta antes de la compra, en el momento de la compra, en el momento de su uso, y tras su utilización, para cada momento la valoración es diferente ( Gardial et al., 1994)<sup>284</sup>.

Según Berry y Yadav, (1997)<sup>285</sup>, el valor es la motivación dominante de las decisiones de compra de los clientes individuales e institucionales.

Son muchos los autores<sup>286</sup> que reconocen, que la prioridad de las empresas en el mercado ha dejado de ser la calidad, para ser el valor (Gale 1994; Kashyap y Bojanic 2000). El concepto de valor está adoptando "un papel crucial en el corazón de toda actividad de marketing" (Holbrook, 1999) y está anclado en los principios básicos de la teoría y de la práctica del marketing (Zeithaml, 1988; Holbrook, 1999; Cronin et al., 2000.; AMA, 2004<sup>287</sup>).

Así como apuntan Gil I., et al. (2005)<sup>288</sup>, la utilidad estratégica del estudio del valor ha sido reconocida por los investigadores de marketing (Dodds et al., 1991; Heskett et al., 1997; Holbrook, 1999; Day, 1999). Nilson (1992), establece conexiones entre la entrega de valor y la participación de mercado; Gale (1994) propone "la gestión del valor del cliente" como herramienta clave para el éxito en los mercados. Otros destacan el interés de la creación de valor en las relaciones entre empresas (Anderson, 1995)<sup>289</sup>.

Zeithaml (1988)<sup>290</sup> considera el valor percibido como "una evaluación global" que el cliente desarrolla de la utilidad de un producto o servicio, basado en "las percepciones de lo que ha recibido frente a lo que ha dado". De este

---

<sup>284</sup> Citado por **Dávila J.; Flórez M. (2007). Estrategias de calidad del servicio e instituciones bancarias: factores que influyen en la calidad del servicio percibida.** Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica./ coord. por Juan Carlos Ayala Calvo.

<sup>285</sup> **Berry, L.L. y Yadav, M.S. (1997). El papel del valor en la determinación del precio de los servicios.** Harvard Deusto Business Review, Vol. 78, pp 26-37

<sup>286</sup> **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. (2005).** Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>287</sup> Es en 1991 cuando en un artículo de la revista Business Week por Tocquer y Langlois (1992), aparece el concepto de valor como uno de los factores clave de éxito en las relaciones de las empresas con sus clientes. Y es en 2004 cuando la AMA lo incorpora en la propia definición de marketing.

<sup>288</sup> **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. (2005).** Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>289</sup> Citados por Gil et al (2005). **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. (2005).** Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72.

<sup>290</sup> Son numerosos los autores que eligen la definición Zeithaml como la más acertada. Borton y Drew, (1991); Tocquer y Langlois, (1992); Sweeny et al., (1999); Caruana et al., (2000).

modo, el valor es “una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica” (Oliver, 1999)<sup>291</sup>.

Para Treacy y Wiersema (1993)<sup>292</sup> las diferentes políticas de generación de valor se pueden agrupar en tres áreas esenciales:

- La excelencia operativa: Capacidad de ofrecer al cliente productos de calidad a un precio competitivo accediendo a ellos con poca o ninguna dificultad e incomodidad.
- Estrecho conocimiento y contacto con el cliente: Para obtener un amplio conocimiento y un trato con el cliente, se requiere una segmentación precisa y una gran flexibilidad operativa.
- El liderazgo en producto. Implica ofrecer al cliente productos/servicios novedosos, incorporando una mejora continuada y una calidad total como características diferenciadoras del producto/servicio con respecto a las empresas competidoras.

Existen tres tipos de valor distintos:

- Valor para la empresa: Consecución de los máximos beneficios.
- Valor ofrecido por la empresa: aquel valor que se ofrece al cliente para conseguir que elija la oferta competitiva de dicha empresa.
- Valor percibido por el cliente: es el valor que el cliente percibe, se trata de algo completamente subjetivo y depende del juicio del cliente.

El valor fundamental para una empresa, es la percepción que tenga el cliente sobre el producto o servicio que ofrece, dado que a veces no coincide con lo que la empresa cree estar ofreciendo, por lo tanto en la investigación me centro en esta perspectiva, el valor percibido por el cliente.

El valor percibido es un concepto de elevada subjetividad, como se ha comentado anteriormente, ya que depende esencialmente del juicio del cliente y este juicio depende a su vez de una serie de factores como son la información con la que cuente el cliente, el contexto en el que se realice la valoración y del momento en el que se realice.

---

<sup>291</sup> Citado por **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. (2005)**. Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>292</sup> **Treacy M, Wiersema, F. (1993)**. **Ser Líder de Mercado: una cuestión de valor añadido**. Harvard Deusto Business Review, nº 54, pp 118-127

Las investigaciones realizadas en servicios reconocen la importancia del valor percibido como una forma de evaluación de servicios superior, sin embargo, la literatura del marketing de servicios revela que existe un número limitado de trabajos que persiguen investigar la naturaleza precisa de su contenido y la dinámica de su formación (Gil. I et al., 2005)<sup>293</sup>, y concretamente, en el ámbito turístico, las investigaciones centradas en la medición **del valor percibido global** de la compra, donde el turista evalúa no solo la experiencia turística sino también la experiencia de compra, son pocas, pese a que se ha estudiado el valor percibido postcompra de un producto o servicio.(Rodríguez et al., 2005)<sup>294</sup>

La mayoría de las investigaciones destacan dos grandes dimensiones de este concepto. Por un lado los beneficios que recibe el cliente cuando adquiere el producto o servicio y, por otro lado, los sacrificios que ello le supone<sup>295</sup>. Además existen investigaciones que consideran posturas contrarias en cuanto a las dimensiones del valor, por un lado hay investigaciones que las consideran como antecedentes del valor percibido, pudiendo medirse de forma directa, y en cambio otras las consideran como componentes del valor percibido y, por lo tanto, no es posible la medición directa, ambas comprobada de forma empírica su validez (Picón, et al., 2002)<sup>296</sup>. Sin embargo, Martín Ruiz (2001)<sup>297</sup> destaca como mejor la utilidad de la segunda opción a efectos de diseñar la estrategia de la empresa., y afirma que el valor no es un fin en sí mismo, ya que lo que persigue es que a través de la creación de valor aumente la fidelidad de los clientes y los resultados financieros de la empresa.

---

<sup>293</sup> Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarza G. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>294</sup> Rodríguez del Bosque I., San Martín H., Collado J. (2005). El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis comparativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm 24, 083-102

<sup>295</sup> No todas las investigaciones están de acuerdo con los componentes de estas dos dimensiones, aunque existe una tendencia generalizada a considerar dentro de los beneficios a la calidad y dentro de los sacrificios al precio del producto/servicio

<sup>296</sup> Picón A., Ruiz C. (2002). La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones. Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf).

<sup>297</sup> Martín Ruiz, D. (2001): "El valor Percibido como determinante de la Fidelidad del cliente". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

**Tabla 3.6.- Resumen, de las principales investigaciones sobre el constructo del Valor.**

AUTOR	CONTEXTO	DEFINICIONES	NATURALEZA	
Zeithaml (1988, p.14)	Percepciones de consumidores de bebidas	"El valor percibido es la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de un producto basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da".	Beneficios	Atributos intrínsecos Atributos extrínsecos Calidad percibida Otros beneficios.
			Sacrificios	Precio monetario. Precio no monetario
Carr (1990;p. 26)	Servicio al cliente	"El valor es el beneficio que un cliente obtiene de un producto o servicio, menos el coste que le supone obtenerlo"	Beneficios	B° esperados B° asumidos B° añadidos
			Sacrificios	Precio Tiempo Esfuerzo
Monroe (1990, p.46)	Estrategias de precios	"las percepciones de valor de los compradores representan un intercambio entre calidad o beneficios que perciben del producto en comparación con el sacrificio que perciben pagando el precio"	Beneficios	Calidad
			Sacrificio	Precio
Lovelock (1991;p. 363)	Marketing de servicios	"El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos, menos la suma de todos los costes percibidos"	Beneficios	*
			Sacrificios	*
Berry y Yadav (1997; p.29)	Empresas de Servicios	"El valor son las ventajas que se perciben a cambio de las cargas que se soportan"	Beneficios	*
			Sacrificios	Costes monetarios Costes no monetarios
Anderson y Narus (1998, p.54)	Marketing	"El valor es la valía en términos monetarios de los beneficios técnicos, económicos, de servicio y sociales que el cliente de una compañía recibe a cambio del precio que paga por una oferta del mercado,	Beneficios	Técnicos Económicos De servicios Sociales
			Sacrificios	Precio

(Continúa sig. Página)

AUTOR	CONTEXTO	DEFINICIONES	NATURALEZA	
Bigné, Moliner y Callarisa (1998, p.50)	Marketing Relacional	"El percibido es la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da"	Beneficios	Esperado Percibido
			Sacrificios	Económicos Tiempo Esfuerzo Psicológicos Oportunidad Sociales Afectivo-Comportamental Cambio Estructurales
Goodwin y Ball (1999; p. 27)	Lealtad del cliente	"El valor es la valía percibida de un producto o servicio comparado con lo que se ha pagado y los costes de oportunidad en los que se ha incurrido"	Beneficios	*
			Sacrificios	Precio Costes de oportunidad
Marfín Ruiz (2001, p.76)	Percepciones de los clientes de telefonía móvil	"El valor es una respuesta cognitiva que se compone de varias dimensiones básicas, donde los beneficios recibidos y los sacrificios soportados son procesados conjuntamente"	Beneficios	Calidad Servicio Imagen Beneficios de la relación
			Sacrificios	Precio Sacrificios no monetarios

Fuente: Adaptado de Picón et al., (2002)

La creación de valor para los clientes además de convertirse en parte fundamental de la estrategia empresarial como se ha indicado antes, crea una barrera de entrada más para los competidores potenciales en la cuota de mercado dominada por la organización, ya que incrementará el coste de cambio<sup>298</sup>.

La literatura señala la existencia de una dificultad para delimitar los conceptos de calidad, valor y satisfacción (Zeithaml, 1988; Woodruff, 1997), ya que para explicar cada uno de ellos, los investigadores hacen referencias constantes a los otros. El concepto de valor va más allá de la calidad (Gil et al.,

<sup>298</sup> la existencia de un coste de cambio, a su vez, fortalece la posición de la empresa ante el creciente poder de los clientes.

2005)<sup>299</sup>, suponiendo un avance al incorporar sacrificios y otros beneficios adicionales. Las investigaciones que han observado la relación entre ambos concluyen que el valor es la consecuencia de la calidad (Grewal et al., 1998; Sirio et al., 2008; Sweeny et al., 1998; Oh, 1999, 2000; Caruana et al., 2000; Kashyap y Bojanic, 2000; Cronin et al., 2000), pudiéndose entender el valor como una construcción de orden superior.

En cuanto al nexo entre valor y satisfacción<sup>300</sup> Woodruff y Gardial (1996) establecen que: *“definir la distinción y la relación entre valor y satisfacción del consumidor es crítico, debido a la natural afinidad<sup>301</sup> de estos dos conceptos”*.

Para Sweeny y Soutar (2001)<sup>302</sup> aunque consideran que se pueden confundir ambos constructos, la diferencia es clara: *“estos constructos son distintos. Mientras que el valor percibido ocurre en distintas etapas del proceso de compra, incluyen la pre-compra (Woodruff, 1997), la satisfacción es universalmente una evaluación post-uso o post-compra (Hunt, 1977; Oliver, 1981)”*. Esta afirmación permite establecer un orden causal, donde se entiende la satisfacción como resultado de la percepción de valor como lo demuestran las investigaciones entre otros de Fornell et al. (1996), Oh (1999), Caruana et al., (2000), Babin y Kim (2001) o González Gallarza y Gil (2005) (Gil et al., 2007 b)<sup>303</sup>.

---

<sup>299</sup> Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarza G. (2005). **Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas**. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>300</sup> Rust et al. (1995) comentan que la calidad se relaciona con diferentes componentes de la lealtad. También autores como Neal (1999) o Reicheld (1994 y 1996) proponen el valor como un sustituto de la satisfacción en la determinación de la lealtad (Castañeda, 2005). **Castañeda García, J.A.(2005). El comportamiento del usuario de Internet: análisis de los antecedentes y consecuencias de la fidelidad**. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

<sup>301</sup> Ya que estos dos conceptos se forma a partir de juicios evaluativos (Woodruff, 1997)

<sup>302</sup> **Sweeney, J.C, Soutar, G. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale**. Journal of Retailing. Vol. 77, pp 203-220

<sup>303</sup> **Gil, I., Berenguer G., González-Gallarza M., Blasco Mª F. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el cotexo de la relación entre empresas**. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm 31, 2007, 031 -066

---



### 3.8.2.- Costes de cambio

Algunos autores<sup>304</sup> como Porter (1979), Day (1986) y Aaker (1988) empezaron a desarrollar el concepto de fidelidad del cliente a través de la construcción de costes de cambio, apuntando la importancia de conceptos como la satisfacción, familiaridad del producto o servicio, la existencia de compromiso entre ambas partes de la relación y la necesidad de las empresas en conocer las necesidades de los clientes como pilares básicos de la estrategia relacional cuyo objetivo es la fidelidad del cliente.

Porter define los costes de cambio como "aquellos que están asociados con el paso de un proveedor a otro" y están asociados tanto al abandono de la relación actual como al inicio de una nueva.

A lo largo de los años han ido apareciendo diversas definiciones que destacan la naturaleza psicológica, monetaria y temporal del concepto.

**Tabla 3.7.- Definiciones del concepto Costes de cambio.**

AUTOR	CONTEXTO	DEFINICIÓN	NATURALEZA
Jackson (1985)	Compradores – vendedores industriales	"costes psicológicos, físicos y económicos a los que un consumidor se enfrenta cuando cambia de proveedor"	Psicológica y monetaria
Morgan y Hunt (1994)	Relaciones entre empresas	"precursores de la dependencia en el proveedor y facilitadores del desarrollo del compromiso hacia la relación"	Psicológica, monetaria y tiempo
Bitner (1995)	Relaciones en el ámbito de los Servicios	"costes monetarios, psicológicos y el tiempo que se emplea en cambiar al proveedor habitual por otro alternativo"	Psicológica y monetaria
Berné, Mújica y Yagüe (1996)	Proveedores-consumidores	"son los costes a los que se enfrenta un consumidor al cambiar de una marca a otra, o de un servicio a otro"	Esencialmente temporal
Bansal y Taylor (1999)	Proveedor de servicio-cliente	"son una fuente de restricción a los que los clientes se enfrentan cuando cambian de proveedor"	Psicológica, monetaria y tiempo.

Fuente: Adaptado de Picón et al (2002)

Picón y Ruiz (2002)<sup>305</sup> señalan que existe una gran variedad de costes de cambio, que pueden ser asumidos, dependiendo de su naturaleza, por el cliente

<sup>304</sup> Citados por Picón et al (2002)

<sup>305</sup> Picón A., Ruiz C. (2002). La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones. Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf)

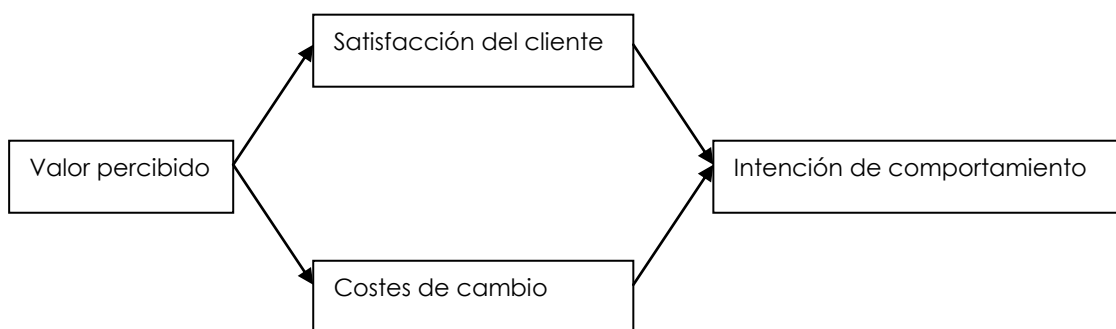
o la empresa, y aunque no existe un acuerdo en la literatura, estos autores entienden que hay una convergencia en la misma al distinguir entre los costes asociados al abandono de la relación actual y los costes asociados al inicio y establecimiento de una relación nueva. Los autores, plantean dos dimensiones nuevas en la variable: costes de cambio: costes de liberación y costes de reemplazo<sup>306</sup>.

Tanto los costes de cambio como el valor percibido tienen importancia sobre el comportamiento de fidelidad del consumidor y, por lo tanto, sobre la ventaja competitiva de la empresa y sus resultados financieros.

En la revisión de la literatura existente sobre la relación entre el constructo del valor percibido y los costes de cambio, se encuentran diferentes posturas, como modelo de partida me basaré en el modelo presentado por Maícas et al. (2007)<sup>307</sup>, y en el modelo presentado por Martín Ruiz (2001) en su Tesis doctoral<sup>308</sup>.

Martín Ruiz (2001) presenta un modelo, que fue validado empíricamente, para el sector de la telefonía móvil, y donde queda reflejado que el valor percibido es un antecedente de los costes de cambio, intermediando estos su relación con la fidelidad.

**Gráfico 3.5.- Modelo Martín Ruiz Valor-Costes de Cambio**



Fuente: Modelo Martín Ruiz (2001);p.268 (Tesis Doctoral)

<sup>306</sup> Costes de liberación asociados a la finalización de la relación actual y costes de reemplazo asociados al inicio de una nueva relación.

<sup>307</sup> **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007).** El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007.

<sup>308</sup> **Martín Ruiz, D. (2001):** "El valor Percibido como determinante de la Fidelidad del cliente". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

Al realizar la revisión de la literatura de los trabajos que analizan esta relación, se observa dos grandes posturas<sup>309</sup>:

La primera corriente la forman aquellas investigaciones partidarias de que el valor percibido es un antecedente o componente de los costes de cambio (Storbarcka, Strandvik y Grönroos, 1994; Boughton, Nowak y Washburn, 1996; Roos, 1999; Martín Ruiz, 2001). Es decir, consideran al valor percibido como una barrera al cambio, el cliente se encuentra satisfecho con el valor percibido de la relación con un proveedor y aumentará su percepción de los costes de cambio, que serán aquellos que estén relacionados con aspectos positivos de la relación (vínculos interpersonales, ventajas de los programas de fidelización, personalización de la oferta...) y harán que el cliente desarrolle una *fidelidad auténtica* (Dick y Basú, 1994)<sup>310</sup>.

La segunda postura la forman aquellas investigaciones que defienden el valor percibido como consecuencia de los costes de cambio (Soellner, 1994; Moliner y Callarías, 1998 y 2000). Estos investigadores defienden que el cliente puede percibir a través de los costes de cambio mayor o menor valor, es decir, si los costes de cambios se basan en restricciones contractuales los clientes pueden permanecer en una relación por obligación, desarrollando una fidelidad de comportamiento pero no de actitud, *fidelidad espúrea* (Dick y Basú, 1994)<sup>311</sup>.

Picón et al.(2002)<sup>312</sup>, establecen una postura que parte de las dos anteriores corrientes como enfoques parciales, ya que no solo consideran que el valor percibido puede ser consecuente o antecedente del coste de cambio sino que analizan también la posible interacción dinámica entre las dos variables. Los autores parten de que la decisión de cambio de proveedor es una decisión dinámica (Athanasopoulos, 2000; Roos, 1999, 2002), y por lo tanto, los costes asociados a dicho cambio estarán relacionados tanto con el abandono de una relación, costes de liberación, como con el inicio de una nueva relación, costes de reemplazo (Scheer y Smith, 1996).

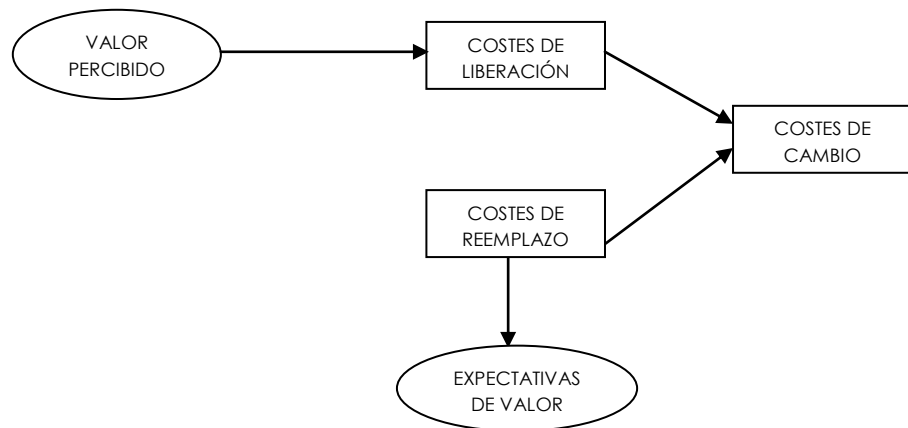
---

<sup>309</sup> Picón A., Ruiz C. (2002). **La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones**. Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf)

<sup>310</sup> Dick, A., Basú, k. (1994). **Customer loyalty: towardan integrated conceptual framework** Journal of the Academy of Marketing Science, 22, pp. 99-113.

<sup>311</sup> Dick, A., Basú, k. (1994). **Customer loyalty: towardan integrated conceptual framework** Journal of the Academy of Marketing Science, 22, pp. 99-113.

<sup>312</sup> Picón A., Ruiz C. (2002). **La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones**. Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf)

**Gráfico 3.6.- Relación entre valor percibido y costes de cambio.**

Fuente: Picón et al., (2002)<sup>313</sup>

*Si el cliente de una relación se plantea la decisión de cambiar de proveedor, hace una valoración entre los beneficios que recibe de permanecer en la relación y los costes en los que debe incurrir si quiere finalizarla (costes de liberación). En este caso, si el valor que se percibe de la relación es positivo, será una barrera o impedimento más al cambio, con lo que estaría creando unos mayores costes de liberación y a la vez sería un beneficio más que está obteniendo en la relación. (Picón et al., 2002)<sup>314</sup>*

*Si el cliente decide iniciar una nueva relación con un nuevo proveedor, se forma unas expectativas de valor de la misma, ya que todavía no se conoce con certeza cómo será la prestación del servicio por parte del proveedor. Estas expectativas estarán determinadas por los costes en los que debe incurrir para iniciar la relación. Dependiendo del nivel de dichos costes de reemplazo, las expectativas de valor sobre la nueva relación serán positivas o negativas. (Picón et al., 2002).*

Además, si los costes de reemplazo son bajos, por no presentar beneficios, ni existen impedimentos contractuales o legales y además no se ha desarrollado

<sup>313</sup> Los autores señalan la importancia de realizar un análisis empírico que contraste la relación entre estos dos constructos, ya que existen posturas contradictorias que hacen compleja su descripción. Para ellos insisten en la importancia de tener en cuenta la tendencia a la co-producción de valor entre empresa y cliente y el papel que desempeña los costes de cambio en este ámbito, así como la influencia que pueden tener otros factores como, el tipo de sector y el tipo de cliente.

<sup>314</sup> Picón A., Ruiz C. (2002). La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones. Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf)

buenas relaciones interpersonales, ventajas, personalizaciones en la oferta, los costes de cambio serán menores.

Autores como Maícas J.P., et al (2007)<sup>315</sup> pretenden analizar, desde un prisma teórico, el efecto de los costes de cambio en los procesos de establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo mediante la desagregación de dichos costes en dos categorías diferentes: **costes de cambio positivos** – “querer permanecer en la relación”- y **negativos** – “tener que permanecer en la relación”- permitiendo, a partir de la categorización de Julander y Söderlund (2003)<sup>316</sup>, identificar aquellos costes que favorecen la consecución de ventajas sostenibles, y distinguirlos de aquellos otros que solamente proporcionan beneficios a corto plazo.

Tal y como señalan los autores Maícas et al (2007)<sup>317</sup>, en la literatura estratégica se ha subrayado **la importancia de los costes de cambio en el proceso de creación de ventajas competitivas**, resaltando su relevancia en los procesos de **creación de valor** (Amit y Zott, 2001), destacando su capacidad para **conceder ventajas a las empresas innovadoras** (Lieberman y Montgomery, 1988), y su potencial como **complemento de las estrategias genéricas de costes y diferenciación**. (Hess y Ricart, 2002).

Maícas et al (2007) destacan que los estudiosos del marketing enfatizan la importancia de los costes de cambio en la retención de los consumidores y la influencia que poseen sobre sus decisiones de cambio o permanencia, basándose en autores como Lam et al, (2004), Bansal, et al., (2005). La presencia de este tipo de barreras condiciona el comportamiento de los clientes, ya que dificultan llevar a cabo los procesos de sustitución pese a la existencia de situaciones de insatisfacción, de comportamiento oportunista o de cualquier otro motivo que genere el deseo de cambiar de proveedor. Por lo tanto, los costes de cambio poseen un efecto directo sobre la orientación a largo plazo de las relaciones, ya que fomentan la continuidad en el tiempo y dificultan el cambio de proveedor (Fornell, 2002, Bumham et al., 2003)<sup>318</sup>

---

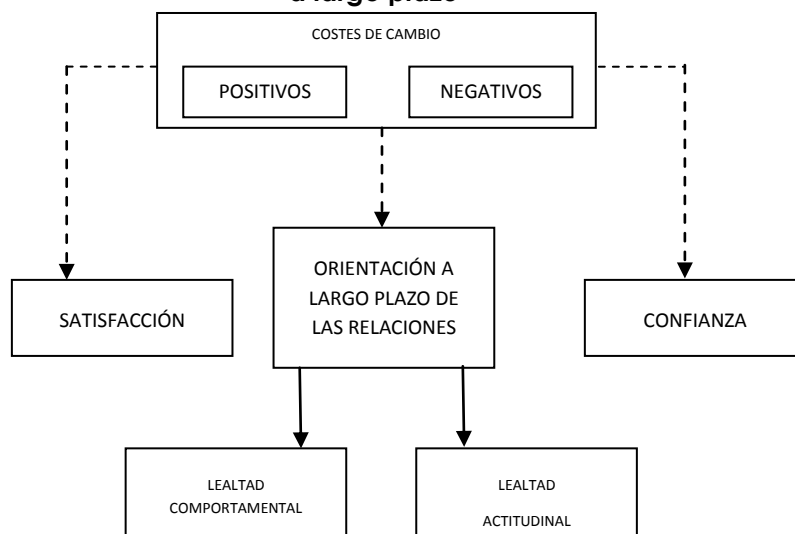
<sup>315</sup> **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007)**. El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007

<sup>316</sup> Citado por Maícas et al (2007)

<sup>317</sup> **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007)**. El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007

<sup>318</sup> Citado por Maícas et al (2007)

**Gráfico 3. 7.- Modelo conceptual sobre los antecedentes de las relaciones a largo plazo**



Fuente: Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J.(2007).

**Tabla 3.8.- Tipología de costes de cambio: costes positivos y costes negativos**

TIPOS DE COSTES	DEFINICIÓN	COSTES POSITIVOS Y NEGATIVOS
Pérdida de beneficios	Beneficios o descuentos que se pierden al efectuar el cambio de proveedor	Costes Positivos
Pérdida de relaciones personales	Pérdida afectiva al romper los lazos de unión con el proveedor habitual.	
Pérdida de identificación con la marca	Pérdida afectiva que supone romper los lazos de identificación con la marca habitual	
Riesgo económico	Incertidumbre ante el nuevo proveedor y el nivel de calidad que proporcionan sus productos o servicios.	
Costes de Evaluación	Tiempo y esfuerzo invertido en la búsqueda y análisis de alternativas para efectuar el cambio.	Costes Negativos
Costes de Aprendizaje	Tiempo y esfuerzo invertidos para aprender a usar el nuevo bien o servicio correctamente.	
Costes de establecimiento	Tiempo y esfuerzo asociado al proceso de iniciar una relación con un nuevo proveedor.	
Costes monetarios	Desembolsos monetarios necesarios para efectuar el cambio de proveedor	

Fuente: Adaptado de Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J.(2007)<sup>319</sup>.

Los costes de cambio pueden influir sobre las decisiones de los clientes de permanecer en la relación no sólo de forma directa, tal y como plantea el modelo propuesto por Maícas et al, (2007)<sup>320</sup>, sino también actuando sobre dos

<sup>319</sup> Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J.(2007). El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. Universia Business Review

<sup>320</sup> Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007). El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. Universia Business Review. Segundo Trimestre 2007

de las variables que mayor peso poseen en estos procesos: **La satisfacción y la confianza** (Bansal et al., 2003.; Ranaweera et al., 2003)<sup>321</sup>.

### 3.9.- Confianza y compromiso.

La revisión bibliográfica permite señalar que la piedra angular del marketing relacional está constituida por la combinación de **confianza**<sup>322</sup> y **compromiso**. (Suárez et al., 2007)<sup>323</sup>. Estos conceptos se ven influenciados por la presencia de factores tales como la dependencia entre las partes, la satisfacción, el poder compartir objetivos, la comunicación, los costes de cambio o las inversiones en activos específicos, entre otros.

Sin embargo, algunos autores (Grayson y Ambler, 1999) advierten que no siempre se encuentra apoyo empírico que corrobore la asociación entre factores relacionales como son la confianza, compromiso, o la implicación y ciertos resultados como es el uso del servicio, debido a que el efecto positivo de las variables relacionales sobre el uso del servicio se ve debilitado en el tiempo cuando el cliente adquiere más experiencia, la relación deja de ser novedosa, cuando no se cumplen las expectativas del cliente y por lo tanto aumenta su insatisfacción y cuando el cliente percibe la posibilidad de oportunismo por parte de la empresa. (San Martín, 2002)<sup>324</sup>.

#### 3.9.1.- Confianza

La confianza se define como la buena voluntad para fiarse de la otra parte en un intercambio y para creer en su integridad y buena fe. Esta definición apunta expresamente a la vulnerabilidad porque toda forma de confianza conlleva siempre una disposición a asumir riesgos (Bigley y Pearce, 1998; Bradach y Eccles, 1989; Christy et al., 1996); Delgado y Munuera, 1998; Mayer et al., 1995; Moorman et al., 1993)<sup>325</sup>. La definición de confianza más ampliamente citada es la de Morgan y Hunt (1994) que definen la confianza<sup>326</sup> como la fe en la

---

<sup>321</sup> **Bansal, H.S., Taylor, S.F. y James, S.T. (2005). Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumer's switching behaviors** Journal of the Academy of Marketing Science.

<sup>322</sup> En la disciplina del marketing, la confianza se ha mostrado como una variable de gran importancia para garantizar el éxito de las relaciones entre la empresa y el consumidor o usuario (Delgado y Munuera, 2002), además de sirve para comprender el comportamiento del consumidor a largo plazo (Moorman et al., 1992, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995).

<sup>323</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007) (b). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3

<sup>324</sup> Citado por **San Martín, S. (2003). La relación del consumidor con las agencias de viajes.** Servicio de publicaciones de la Universidad de Burgos.

<sup>325</sup> Citado por Suárez et al (2007 (b)).

<sup>326</sup> la confianza suele ser considerada como un constructo multidimensional, en el que se diferencian la honestidad y benevolencia percibidas en los comportamientos de la otra parte (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003). La honestidad es la creencia en que la otra parte mantiene su palabra,

fiabilidad e integridad de la otra parte, lo que asocian con cualidades tales como ser coherente, competente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente<sup>327</sup>.

De hecho la mayor parte de las investigaciones de marketing<sup>328</sup> se preocupan por el estudio de los dos componentes identificados por estos investigadores: el componente cognitivo de la confianza (vinculado a la confianza en la fiabilidad del compañero en la relación) y el componente comportamental (vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero).

Los estudios empíricos llevan a cabo la medición de éste término mediante dos criterios, la credibilidad o competencia y la benevolencia o intenciones futuras (Ganesan, 1994; Morgan<sup>329</sup> y Hunt, 1994; Geyskens y Steenkamp, 1995; Vázquez et al., 1999; 2001 y 2003)<sup>330</sup>. Ambos criterios se han considerado en la investigación para la elaboración de la escala de medida de la confianza.

Las relaciones objeto de estudio son las que se establecen entre la agencia de viajes minorista y sus clientes. La elevada interrelación que estas empresas tienen con los clientes les posibilita atenderlos de un modo individualizado, personalizado y contribuyendo a un ambiente de confianza en la relación.

Los autores Suárez et al (2007)<sup>331</sup> señalan que en el sector turístico son diversas las investigaciones que han demostrado la relevancia de la confianza en el desarrollo de relaciones a largo plazo (Bejou and Palmer, 1998, Crotts et al., 1998; Ross, 2004, Kang et al., 2005).

---

cumple sus promesas y es sincera. Por otro lado, la benevolencia refleja la creencia en que una de las partes se encuentra interesada por el bienestar de la otra (Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez, 2003), sin la intención de llevar a cabo comportamientos oportunistas (Larzelere y Huston, 1980) y motivada para buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997). (Flavián et al., 2004)

<sup>327</sup> En la literatura, en el proceso de cuantificación de la confianza pueden llegar a encontrarse hasta cuatro dimensiones distintas que configuran el concepto: integridad, honestidad, benevolencia, y competencia percibidas. La honestidad y la benevolencia percibidas son las dimensiones que con mayor frecuencia se encuentran asociadas a la confianza (Geyskens et al., 1996; Doney y Cannon, 1997; Siguaw et al., 1998; Vázquez et al., 2002; Odekerken-Schröder, 2003)

<sup>328</sup> **Flavián C., Guinalú M., Gurra R. (2004). Análisis empírico de la influencia ejercida por la usabilidad percibida, la satisfacción y la confianza del consumidor sobre la lealtad a un sitio web.** XVI Encuentro Profesores Universitarios de Marketing, Alicante 22, 23 y 24 de septiembre de 2004.

<sup>329</sup> Morgan y Hunt (1994) han sido los principales contribuyentes a la identificación de los factores que determinan el éxito de los intercambios relacionales.

<sup>330</sup> Citado por Suárez (2007) (b).

<sup>331</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007) (b). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3



Fernández et al.,(2006)<sup>332</sup> concluyen tras una revisión de la literatura que la confianza se ha conceptualizado de muy diversas formas, atendiendo a los diversos matices que los diferentes autores han querido destacar de su significado.

**Tabla 3.9.- Revisión de la literatura del concepto confianza**

Autores	Definición	Componentes
Ganesan (1994); Das y Teng (1998); Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Andaleeb, 1996; Doney y Cannon, 1997; Sigauw, Simpson y Baker, 2002; Vázquez et al., 2002; Roberts et al., 2003)	La Credibilidad abarca la consistencia, la estabilidad y el control sobre el patrón de comportamiento exhibido.	Credibilidad y benevolencia.
	La Benevolencia, al centrarse en los propósitos del socio, es una dimensión que incluye las cualidades, intenciones y características atribuidas al socio, más que su comportamiento particular.	
Kumar et al., 1995; Geyskens; Steenkamp, Scheer y Kumar, 1996; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999)	La confianza en la benevolencia del socio es la creencia de una empresa de que su socio está interesado en el bienestar de la empresa, está dispuesto a aceptar trastornos a corto plazo y no realizará acciones inesperadas que tendrían un impacto negativo en la empresa	Honestidad y Benevolencia
	La confianza en la honestidad del socio es la creencia de que el socio mantendrá su palabra, cumplirá sus promesas y es sincero, lo que se podría considerar como uno de los aspectos que caracterizan la dimensión de la credibilidad.	
Singh y Sirdeshmukh (2000); partiendo de una conceptualización de McAllister (1995)	La noción de competencia, en el contexto de la confianza del cliente, incluye satisfacer el desempeño de servicio prometido de forma fiable y honesta.	Competencia y Benevolencia
	La benevolencia hace referencia a la probabilidad de que los proveedores del servicio mantendrán los intereses de los clientes por encima de sus propios intereses.	
Walter, Mueller y Helfert, (2000); Helfert, Ritter y Walter (2002)	La creencia de que el socio de la relación mostrará benevolencia en sus acciones que afectan directa o indirectamente a dicha relación.	Benevolencia, Honestidad, Competencia
	La Honestidad, que se refiere a que la parte que confía cuenta con que la otra es creíble.	
	La creencia de que el socio tiene la competencia o capacidad para actuar en beneficio de la relación.	

Fuente: Fernández et al., (2006)

<sup>332</sup> **Fernández M., Marfín J.D (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 1 (2006), pp. 77-100

La confianza, por lo tanto, es esencial en el marketing de relaciones al promover<sup>333</sup>:

- 1.- la lealtad del consumidor (Garbarino y Johnson, 1999).
- 2.- El compromiso relacional de naturaleza afectiva (Dwyer et al., 1987)
- 3.- La rentabilidad (Doney y Cannon, 1997)

Existe un elevado número de investigaciones dentro de la literatura del Marketing Relacional, en torno al concepto de confianza como elemento básico para mantener relaciones a lo largo del tiempo (Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995; Donney y Cannon, 1997; Grossman, 1998; Söderlund, 1998; Crotts y Turner, 1999; Price y Arnould, 1999; Ganesh et al., 2000; Ruyter y Wetzels, 2000; Fullerton, 2005)<sup>334</sup>. Parasuraman et al. (1985)<sup>335</sup>, introducen la noción de confianza como factor crítico en las relaciones exitosas dentro del sector terciario. Los autores sugieren que los clientes deberían ser capaces de confiar en los proveedores del servicio, sentirse seguros del trato que les dan, confiar en la confidencialidad de la información que les transmiten. Todas estas consideraciones son cruciales a la hora de obtener fidelidad de los clientes y contribuyen positivamente a que la empresa tenga una cartera estable de clientes. (Suárez et al., 2007).

Numerosos autores han analizado las características que diferencian las relaciones exitosas de las que no lo son, con el fin de desarrollar un marco conceptual para afrontar el estudio de los antecedentes de la estabilidad relacional (Naudé y Buttle, 2000)<sup>336</sup>.

---

<sup>333</sup> Citados por Fernández, M. (2006). **Fernández M., Martín J.D (2006).La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 1 (2006), pp. 77-100.

<sup>334</sup> Citado por **Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007) (b). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3

<sup>335</sup> Citado por Suárez et al (2007) (b)

<sup>336</sup> Naudé, P. Buttle, F. (2000). Assesing relation ship quality. Industrial Marketing Management , Vol. 29, pp 351-361

### 3.9.2.- Compromiso.

El compromiso puede concebirse como un deseo consciente de desarrollar y mantener por largo plazo de tiempo la relación de intercambio, deseo que se materializa en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes con algún interés en la relación (San Martín *et al.*, 2000)<sup>337</sup>.

Según Morgan y Hunt (1994)<sup>338</sup> el compromiso con una relación supone creer que dicha relación en curso es suficientemente importante como para garantizar el máximo esfuerzo en el mantenimiento de la misma. De Wulf (1999) concluye que los investigadores incluyen alguna de las siguientes dimensiones en la definición de compromiso en la relación: *Expectativas de continuidad* (Crosby, Evans y Cowles, 1990; Doney y Cannon, 1997); *Deseo de continuidad* (Anderson y Weitz, 1989; Moorman *et al.*, 1992; Gundlach *et al.*, 1995; Kumar *et al.*, 1995; Geyskens *et al.*, 1996; Mohr, Fisher y Nevin, 1996; Siguaw *et al.*, 1998); y *buena disposición para invertir* (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Siguaw *et al.*, 1998). Anderson y Weitz, (1992; p. 19) definen el compromiso, recogiendo estas tres dimensiones, como: "un deseo para desarrollar una relación estable, una buena disposición para realizar sacrificios a corto plazo para mantener la relación y una confianza en la estabilidad de la relación." (Fernández *et al.*, 2006)<sup>339</sup>

Se trata del deseo duradero del consumidor por continuar una relación (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Moorman *et al.*, 1992; Dwyer *et al.*, 1987), acompañado por la intención o el deseo de hacer sacrificios a corto plazo para mantenerla (Anderson y Weitz, 1992; Bauer *et al.*, 2002; Farrelly y Quester, 2003). De este modo, el compromiso es un concepto similar al de orientación a largo plazo, que comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994)<sup>340</sup>. Se observa que el compromiso implica dos aspectos fundamentales,

---

<sup>337</sup> San Martín, S., Gutiérrez J., y Camarero, M.C. (2000). **La confianza como principal determinante del compromiso relacional**. XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Ed. ESIC, Madrid, pp. 199-214

<sup>338</sup> Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing** Journal of Marketing

<sup>339</sup> Fernández M., Martín J.D (2006). **La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 1 (2006), pp. 77-100

<sup>340</sup> Citados por Fernández M *et al* (2006). **Fernández M., Martín J.D (2006).La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 1 (2006), pp. 77-100

uno es el deseo de continuidad de la relación, y el otro el deseo por esforzarse en garantizar el mantenimiento a largo plazo de los intercambios.

Al revisar la literatura especializada en compromiso<sup>341</sup> (Gundlach et al., 1995; Kim y Frazier, 1997; Gilliland y Bello, 2002; Bordonaba y Polo, 2004; Geyskens et al., 1996), se constata que el compromiso puede surgir de dos fuentes fundamentales: de los sentimientos del individuo y de las implicaciones económicas que la relación podría tener para el individuo. En este sentido (Geykens et al. 1996); (Wetzels, Ruyter y Van Birgelen, 1998) (Gundlach et al. 1995) y (Kumar et al. 1995) plantean la existencia de dos rasgos diferenciales del compromiso: el compromiso calculado y el compromiso afectivo.

*El compromiso afectivo* pone de manifiesto el deseo del cliente de mantener la relación, concediendo a la empresa un mayor margen de confianza para responder a las actuaciones de la competencia. Refleja la constante intención de continuidad, matizando que "el vínculo no se basa únicamente en motivos económicos" (Kalleberg y Reve, 1992). (Kumar et al., 1995)<sup>342</sup> asocian el compromiso afectivo con el deseo de continuar una relación a causa del efecto positivo hacia el socio. Este tipo de compromiso es importante en la estabilidad relacional ya que crea un sentimiento de lealtad que convierte en poco probable el abandono de la relación, alargando la relación a través de la resolución de los problema que surjan (Gilliland y Bello, 2002)<sup>343</sup>.

Como señalan algunos autores (Kumar et al., 1994)<sup>344</sup> es el componente más efectivo para desarrollar y mantener relaciones mutuamente beneficiosas para las partes, ya que tiene influencias positivas sobre la intención de permanecer en la relación, sobre el deseo de mantenerla y sobre el deseo de invertir en ella. De la misma forma, está negativamente relacionado con el desarrollo de las relaciones alternativas a la actual y con comportamientos

---

<sup>341</sup> Citados por Fernández M. et al (2006). **Fernández M., Martín J.D (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 1 (2006), pp. 77-100

<sup>342</sup> Citado por Suárez et al (2007) (b). **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007 (a)). La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos.** XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>343</sup> **Gilliland, D.I., Bello, D.C (2002). Two sides to attitudinal commitment. The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels.** Journal of the academy of marketing science, vol 30, num, 1, pp 24-43.

<sup>344</sup> Citado por Suárez et al (2007) (b).

oportunistas de las partes (Gilliland y Bello, 2002). Zins (2001) lo considera como el componente no instrumental del compromiso (Zins, 2001)<sup>345</sup>.

*El compromiso calculado* hace referencia al grado en que los miembros de la relación perciben la necesidad de mantenerla debido a los elevados costes de cambio o de terminación anticipada asociados al abandono (Geyskens *et al.*, 1996; Kumar *et al.*, 1994). Este compromiso resulta de calcular fríamente los costes y beneficios, incluyendo la evaluación de las inversiones realizadas en la relación y la disponibilidad de alternativas a tales inversiones. (Gilliland y Bello, 2002). Zins (2001) lo considera como el componente instrumental del compromiso (Zins, 2001)<sup>346</sup>

Sin embargo, hay autores que optan por una visión unidimensional del concepto (Anderson y Weitz, 1992; Garbarino y Johnson, 1999; Morgan y Hunt, 1994). San Martín *et al.*, (2006)<sup>347</sup> consideran que el tratamiento multidimensional de la variable llega a ser imprescindible cuando se trata de captar la variedad de aspectos y matices que encierra el concepto<sup>348</sup>.

La existencia de dos dimensiones en el compromiso, afectivo y calculado, permite detallar en mayor medida la relación entre las variables clave del Marketing de Relaciones (Confianza y Compromiso). Por un lado, la influencia directa y positiva que la confianza tiene en el compromiso afectivo.

Atendiendo a las investigaciones realizadas por Shemwell Jr. *Et al* (1993), Morgan y Hunt (1994), Berry (1995), Wetzels *et al.* (1998), Crofts y Turner (1999), Garbarino y Johnson (1999) y Sharma y Patterson (1999 y 2000) respecto a la confianza y compromiso como variables mediadoras en la consecución de relaciones estables y duraderas, se propone la existencia de una relación directa y positiva entre la confianza desarrollada y el compromiso que establece el cliente con la agencia de viajes minorista, el motivo fundamental reside en que

---

<sup>345</sup> Citado por Suárez *et al* (2007) (b)

<sup>346</sup> Citado por Suárez *et al* (2007) (b)

<sup>347</sup> **San Martín S., Camarero M.C., Rodríguez J. (2006). El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación de compromiso. San Martín S., Camarero M.C., Rodríguez J. 2006. El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación de compromiso.** Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 28, 2006. 113-138.

<sup>348</sup> Del repaso que hacen estos autores (San Martín *et al.*, 2006) de las distintas acepciones en la investigación del tema, se desprende que el compromiso relacional abraza tres dimensiones: La dimensión afectiva (Ganesan, 1994, Macintosh y Lockshin, 1997); la dimensión comportamental, una lealtad formal, se materializa en una repetición sucesiva de compras (Anderson y Weitz, 1992; Ross *et al.*, 1997; Doney y Cannon, 1997; Gordon *et al.*, 1998; Shemwell *et al.*, 1994); La dimensión temporal que expresa la intención de futuro o proyección en el tiempo de la relación (Kim y Frazier, 1997; Ruyter y Wetzels, 1999; Ross *et al.*, 1997; Wetzels *et al.*, 1998).

una relación caracterizada por la existencia de confianza en la otra parte es positivamente valorada y sienta las bases para que el compromiso pueda estar presente. Al presentar el compromiso dos dimensiones, se detalla con más precisión la relación, quedando:

La influencia directa de la confianza en el compromiso afectivo (Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Geyskens y Steenkamp, 1995; Wetzels et al., 1998). La influencia de signo contrario sobre el compromiso calculado (Geyskens y Steenkamp, 1995; Wetzels et al., 1998)<sup>349</sup>

Tal y como apuntan Suarez et al., (2007)<sup>350</sup>, "*Andreassen y Lanseng (1997), Kandampully (1997), Beckett et al., (2000), Lee y Cunningham (2001), Zins (2001) y Gilliland y Bello (2002) son algunos de los autores que han tratado de esclarecer esta relación, sosteniendo que mayores niveles de confianza conducen a incrementos notables de la lealtad de los clientes. Yoon y Kim (2000) destacan la importancia que tiene la confianza, como variable normativa a la hora de que la verdadera lealtad de la clientela (lealtad actitudinal) se manifieste. Asimismo, argumentan que la lealtad espúrea (lealtad comportamental) aparece vinculada a determinadas variables situacionales, que dan lugar a que el comportamiento de compra del cliente se repita sin llevar pareja una actitud positiva hacia el proveedor.*"

---

<sup>349</sup> Citado por Suárez et al (2006). Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2006). Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Num 29, 2006, 193-228

<sup>350</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007) (b). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3

### 3.10.-Revisión de la literatura. Investigaciones en turismo.

Según Esteban (2000)<sup>351</sup>, las primeras investigaciones, a principios de los 60, se centraban en la economía global, su estructura, su importancia sobre la economía nacional y además comenzaron a analizarse algunas variables relacionadas con la demanda y los movimientos físicos e implicaciones. En los años 70, aparecen dos enfoques teóricos: *Uno macroeconómico*, implicaciones del turismo en la economía española y otro que se centra en *la microeconomía*, estudios de empresas turísticas y una primera tipificación de productos turísticos. Es en esta etapa cuando los investigadores toman conciencia del aspectos multidisciplinar del turismo. En los años 80, surgen muchos estudios utilizando técnicas cuantitativas, principalmente econométricas, coincidiendo con la consolidación de la actividad turística, considerada en ese momento, como un fenómeno de masas. Temas como la influencia del turismo en la configuración de la imagen de un país o región y la calidad de las prestaciones turísticas van adquiriendo un creciente interés. Pero es en los años 90 cuando se produce una verdadera expansión de la investigación<sup>352</sup> turística<sup>353</sup>.

Jafari (2005)<sup>354</sup> señala que la importancia que las publicaciones científicas tienen en los distintos campos no tiene discusión. En turismo hay varias de diversa antigüedad. En Norteamérica pueden destacarse *Journal of Travel Research*, *Tourism Análisis*, *Annals of Tourism Research*, *Tourism, Culture & Communication*; en Europa, *The Tourist Review* y *Tourism Management*; en Asia *Tourism Recreation Research* y *Asia Pacific Journal of Tourism Research*; en el Pacífico Sur *The Journal of Tourism Studies* y *Pacific Tourism Review* pero no son más que una muestra reducida de las revistas en lengua inglesa. Hoy el número de publicaciones científicas sobre gestión hotelera, turismo y ocio en esta lengua supera las

---

<sup>351</sup> Esteban Talaya, Á., Millán Campos, Á., Molina Collado, A. (2000). *La comercialización de productos turísticos en Internet: implicaciones para las agencias de viaje* Cuadernos de CCEE y EE, nº 39, 2000, pp 15-35

<sup>352</sup> El estudio del impacto del turismo ha experimentado un gran auge a lo largo de los últimos años, siendo uno de los principales temas de preocupación el dotar a las oficinas estadísticas, a los tomadores de decisiones y a la comunidad académica internacional de un marco conceptual y metodológico coherente y consensuado para analizar este sector. Este objetivo ha tenido su expresión culminante en la Conferencia Mundial sobre la Medición del Impacto Económico del Turismo, celebrada en Niza en junio de 1999, y en la posterior publicación del documento metodológico de la Cuenta Satélite el Turismo (Naciones Unidas et al., 2001). Hernández R. (2004). Impacto económico del turismo. El papel de las importaciones como fugas del modelo. ICE nº 817.

<sup>353</sup> A destacar revistas como: Estudios Turísticos editada por el Instituto de Estudios Turísticos y Papers de Turismo, editada por la Agencia Valenciana de Turismo, son publicaciones especializadas que existen en España en cuanto a materia turística. A nivel internacional existen otras revistas de turismo que son reconocidas a nivel mundial, como: *Annal of Tourism Research*, *Travel &Tourisme Analyst* y el *Journal of Travel Research*.

<sup>354</sup> Jafari J (2005). *El turismo como disciplina científica. The Scientification of Tourism*. *Política y Sociedad*, Vol. 42, Num 1: 39-56

cuarenta. Mientras que cada una tiene un contenido y un tratamiento específicos y busca objetivos propios, en conjunto estructuran y son estructuradas por los trabajos de investigación de una comunidad pluridisciplinar de académicos cuyas publicaciones pueden igualmente aparecer en otras formas y lugares.<sup>355</sup>

En la revisión literaria sobre turismo, destaca un grupo de trabajos que permiten conocer el sector turístico, su origen y su importancia como actividad económica, con el fin de entender cómo se gestionan las empresas turísticas, especialmente las agencias de viaje, así como las tendencias futuras del sector, atendiendo principalmente a la competitividad que puede aportarles las nuevas tecnologías, entre ellos<sup>356</sup>: Buhalis (1995). "Information and telecommunications technologies as a strategic tool for small and médium tourism enterprises in the contemporary business environment". Evans y Stabler (1995). "A future for the package tour operator in the 21 st century?". Bueno (1996). "Investigación sobre las empresas turísticas en España". Smith y Jenner (1998). "Tourism and Internet". Wardell(1998). "The impact of electronic distribution on travel agents". Hernández (1998). "La naturaleza, actividad y clasificación de las agencias de viaje". Martín (1999). "Las tecnologías de información y el turismo". Bigné y Andreu (1999). "Strategic marketing in the travel agency sector". Esteban (2000). "Investigación turística en la universidad española". 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 San Martín S. (2003). "Perfil del cliente de agencias de viajes desde un enfoque de marketing relacional". San Martín, S. (2003). "La relación del consumidor con las agencias de viajes". Suárez et al (2004). El Marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas. Vázquez et al (2005). Antecedentes y consecuencias del capital relacional: Una aplicación a las agencias de viaje minoristas. Suárez (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. Suárez (2006). Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento. Moreno S et al (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de

---

<sup>355</sup> **Jafari J. (2005). El turismo como disciplina científica.** Polífrica y Sociedad. Vol 42. Nº 1: 39-56

<sup>356</sup> Citados por Moreno et al (2006) y Jafari J. (2005). **Moreno S., Aguiar T. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español.** Estudios y perspectivas en turismo. On-line ISSN 1851-1732. **Jafari J(2005). El turismo como disciplina científica. The Scientification of Tourism.** Polífrica y Sociedad, Vol. 42, Num 1: 39-56



futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español Valenzuela L. M. (2007). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

En la presente investigación se destaca los trabajos entre otros de López (2001), Suárez et al, (2004, 2006, 2007), Moreno (2006), Valenzuela (2007), principalmente como punto de partida de la investigación, que junto con otras investigaciones de nuevas tecnologías en otros sectores Amit y Zott (2001), Del Aguila et al (2003), Maícas et al (2007), han servido de guía para las hipótesis planteadas y analizadas en esta tesis.

Por otro lado y según Yesawich<sup>357</sup> el sector turístico en general y el subsector de las agencias de viajes en particular se encuentran actualmente en una situación bastante compleja y delicada, con un alto dinamismo debido a factores como las innovaciones tecnológicas, una mayor exigencia por parte del consumidor, aumento de competencia, posibles atentados terroristas, o cambios en el sistema de distribución turística con conflictos entre canales y reducción de las comisiones por parte de las empresas oferentes.

La agencia de viajes es en la actualidad, y como he comentado en el capítulo anterior, el principal agente de intermediación turística a escala mundial<sup>358</sup>. Sin embargo, a pesar de la importancia de la agencia de viajes en la distribución turística se le ha prestado una escasa atención por los investigadores tal como señalan autores como Bitner y Booms (1982), Booms y Kendall (1989); Ritchie (1996) y Oppermann (1999), desviándose la atención hacia Internet como el futuro de la intermediación turística pero sin reflexionar el reto de la perspectiva de la agencia de viajes.

Por otro lado, Existen varios trabajos desde la perspectiva de los clientes de las agencias de viajes<sup>359</sup>. Estos trabajos tratan de mejorar el conocimiento sobre las actitudes, motivaciones y comportamientos de los clientes respecto a las agencias de viajes, como un requisito previo a la mejora del servicio que dichas agencias prestan a sus clientes.<sup>360</sup>

---

<sup>357</sup> Moreno S., Aguilar T. (2006). **Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español**. Estad. Perspect. Tur vol, 15, nº 4.

<sup>358</sup> Middleton, V. (1997). **Marketing in travel and tourism**. Butterworth Heinemann, Oxford.

<sup>359</sup> Capella y Greco (1987); Hruschka y Mazanec (1990); Snepenger, Meged, Snelling y Worral (1990); Le Blanc (1992); Gee, Makens y Choy (1997); Goldsmith y Litvin (1999); Heide, Grønhaug y Engset, Heide, M., Grønhaug, K., & Engset, M. 1999; Lam y Zhang, 1999; Heung y Chu, 2000; Moreno y Celis, 2003)

<sup>360</sup> Según Moreno S. y Aguilar T, estos estudios se centran únicamente en determinados aspectos de la demanda y no plantean un análisis global del sector, en su conjunto, que además de las percepciones de los clientes también incluya las posibles tendencias y estrategias de éxito del sector.



**Capítulo 4- Formulación de las hipótesis y  
metodología de investigación.**

#### **4.- Formulación de las hipótesis y metodología de investigación.**

4.1.- Diseño de la investigación	171
4.1.1.- Descripción de la metodología de la Investigación	171
4.1.2.- Etapas de la investigación	172
4.2.- Formulación del modelo e hipótesis de trabajo	180
4.2.1.- Planteamiento del problema	180
4.2.2.- Objetivos de la investigación	182
4.2.3.- Investigación cualitativa	184
4.2.3.1.- Informe de la entrevista en profundidad	184
4.2.4.- Diseño del modelo teórico propuesto	188
4.2.5.-Justificación teórica del modelo explicativo y formulación de hipótesis	190
4.2.5.1.- Relación de las hipótesis formuladas	214
4.2.5.2.- Escalas de medición empleadas	216
4.2.6.- Definición de la premisa del modelo	222
4.3.- Metodología de la investigación	224
4.3.1.- Descripción del trabajo de campo	224
4.3.2.- Análisis descriptivo preliminar	229
4.3.2.1.- Descriptiva general de las variables	229
4.3.2.2.- Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas	230
4.3.2.2.1.- Modelo de fiabilidad de escala de Alfa de Cronbach	231
4.3.2.2.2.- Análisis factorial exploratorio	233
4.3.3.-..Contrastes de hipótesis. Modelos Estructurales	248
4.3.3.1.- Hipótesis H1	249
4.3.3.2.- Hipótesis H2	258
4.3.3.3.- Hipótesis H3	268

## 4.1.- Diseño de la investigación.

### 4.1.1.- Descripción de la metodología de la investigación.

La información necesaria para poder cumplir con los objetivos de la investigación y contrastar las hipótesis propuestas fue obtenida principalmente a través de dos vías: la realización de entrevistas en profundidad (a usuarios finales de agencias de viaje), y la aplicación de una encuesta (a usuarios finales de agencias de viaje).

La metodología estadística utilizada para resolver las hipótesis planteadas será el análisis causal ya que permite analizar relaciones de causalidad entre constructos que no son medibles de un modo directo, pero que se manifiestan a través de ciertas características observables. Jöreskog introduce en 1973 el modelo LISREL (linear structural relations) y crea una técnica de ajuste del modelo que lleva el mismo nombre. La utilización de modelos como el LISREL permite ajustarse al marco de trabajo que otras técnicas de análisis más tradicionales y es por ello que ha sido utilizado en este trabajo para contrastar empíricamente las hipótesis teóricas planteadas.

El tipo de análisis causal utilizado será el modelo de estructura de covarianza.

Un modelo de este tipo está formado por dos tipos de ecuaciones:

1. un grupo de ecuaciones estructurales lineales con variables latentes.
2. y una serie de ecuaciones de medida de estas variables latentes en función de otras variables observables.

El modelo recoge una estructura de relaciones causales entre las variables latentes, y supone que las variables observadas son indicadores o síntomas de aquellas variables (Goodman, 1973 y 1979; Gorsuch, 1974; Jöreskog, 1971; Jöreskog y Sörbom, 1989; Lomax, 1983; Upton, 1978 y Visauta, 1986)<sup>361</sup>.

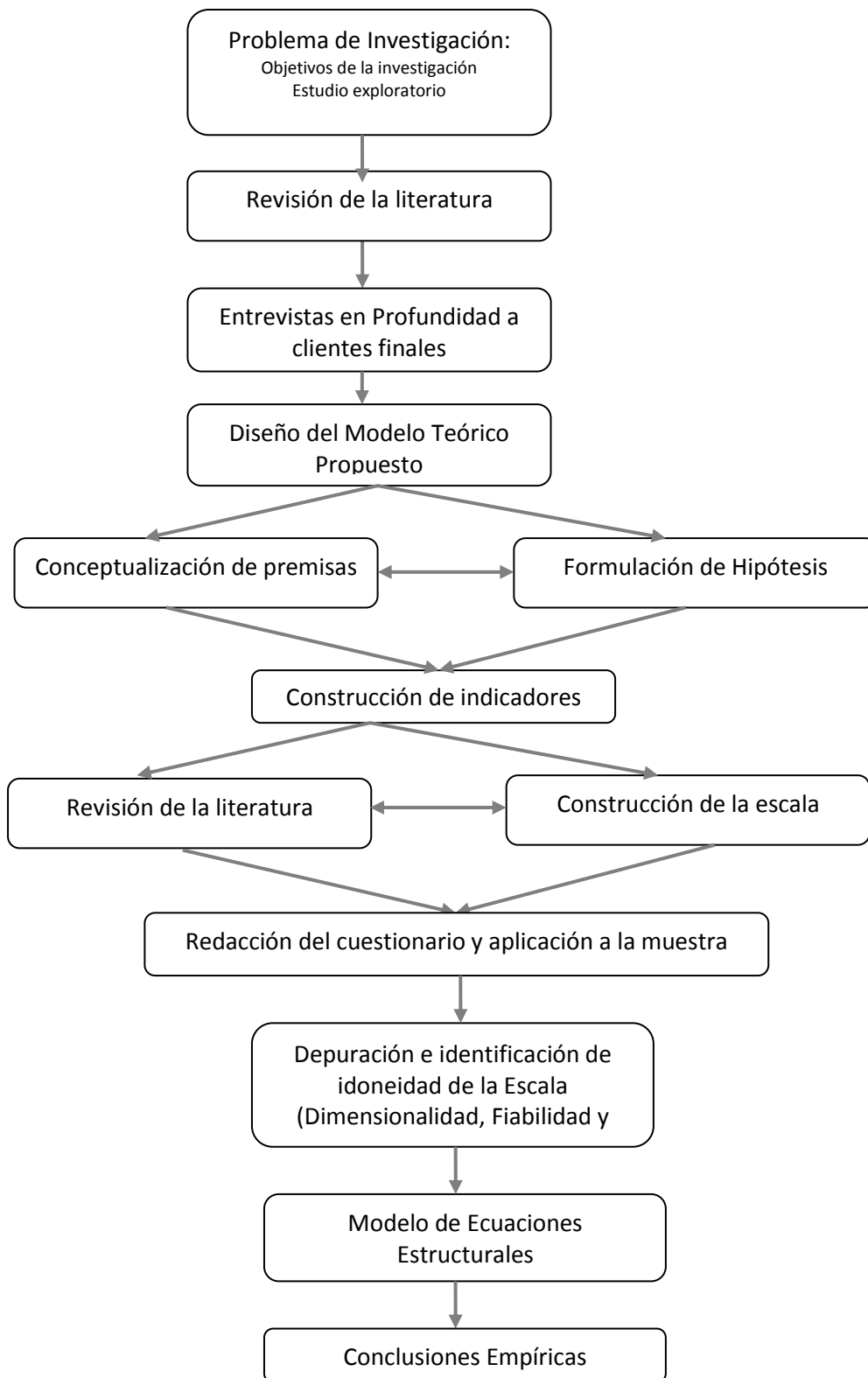
---

<sup>361</sup> Goodman, L. (1973), "The Analysis of Multidimensional Contingency Tables when Some Variables Are Posterior to Others: A Modified Path Analysis Approach", *Biometrika*. Vol. 60, pp. 178-192. Goodman, L. (1979), "A brief Guide to the Causal Analysis of Data from Surveys", *American Journal of Sociology*. Vol 74, pp. 1078-1095. Gorsuch, R. (1974), "Factor Analysis", Philadelphia: W.B.Saunders Company. Jöreskog, K. (1971), "Simultaneous factor analysis in several populations", *Psychometrika*. Vol 36, pp. 109-133. Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1989), "LISREL 7. A Guide to the Program and Applications", Chicago, Ill: SPSS. Lomax, R. (1983), "A guide to multisample structural equation modelling", *Behavior research, methods and instrumentation*, Nº 15, pp. 157-206. Upton, G. J. G. (1978), "The Analysis of Cross-tabulated Data". New York, John Wiley. Visauta, B. (1986), "Técnicas de Investigación Social. Modelos Causales", Barcelona: Hispano Europa.

#### 4.1.2.- Etapas de la investigación.

La investigación se divide en las siguientes fases:

Gráfico 4.1.- Etapas de la investigación



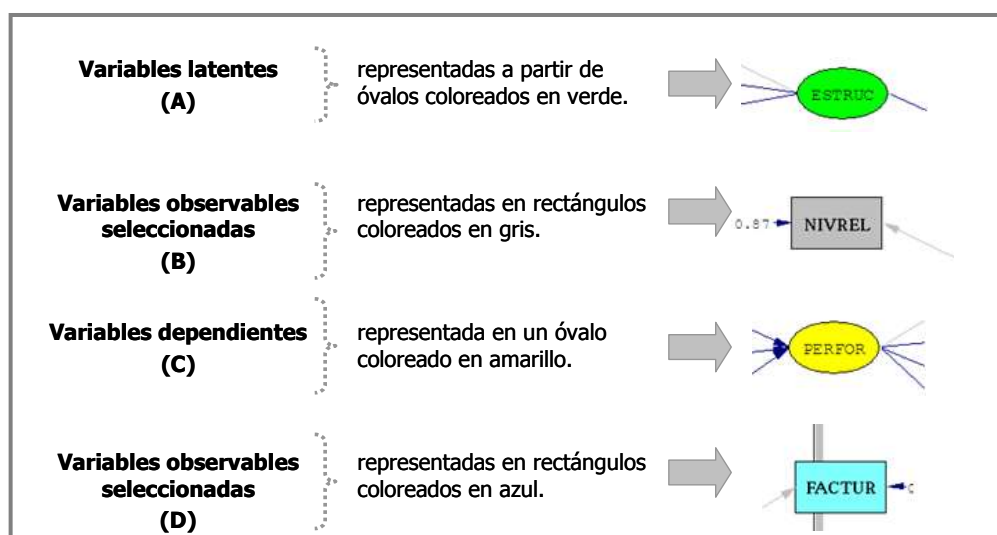
El Modelo de Ecuaciones Estructurales se divide en las siguientes fases:

**a. Fase de la Formulación teórica del modelo.**

Esta fase tiene por fin establecer el marco teórico del modelo que se somete a prueba. Los contenidos de esta fase hacen referencia por un lado a las variables (causas y efectos); por otro a la conexión causal entre las mismas, estableciendo el orden causal y la dirección de causalidad y por último a una consideración lógica para cada hipótesis causal.

La formulación teórica del modelo implica una visualización mediante una representación gráfica, donde los datos se expresan de acuerdo a la siguiente forma:

**Gráfico 4.2. Fase de la formulación teórica.**



Fuente: Elaboración propia

Cada modelo, intenta representar las variables latentes (A) objeto de estudio y sus relaciones básicas. Por un lado las variables observables (B) que la intentan explicar, con sus correspondientes coeficientes y, por otro, la variable dependiente (C) sobre la cual impactan. A su vez, ésta aparece junto a las variables observables (D) que la explican junto a los correspondientes coeficientes.

Por otra parte, el modelo incluye los coeficientes,

- ▲ Los coeficientes de las variables observables: explican tanto las variables latentes como la variable dependiente y representan la estimación de la varianza del error de la ecuación de medida de cada variable observable.

- ▲ Los coeficientes que asocian las variables observables, tanto con cada una de las latentes como con la variable dependiente, representan los coeficientes del modelo de medida.
- ▲ Los coeficientes que asocian las variables latentes con la variable dependiente, representan los coeficientes de las ecuaciones estructurales.

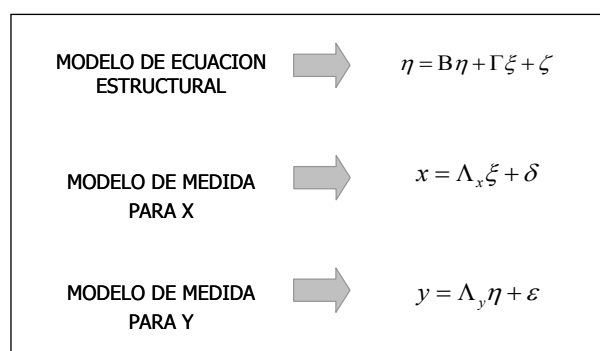
**b. Fase de la especificación del modelo.**

En esta fase se elaboran las ecuaciones que reflejan la naturaleza y la forma de las relaciones entre las variables del modelo. Estas se consideran de dos tipos:

- ▲ Variables latentes o no observables: Se denota por  $\xi$  a aquellas variables latentes no causadas por otras (variables exógenas), y por  $\eta$  a las que dependen de otras variables latentes del modelo (variables endógenas).
- ▲ Variables observables: Se trata de aquellas que pueden ser determinadas para cualquier individuo y sirven como medición de las variables latentes, que no pueden ser captadas directamente. Se denota por  $x$  las variables que miden a los factores  $\xi$ , y por  $y$  a los relativos a las variables  $\eta$ .

El modelo general de estructura de covarianza viene definido formalmente por tres ecuaciones:

**Gráfico 4.3. Modelo general de estructura de covarianza**



Fuente de elaboración propia. Donde  $\zeta$ ,  $\delta$  y  $\varepsilon$  representan los errores asociados a cada ecuación matricial.

El modelo de ecuación estructural establece nexos causales entre variables latentes. El modelo de medida permite estimar variables latentes a partir de variables



observables. Un modelo de estructura de covarianza incorpora, simultáneamente, los dos anteriores, estableciendo relaciones causales entre variables latentes que son estimadas a partir de variables observables por medio de los modelos de medida.

En un modelo de estructura de covarianza procesado mediante LISREL se considera ocho matrices de parámetros, conteniendo todas ellas algunos parámetros que es necesario estimar y otros que están predeterminados (no es necesario estimar). Así mismo, algunos valores pueden fijarse iguales a 1 para determinar la escala de medida de la variable latente.

Estas matrices son:

#### Gráfico 4.4.- Matrices de parámetros – Modelo de estructura de covarianza

<b>Beta (B)</b>	Es una matriz cuadrada de orden $m \times m$ , donde $m$ es el número de variables endógenas latentes. El elemento $\beta_{ij}$ de la matriz indica el efecto directo de la variable $\eta_j$ sobre la variable $\eta_i$ .
<b>Gamma (Γ)</b>	Es una matriz de orden $m \times n$ , donde $m$ es el número de variables latentes endógenas y $n$ el número de variables latentes exógenas. El elemento $\gamma_{ij}$ de esta matriz indica el efecto directo de la variable latente exógena $\xi_j$ sobre la variable latente endógena $\eta_i$ .
<b>Psi (Ψ)</b>	Es una matriz de orden $m \times m$ , donde $m$ expresa el número de variables latentes endógenas. El elemento $\psi_{ij}$ indica la covarianza entre los términos de perturbación $\zeta_i$ y $\zeta_j$ mientras que el elemento $\psi_{ii}$ indica la varianza del $i$ -ésimo término de perturbación de la variable endógena latente.
<b>Lambda X (Λx)</b>	Es una matriz de orden $q \times n$ , donde $q$ expresa el número de variables exógenas observables y $n$ el número de variables exógenas latentes. El elemento $\lambda_{.}$ de la matriz indica el efecto directo de la variable exógena latente $\xi_j$ sobre la exógena observable $X_i$ .
<b>Theta-Delta (Θδ)</b>	Es una matriz de orden $q \times q$ , donde $q$ es el número de variables exógenas observables. El elemento $\theta$ indica la covarianza de los errores $\delta_i$ y $\delta_j$ de las variables $X_i$ y $X_j$ , mientras que $\theta$ indica la varianza del error de medida $\delta_i$ de la variable $X_i$ .
<b>Lambda Y (Λy)</b>	Es una matriz de orden $p \times m$ , donde $p$ expresa el número de variables endógenas observables y $m$ el número de variables endógenas latentes. El elemento $\lambda$ de esta matriz indica el efecto directo de la variable endógena latente $\eta_j$ sobre la variable endógena observable $Y_i$ .
<b>Theta-Epsilon (Θε)</b>	Es una matriz de orden $p \times p$ , donde $p$ expresa el número de variables endógenas observables. El elemento $\theta$ indica la covarianza de los errores $\epsilon_i$ y $\epsilon_j$ de las variables endógenas observables $Y_i$ e $Y_j$ y $\theta$ la varianza del error $\epsilon_i$ de la variable endógena observable $Y_i$ .
<b>Phi (Φ)</b>	Es una matriz cuadrada de orden $n \times n$ , donde $n$ expresa el número de variables latentes exógenas. El elemento $\phi_{ij}$ indica la covarianza entre las variables latentes exógenas $\xi_i$ y $\xi_j$ mientras que $\phi_{ii}$ es la varianza de la variable $\xi_i$ .

#### c. Fase de la identificación del modelo.

La identificación del modelo está relacionada con la existencia de una solución única para ciertos sistemas de ecuaciones considerados, es por ello que si el modelo

resulta no identificado no puede procederse a su ajuste y hay que modificarlo hasta conseguirlo. Para que un modelo esté identificado se exigen dos condiciones:

- El número de parámetros a estimar ha de ser igual o inferior al número de unidades de información de que se dispone. El número de parámetros,  $t$ , tiene que ser:

$$t \leq (p + q)(p + q + 1)/2$$

Donde:

$p$  es el número de variables observables dependientes

$q$  el número de variables observables independientes o exógenas

$(p+q)(p+q+1)/2$  es el número de elementos distintos que tiene la matriz de correlaciones entre las variables observables.

- Cada ecuación del modelo sea diferente de las demás o de cualquier combinación lineal entre ellas.

#### **d. Fase de la estimación de parámetros y contrastes sobre ellos.**

La esencia de esta fase la obtención de los valores estimados de los parámetros. Para ello se pueden utilizar diversos métodos de estimación:

Máxima verosimilitud (ML)

Mínimos cuadrados en dos etapas (TSL)

Mínimos cuadrados no ponderados (ULS)

Mínimos cuadrados generalizados (GLS)

Mínimos cuadrados ponderados (WLS)

Mínimos cuadrados con ponderación diagonal (DWLS)

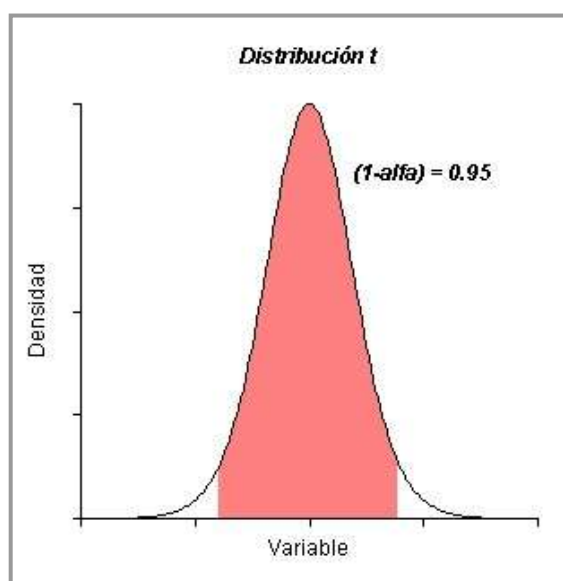
Variables instrumentales (IV)

Algunos de estos métodos son no iterativos, por lo tanto resultan menos precisos que los otros. Otros son métodos iterativos a partir de un conjunto de estimaciones iniciales.

En este estudio, se han utilizado dos métodos: por un lado se obtienen estimaciones por TSLS y los valores que resultan se utilizan como valores iniciales a partir de los cuales se consiguen las estimaciones por máxima verosimilitud.

El contraste de la hipótesis de que cada uno de los parámetros estimados es cero se realiza por medio del estadístico  $t$  de Student, obtenido como el cociente del valor estimado y su error estándar. Para los grados de libertad con que cuenta el modelo y trabajando con el nivel habitual de significatividad del 95% ( $\alpha = 0.05$ ), observar una  $t$  entre los valores críticos del estadístico de contraste (a determinar en función de los grados de libertad de cada modelo), nos lleva a aceptar que el parámetro contrastado es cero (ver FIGURA 1.4).

**Gráfico 4.5.- Criterio aplicado para la aceptación de la hipótesis nula de que el parámetro es cero.**



#### **e. Fase de verificación-ajuste del modelo**

En esta fase, y una vez estimados los parámetros, se calcula el grado de ajuste entre el modelo y los datos. Este análisis se realiza, fundamentalmente, a través de los indicadores clave de bondad de ajuste:

- Chi-cuadrado.
- Índice de bondad de ajuste (*GFI*, *Goodness-of-fit index*).
- Valor de la raíz de la media cuadrática residual (*RMR*).

*Chi-cuadrado*: esta medida se distribuye bajo ciertas condiciones como una chi-cuadrado. Los grados de libertad asociados a ella son:

$$0.5k(k-1) - t$$

Donde:

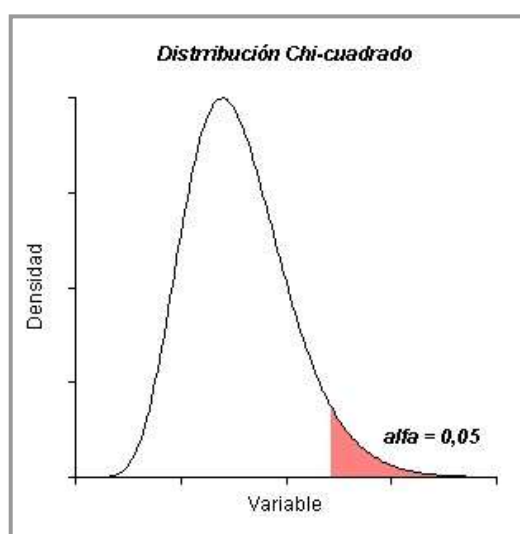
*k* es el número de variables observadas

*t* es el número de parámetros estimados.

Dado que su distribución es asintótica, válida cuando se tienen muchas observaciones, hay que analizarla, principalmente, como una medida de bondad, más que, como un estadístico, de forma que si es grande se corresponde con un modelo mal ajustado y, si es pequeña, con un modelo bien ajustado pero sin hacer mucho caso a la significatividad.

Podemos considerar que nuestro modelo se ajusta bien a los datos cuando aceptamos la hipótesis nula de que el valor de *Chi-cuadrado* es cero. Esto se traduce en que aceptaremos que la capacidad de ajuste del modelo es elevada cuando observemos *p*-valores altos, y no bajos, del estadístico de contraste (Jöreskog y Sörbom, 1989). (Ver FIGURA 1.5)

**Gráfico 4.6.- Criterio aplicado para la aceptación de la Hipótesis Nula de que Chi-Cuadrado es cero.**



Índice de bondad de ajuste (*GFI*): definido como:

$$GFI = 1 - \frac{\text{Tr} (W^{-1} * S - I)^2}{\text{Tr} (W^{-1} * S)^2}$$

El índice *GFI* oscila entre 0 y 1, siendo los valores altos indicadores de buen ajuste, y los valores bajos lo contrario. Para máxima verosimilitud (como es nuestro caso), donde *W* es la matriz de varianzas-covarianzas reproducida a partir de los valores estimados en el modelo, *S* es la matriz de varianzas-covarianzas entre las variables observadas. *Tr* (traza) indica la suma de los elementos de la diagonal de la matriz que corresponda a la expresión que va entre paréntesis, e *I* es la matriz identidad.

El numerador es el error de ajuste después de que el modelo ha sido ajustado y el denominador es el error antes de ajustar el modelo (indica el error máximo que podemos cometer). De esta forma si el *GFI* está cercano a 1, es debido a que el error de ajuste es muy bajo y, por tanto, el modelo es muy bueno. Si por el contrario, el *GFI* está cercano a 0 es indicativo de un ajuste pésimo (el error después de ajustar es igual al error antes de ajustar).

*Valor de la raíz de la media cuadrática residual (RMR)*: es una medida de la discrepancia entre las covarianzas observables y las covarianzas de los parámetros estimados. Así, la cercanía de un valor a cero, será indicio de un buen ajuste.

#### **f. Fase de evaluación e interpretación de resultados.**

Una vez que el modelo ha sido validado, es posible interpretar los resultados de los contrastes de hipótesis y los valores y signos de las estimaciones de los coeficientes de las ecuaciones estructurales para analizar las relaciones de causalidad (impactos) de las distintas variables latentes consideradas. Este análisis permitirá contrastar las hipótesis teóricas que han llevado a la formulación del modelo de ecuaciones estructurales.

## **4.2.- Formulación del modelo e hipótesis de trabajo.**

### **4.2.1.- Planteamiento del problema.**

El interés que despierta el tema elegido se justifica, en gran medida, a través de una profunda transformación social y económica que durante las últimas décadas estamos viviendo a nivel mundial. Como consecuencia de dichos cambios, el sector terciario ha experimentado un aumento en las partidas de gasto que se le destinan y, dentro de él, el turismo se ha convertido en una fuente importante de prosperidad económica para muchos países y en motor de desarrollo para muchos otros (Kadampully, 1995)<sup>362</sup>. El sector turístico tiene una importancia fundamental en la actividad empresarial, de aquí la trascendencia de analizar la gestión de empresas que lo componen.

De esta manera, en el contexto seleccionado es importante tener en cuenta el papel que han tenido las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) durante los últimos años, ya que han dado lugar a un incremento de la competencia y de nuevas formas de la misma en la distribución de servicios turísticos (fenómeno de la “hiperintermediación” y “desintermediación”).

Por lo tanto, las empresas cuya actividad es la distribución turística necesitan desarrollar estrategias que les permitan sobrevivir en el tiempo. En este sentido, el marketing relacional se perfila como un instrumento útil para lograr dicho objetivo, y más concretamente la gestión de relaciones con el cliente.

La gestión de relaciones con los clientes no es una gestión novedosa en su concepción, desde hace tiempo las organizaciones han intentado dar un trato distinto a aquellos clientes que han sido más fieles, consiguiendo con ello aumentar su satisfacción y por consiguiente sus compras futuras, sin embargo, debido al tamaño que están adquiriendo las organizaciones en los mercados cada vez más globalizados, es necesario nuevas herramientas para la gestión de la cartera de clientes, diferenciando los clientes en función de los servicios que se les ofrecen.

---

<sup>362</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007) (b). **La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3. pp. 115-132.

Los autores Guadix et al (2005)<sup>363</sup> destacan los trabajos en este campo de varios investigadores a destacar: Winer(2001) hace incidencia sobre los cambios producidos por el desarrollo de las tecnologías de la información en la vida empresarial, y cómo éstas se deben aprovechar para conocer y distinguir mejor a los clientes, de forma que se pueda ofrecer a cada uno lo que necesita. Cooper(2002) también realiza un estudio del que se puede extraer que con solo un 5% de incremento en el índice de retención de los clientes, se puede aumentar los ingresos hasta un 95% durante toda su relación con la empresa.

La gestión de la empresa con los clientes debe ser una estrategia de negocio, una actitud frente a los empleados y clientes, apoyados por determinados procesos y sistemas. El objetivo consiste en construir relaciones duraderas entre el cliente y la empresa mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, una forma de añadir valor a la empresa y al cliente.

La investigación empírica orientada a esta problemática y en el sector turístico está fundamentado por una parte, en la gran relevancia socio-económica del sector a escala mundial y especialmente en España, y por otra, en su proyección de desarrollo como un sector predominante para la economía del futuro.

Haber elegido a las agencias de viaje tiene una doble justificación, por un lado, Internet como parte de las NTIC, ha ocasionado incrementos en la competencia, requiriendo que las agencias de viaje desarrollen estrategias coherentes con la realidad en la que están inmersas. Y por otro lado, una de las funciones principales de las agencias de viaje, es la función asesora que lleva asociado un alto grado de interacción con los clientes. Para que esta relación se perpetúe en el tiempo es imprescindible que exista una comunicación recíproca entre las partes y la presencia de un clima de confianza. Por lo que la gestión a corto plazo de las agencias de viaje, que sigue siendo necesaria, debe ser complementada con una gestión a largo plazo que garantice una forma operativa acorde con la nueva situación.

Por lo tanto, la investigación empírica intentará responder los siguientes interrogantes, formulados en el primer capítulo de la tesis:

---

<sup>363</sup> Citado por Guadix J., Ibáñez N., Muñuzuri J., Cortés P.(2005). Estudio de la Fidelidad de clientes aplicado al sector hotelero. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005

1.- ¿La coexistencia de dos formas de un mismo negocio (on-line y off-line) repercuten en el valor percibido por el cliente?

2.- ¿Una gestión cliente céntrica (respaldada en el marketing relacional y en la adaptación de nuevas tecnologías (internet)) dará mayor valor percibido al cliente?

3.- ¿Una agencia de viajes con una gestión cliente céntrica consigue una mayor lealtad de sus clientes?

4.- ¿Un mayor valor percibido por el cliente influye en su satisfacción y en su lealtad hacia la agencia de viajes?

5.- ¿Los costes de cambio contribuyen en una mayor lealtad del cliente a la agencia de viajes?

#### **4.2.2.- Objetivos de la investigación.**

La investigación pretende por un lado aportar una visión teórica que respalde las interpretaciones del efecto de la filosofía cliente céntrico en las agencias de viajes, desde el punto de vista de la generación de valor percibido por el cliente. Pretende evaluar, desde el punto de vista del cliente, y a través del valor percibido por el mismo, si un enfoque cliente céntrico (basado en el marketing de relaciones-CRM) por parte de la Agencia de Viajes reforzaría la confianza y compromiso que el cliente puede tener en la misma, consiguiendo de esta manera una mayor lealtad del cliente, además de conseguir diferenciarse del resto de competidores y por lo tanto conseguir una ventaja competitiva.

Y por otro lado, explorar sobre las variables explicativas de la orientación al valor percibido por el cliente y aportar evidencia empírica por medio de una investigación con rigor científico aplicada al sector turístico de la Comunidad Valenciana, especialmente el subsector de las agencias de viajes. Para ello, la investigación contribuye con el diseño de un modelo teórico explicativo sustentado en:

- El análisis de como la coexistencia de dos formas de un mismo negocio (on-line y off-line) repercuten en el valor percibido por el cliente.
- El análisis del valor percibido por el cliente, a partir de una filosofía cliente céntrico, basado en la integración de una estrategia relacional y de la implantación de las nuevas tecnologías.



- Analizar el potencial que presenta el marketing de relaciones, a través de una filosofía cliente céntrica, y junto con la innovación constante de las nuevas tecnologías en el sector, para facilitar a las empresas del sector turístico el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Estudiar la incidencia de una cultura cliente céntrica en las agencias de viaje, tanto para determinar las posibilidades que brinda a las agencias como para indagar su influencia en una de las variables de la fidelidad: la lealtad.

Se ha seleccionado a las agencias de viaje minoristas, como empresas de dicho sector. La razón se encuentra en que estas entidades están inmersas en un entorno competitivo dinámico a lo que han contribuido de manera decisiva los avances en las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) y, por ello, precisan buscar estrategias cuya implementación les permita disponer de una cartera estable de clientes que afiance su posición en el mercado.

### **4.2.3.- Investigación cualitativa**

#### **4.2.3.1.- Informe de la entrevista en profundidad.**

El presente informe pretende abordar de manera cualitativa, desde la perspectiva del cliente, diferentes aspectos críticos del sector de las agencias de viajes en la Comunidad Valenciana.

Se analiza desde el punto de vista del consumidor, los aspectos, elementos, motivaciones, frenos, costes de cambio, comportamientos importantes para el usuario de la agencia de viajes, que permiten una fidelización auténtica, es decir aquella que podemos medir desde la variable lealtad actitudinal.

En el análisis sobre los consumidores de las agencias de viajes, se ha considerado los diferentes segmentos existentes en el mercado. Autores como Moreno S. y Aguiar T<sup>364</sup>., destacan que uno de los criterios de segmentación más empleado en el sector turístico es el que atiende al propósito de la visita o beneficio buscado. Algunos autores como Poon (1993), Cha y Uysal (1995), y Middleton (1997), destacan este criterio como el más importante en el sector<sup>365</sup>. Halley (1968) resalta que este criterio es la razón básica que justifica la existencia de segmentos de mercado consistentes. La importancia de alcanzar un conocimiento más profundo de los clientes, descubriendo los perfiles motivacionales de los diferentes segmentos, se justifica porque los factores determinantes de la demanda son complejos y variados, dependiendo del motivo del viaje (Crouch, 1994)<sup>366</sup>.

Cabe destacar que el sector en España, está muy fragmentado, y la situación es especialmente preocupante según los autores Moreno S. y Aguiar T. (2006), ya que es uno de los países europeos con mayor número de agencias de viajes, y menor ratio de ventas por agencias<sup>367</sup>

Para la realización de la primera fase del empírico, se realizaron 10 entrevistas en profundidad a 10 consumidores finales de viajes y agencias de viajes. Con el objetivo de validar las hipótesis planteadas en el modelo constructo.

---

<sup>364</sup> Moreno Sergio, Aguiar Teresa. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español. Estudios y perspectivas de turismo. On-line ISSN 1851-1732.

<sup>365</sup> Moreno Sergio, Aguiar Teresa. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español. Estudios y perspectivas de turismo. On-line ISSN 1851-1732.

<sup>366</sup> Autores citados por Moreno y Celis (2003).

<sup>367</sup> Moreno y Celis (2003)

A continuación se exponen los resultados más importantes obtenidos a través de las entrevistas en profundidad realizadas entre octubre y noviembre de 2008. Los entrevistados se consideraron como usuarios finales de las agencias de viajes siendo el motivo de viaje o bien por ocio, o bien por negocios o ambos.

En las entrevistas en profundidad se intenta conseguir del entrevistado una descripción de los beneficios buscados que le reporten valor, al utilizar una agencia de viajes, de los costes de cambio que pueda originar el valor percibido de su agencia de viajes habitual, así como de la satisfacción en el servicio de la misma, y, como todo ello conduce a un tipo de comportamiento que bien puede ser una lealtad por inercia (comportamental) o una lealtad actitudinal, donde el cliente cree y recomienda a la agencia de viajes.

**En el segmento negocios**, respecto a los aspectos importantes que consideran que debe tener el servicio de una agencia de viajes., los participantes coincidieron mayoritariamente en aspectos como la eficiencia (ahorro de tiempo, reducción de asimetría de la información, simplicidad en la información, rapidez de respuesta). Deben conocer su producto bien para aconsejar al cliente del destino que elige. Valoran también el trato al cliente, así como la resolución de problemas cuando los haya. El precio también es considerado como un aspecto muy importante.

Los usuarios que viajan con frecuencia en su trabajo, valoran mucho la seriedad de horarios, la agilidad en la respuesta por parte de la agencia de viajes en buscar combinaciones de vuelos, la funcionalidad de los hoteles, el asesoramiento sobre el país, condiciones climatológicas, costumbres del país destino, ya que es un viaje de trabajo y no de placer, por lo que se tiene mucho menos tiempo para informarse sobre estos temas que pueden ser de mucha ayuda una vez en el destino. Por lo que agradecen un servicio complementario de ayuda en temas del país. Los consumidores de viajes de negocios manifiestan comentarios del tipo “Las agencias de viajes suponen un ahorro de tiempo, comodidad y cierta seguridad...”. Dan prioridad al aspecto tiempo tanto cronológico como psicológico: “Tiempo, puntualidad, rapidez, esfuerzo, dinero, perder...”.

Su principal motivación es el servicio definido por atención, sensibilidad, adaptabilidad, confianza, seguridad, y flexibilidad para los cambios. El lado humano es valorado, “que conozcan mis necesidades...”, “que se pongan en mi lugar, en un país que no es el tuyo con trabajo y sola...”. En este tipo de usuarios el precio es importante pero no es el principal condicionante de la elección.

Algunos de estos clientes manifiestan, a partir de experiencias negativas vividas con las agencias de viaje, temor, inseguridad y desconfianza ante posibles incumplimientos, falta de preocupación por ellos, desinformación. Incluso algunos de ellos manifiestan que la información suministrada, en ocasiones por las agencias de viajes (con las que han tenido contacto) es: “poca, mala, confusa, superficial y estándar” y la asocian a la falta de profesionalidad y poca evolución del concepto de negocio, la tendencia de estos consumidores está siendo montar ellos mismos sus viajes por Internet. Sin embargo, otros consumidores están satisfechos con el servicio de la agencia de viajes con la que trabajan, y, suelen responder a relaciones con personas concretas de la agencia de viajes que son valoradas muy positivamente. No obstante, casi todos echan en falta una mayor personalización de la oferta de viajes por parte de la agencia.

Echan de menos un conocimiento más profundo del cliente por parte de la agencia de viajes, con el fin de que las ofertas que se hagan estén personalizadas y no obedezcan siempre a un *paquete vacacional estándar* confeccionado por el mayorista.

La agencia de viajes es identificada como una mera expendedora de billetes y servicios aunque reconocen que podría hacer mucho más. Los clientes quieren ser informados y recibir una relación más personalizada y ágil: “Que se preocupen en conocerme para darme una información y mantener una relación más personalizada, pero no ser bombardeado con folletos y ofertas de cruceros...”. Algunos de estos consumidores ven también un problema en la falta de formación y perfeccionamiento.

Algunos de los consumidores de este segmento manifiesta que si encuentran una oferta mejor en calidad/precio la contratarían, mientras que otros la harían llegar a su agencia con el fin de ver si la agencia de viajes puede contra-ofertar, para no cambiar de proveedor, es decir, le darían una oportunidad, y si la diferencia de precio no es muy considerable mantendrían su relación con la misma.

**El segmento ocio está compuesto** por un grupo homogéneo de individuos, si bien se encuentran diferencias que se explican fundamentalmente por variables de edad y nivel socio-económico.

El contexto motivacional de este segmento a diferencia del de negocios es mucho más emocional. Los beneficios buscados suelen ser placer, conocimiento y

sentido del viaje, disfrute, seguridad, comodidad..., el viaje es un producto de gran interacción social.

Dentro de este segmento de ocio, podemos distinguir segmentos, por edad, donde los mayores se mueven por precios y son menos exigentes. El segmento intermedio que son más exigentes debido a su experiencia, este segmento busca trato personalizado, ofertas innovadoras, servicios innovadores, seguimiento por parte de la agencia de viajes, conocimiento de sus necesidades. Y el segmento de los más jóvenes que si bien el precio sigue siendo prioritario la relación calidad precio debe ser equilibrada.

Algunos de los consumidores destacan una falta de cumplimiento de sus expectativas al no cubrirse sus necesidades con el servicio que les proporciona la agencia de viajes, por despreocupación, no cumplimiento de las promesas realizadas, tiempos de respuesta largos, por falta de información útil y clara, se recogen comentarios como "contratas una determinada calidad pero luego te encuentras con otra inferior", "parece que no les interese mantener a los clientes actuales".

Hay consumidores que prefieren ignorar los servicios de una agencia de viajes por no perder lo que más valoran: Libertad e independencia, contratan y buscan su información en Internet, oficinas de turismo de otros países.

Sin embargo, hay consumidores que están satisfechos con el servicio ofrecido por la agencia de viajes habitual a la que acuden, y son leales a la misma. El principal motivo de su lealtad surge siempre en un trato satisfactorio por parte del empleado de la agencia, que es en definitiva en quien depositan la confianza, y a aspectos como, conocimiento de los productos que ofrecen, rapidez de respuesta, seriedad y respuesta de la agencia ante complicaciones.

En cuanto al cambio de proveedor ante una oferta mejor, algunos de los consumidores confirman que así lo harían si el precio fuera menor, pero la gran mayoría avisaría a su agencia de viajes buscando una contraoferta e intentando mantener la relación.

La imagen ideal revelada contempla elementos tales como: que sean especialistas en ti, calidad humana, fidelidad, globalidad, justicia, personalización, servicio 24 horas durante 365 días, protección y profesionalidad.

Ambos segmentos, **ocio y negocio**, valorarían una agencia de viajes con un doble canal, tradicional y on-line, siempre que ayude a mejorar su servicio en una

mejor personalización de la oferta, un mayor seguimiento del cliente con el servicio contratado, un mayor conocimiento de las necesidades del cliente, una mayor comunicación con el cliente, oferta de servicios complementarios al cliente pudiendo seleccionarlos o evaluarlos (la información) tanto online como por el canal tradicional.

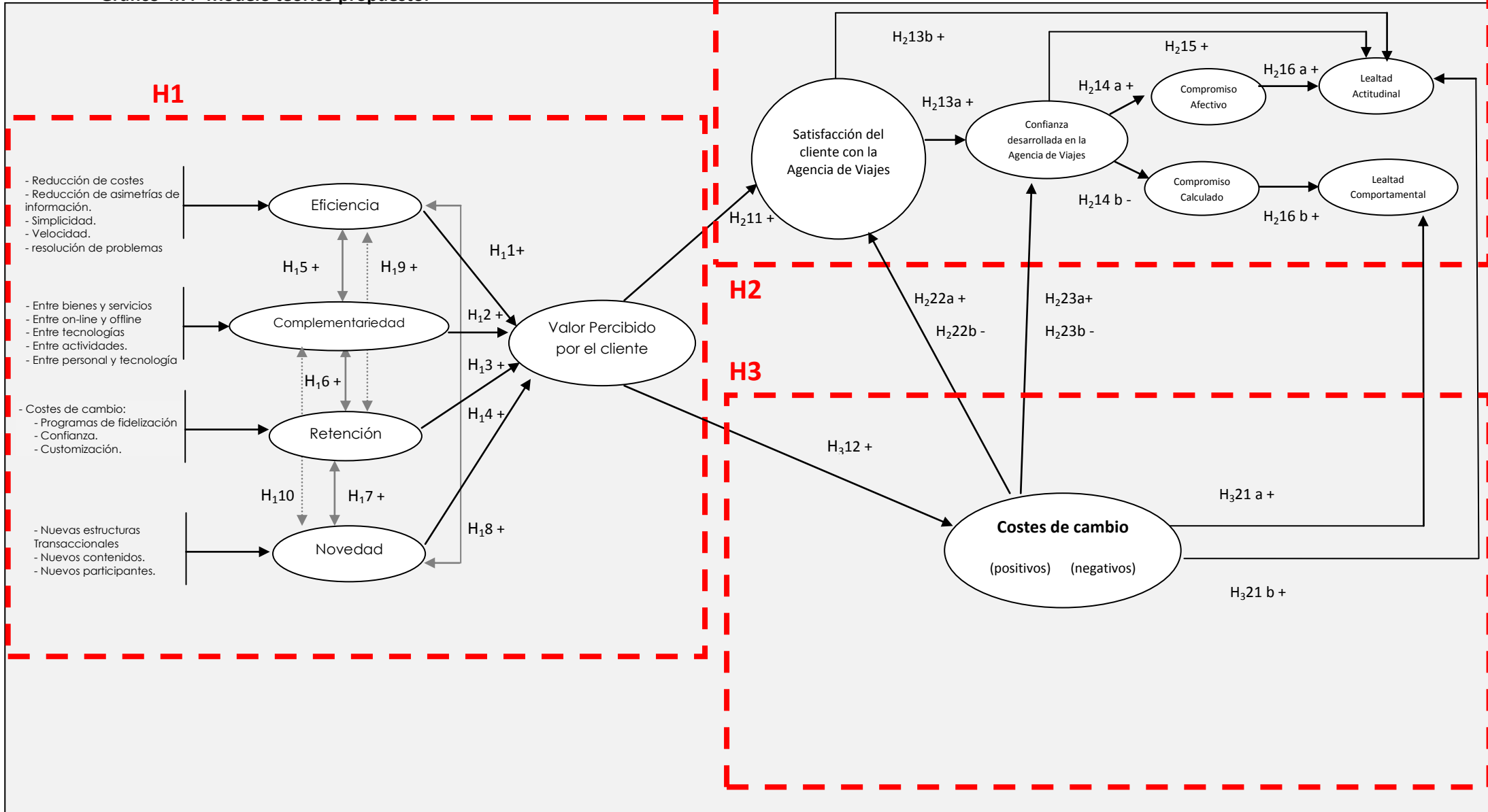
#### **4.2.4.- Diseño del modelo teórico propuesto.**

A través del diseño de este modelo teórico sobre una filosofía cliente céntrica se intentará explicar las supuestas relaciones entre las dimensiones que se han detectado, basado en el análisis del marco teórico y de la revisión de la literatura.

Las premisas o dimensiones descubiertas para definir la filosofía cliente céntrica y medir el efecto que pueda tener sobre la lealtad del cliente a la agencia de viajes son: la implantación de una estrategia de marketing relacional y la implantación de tecnologías de información acorde con la evolución del sector, de los comportamientos y hábitos del consumidor y de la estrategia relacional implantada en la organización empresarial

A continuación en el gráfico 4.7 se presenta el diseño del modelo teórico propuesto en esta investigación.

Gráfico 4.7.- Modelo teórico propuesto.



#### 4.2.5.- Justificación teórica del modelo explicativo y formulación de hipótesis.

En el capítulo dedicado al marco teórico y revisión de la bibliografía, se citaron autores importantes en Marketing tales como: Zeimathaml, Reichheld, Morgan y Hunt, Kumar, Parasuraman, Grönroos, Gummesson entre otros, dichos autores empiezan a hacer hincapié, en sus trabajos, en la importancia del enfoque de **orientación al mercado**, así como en el **marketing de relaciones**, prestando especial importancia en el **valor del cliente**. También en el ámbito empresarial queda constancia del gran valor que tiene la cartera de clientes como principal fuente de ventaja competitiva sostenible para conseguir beneficios positivos y significativos en los negocios.

En el actual entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación la clave del éxito empresarial<sup>368</sup>.

Así surgen los conceptos de "orientación al mercado"<sup>369</sup> y "marketing relacional"<sup>370</sup>, que son conceptos convergentes, ya que ambos coinciden en perseguir una ventaja competitiva, orientando toda la organización hacia la entrega de un valor superior y la mejor satisfacción de los deseos de los clientes; de forma que el marketing sea entendido como un proceso que afecta a toda la empresa y no a una única función. Estos planteamientos, además, exigen una perspectiva a largo plazo, tanto en lo referido al tiempo necesario para implantarse en la empresa como

---

<sup>368</sup> Barroso, C. y Martín Armario, E. (1999). La orientación al mercado: presentación. Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5 nº 3: 11-19.

<sup>369</sup> El concepto de orientación al mercado viene apareciendo en la literatura desde los años 60 (Felton, 1959), y con autores tan relevantes como Levitt y Kotler (Narver y Slater, 1990), Webster (1988), Deshpandé y Frederik (1989), Kohli y Jaworski (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Naver y Slater (1990, 1991), Deshpandé, Farley y Webster (1993). Recogiendo las definiciones generalmente aceptadas: *una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno ; disemina dicha información por la organización y diseña e implementa una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior.* Blesa Pérez A., Ripollés Meliá M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 14, núm. 3

<sup>370</sup> Una de las definiciones más aceptadas del marketing de relaciones lo conceptualiza como "el que se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios relacionales exitosos" (Morgan y Hunt, 1994, p.22), intercambios que crean valor y que, por lo tanto, ayudarán a las empresas a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Vaura, 1992). Esta creación de valor puede ser desarrollada por la empresa principalmente en tres campos (Morgan y Hunt, 1994): a través de la asociación con proveedores; a través de alianzas horizontales con otras empresas y a través de la asociación con los clientes. Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. P. 20-38.



en el plazo en el que se manifiestan los resultados de estas filosofías de marketing<sup>371</sup>. En general se aprecia una cierta tendencia a considerar la **orientación al mercado como la fase previa a la introducción del marketing relacional**<sup>372</sup>.

Autores como (Gummesson, 1994; Gronroos, 1994; Cristopher et al., 1991; Ballantyne, 1994; Morgan y Hunt, 1994), coinciden en una misma perspectiva, conciben que el marketing relacional engloba las relaciones tradicionales entre la empresa y sus clientes, pero también las relaciones que puede establecer la empresa con cualquier otro actor de su entorno y las propias relaciones que se producen en el interior de la organización<sup>373</sup>.

Por lo tanto, como respuesta a un entorno cada vez más turbulento, competitivo y complejo, tanto del mercado como en tecnología, **la orientación al mercado y el marketing relacional** convergen en la **estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes** (Customer Relationship Management, CRM)<sup>374</sup>.

Esta nueva estrategia de negocio sitúa al cliente en el centro del mismo y la gestión integrada de la relación con él se presenta como estrategia básica de supervivencia y crecimiento.

Por otro lado, el desarrollo de Internet como medio universal e interactivo de comunicación y el cambio de comportamiento de un consumidor cada vez más exigente, han modificado la forma tradicional de distribuir los productos turísticos, concretamente, ha tenido una especial repercusión en las agencias de viajes minoristas.

Actualmente las agencias de viaje minoristas se enfrentan no sólo al aumento de la competencia tradicional, sino también a nuevas formas de competencia, como

---

<sup>371</sup> Barroso, C. y Martín Armario, E. (1999). Marketing Relacional. Editorial ESIC. P. 243-244..

<sup>372</sup> Reinares P., Ponzoa J.M. (2002). Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Ed. Prentice Hall. Alet i Vilaginés, J. (2000), Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables, 2ª ed., Ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.

<sup>373</sup> Iglesias O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico. I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC).

<sup>374</sup> Durante las últimas décadas, la mayoría de las organizaciones han incorporado progresivamente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a sus procesos mediante diferentes herramientas aplicadas de muy diversas formas (ERP's, MRP, SCM, CRM, etc). El factor a destacar en este crecimiento de las TIC no es el incremento en número, capacidad e interconectividad de estas tecnologías en las organizaciones. La clave está en la capacidad de la organización para integrar estas tecnologías en sus procesos existentes, así como en su capacidad para reorganizar los procesos para la obtención de beneficios de las inversiones realizadas en tecnología. La evolución que han tenido las nuevas tecnologías permite gestionar de manera diferente nuevas formas de relación con el cliente de forma que se maximice el valor que éste espera de la empresa

son las agencias de viaje virtuales<sup>375</sup>, que ofrecen sus productos y servicios directamente a los clientes a través de la red<sup>376</sup>, produciendo una “desintermediación<sup>377</sup>”.

Sin embargo, y como señalan Suárez et al., (2003)<sup>378</sup>: “...la aparición de este nuevo medio de comercialización no debe ser vista únicamente como una amenaza para las agencias de viaje minoristas, sino también como una oportunidad. La disponibilidad de información se está convirtiendo en una clave estratégica para la gran mayoría de las empresas, ya que permite tener un conocimiento amplio de los clientes y facilita el lanzamiento de ofertas individualizadas. A través de Internet, se puede establecer una comunicación bidireccional y frecuente entre las partes, **transmitiendo a los clientes el deseo que tiene la propia agencia de viajes de satisfacerlos**, y sentando así las bases para una relación a largo plazo (Peters, 1997)”.

De acuerdo con Porter, las aproximaciones posteriores al análisis inicial de la cadena de valor han sugerido **un mayor énfasis en el cliente como primer vínculo de la cadena** (Slywotzky y Morrison, 1997; Norman y Ramírez, 1993)<sup>379</sup>. Estas perspectivas requieren de la gestión de relaciones y de la información del cliente para el cumplimiento de sus objetivos.

El modelo presentado en esta investigación propone una filosofía cliente céntrica para la implantación en las agencias de viaje, con el objetivo de conseguir la lealtad de su base de datos de clientes y por lo tanto alcanzar una ventaja competitiva. Esta filosofía cliente céntrica se basa en estrategias relacionales

---

<sup>375</sup> Actualmente, las empresas pueden competir en dos mundos no excluyentes pero sí complementarios: un mundo real de recursos que se pueden ver y tocar, mercado físico y un mundo virtual en el que los bienes y servicios adoptan la forma de información digital y se pueden prestar a través de los canales de comunicación, mercado electrónico. (Rayport y Sviokla, 1996). **López J.I. , Sandulli F.D (2007). Evolución de los modelos de negocio en Internet: Situación actual en España de la Economía Digital. XXXXXXXX**

<sup>376</sup> A finales de los años 90 se empiezan a estudiar los aspectos microeconómicos de Internet, que empieza a ser considerada la infraestructura de numerosos mercados electrónicos. Así Bakos (2000) discute los efectos de Internet sobre los mercados electrónicos. Brynjolfsson y Smith (2000) comparan los mercados para productos vendidos tanto por canales tradicionales como a través de Internet.

<sup>377</sup> Entendiendo la desintermediación como una disminución de la función mediadora de los intermediarios, en este caso las agencias de viaje. **Suárez L, Vázquez R, Díaz A. (2003). El Marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas.**

<sup>378</sup> **Suárez L., Vázquez R. Díaz A. (2003). El Marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas. EPUM 2004 Alicante.**

<sup>379</sup> **Albors J., Márquez P. (2006). Creando valor en la cadena a través de las TIC. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia 7 y 8 de Septiembre de 2006.**

respaldadas por las nuevas tecnologías, haciendo especial hincapié en algo tan importante en el sector de turismo como es Internet.

En primer lugar analizo como la coexistencia de dos formas de un mismo negocio (on-line y off-line)<sup>380</sup> repercuten en el valor percibido por el cliente, basándome en el modelo propuesto por Amit y Zott (2001)<sup>381</sup> sobre las cuatro fuentes creadoras de valor en el e-business: Eficiencia, Complementariedad, Retención e Innovación.

En segundo lugar, analizo como **el valor percibido**<sup>382</sup>, **la satisfacción y los costes de cambio se relacionan**. En cuanto **al nexo entre valor y satisfacción**, los autores Sweeny y Soutar (2001) señalan que aunque se pueden confundir ambos constructos, la diferencia es clara: "estos constructos son distintos. Mientras que el valor percibido ocurre en distintas etapas del proceso de compra, incluyen la pre-compra (Woodruff, 1997), la satisfacción es universalmente una evaluación post-uso o post-compra (Hunt, 1977; Oliver, 1981)". Esta afirmación permite **establecer un orden causal**, donde se entiende la **satisfacción como resultado de la percepción de valor** como lo demuestran las investigaciones entre otros de Fornell et al. (1996), Oh (1999), Caruana et al., (2000), Babin y Kim (2001) o González Gallarza y Gil (2004). Gil et al., (2007)(b)<sup>383</sup>.

Continuando con estos tres constructos, analizo la relación **entre valor percibido y costes de cambio**. Ambos constructos tienen importancia sobre el comportamiento de fidelidad del consumidor y, por lo tanto, sobre la ventaja competitiva de la empresa y sus resultados financieros.

---

<sup>380</sup> **La Asociación Española de Marketing Relacional (AeMR) define CRM como (2002):** "el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes."

<sup>381</sup> **Amit R.; Zott, C. (2001).** Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22. 493-520.

<sup>382</sup> El valor percibido es un constructo subjetivo en varios sentidos: varía entre clientes (Wikström y Norman, 1994; Parasuraman, 1997), entre culturas (Assael, 1995) y en diferentes situaciones temporales (Holbrook, 1994; Raval y Grönroos, 1996; Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997), en esta última apreciación se concibe el valor percibido como una variable dinámica, que se experimenta antes de la compra, en el momento de la compra, en el momento de su uso, y tras su utilización, para cada momento la valoración es diferente (Gardial et al., 1994).

<sup>383</sup> **Gil, I., Berenguer G., González-Gallarza M., Blasco Mª F.(2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el cotexto de la relación entre empresas.** Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm 31, 2007, 031 -066

En la revisión de la literatura existente sobre la relación entre el constructo del **valor percibido y los costes de cambio**, se encuentran diferentes posturas, como modelo de partida me basaré en el modelo presentado por Picón et al. (2002)<sup>384</sup>, que a su vez se basan en el modelo presentado por Martín Ruiz (2001) en su Tesis doctoral<sup>385</sup>. La relación existente entre el valor percibido, la satisfacción y los costes de cambio van a influir en las intenciones de comportamiento del cliente, desarrollando una lealtad actitudinal o una lealtad comportamental, en función de los costes de cambio que consiga desarrollar la agencia de viajes en el cliente.

En tercer y último lugar, analizo la relación existente entre satisfacción del cliente en la agencia de viajes y la lealtad que este puede llegar a desarrollar en la misma.

El modelo presentado en la investigación, se basa en la integración de varios modelos, entre ellos el de Amit y Zott (2001)<sup>386</sup>, donde identifican cuatro fuentes de creación de valor en el e-Business: eficiencia, novedad, complementariedad y retención. Debido al carácter multicanal que presenta la filosofía CRM, a la evolución de las TIC en el sector turístico, así como en los nuevos medios y tendencias de compra del consumidor final, el modelo de Amit y Zott resulta muy interesante en la evolución del concepto de negocio de las agencias de viajes.

Analizando más detenidamente la primera parte del modelo, las variables e hipótesis que las relacionan son

### **Eficiencia.**

La eficiencia de una transacción<sup>387</sup> aumenta cuando los costes por transacción decrecen. Cuanto mayor sea la eficiencia de la transacción en un determinado negocio electrónico, menores son los costes y por lo tanto mayor es el valor creado.

Amit y Zott (2001)<sup>388</sup> señalan que las mejoras en la eficiencia tanto con negocios offline<sup>389</sup> como con negocios online<sup>390</sup> pueden ser realizados de diferentes formas: al

---

<sup>384</sup> **Picón A., Ruiz C. (2002)**. La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones. Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf)

<sup>385</sup> Martín Ruiz, D. (2001): "El valor Percibido como determinante de la Fidelidad del cliente". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

<sup>386</sup> **Amit R.; Zott, C. (2001)**. Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22. 493-520.

<sup>387</sup> De acuerdo con la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975, 1983, 1989), sugiere que la eficiencia de las transacciones aumenta cuando los gastos por transacción disminuyen, donde 'los gastos' son ampliamente definidos. Por lo tanto, el mayor beneficio de la eficiencia de una transacción permite a un negocio e-business particular costes más bajos y un mayor valor. **Fernández M. (2007)** Una valoración de la investigación empírica en torno a la hipótesis de Alineación discriminativa de Williamson en la ECT.

reducir asimetrías de la información entre compradores y vendedores por el suministro de información actualizada y comprensiva. Esta información mejorada reduce la búsqueda de los clientes y gastos negociadores (Lucking-Reiley y Spulber, 2001 en Amit y Zott (2001)), así como el comportamiento oportunista (Williamson, 1975 en Amit y Zott (2001))<sup>391</sup>

Propongo, por lo tanto la siguiente hipótesis:

**H1: A mayor eficiencia en el servicio prestado por la Agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente.**

Independientemente de la interconectividad del mercado electrónico, el e-business permite una mejor eficacia de las transacciones al permitir una más rápida y mejor toma de decisiones. También permiten una mejor selección de menores costes al reducir los costes de distribución, al agilizar la gestión de inventarios, simplificando transacciones (reduciendo la probabilidad de errores), permitiendo a los clientes individuales economías de escala a través de demanda agregada y compras de grandes cantidades, agilizando la cadena de suministro, aumentando la velocidad de procesamiento de la transacción y el cumplimiento del pedido, beneficiando así tanto a vendedores como consumidores.

### **Complementariedad.**

Las complementariedades surgen cuando un conjunto de productos proporciona mayor valor que el valor total que representan estos productos consumidos por separado. El análisis de Amit y Zott (2001)<sup>392</sup> destaca que los negocios en Internet proporcionan un mayor potencial de creación de valor ofreciendo paquetes de productos/servicios complementarios a sus clientes. Estas complementariedades pueden ser verticales (por ejemplo, servicios post-venta) u horizontales (por ejemplo, proporcionar el seguro de un coche o el pago del impuesto municipal) que son proporcionadas por empresas colaboradoras.

En la literatura de estrategia Brandenburger y Nalebuff (1996) en Amit y Zott (2001) han destacado la importancia de proporcionar salidas complementarias a

---

<sup>388</sup> Amit R.; Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22. 493-520.

<sup>389</sup> Aquellas empresas que funcionan en mercados tradicionales.

<sup>390</sup> Aquellas empresas que funcionan en mercados virtuales.

<sup>391</sup> Amit R., Zott C. (2001). Strategic Management Journal., v. 22, 493-520

<sup>392</sup> Amit R.; Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22. 493-520.

clientes. La teoría de Recursos y Capacidades<sup>393</sup> también expone el papel de la complementariedad entre los activos estratégicos como fuentes de creación de valor (Amit y Schoemaker, 1993)<sup>394</sup>; también la teoría de redes estratégicas<sup>395</sup> expone la importancia de la complementariedad entre los participantes en la red<sup>396</sup>.

Amit y Zott<sup>397</sup> señalan en su análisis de datos, que las e-empresas impulsan este potencial de crear valor ofreciendo paquetes de productos y servicios complementarios a sus clientes, pudiendo ser estas complementariedades, ofrecidas por empresas colaboradoras, verticales, p. ej. Un servicio post-venta u horizontales, p. ej. Cámaras y películas. Uno de los ejemplos que señalan los autores es el de e-bookers, un sitio de viajes europeo en línea. E-bookers proporciona a sus consumidores acceso a la información meteorológica, información de la tarifa de cambio de divisas, y citas con clínicas de inmunización. Estos servicios realzan el valor de los productos principales, billetes de avión y paquetes vacacionales, y lo hacen conveniente para usuarios de viajes y vacaciones con la e-bookers. De ahí se puede esperar que las complementariedades aumenten el valor permitiendo aumentar consecuentemente los ingresos.

Siguiendo con el mismo estudio, los autores Amit y Zott también destacan la **complementariedad que puede existir entre negocios en línea y negocios tradicionales**, el mercado virtual proporciona una interconectividad que favorece la venta cruzada de productos y servicios de socios y los clientes valoran la existencia de una presencia física del negocio para acudir a ella en caso de devoluciones, petición de ayuda, problemas o cambios, por ejemplo.

Destacan también, que es deseable en e-business ofrecer complementariedad entre bienes y/o servicios que pueden no estar directamente relacionados con la transacción principal, pero sin embargo que encajen bien.

---

<sup>393</sup> El término RBV- Teoría de Recursos y Capacidades- fue acuñado a principios de los 80 por Wernerfelt (1984). La teoría de recursos y capacidades establece, que son los recursos y capacidades únicos y difíciles de imitar de la organización los que constituyen las fuentes de ventaja competitiva. **Arbelo A., Pérez P. (2001).La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades. Ponencia Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza**

<sup>394</sup> Amit, R., Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46

<sup>395</sup> Las redes estratégicas son "nexos interorganizacionales estables que son estratégicamente importantes para las empresas participantes. Pueden ser: alianzas estratégicas, joint ventures, asociaciones industriales, relaciones de larga duración entre el comprador-vendedor, entre otras" . Estos nexos conforman los conductos a través de los cuales las empresas tienen acceso a información, recursos, mercados y tecnología

<sup>396</sup> **Gulati R. (1999)**. Network location and learning: the influence of networks resources and firm capabilities alliance formation. Strategic Management Journal 20 (5): 397-420.

<sup>397</sup> **Amit R., Zott C. (2001)**. Strategic Management Journal., v. 22, 493-520

Por lo tanto la hipótesis propuesta en este caso quedaría de la siguiente forma:

**H2: A mayor complementariedad de la oferta de la agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente.**

El e-business también puede crear valor al sacar provecho de la complementariedad entre actividades tales como la integración de la cadena de suministro, y complementariedades entre distintas tecnologías, mostrando valores que de otra manera estarían ocultos. Cabe destacar la interdependencia que existe entre las fuentes de creación de valor, el beneficio de la eficiencia hace posible mediante la tecnología de la información preparar el terreno para la explotación de las complementariedades en e-business. Por lo tanto, propongo la siguiente hipótesis de relación entre las variables eficiencia y complementariedad.

**H5: A mayor eficiencia en los servicios ofrecidos por la agencia de viajes mayor posibilidad de complementariedad en la oferta para el cliente y viceversa.**

Si lo analizamos al revés, la complementariedad puede conducir a un aumento de la eficiencia, al menos desde el punto de vista del cliente. Cuando los clientes tienen acceso a productos y servicios que son complementarios a la oferta principal, la eficiencia, en este caso, viene determinada por la reducción de gastos de búsqueda.

### **Retención.**

Continuando con el modelo de Amit y Zott (2001)<sup>398</sup>, los autores señalan que el potencial de creación de valor de un e-business puede depender en gran medida de la capacidad de motivar a los compradores a realizar compras repetidas y a la capacidad de crear incentivos lo suficientemente atractivos para mantener vivas las relaciones con socios estratégicos. La retención impide la migración de clientes y socios estratégicos, y tiene como base los costes de cambio<sup>399</sup>, también la teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa sugiere que activos estratégicos de la empresa como lo es su marca y la confianza entre comprador-vendedor contribuye a retener. Los autores señalan que el e-business mejora la fidelización permitiendo al cliente personalizar productos, servicios o la información a sus necesidades individuales al permitir extraer, a la empresa, datos del cliente de diferentes maneras<sup>400</sup>,

---

<sup>398</sup> Amit R., Zott C. (2001). Strategic Management Journal., v. 22, 493-520.

<sup>399</sup> Teoría de costes de Transacción de Williamson 1975

<sup>400</sup> Obteniendo información del cliente directamente, con el análisis de compras pasadas o mediante los modelos de compra establecidos a partir del comportamiento de otros clientes de la misma opinión y que

favoreciendo la retroalimentación, por lo que la hipótesis podría enunciarse como sigue:

**H3: A mayor acciones de fidelización por parte de la agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente**

Las características de la eficiencia y la complementariedad del producto o servicio ofrecido en e-business también pueden servir para atraer y conservar a clientes y socios, favoreciendo el desarrollo de la fidelización. La relación inversa también se da, ya que cuando el e-business crea retención puede tener efectos positivos sobre su eficiencia y sobre las complementariedades que este asegura. Quedando reflejada estas relaciones bidireccionales en las siguientes hipótesis:

**H6: A mayor complementariedad en la oferta de la agencia de viajes mayor probabilidad de retención del cliente y viceversa.**

**H9: A mayor eficiencia en los servicios ofrecidos por la agencia de viajes mayor posibilidad de retención del cliente por parte de la agencia de viajes y viceversa.**

### **Innovación.**

La innovación ha sido ampliamente estudiada en la literatura<sup>401</sup>. Además de las tradicionales fuentes de creación de valor a través de la innovación (introducción de nuevos productos y servicios; nuevos métodos de producción, distribución o marketing, o apertura de nuevos mercados), la evidencia demuestra que los e-business también pueden innovar en la forma de estructurar sus transacciones.

Las características diferenciales de los mercados electrónicos como eliminación de las restricciones geográficas y físicas, posibilidad de intercambio de información del cliente al vendedor, y otras técnicas de optimización de los flujos informativos hacen que sean muchas las posibilidades de innovación.

**H4: A mayor innovación en el servicio de la Agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente.**

---

permite hacer recomendaciones en gustos deducidos. Smith et al. 1999 en Amit y Zott (2001). **Amit R., Zott C. (2001)**. Strategic Management Journal., v. 22, 493-520.

<sup>401</sup> Especialmente por Schumpeter (1934), **Schumpeter J.A. 1934**. The theory of Economic Development: An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the business Cycle. Harvard University Press: Cambridge; M.A. **Amit R., Zott C. (2001)**. Strategic Management Journal., v. 22, 493-520.



La novedad y la fidelización, dos de los cuatro generadores de creación de valor en el modelo de Amit y Zott (2001), van unidas de dos formas diferentes, por un lado, los innovadores en comercio electrónico tienen una ventaja en la atracción y retención del cliente, especialmente si se tiene una marca fuerte, y por otro lado, ser el primero en el mercado es un requisito esencial para tener éxito en mercados que se caracterizan por un retorno creciente.<sup>402</sup>

**H7: A mayor retención en la Agencia de viajes mayor posibilidad de innovación en el servicio ofrecido al cliente y viceversa.**

La innovación también va unida a la complementariedad. La innovación principal de algunos negocios de e-business reside en sus elementos complementarios, como recursos y capacidades que ellos combinan (Schumpeter, 1934; Penrose, 1959; Moran y Ghoshal, 1999)<sup>403</sup>.

**H10: A mayor complementariedad (con recursos y capacidades) en la oferta de la agencia de viajes mayor posibilidad de innovación en el servicio ofrecido al cliente y viceversa.**

Por último, existe también una relación importante entre la novedad y la eficiencia, ciertos rasgos de eficiencia en e-business pueden ser debido al activo nuevo que puede ser creado y explotado en el contexto de mercados virtuales.

**H8: A mayor eficiencia en los servicios ofrecidos por una Agencia de viajes, mayor posibilidad de innovación en el servicio ofrecido al cliente y viceversa.**

Al analizar la segunda parte del modelo, las variables e hipótesis que las relacionan son: **satisfacción**<sup>404</sup>, **confianza**, **compromiso** y **lealtad**.

La revisión bibliográfica permite señalar que **la piedra angular del marketing relacional** está constituida por la combinación<sup>405</sup> de **confianza**<sup>406</sup> y **compromiso**<sup>407</sup>.

---

<sup>402</sup> Arthur WB, (1996). Increasing returns and the new world of business. Harvard Business Review 74 (4): 100-109. Shapiro C, Varian HR, (1999). Information Rules: A strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School.

<sup>403</sup> Amit R., Zott C. (2001). Strategic Management Journal., v. 22, 493-520.

<sup>404</sup> Anderson et al, 1994 en Suárez et al, 2007. , definen la satisfacción como "una evaluación global basada en la experiencia total de la compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo". Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007). La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>405</sup> "La relación entre confianza y compromiso ha sido corroborada en numerosas ocasiones y utilizada para la propuesta de modelos más amplios que inciden en las dimensiones de ambas variables (Morgan y Hunt,

(Suárez et al., 2007; San Martín et al, 2006)<sup>408</sup>. Estos conceptos se ven influenciados por la presencia de factores tales como la dependencia entre las partes, **la satisfacción**, el poder compartir objetivos, la comunicación, **los costes de cambio** o las inversiones en activos específicos, entre otros.

Antes de desarrollar estos dos constructos, cabe destacar que la **fideliación del cliente es uno de los pilares del marketing relacional**. Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de **la satisfacción a largo plazo de los clientes** como medio para obtener su **lealtad** y asegurarse una **ventaja competitiva**<sup>409</sup>, y sólo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantienen equilibradas a lo largo del tiempo<sup>410</sup>. **El análisis de la fidelidad** de los clientes es considerado desde **tres perspectivas diferenciadas** (Berné, Múgica y Yagüe, 1996; Ortega y Recio, 1997; Alet, 1994; Kotler, Cámara y Grande, 2000; Varela, 1991; Dick y Basu, 1994; Zeithaml et al., 1996; De Ruyter et al., 1998; Barroso

---

1994; Shemwell et al., 1994; Gruñe, 1995; Andaleeb, 1996; Ganesan y Hess, 1996; Ruyter y Wetzels, 1999; San Martín et al., 2000; San Martín, 2003). A raíz de estos trabajos se ha podido analizar el proceso que siguen las partes en una relación desde que se genera la confianza hasta que se alcanza una relación comprometida, estrecha y a largo plazo." **San Martín S., Camarero M.C., Rodríguez J. (2006)**. El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación de compromiso. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 28, 2006, 113-138.

<sup>406</sup> En la disciplina del marketing, la confianza se ha mostrado como una variable de gran importancia para garantizar el éxito de las relaciones entre la empresa y el consumidor o usuario (Delgado y Munuera, 2002), además de sirve para comprender el comportamiento del consumidor a largo plazo (Moorman et al., 1992, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995 en **Flavián et al., 2006**). **Flavián C., Guinalú M. 2006**. La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm 29, 2006, 133-160

<sup>407</sup> Sin embargo, hay autores (Grayson y Ambler, 1999) que advierten que no siempre se encuentra apoyo empírico que corrobore la asociación entre factores relacionales como son la confianza, compromiso, o la implicación y ciertos resultados como es el uso del servicio, debido a que el efecto positivo de las variables relacionales sobre el uso del servicio se ve debilitado en el tiempo cuando el cliente adquiere más experiencia, la relación deja de ser novedosa, cuando no se cumplen las expectativas del cliente y por lo tanto aumenta su insatisfacción y cuando el cliente percibe la posibilidad de oportunismo por parte de la empresa. (San Martín, 2003). **San Martín, S. 2003**. La relación del consumidor con las agencias de viajes. Servicio de publicaciones de la Universidad de Burgos.

<sup>408</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. 2007**. La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, Pág. 6. **San Martín S., Camarero M.C., Rodríguez J. 2006**. El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación de compromiso. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 28, 2006, 113-138.

<sup>409</sup> **Vázquez Casielles, R., y Trespalacios Gutiérrez, J.A. 1998**. Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. 2ª ed., Ed. Civitas

<sup>410</sup> **Pérez del Campo, E. 2002**. La comunicación fuera de los medios (below the line). Ed. ESIC.

y Martín, 1999; Martínez-Ribes et al., 1999; Caruana 2002, **en Setó Pamies, D. 2003**)<sup>411</sup>: **lealtad**<sup>412</sup> **de comportamiento, lealtad como actitud, lealtad cognitiva.**

Además, existe una probada relación positiva entre **satisfacción y fidelidad** (Bitner, 1990; Fornell, 1992; Zeithmal, Berry, y Parasuraman, 1996; Oh y Parks, 1997), especialmente con el componente actitudinal de la fidelidad (Lealtad actitudinal), más que con el componente de comportamiento (Day, 1969 en Setó D. 2003)<sup>413</sup>.

Continuando con la satisfacción y relacionándola con la calidad, al revisar la literatura de las mismas, queda de manifiesto la existencia de un debate sobre el sentido de la relación (Bitner, 1990; Cronin y Taylor 1994; Oliver 1981)<sup>414</sup>, diversos autores como Rust et al. (1995)<sup>415</sup> reconocen la posibilidad de utilizar de modo indistinto ambos conceptos, asumiendo el papel sustitutivo que ambas variables juegan en numerosas investigaciones realizadas. Liljander (1994)<sup>416</sup> sugiere que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida ya que lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo. Otros autores señalan que no se tiene que diferenciar entre ambos conceptos (Dabholkar, 1995).

Y autores como Alén M.E. et al (2006) citan a Iacobucci et al. (1995) que *“demuestran empíricamente que la comparación de modelos estructurales en ambos sentidos (la calidad como antecedente de la satisfacción y la satisfacción como antecedente de la calidad) tiene una relación recíproca, y por tanto, es imposible*

---

<sup>411</sup> **Setó Pamies D. (2003)**. La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, nº2, pp. 189-204

<sup>412</sup> En el ámbito de empresarial, y concretamente en el sector servicios, la lealtad de los clientes es considerada como una de las mayores fuentes de ventaja competitiva (Bharadwaj et al., 1993, en Suárez et al, 2007). **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007)**. La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>413</sup> **Setó Pamies D. (2003)**. La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, nº2, pp. 189-204.

<sup>414</sup> *Bitner, 1990* en **Alén M.E., Fraiz J.A. (2006)**. Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184. *Cronin y Taylor 1994; Oliver 1981* en **Sánchez M.J., Rondán J., Villarejo A.F. (2007)**. Calidad de relación. Una propuesta adecuada para explicar y predecir el éxito de la relación entre empresa y consumidor. [http://www.escepap.net/conferences/marketing/2007\\_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco\\_RondanCataluna\\_VillarejoR.pdf](http://www.escepap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco_RondanCataluna_VillarejoR.pdf).

<sup>415</sup> Rust et al. (1995), en **Sánchez M.J., Rondán J., Villarejo A.F. (2007)**. Calidad de relación. Una propuesta adecuada para explicar y predecir el éxito de la relación entre empresa y consumidor. [http://www.escepap.net/conferences/marketing/2007\\_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco\\_RondanCataluna\\_VillarejoR.pdf](http://www.escepap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco_RondanCataluna_VillarejoR.pdf).

<sup>416</sup> Liljander (1994) en **Morales V., Hernández A. (2004)**. Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004.

concluir empíricamente cuál de ella es un antecedente de la otra (McAlexander et al., 1994).<sup>417</sup>”.

Sin embargo, en el ámbito de turismo se han producido resultados contradictorios en las investigaciones empíricas que relacionan **la calidad<sup>418</sup> percibida y la satisfacción** (Ekinci y Riley, 1998)<sup>419</sup>. Si bien se admite que estas dos variables afectan a las intenciones de conducta de los clientes, en los trabajos empíricos no se ha delimitado claramente la naturaleza de la relación o sólo se han evaluado algunas variables resultado, como la probabilidad de que el cliente repita visita o recomiende el establecimiento, tal y como propone la autora Setó (2003) en la investigación que hace en Agencias de Viaje sobre la fidelidad del cliente y las intenciones de compra<sup>420</sup>, o los autores Gil et al (2005)<sup>421</sup>.

**El concepto de satisfacción**, en la literatura se analiza desde dos perspectivas diferenciadas: una vertiente cognitiva, es decir, un juicio evaluativo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio recibido (Tse y Wilton, 1988; Oliver y DeSarbo, 1988 en Bigné et al, 2004)<sup>422</sup>, y otra perspectiva emocional, que comprende la satisfacción como un estado emocional positivo,

---

<sup>417</sup> **Alén M.E., Fraiz J.A. 2006.** Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184.

<sup>418</sup> La mayoría de los estudios indican que la calidad de servicio influye en las intenciones de comportamiento (Patterson y Spreng, 1997; Roest y Pieters, 1997; Parasuraman et al., 1991; Zeithaml et al., 1996 en Rondán et al 2007. **Rondán J., Sánchez M.J., Villarejo A.F. (2007)** Análisis de clases latentes en la relación entre calidad de servicio, satisfacción y confianza con la intención de recompra. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. Coord. Por Juan Carlos Ayala Calvo.

<sup>419</sup> Ekinci y Riley, 1998 en <sup>419</sup> **Alén M.E., Fraiz J.A. (2006).** Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184.

<sup>420</sup> “... En nuestra opinión creemos que para hablar de la fidelidad del cliente hacia el proveedor del servicio es necesario que exista una actitud favorable por parte del cliente, la cual creemos que se manifiesta mucho mejor a través de indicadores como la recomendación de la empresa o la intención de recompra, que simplemente con indicadores de retención...” **Setó Pamies D. (2003).** La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, nº2, pp. 189-204

<sup>421</sup> Los autores citan a Cronin et al (2000), para exponer las tres posiciones claramente diferenciadas en la literatura: (1) la que sugiere la inexistencia de relación entre calidad y satisfacción: ninguna de las dos puede ser antecedente de la otra; (2) la que argumenta que la satisfacción actúa como antecedente de la calidad y (3) la posición dominante, que establece el orden causal inverso siendo la satisfacción la consecuencia de la calidad.

<sup>422</sup> (Tse y Wilton, 1988; Oliver y DeSarbo, 1988) en **Bigné J.E., Andreu L. (2004).** Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 21, pp. 89-120

resultante de la experiencia con el consumo (Liljander y Strandvik, 1997; Westbrook, 1987 en Bigné et al, 2004)<sup>423</sup>.

Como se he citado anteriormente **la satisfacción** del cliente se logra cuando la empresa es capaz de ofertar no sólo un servicio central que alcanza las expectativas de calidad de los clientes, sino cualquier servicio periférico, y por tanto adicional. Es así cómo la satisfacción del cliente se verá afectada positivamente, obteniendo **valor de la relación**, de modo que, probablemente, adoptará una postura emocional más próxima a dicha empresa, **confiando** en la capacidad que tiene para desarrollar su actividad empresarial y confiando en sus buenas intenciones. Ésta es la forma en que un cliente puede convertirse en **leal desde una perspectiva actitudinal**, contribuyendo a incrementar los beneficios de la empresa (Kandampully, 2000, en Suárez et al., 2007)<sup>424</sup>

Asimismo, **se considera que la satisfacción del cliente depende también del valor percibido**<sup>425</sup> **del servicio** (Ravald y Grönroos, 1996; Bigné et al., 1998; Woodruff, 1997 en Gil et al., 2005), ya que la satisfacción y la calidad han sido dos variables relacionadas con el valor. Autores como Grewal et al., 1998; Sirohi et al., 1998; Sweeny et al., 1998; Oh, 1999, 2000, Caruana et al., 2000; Cronin et al., 2000 en Gil et al, 2005<sup>426</sup>, han observado, en investigaciones, la relación entre valor y calidad, concluyendo que el valor es la consecuencia de la calidad, pudiéndose entender el valor como una construcción de orden superior.

Son muchos los autores que reconocen, que la prioridad de las empresas en el mercado ha **dejado de ser la calidad, para ser el valor** (Gale 1994; Kashyap y Bojanic 2000). El concepto de valor está adoptando "un papel crucial en el corazón de toda actividad de marketing" (Holbrook, 1999) y está anclado en los principios básicos de la

---

<sup>423</sup> (Liljander y Strandvik, 1997; Westbrook, 1987) en **Bigné J.E., Andreu L. (2004)**. Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 21, pp. 89-120

<sup>424</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007)**. La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>425</sup> Numerosos autores eligen la definición de Zeithaml como la más acertada, definiendo al valor percibido como "una evaluación global" que el cliente desarrolla de la utilidad de un producto o servicio, basado en "las percepciones de lo que ha recibido frente a lo que ha dado.". De este modo, el valor es "una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica" (Oliver, 1999:45),

<sup>426</sup> **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. (2005)**. Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

teoría y de la práctica del marketing (Zeithaml, 1988; Holbrook, 1999; Cronin et al., 2000,; AMA, 2004<sup>427</sup>)<sup>428</sup>.

Además, la literatura señala la existencia de una dificultad para delimitar los conceptos de **calidad, valor y satisfacción** (Zeithaml, 1988; Woodruff, 1997), ya que para explicar cada uno de ellos, los investigadores hacen referencias constantes a los otros. **El concepto de valor** va más allá de la calidad (Gil et al., 2005), suponiendo un avance al incorporar sacrificios y otros beneficios adicionales. Las investigaciones que han observado la relación entre ambos concluyen que el valor es la consecuencia de la calidad (Grewal et al., 1998; Sirio et al., 2008; Sweeny et al., 1998; Oh, 1999, 2000; Caruana et al., 2000; Kashyap y Bojanic, 2000; Cronin et al., 2000), pudiéndose entender el valor como una construcción de orden superior<sup>429</sup>, por ello, y atendiendo a la revisión de la literatura, reflejo en el modelo este constructo englobando el de calidad.

En cuanto **al nexo entre valor y satisfacción** Woodruff y Gardial (1996) establecen que: *"definir la distinción y la relación entre valor y satisfacción del consumidor es crítico, debido a la natural afinidad<sup>430</sup> de estos dos conceptos"*<sup>431</sup>.

Para Sweeny y Soutar (2001)<sup>432</sup> aunque consideran que se pueden confundir ambos constructos, la diferencia es clara: *"**estos constructos son distintos**. Mientras que **el valor percibido** ocurre en distintas etapas del proceso de compra, incluyen la pre-compra (Woodruff, 1997), **la satisfacción** es universalmente una evaluación post-uso o post-compra (Hunt, 1977; Oliver, 1981)"*. Gil et al., (2005) señalan que esta afirmación permite **establecer un orden causal**, donde se entiende la satisfacción como resultado de la percepción de valor como lo demuestran las investigaciones entre otros de

---

<sup>427</sup> Es en 1991 cuando en un artículo de la revista Business Week por Tocquer y Langlois (1992), aparece el concepto de valor como uno de los factores clave de éxito en las relaciones de las empresas con sus clientes. Y es en 2004 cuando la AMA lo incorpora en la propia definición de marketing.

<sup>428</sup> **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. 2005.** Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>429</sup> **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. 2005.** Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>430</sup> Ya que estos dos conceptos se forma a partir de juicios evaluativos (Woodruff, 1997)

<sup>431</sup> Citado por **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarda G. 2005.** Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>432</sup> **Sweeney, J.C. y Soutar, G (2001).** Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. Journal of Retailing. Vol 77, pp. 203-222

Fornell et al. (1996), Oh (1999), Caruana et al., (2000), Babin y Kim (2001) o González Gallarza y Gil (2004)<sup>433</sup>.

Por lo tanto planteo la siguiente hipótesis:

**H211: A mayor valor percibido por el cliente con el servicio de la Agencia de viajes mayor satisfacción del cliente con el servicio de la Agencia de Viajes.**

Sintetizando, tradicionalmente la obtención de la fidelidad se ha presentado como un aspecto clave en la gestión. **La calidad y la satisfacción** se han presentado como los pilares fundamentales sobre los que se han asentado estas estrategias. Sin embargo en diversas investigaciones empíricas (Dick y Basú, 1994; Jones y Passer, 1995; Ruyter, Wetzels y Bloemer, 1998) <sup>434</sup> han demostrado que **clientes satisfechos no siempre son fieles** y existirán clientes insatisfechos que mantengan la relación con su proveedor habitual porque se sientan atrapados, todo esto ha propiciado que variables como el **valor percibido**<sup>435</sup> y **los costes de cambio**<sup>436</sup> tengan una mayor relevancia y se conviertan en **factores clave para obtener una ventaja competitiva sostenible**.

Algunos autores como Porter (1979), Day (1986) y Aaker (1988) empezaron a desarrollar el concepto de fidelidad del cliente a través de la **construcción de costes de cambio**, apuntando la importancia de conceptos como la satisfacción, familiaridad del producto o servicio, la existencia de compromiso entre ambas partes de la relación y la necesidad de las empresas en conocer las necesidades de los

---

<sup>433</sup> **Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarza G. (2005).** Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72

<sup>434</sup> **Picón A., Ruiz C. (2002).** La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones. Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf)

<sup>435</sup> Weinstein y Jonson (1999) afirman que la creación y entrega de un valor superior al cliente significa una creación continua de experiencias de negocio que excedan las expectativas de dicho cliente. Así, la creación de valor para el cliente se convierte en un elemento fundamental de la estrategia empresarial, dado que la capacidad de una organización para generar dicho valor es un factor determinante de ventajas competitivas frente a la competencia directa. Según algunos autores, es este valor superior el que originará el desarrollo de una **"fidelidad auténtica"** (Dick y Basú, 1994).

<sup>436</sup> *"...Los costes de cambio se definen como aquellos costes que están asociados con el paso de un proveedor a otro (Porter, 1985), Fornell (1992) afirma que "cualquier intento de la empresa de limitar el abanico de alternativas comparables para la recompra equivale a una estrategia para levantar costes de cambio para el cliente." P. 10. Aunque la relación debe sostenerse sobre principios de valor, su papel como reforzador de la fidelidad no debe desdeñarse (Jones, Mothersbaugh y Beatty, 2000). En cualquier caso, la creación de barreras de cambio a costa de la satisfacción está destinada al fracaso a largo plazo cuando la insatisfacción del cliente sea permanente o la naturaleza de dichos costes de cambio sea tal que el cliente se siente atrapado...."* **Martín Ruiz, D (2003).** Satisfacción, costes de cambio y fidelidad del cliente: Investigando los efectos de la heterogeneidad relacional. Libro de Ponencias del XV Encuentro de Profesores de Marketing. Córdoba, España. ESIC.

clientes como pilares básicos de la estrategia relacional cuyo objetivo es la fidelidad del cliente.

En la revisión de la literatura existente sobre **la relación entre el constructo del valor percibido y los costes de cambio**, se encuentran diferentes posturas, que comento a continuación. Como modelo de partida me basaré en el modelo presentado por Maícas et al (2007)<sup>437</sup>, y en el modelo de Martín Ruiz (2001) que en su Tesis doctoral<sup>438</sup> presenta un modelo, validado empíricamente, para el sector de la telefonía móvil, y donde queda reflejado que **el valor percibido es un antecedente de los costes de cambio**, intermediando estos su relación con la fidelidad

**H212: A mayor valor percibido mayores costes de cambio del cliente hacia la agencia de viajes.**

Tanto **los costes de cambio como el valor percibido** tienen importancia sobre el comportamiento de fidelidad del consumidor y, por lo tanto, sobre la ventaja competitiva de la empresa y sus resultados financieros.

Autores como Maícas J.P., et al (2007)<sup>439</sup> pretenden analizar, desde un prisma teórico, el efecto de los costes de cambio en los procesos de establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo mediante la desagregación de dichos costes en dos categorías diferentes: **costes de cambio positivos** – “*querer permanecer en la relación*”- y **negativos** – “*tener que permanecer en la relación*”- permitiendo, a partir de la categorización de (2003), identificar aquellos costes que favorecen la consecución de ventajas sostenibles, y distinguirlos de aquellos otros que solamente proporcionan beneficios a corto plazo.

Tal y como señalan los autores Maícas et al (2007)<sup>440</sup>, en la literatura estratégica se ha subrayado **la importancia de los costes de cambio en el proceso de creación de ventajas competitivas**, resaltando su relevancia en los procesos de **creación de valor** (Amit y Zott, 2001), destacando su capacidad para **conceder ventajas a las**

---

<sup>437</sup> **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007).** El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007

<sup>438</sup> Martín Ruiz (2001). **Martín Ruiz, D. (2001): “El valor Percibido como determinante de la Fidelidad del cliente”.** Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

<sup>439</sup> **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007).** El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007

<sup>440</sup> **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007).** El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007



**empresas innovadoras** (Lieberman y Montgomery, 1988), y su potencial como **complemento de las estrategias genéricas de costes y diferenciación**. (Hess y Ricart, 2002).

Maícas et al (2007) destacan que los estudiosos del marketing enfatan la importancia de los costes de cambio en la retención de los consumidores y la influencia que poseen sobre sus decisiones de cambio o permanencia, basándose en autores como Lam et al, (2004), Bansal, et al., (2005). La presencia de este tipo de barreras condiciona el comportamiento de los clientes, ya que dificultan llevar a cabo los procesos de sustitución pese a la existencia de situaciones de insatisfacción, de comportamiento oportunista o de cualquier otro motivo que genere el deseo de cambiar de proveedor. Por lo tanto, los costes de cambio poseen un efecto directo sobre la orientación a largo plazo de las relaciones, ya que fomentan la continuidad en el tiempo y dificultan el cambio de proveedor (Fornell, 2002, Burnham et al., 2003)

Los costes de cambio pueden influir sobre las decisiones de los clientes de permanecer en la relación no sólo de forma directa, tal y como plantea el modelo propuesto por Maícas et al, (2007)<sup>441</sup>, sino también actuando sobre dos de las variables que mayor peso poseen en estos procesos: **La satisfacción y la confianza** (Bansal et al., 2003.; Ranaweera et al., 2003). La mayoría de los trabajos existentes en la literatura consideran los costes de cambio como un único constructo, sin embargo, diversos autores<sup>442</sup> consideran diferentes categorías de estos costes, entre ellos Maícas et al (2007), diferencian entre costes positivos y costes negativos<sup>443</sup>, estudiando la

---

<sup>441</sup> **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007)**. El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007

<sup>442</sup> "La literatura ha puesto de manifiesto la naturaleza heterogénea de los costes de cambio, que engloban un gran número de categorías capaces de influir de forma diferencial sobre las decisiones de los clientes (Guillanin, 1989; Patterson y Smith., 2003). **Maícas et al, (2007)**. Por otro lado, autores como **Polo et al., (2007)**, consideran las siguientes categorías de los costes de cambio: costes de procedimiento, financieros y relacionales atendiendo a la clasificación propuesta por Burnham et al (2003), también investigados por Jones, et al (2002). **Polo Y., Sesé F.J. (2007). Influencia de los costes de cambio en la orientación a largo plazo de las relaciones proveedor-cliente**. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones) , pag. 21 "; **García C., Vázquez R., Iglesias V (2007)**. La fidelización de clientes industriales de gas natural y electricidad. El papel del valor percibido y las barreras al cambio. *Economía Industrial*, nº 365

<sup>443</sup> "Costes positivos: son todos aquellos que retienen al cliente en la empresa por su propia voluntad, "querer permanecer", mostrando una actitud positiva hacia la continuidad de la relación. Por ejemplo: Beneficios que conceden las empresas a clientes y que con un cambio de proveedor perderían, los lazos afectivos desarrollados por ambas partes, los aspectos emocionales que se forman durante el tiempo que transcurre la relación, la incertidumbre que percibe el cliente ante lo desconocido,...; Costes negativos: son todos aquellas barreras que refienden a los clientes en contra de su voluntad, "tener que permanecer", reflejando una actitud negativa a la continuidad de la relación. Por ejemplo: trabas burocráticas, los costes de búsqueda y evaluación, o la inversión en formación y aprendizaje para conocer bien un bien o

actitud que generan hacia la continuidad de la relación tal y como proponen los autores Julander et al, (2003).

Además, los autores Polo et al, (2007)<sup>444</sup> señalan que la heterogeneidad de los costes de cambio implica que un análisis global sobre las variables de satisfacción y confianza pueda esconder efectos individuales de las diferentes categorías por separado. “...Así, muchos trabajos muestran una asociación negativa entre costes de cambio y satisfacción en su efecto sobre las intenciones de los consumidores (Jones et al., 2000; Oliver, 1999). Sin embargo, un análisis del efecto de dos categorías de costes de cambio por separado (costes positivos y costes negativos, Julander y Söderlund, 2003) muestra la existencia de un efecto positivo (entre costes positivos y satisfacción), por un lado, y de un efecto negativo (costes negativos y satisfacción) por otro...”<sup>445</sup>

De esta forma, La identificación con los empleados, y con la marca que se genera a lo largo de una relación, los beneficios y descuentos concedidos por la empresa, ayudan a aumentar el bienestar del cliente, influyen en su comportamiento y reducen su incertidumbre, el conocimiento del proveedor contribuye a reducir el riesgo percibido por el cliente, todos estos aspectos **incrementan la satisfacción**, de modo que **los costes positivos favorecen la consecución de relaciones orientadas a largo plazo a través de su influencia sobre la satisfacción**. Por lo tanto planteo la siguiente hipótesis:

**H22a: A mayor costes de cambio (positivos) mayor satisfacción por parte del cliente en la agencia de viajes.**

Con respecto a la confianza, los costes positivos ayudan a reducir incertidumbre en los intercambios, favorecen la cooperación entre las partes, y fomentan la búsqueda de un beneficio mutuo, lo que redundará en una **mayor confianza** del cliente a la empresa, traduciéndose **en una mayor predisposición hacia el mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo**. Por lo tanto la hipótesis quedaría:

---

servicio...” **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007)**. El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007

<sup>444</sup> **"Polo Y., Sesé F.J. (2007).Influencia de los costes de cambio en la orientación a largo plazo de las relaciones proveedor-cliente** . El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones) , pag. 21

<sup>445</sup> Citado por Maícas et al (2007). **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007)**. El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2007

**H23a: A mayor costes de cambio (positivos) mayor confianza por parte del cliente en la agencia de viajes.**

**H21a: A mayor coste de cambio (inducido por una buena relación, afectividad...costes positivos) mayor será la lealtad actitudinal desarrollada por el cliente en la Agencia de viajes.**

Los costes negativos, sin embargo, generan desconfianza entre los clientes, ya que en muchas ocasiones son interpretados como un comportamiento oportunista por parte de la empresa. Las trabas económicas, la necesidad de invertir tiempo y esfuerzo en los procesos de búsqueda, evaluación y aprendizaje de las alternativas disminuyen la satisfacción de los clientes y dificultan las relaciones a largo plazo, porque, pese a entorpecer el abandono de la relación, generan una actitud negativa en el cliente que puede materializarse en un cambio de empresa cuando aparezca una alternativa atractiva en el mercado. Esto reduce el bienestar de los mismos generando una disminución del nivel de satisfacción y reduciendo la confianza del cliente, y por lo tanto **desincentivando la relación a largo plazo**. Quedando las hipótesis de la siguiente forma:

**H22b: A mayor costes de cambio (negativos) menor satisfacción por parte del cliente en la agencia de viajes.**

**H23b: A mayor costes de cambio (negativos) menor confianza por parte del cliente en la agencia de viajes.**

**H21b: A mayor coste de cambio (inducidos por restricciones contractuales, inercia, tiempo, esfuerzo y no desarrollando actitudes positivas...costes negativos) mayor lealtad comportamental**

Con respecto a la confianza, los autores Suárez et al (2007)<sup>446</sup>, señalan que *“...en el contexto del intercambio relacional, la satisfacción que experimenta un cliente es indicativo de equidad en la relación, es decir, transmite una idea de que no tienen lugar comportamientos oportunistas y que la actuación de las partes está supeditada al bienestar de la otra. Anderson et al. (1994,54) la definen como “una evaluación global basada en la experiencia total de la compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo”...”*.

Dentro del sector turístico, la satisfacción ha sido analizada en sus relaciones con hoteles, agencias de viajes, entre otros (LeBlanc, 1992; Macintosh, 2002). Yung y Chan (2001) mantienen que en este tipo de relaciones es fundamental distinguir entre servicio básico y servicios adicionales, debido a que difícilmente el primero de ellos, de forma aislada, será causa de satisfacción para el cliente.

Suárez et al., (2007)<sup>447</sup> señalan que: *“... autores como Ganesh et al (2000) y Sivadas y Baker-Prewitt (2000), Leiden y Imán (2004), Miyamoto y Rexha (2004), Farrelly y Quester (2005), Hess y Store (2005) y Jonson y Grayson (2005) han realizado investigaciones en torno al concepto de satisfacción, atribuyéndole carga predicativa de futuros comportamientos y de la confianza en la otra parte. Otros autores como Yu and Goulden (2006), Yüksel y Yüksel(2006) y Stradling et al. (2007) inciden en la relación directa que existe entre la satisfacción y la lealtad. Hocutt (1998) establece el vínculo directo y positivo de la satisfacción con el compromiso (lealtad) hacia la relación y, consecuentemente su relación negativa con la probabilidad de finalizar la misma...”*, con todas estas referencias planteo las siguientes hipótesis:

<b>H13a: A mayor satisfacción del cliente con la relación de la agencia de viajes mayor confianza depositará en ella.</b>
---

<b>H13b: A mayor satisfacción del cliente con la relación de la agencia de viajes mayor será la lealtad actitudinal que manifieste hacia ella.</b>
--

---

<sup>446</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M.2007 (b). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3 pp. 115-132

<sup>447</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M.2007 (b). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3 pp. 115-132

Volviendo a los **constructos de confianza y compromiso**, existe un elevado número de investigaciones<sup>448</sup>, dentro de la literatura del marketing relacional, en torno a estos conceptos, como elementos básicos para mantener relaciones satisfactorias<sup>449</sup>, prestando especial atención al estudio de diversos modelos que plantean autores como Suárez et al., (2007), sobre las relaciones a largo plazo y lealtad en las agencias de viaje<sup>450</sup>.

En el sector turístico, son diversas las investigaciones que han demostrado la relevancia de la **confianza** en el desarrollo de relaciones a largo plazo (Bejou and Palmer, 1998, Crotts et al., 1998; Ross, 2004, Kang et al., 2005)<sup>451</sup>.

Prestando atención a las variables del entorno relacional y atendiendo a las investigaciones realizadas por Shemwell Jr. Et al (1993), Morgan y Hunt (1994), Berry (1995), Wetzels et al. (1998), Crotts y Turner (1999), Garbarino y Johnson (1999) y Sharma y Patterson (1999 y 2000) respecto a la **confianza y compromiso** como variables mediadoras en la consecución de relaciones estables y duraderas<sup>452</sup>, y manteniendo la propuesta de Suárez et al., (2006), verificada empíricamente<sup>453</sup>, propongo la existencia de una **relación directa y positiva** entre **la confianza desarrollada y el compromiso** que establece el cliente con la agencia de viajes minorista, el motivo fundamental reside en que una relación caracterizada por la existencia de confianza en la otra parte es positivamente valorada y sienta las bases para que el compromiso pueda estar presente. Al presentar el compromiso dos dimensiones, se detalla con más precisión la relación, quedando:

---

<sup>448</sup> **Flavián C., Guinalíu M., Gurrea R. 2006.** La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. num. 29. pp. 133-160

<sup>449</sup> Concretamente, la noción de confianza como factor crítico en las relaciones exitosas dentro del sector terciario fue introducida por Parasuraman et al. (1985).

<sup>450</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. 2007 (a).** La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>451</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M.2007 (b).** La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3 pp. 115-132

<sup>452</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. 2006.** Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, num. 29, 2006, 193-228

<sup>453</sup> Muestra de Agencias de Viajes de Burgos. Suárez et al., (2006). **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. 2006.** Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, num. 29, 2006, 193-228

**La influencia directa de la confianza en el compromiso afectivo** (Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Geyskens y Steenkamp, 1995; Wetzels et al., 1998).

**H14a: A mayor confianza en la agencia de viajes, mayor será el compromiso afectivo que el cliente manifiesta hacia ella.**

**La influencia de signo contrario sobre el compromiso calculado** (Geyskens y Steenkamp, 1995; Wetzels et al., 1998).

**H14b: A mayor confianza en la agencia de viajes, menor será el compromiso calculado que el cliente manifiesta hacia ella.**

En cuanto a las variables resultado a que dan lugar **la confianza y el compromiso** en una relación, **la lealtad actitudinal y comportamental**, la revisión de la literatura destaca diversos autores<sup>454</sup> que han planteado y contrastado como mayores niveles de confianza conducen a incrementos notables de la lealtad de los clientes<sup>455</sup>.

**H15: Cuanto mayor sea la confianza desarrollada por el cliente en la agencia de viajes, mayor será la lealtad actitudinal que éste manifiesta hacia dicha agencia de viajes.**

Siguiendo esta línea, Yoon y Kim (2000)<sup>456</sup> destacan la importancia que tiene la **confianza**, como variable normativa, a la hora de que la verdadera lealtad de la clientela (lealtad actitudinal) se manifieste, del mismo modo, argumentan que la lealtad espúrea, inducida o forzada (lealtad comportamental) aparece vinculada a determinadas variables situacionales, que dan lugar a que el comportamiento de compra del cliente se repita sin llevar asociada una actitud positiva hacia el proveedor.

Las relaciones propuestas entre compromiso y lealtad no son todas con signo positivo, al distinguir entre los dos niveles de compromiso anteriormente citado

---

<sup>454</sup> Andreassen y Lanseng (1997), Kandampully (1997), Beckett et al. (2000), Lee y Cunningham (2001), Zins (2001) y Gilliland y Bello (2002).

<sup>455</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. 2007 (a).** La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>456</sup> **Yoon, S.J., Kim, J.H. (2000).** An Empirical Validation of a Loyalty Model Based on Expectation Disconfirmation. Journal of Consumer Marketing. Vol 19-7, Nº 2, pp120-136

(afectivo y calculado) y de lealtad (actitudinal y comportamental)<sup>457</sup>. Relaciones comprobadas empíricamente en agencias de viaje por los estudios realizados por Suárez et al, 2003 y 2006, Muestra: Burgos.

**H16 a: Cuanto mayor sea el compromiso afectivo que el cliente manifiesta en su relación con la agencia de viajes, mayor será la lealtad actitudinal que manifiesta hacia dicha agencia de viajes.**

**H16 b: Mayores niveles de compromiso calculado con el cliente de la agencia de viajes, dan lugar a un aumento del componente comportamental de la lealtad que manifiesta hacia dicha agencia de viajes.**

---

<sup>457</sup> **Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2006)**. Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, num. 29, 2006, 193-228; **Suárez L., Vázquez R. Díaz A. (2004)**. El Marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas. EPUM 2004 Alicante.

#### **4.2.5.1.- Relación de las hipótesis formuladas.**

A partir del marco teórico y la revisión de la literatura analizada en el capítulo 3, de las premisas involucradas en el modelo expuestas en este capítulo, y tras las entrevistas en profundidad procedo a replantear el modelo conceptual y las hipótesis de esta investigación que dando de la siguiente forma:

H1: A mayor eficiencia en el servicio prestado por la Agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente.

H2: A mayor complementariedad de la oferta de la Agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente.

H3: A mayor acciones de fidelización por parte de la Agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente

H4: A mayor innovación en el servicio de la Agencia de viajes mayor valor percibido por el cliente.

H5: A mayor eficiencia en los servicios ofrecidos por la Agencia de viajes mayor posibilidad de complementariedad en la oferta para el cliente y viceversa.

H6: A mayor complementariedad en la oferta de la agencia de viajes mayor probabilidad de retención del cliente y viceversa.

H7: A mayor retención en la Agencia de viajes mayor posibilidad de innovación en el servicio ofrecido al cliente y viceversa.

H8: A mayor eficiencia en los servicios ofrecidos por una Agencia de viajes, mayor posibilidad de innovación en el servicio ofrecido al cliente y viceversa.

H9: A mayor eficiencia en los servicios ofrecidos por la agencia de viajes mayor posibilidad de retención del cliente por parte de la agencia de viajes y viceversa.

H10: A mayor complementariedad (con recursos y capacidades) en la oferta de la agencia de viajes mayor posibilidad de innovación en el servicio ofrecido al cliente y viceversa.

H11: A mayor valor percibido por el cliente con el servicio de la Agencia de viajes mayor satisfacción del cliente con el servicio de la Agencia de Viajes.

H12: Cuanto mayor sea el valor percibido por el cliente mayor será el coste de liberación para dejar la relación.



H13: A mayor satisfacción del cliente con el servicio de la Agencia de viajes mayor confianza desarrollada en la Agencia de Viajes.

H14a: A mayor confianza en la agencia de viajes, mayor será el compromiso afectivo que el cliente manifiesta hacia ella.

H14b: A mayor confianza en la agencia de viajes, menor será el compromiso calculado que el cliente manifiesta hacia ella.

H15: Cuanto mayor sea la confianza desarrollada por el cliente en la agencia de viajes, mayor será la lealtad actitudinal que éste manifiesta hacia dicha agencia de viajes.

H16 a: Cuanto mayor sea el compromiso afectivo que el cliente manifiesta en su relación con la agencia de viajes, mayor será la lealtad actitudinal que manifiesta hacia dicha agencia de viajes.

H16 b: Mayores niveles de compromiso calculado con el cliente, dan lugar a un aumento del componente comportamental de la lealtad.

H21a: A mayor coste de cambio (inducido por una buena relación, afectividad,...costes positivos...) mayor será la lealtad actitudinal desarrollada por el cliente en la agencia de viajes.

H21b: A mayor coste de cambio (inducidos por restricciones contractuales, inercia, tiempo, esfuerzo y no desarrollando actitudes positivas....costes negativos...) mayor lealtad comportamental.

## 4.2.5.2.- Escalas de Medición empleadas.

Tabla 4.1.- Escalas de Medición empleadas.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN ITEM	CODIFICACIÓN	REFERENCIAS
Lealtad actitudinal	La próxima vez que viaje acudiré a esta agencia de viajes.	Leal1	Adaptación de: Ganesan (1994); Süderlund (1998); Garbarino y Jhonson (1999);, Price y Arnould (1999); Beckett, Heder y Howcrott (2000); Yoon y Kim (2000); Ganesh et al (2000); Lee y Cunningham (2001); Mattila (2001) y Young y Dense (2001); Apaolaza et al (2004); Suárez et al (2006); Suárez et al (2007)a; Suárez et al (2007)b
	En un futuro cercano tengo intención de utilizar más servicios de esta agencia	Leal2	
	Pretendo seguir contratando los servicios de esta agencia de viajes	Leal3	
	Continuaría con esta agencia de viajes aunque elevaran el precio de sus servicios siempre que el incremento fuera razonable	Leal4	
	Mantener la relación es importante para mí, pues me siento beneficiado de la misma	Leal5	
	Animo a mis amigos y parientes a contratar los servicios que proporciona esta agencia de viajes	Leal6	
	Recomiendo esta agencia a cualquier persona que pida mi consejo	Leal7	
	Probablemente haré comentarios positivos sobre esta agencia de viajes a mis amigos y familiares.	Leal8	
	Programo mis viajes con la agencia de viajes habitual a la que voy porque es la mejor alternativa disponible	Leal9	
	La agencia debería de hacer algo realmente mal para que me planteara cesar mi relación con ella	Leal10	
	A pesar de que sigo contratando servicios a la misma agencia de viajes, si otra me ofrece mejores condiciones cambiaría.	Leal11	
Lealtad Comportamental "Forzada", "Inducida" o "Espúrea"	Acudo a esta agencia de viajes por inercia	Leal12	
	Contrato servicios turísticos a esta agencia de viajes por falta de alternativas	Leal13	
	Considero que existen mejores agencias de viaje en el mercado, pero resulta difícil cambiar tras un largo periodo de relación.	Leal14	
	Pese a que sigo acudiendo a la misma agencia de viajes, considero que al principio la relación me proporcionaba más ventajas que actualmente	Leal15	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN ITEM	CODIFICACIÓN	REFERENCIAS
Confianza	La agencia de viajes está bien preparada para atender eficientemente todo lo que le solicito	Confi1	Adaptación de: Moorman et al. (1993); Ganesan (1994); Morgan y Hunt (1994); Geyskens et al (1996); Doney y Cannon (1997); Nelson (1998); Selnes (1998); Gwinner et al. (1998); Tax et al. (1998); Price y Arnould (1999); Sharma y Patterson (1999,2000); Suárez et al (2006); Suárez et al (2007)a; Suárez et al (2007)b
	La agencia tiene un conocimiento detallado sobre los productos y servicios turísticos disponibles en el mercado	Confi2	
	Las promesas que realiza la agencia de viajes son creíbles	Confi3	
	La agencia de viajes habitual a la que voy, tiene mucha experiencia y normalmente conoce lo que es mejor para mí	Confi4	
	El personal de la agencia de viajes ha sido sincero en su trato conmigo	Confi5	
	Si surgen problemas es honesta conmigo	Confi6	
	La agencia de viajes se preocupa por mí, para que obtenga un buen servicio	Confi7	
	La agencia de viajes a la que voy siempre cumple las promesas que realiza	Confi8	
	La agencia de viajes me orienta adecuadamente cuando solicito su opinión sobre el mejor servicio turístico	Confi9	
	Confío mucho en la agencia de viajes a la que voy	Confi10	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN ITEM	CODIFICACIÓN	REFERENCIAS
Satisfacción	Globalmente me parece adecuada la relación calidad-precio que tiene la agencia de viajes	Satis1	Adaptación de de: Andaleeb (1996); Ping (1997); Söderlund (1998); Garbarino y Jonson (1999); Ganesh et al. (2000); Sharma y Patterson (2000); Sivadas y Baker-Previtt (2000) y Mattila (2001); Cortiñas et al. (2000); Martín D (2003); Suárez et al (2006); Suárez et al (2007)a; Suárez et al (2007)b
	Siento que el modo en que he sido tratado cubre mis expectativas	Satis2	
	Estoy satisfecho con la relación personal que mantengo con los empleados de la agencia de viajes	Satis3	
	Estoy contento de haber elegido esta agencia de viajes, ya que la relación que mantengo con ella es muy familiar	Satis4	
	Considerando en conjunto todos los viajes que he realizado, me siento satisfecho en todos los aspectos de los mismos.	Satis5	
	Estoy satisfecho con los servicios-productos (viaje, hotel, alquiler, ...) que me proporciona la agencia de viajes.	Satis6	
	Cuál es el grado de satisfacción con el servicio (proceso de contratación) realizados en la agencia de viajes	Satis7	
	La disponibilidad de un canal on-line y una presencia física de la agencia de viajes para la contratación de servicios turísticos me satisface	Satis8	
	Sería difícil conseguir el mismo nivel de satisfacción con otra agencia de viajes.	Satis9	
Compromiso calculado	Creo que podría encontrar otras agencias de viaje que ofertasen servicios turísticos a precios menores.	Comp1	Adaptación de: Sharma y Patterson (2000); Patterson y Smith (2001); Suárez et al (2006); Suárez et al (2007)a; Suárez et al (2007)
	Existen agencias de viajes diferentes a la que acudo normalmente que podrían darme un mayor número de servicios adicionales	Comp2	
	Creo que una agencia de viajes nueva se esforzaría más para lograr mis objetivos y sería más beneficiosa para mí	Comp3	
	Varias veces he pensado que me sentiría más satisfecho con los servicios de una nueva agencia de viajes que con la actual, pues el resultado obtenido en dichas ocasiones no ha sido tan bueno como el esperado	Comp4	
	Sería costoso en términos de tiempo, dinero y esfuerzo finalizar la relación con esta agencia de viajes	Comp5	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN ITEM	CODIFICACIÓN	REFERENCIAS
Compromiso Afectivo	Considero que me resulta ventajoso seguir acudiendo a la agencia de viajes habitual a la que voy, ya que a lo largo del tiempo me proporciona ventajas en cuanto a precios y servicios que me oferta	Comp6	Adaptación de de: Morgan y Hunt (1994); Andaleeb (1996); Geyskens et al (1996); Nelson (1998); Tax et al. (1998); Garbarino y Jhonson (1999); Hult et al. (2000); Sharma y Patterson (2000); Patterson y Smith (2001); Suárez et al (2006); Suárez et al (2007);a; Suárez et al (2007)
	Mi relación con la agencia de viajes es algo que trato de mantener de modo indefinido	Comp7	
	Soy paciente con la agencia de viajes cuando comete algún error	Comp8	
	La buena relación que tengo con la agencia merece mi máximo esfuerzo para mantenerla	Comp9	
Costes de Cambio (positivos)	La agencia de viajes con la que habitualmente contrato mis viajes, me proporciona determinados privilegios que no recibiría si cambiara a otra agencia de viajes	Coste1	Julander y Söderlund, (2003); Picón et al. (2002); Maicas et al (2007)
	Echaría de menos el trato con el personal que habitualmente me atiende en la agencia de viajes a la que suelo comprar si cambiara a un competidor	Coste2	
	El servicio proporcionado por otro proveedor podría ser peor que el servicio que recibo en mi actual agencia de viajes.	Coste3	
	Me gusta la imagen pública que la agencia de viajes a la que habitualmente compro posee y difunde en el mercado	Coste4	
	La agencia de viajes conoce lo que deseo y necesito como cliente y no sería apropiado cambiar de agencia de viajes como proveedora y asesora de viajes	Coste5	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN ITEM	CODIFICACIÓN	REFERENCIAS
Costes de cambio (negativos)	En general sería un trastorno cambiar de Agencia de viajes como proveedora de viajes.	Coste6	Julander y Söderlund, (2003); Picón et al. (2002); Maicas et al (2007)
	El cambio de agencia de viajes como proveedora de viajes me implicaría mucho esfuerzo.	Coste7	
	Sería costoso económicamente el cambio de agencia de viajes como proveedor de viajes	Coste8	
	Supone mucho tiempo y esfuerzo conseguir toda la información necesaria para evaluar con precisión otras agencias de viajes como proveedoras de viaje	Coste9	
	Incluso después de haber cambiado de agencia de viajes como proveedora, me supondría esfuerzo adaptarme a la nueva forma de funcionar de la nueva agencia de viajes.	Coste10	
	El proceso de comenzar una relación con otro proveedor es complicado.	Coste11	
Valor percibido	El servicio recibido en la agencia de viajes es bueno.	Valor1	Zeithaml (1988); Cronin et al. (2000); Amit y Zott (2001); Martín (2001); González-Gallarza M. et al (2006)
	La agencia de viajes a la que contrato mis viajes es profesional.	Valor2	
	El grado de cumplimiento de mis expectativas con el servicio recibido de la agencia de viajes	Valor3	
	En general, valoro positivamente el servicio recibido de la agencia de viajes frente a lo que me cuesta.	Valor4	
	La agencia de viajes resuelve mis problemas.	Valor5	
Eficiencia	La agencia de viajes responde de forma rápida a mi solicitud de servicio	Efici1	Amit y Zott (2001);
	Consigo reducir tiempo y esfuerzo de búsqueda de mis viajes gracias al asesoramiento de mi agencia de viajes	Efici2	
	La información que me proporciona la agencia de viajes es clara, concisa y transparente.	Efici3	

VARIABLE	DESCRIPCIÓN ITEM	CODIFICACIÓN	REFERENCIAS
Complementariedad	Valoro positivamente la combinación de trato directo (presencia física de la agencia de viajes) y un canal de comunicación on-line entre mi agencia y yo.	Complem1	Amit y Zott (2001);
	Valoro la oferta complementaria al viaje que me ofrece la agencia de viajes (alquiler de vehículos, previsiones meteorológicas, entradas a museos, óperas, parques de atracciones, gestión de médicos, vacunas...).	Complem2	
Retención	La agencia de viajes a la que habitualmente voy me ofrece descuentos, regalos, puntos de fidelización atractivos.	Reten1	
	La agencia de viajes se interesa por mis necesidades y personaliza el servicio, por lo que percibo un gran valor frente a otras ofertas del mercado.	Reten2	
Novedad	La agencia de viajes a la que habitualmente voy, me ofrece novedades en el servicio y en los viajes que valoro positivamente	Nove1	
	La agencia de viajes me propone nuevos viajes o alternativas sin que yo se lo pida, facilitando la decisión de compra	Nove2	

#### **4.2.6.- Definición de la premisa del modelo.**

Con el objetivo de una comprensión clara de las premisas involucradas en el modelo propuesto, de manera implícita y explícita, paso a detallar su definición y explicación:

##### **Creación de valor en Internet.**

El impacto de Internet en las empresas se puede estudiar desde el punto de vista del sector como de la empresa. Si analizamos el sector, Internet puede tener efectos positivos sobre la oferta y sobre la demanda (Benjamín y Wigand, 1995, 1997). Los efectos positivos sobre la oferta se deben principalmente a la reducción de la distancia entre clientes y proveedores y al aumento de los costes de cambio del proveedor, sin embargo, el principal aspecto negativo es la reducción del margen neto del proveedor. Con respecto a los clientes, Internet aumenta las posibilidades de acceso a catálogos de productos de múltiples proveedores, el procesamiento on line de las transacciones, y en algunos casos, incluso la reducción de precios de bienes y servicios como es el caso de las aerolíneas (Buhalis, 2004).<sup>458</sup>

Para analizar el impacto de Internet en la empresa, me baso en el marco teórico de la cadena de valor<sup>459</sup>. Cabe matizar que según varios autores como del Águila et al. (2006) y Stabelly Fjeldstad (1998), consideran que la cadena de valor propuesta por Porter es más adecuada para empresas industriales y de fabricación que para empresas de servicios. Atendiendo a esta consideración me baso en la cadena de valor propuesta por Rayport y Sviokla (1995), basada en la obtención, organización, personalización, síntesis y distribución de la información<sup>460</sup>.

Aunque la cadena de valor en el mercado electrónico pueda parecer la misma que en el tradicional, los procesos que añaden valor que deben utilizar las empresas para convertir la información en bruto en nuevos productos y servicios del mercado electrónico son exclusivos del mundo de la información.

Los mercados electrónicos presentan las siguientes características: reducen los costes de búsqueda, producida por la mayor accesibilidad a información que proporcionan dichos mercados frente a los mercados tradicionales (Bakos, 1997); presentan un alto grado de asimetría de la información (Ba, 1999), esta es una de las razones por las que los usuarios de los mercados tradicionales son reacios a entrar en mercados virtuales; y no presentan restricciones geográficas y temporales.

---

<sup>458</sup> Del Águila A, Padilla A, Serranos C. (2006). Análisis de la creación de valor en el e-business. Una aplicación al sector de distribución de noticias on-line. Boletín económico de ICE nº 2885, Julio-Agosto.

<sup>459</sup> Tal y como proponen varios autores Porter (1995), Koh y Nam (2005), Porter (2001) y Rayport Sviokla (1995).

<sup>460</sup> Rayport, J.F. & Sviokla, J.J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain. Harvard Business Review, 73. 75-85



El uso de activos digitales produce cambios en las relaciones productor-intermediario-consumidor que nos llevan a un nuevo modelo de comercialización de productos/servicios, en el que el canal electrónico suple la intermediación y acerca los productos al consumidor final.

De esta forma López J.I. (2007)<sup>461</sup> señala que Internet permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en su manera de operar, permite dar respuestas más rápidas a las necesidades y expectativas de los clientes, elegir a los proveedores de forma más racional y poder participar en un entorno global y abierto donde irán surgiendo nuevos mercados y revolucionando algunos de sus sectores. Internet puede reducir los costes, aumentar la calidad del servicio y mejorar el conocimiento de las necesidades del cliente, manteniendo con ellos una relación interactiva que permitirá desarrollar nuevos bienes y servicios.

Internet, permite el desarrollo de nuevos y/o complementarios modelos de negocio (Rappa, 2004), basados en la creación de valor mediante el uso intensivo de la información (Rayporte et al., 1995). Las empresas pueden crear valor sustituyendo actividades de la cadena de valor tradicional por actividades de la cadena de valor virtual; siendo estas últimas más eficientes y flexibles.

Por lo tanto, tal y como señala los autores Albors et al (2006)<sup>462</sup>: "la gestión de la información es un proceso crucial cuando se pretende crear valor a través del uso de Internet (Marchand et al., 2000), debido a que la creación de valor requiere tanto de información y conocimiento como herramientas para conseguir los objetivos de la empresa (Tiernan y Peppard, 2004)..."

---

<sup>461</sup> López J.I. (2007). **Evolución de los modelos de negocios en Internet: situación actual en España de la economía digital**. Economía Industrial, nº 364, pp. 213-229.

<sup>462</sup> Albors J., Márquez P. (2006). **Creando valor en la cadena a través de las TIC**. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia 7 y 8 de Septiembre de 2006.

### 4.3.- Metodología de la investigación

#### 4.3.1.-Descripción del trabajo de campo.

Establecidas las escalas de medida y realizada la entrevista en profundidad<sup>463</sup>, se procedió a llevar a cabo el trabajo de campo para obtener la información necesaria para contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. Para ello se realizó encuestas dirigidas a consumidores de agencias de viaje y/o consumidores de viajes.

La encuesta se realizó en papel, vía email y accediendo a un site dónde residía la misma, facilitando al encuestado el proceso de respuesta al cuestionario y también facilitando el trabajo al investigador, al grabar de forma automática las encuestas en una base de datos, para su posterior explotación.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de Noviembre y Diciembre de 2008. **A continuación se muestra la ficha técnica estadística elaborada para esta parte del estudio, y el cuestionario.**

Ficha Técnica de la investigación	
<b>Universo</b>	Personas que realicen viaje contratado a través de una agencia de viajes (on line y tradicional), recientemente.
<b>Marco muestral</b>	Personas del universo con acceso a internet.
<b>Forma de entrevista</b>	Entrevistas colocadas en Internet con link en diferentes sites, email, y encuesta de forma directa.
<b>Muestreo</b>	Aleatorio simple y por conveniencia
<b>Error muestral</b>	5% para una pregunta dicotómica, en el peor de los casos ( $p=q=50\%$ ) con un nivel de confianza del 95%
<b>Fechas de entrevista</b>	Noviembre a Diciembre de 2008

---

<sup>463</sup> Durante el mes de Octubre de 2008, se realizaron diez entrevistas en profundidad a diferentes consumidores de Agencias de viaje. En el Anexo III se adjunta el guión de las entrevistas. Todas las entrevistas se grabaron en cinta, para su posterior uso en la investigación. En el punto 4.2.3.1. se presenta el informe de las mismas.

1.- Entendiendo por viaje cualquier desplazamiento fuera del hogar, durmiendo, al menos, una noche fuera ¿Cuántas veces sueles viajar al año? \*

Nunca	Menos de 1 viaje al año.	1 viaje al año.	Entre 2 y 5 viajes al año.	Más de 5 viajes al año.
-------	--------------------------	-----------------	----------------------------	-------------------------

2.- Motivo principal por el que viajas y con qué frecuencia lo haces:

	Nunca	Menos de 1 viaje al año.	1 viaje al año.	Entre 2 y 5 viajes al año.	Más de 5 viajes al año.	No sabe, no contesta
Ocio, recreo, vacaciones.						
Motivos religiosos.						
Tratamiento de salud.						
Visita a familiares o amigos.						
Estudios.						
Trabajo Negocios.						

3.A.- Para cada uno de los tres tipos de viajes que cito a continuación indica como lo sueles contratar principalmente:

1: Por internet buscando yo la mejor combinación / 2: Agencias de viaje on-line / 3: Agencias de viajes tradicionales / 4: Agencias de viajes tradicionales con canal web / 5: Lo hago yo personalmente (teléfono o fax) / 6: No sabe/ No contesta

		1	2	3	4	5	6
1:	Viaje por España de fin de semana.						
2:	Viaje por España de una semana.						
3:	Viaje por España de más de una semana.						

3.B.- Para cada uno de los tres tipos de viajes que cito a continuación indica como lo sueles contratar principalmente:

1: Por internet buscando yo la mejor combinación / 2: Agencias de viaje on-line / 3: Agencias de viajes tradicionales / 4: Agencias de viajes tradicionales con canal web / 5: Lo hago yo personalmente (teléfono o fax) / 6: No sabe/ No contesta

		1	2	3	4	5	6
1:	Viaje Internacionales con un vuelo inferior a seis horas de duración.						
2:	Viaje Internacionales con un vuelo superior a seis horas de duración.						

A.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el servicio de la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:

(1: Muy en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Indiferente / 4: De acuerdo / 5: Muy de acuerdo / 6: No sabe / No contesta)

		1	2	3	4	5	6
4.-	El servicio recibido en la agencia de viajes es bueno.						
5.-	La agencia de viajes responde de forma rápida a mi solicitud de servicio.						
6.-	La información que me proporciona la agencia de viajes es clara, concisa y transparente.						
7.-	La agencia de viajes se interesa por mis necesidades y personaliza el servicio, por lo que percibo un gran valor frente a otras ofertas del mercado.						
8.-	La agencia de viajes me ofrece novedades en el servicio y en los viajes que valoro positivamente.						
9.-	Creo que podría encontrar otras agencias de viaje que oferten servicios turísticos a menor precio.						
10.-	Existen agencias de viajes diferentes a la que acudo normalmente que pueden darme un mayor número de servicios adicionales.						
11.-	Considero que me resulta ventajoso seguir acudiendo a la agencia de viajes a la que voy, ya que a la larga me proporciona ventajas en cuanto a precios y servicios que me oferta.						
12.-	Varias veces he pensado que me sentiría más satisfecho con los servicios de una nueva agencia de viajes que con la actual, pues el resultado obtenido en dichas ocasiones no ha sido tan bueno como el esperado.						
13.-	A pesar de que sigo contratando servicios a la misma agencia de viajes, si otra me ofrece mejores condiciones cambiaría.						
14.-	El servicio proporcionado por otra agencia de viajes podría ser peor que el servicio que recibo en mi actual agencia.						
15.-	Animo a mis amigos, compañeros y familiares a contratar los servicios que proporciona la agencia de viajes.						

B.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:

(1: Muy en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Indiferente / 4: De acuerdo / 5: Muy de acuerdo / 6: No sabe / No contesta)

		1	2	3	4	5	6
16.-	Consigo reducir tiempo y esfuerzo de búsqueda de mis viajes gracias al asesoramiento de mi agencia de viajes.						
17.-	La agencia de viajes resuelve mis problemas.						
18.-	La agencia de viajes a la que habitualmente voy me ofrece descuentos, regalos, puntos...atractivos.						
19.-	La agencia de viajes me propone nuevos viajes o alternativas sin que yo se lo pida, facilitando mi decisión de compra.						
20.-	Creo que una agencia de viajes nueva se esforzaría más para lograr mis objetivos y sería más beneficiosa para mí.						
21.-	Me llevaría tiempo, dinero y esfuerzo finalizar la relación con mi agencia de viajes habitual.						
22.-	Mi relación con la agencia de viajes es algo que trato de mantener de modo indefinido.						
23.-	Soy paciente con la agencia de viajes cuando comete algún error.						

24.- Programo mis viajes con la agencia de viajes habitual a la que voy porque es la mejor alternativa disponible.						
25.- Acudo a esta agencia de viajes por inercia.						
26.- Sería difícil conseguir el mismo nivel de satisfacción con otra agencia de viajes.						
27.- Me gusta la imagen pública que la agencia de viajes, a la que habitualmente contrato/ la última a la que he ido, tiene.						

**C.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la relación con tu agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

	1	2	3	4	5	6
<b>(1: Muy en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Indiferente / 4: De acuerdo / 5: Muy de acuerdo / 6: No sabe / No contesta)</b>						
28.- La buena relación que tengo con la agencia merece mi máximo esfuerzo para mantenerla.						
29.- Mantener la relación es importante para mí, pues me siento beneficiado con la misma.						
30.- Recomiendo la agencia de viajes a cualquier persona que pida mi consejo.						
31.- Probablemente haré comentarios positivos sobre esta agencia de viajes a mis amigos y familiares.						
32.- La agencia debería hacer algo realmente mal para que me planteara cesar mi relación con ella.						
33.- La agencia de viajes a la que habitualmente contrato, me proporciona determinados privilegios que no recibiría si cambiara a otra agencia de viajes.						
34.- Echaría de menos el trato con el personal que habitualmente me atiende en la agencia de viajes a la que suelo comprar si cambiara a otra agencia.						
35.- Supone mucho tiempo y esfuerzo conseguir toda la información necesaria para evaluar con precisión otras agencias de viajes como proveedoras de viaje.						
36.- Incluso después de haber cambiado de agencia de viajes como proveedora, me supondría esfuerzo adaptarme a la nueva forma de funcionar de la nueva agencia.						
37.- El proceso de comenzar una relación con otra agencia de viajes como proveedor es complicado.						
38.- Cambiar de agencia de viajes como proveedora de viajes supone algunos costes monetarios.						

**D.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la relación con tu agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

	1	2	3	4	5	6
<b>(1: Muy Malo / 2: Malo / 3: Normal / 4: Bueno / 5: Muy Bueno / 6: No sabe/No contesta).</b>						
39.- El grado de cumplimiento de mis expectativas con el servicio recibido de la Agencia de Viajes es.						
40.- Cuál es el grado de satisfacción con el servicio (proceso de contratación) realizados en la agencia de viajes.						

**E.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

	1	2	3	4	5	6
<b>(1: Nada / 2: Poco / 3: Normal / 4: Bastante / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta). *</b>						
41.- La agencia de viajes a la que contrato mis viajes es profesional.						
42.- En general, valoro positivamente el servicio recibido de la agencia de viajes frente a lo que me cuesta.						
43.- Valoro positivamente la combinación de trato directo (presencia física de la agencia de viajes), y un canal on-line entre mi agencia y yo.						
44.- Valoro la oferta complementaria al viaje que me ofrece la agencia de viajes (como el alquiler de vehículos, previsiones meteorológicas, gestión de entradas, gestión de médicos, vacunas, etc...).						
45.- Considerando en conjunto todos los viajes que he realizado con esta agencia, me siento satisfecho en todos los aspectos de los mismos.						
46.- La disponibilidad de un canal on-line y una presencia física de la agencia de viajes para la contratación de servicios turísticos me satisface.						
47.- Globalmente me parece adecuada la relación calidad-precio que tiene la agencia de viajes.						
48.- Siento que el trato recibido cubre mis expectativas.						
49.- La agencia tiene un conocimiento detallado sobre los productos y servicios turísticos disponibles en el mercado.						
50.- El personal de la agencia de viajes ha sido sincero en su trato conmigo.						
51.- Si surgen problemas, la agencia es honesta conmigo.						

**F.- Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

	1	2	3	4	5	6
<b>(1: Nada / 2: Poco / 3: Normal / 4: Bastante / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta). *</b>						
52.- Estoy satisfecho con los servicios-productos (viaje, hotel, alquiler,...) que me proporciona la agencia de viajes.						
53.- Estoy satisfecho con la relación personal que mantengo con los empleados de la agencia de viajes.						
54.- Estoy contento de haber elegido esta agencia de viajes, ya que la relación que mantengo con ella es muy familiar.						
55.- La agencia de viajes está bien preparada para atender eficientemente todo lo que le solicito.						
56.- Las promesas que realiza la agencia de viajes son creíbles.						
57.- La agencia de viajes habitual a la que voy, tiene mucha experiencia y normalmente conoce lo que es mejor para mí.						
58.- La agencia de viajes a la que voy siempre cumple las promesas que realiza.						
59.- La agencia de viajes se preocupa por mí, para que obtenga un buen servicio.						
60.- La agencia de viajes me orienta adecuadamente cuando solicito su opinión sobre el mejor servicio turístico.						
61.- Confío mucho en la agencia de viajes a la que voy.						

**G.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

**(1: Nunca / 2: Tal vez / 3: Probablemente / 4: Con mucha probabilidad / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta).**

62.- La próxima vez que viaje acudiré a esta agencia de viajes.						
63.- En un futuro cercano tengo intención de utilizar más servicios de esta agencia de viajes (alquiler de vehículos, gestión de entradas).						
64.- Pretendo seguir contratando los servicios de esta agencia de viajes.						
65.- Continuaría con la agencia de viajes habitual a la que voy aunque elevaran el precio de sus servicios siempre que el incremento fuera razonable.						

**H- Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

**(1: Nunca / 2: Alguna vez / 3: A menudo / 4: Muy a menudo / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta).**

	1	2	3	4	5	6
66.- Contrato servicios turísticos a la misma agencia de viajes por falta de alternativas.						
67.- Considero que existen mejores agencias de viaje en el mercado, pero resulta difícil cambiar tras un largo periodo de relación.						
68.- Pese a que sigo acudiendo a la misma agencia de viajes, considero que al principio la relación me proporcionaba más ventajas que actualmente.						
69.- En general, sería un trastorno cambiar de agencia de viajes como proveedora de viajes.						
70.- El cambio de agencia de viajes como proveedora de viajes me implicaría mucho esfuerzo.						
71.- Sería costoso económicamente, el cambio de agencia de viajes como proveedor de viajes.						
72.- La agencia de viajes conoce lo que deseo y necesito como cliente y no sería apropiado cambiar de agencia de viajes como proveedora y asesora de viajes.						

**73.- Género del encuestado.**

Hombre	
Mujer	

**74.- Edad del encuestado/a.**

De 18 a 24 años	
De 25 a 34 años	
De 35 a 44 años	
De 45 a 54 años	
De 55 a 64 años	
De 65 años a más	

**75.- Ingresos Familiares del encuestado/a mensuales.**

De 0 a 600 €	
De 601 € - 1.200 €	
De 1.201 € - 1.800 €	
De 1.801 € - 2.400 €	
Más de 2.401 €	

**76.- Situación Laboral del encuestado/a.**

Desempleado/a	
Trabajador/a activo/a	
Jubilado/a	
Ama/o de Casa	
Estudiante	
Estudiante y Trabajador/a	

**77.- Estado civil del encuestado/a:**

Soltero	
Pareja de hecho	
Casado	
Divorciado / Separado.	
Viudo	

**78.- Nivel de estudios del encuestado/a.**

Estudios Básicos	
Bachiller/ciclos	
Diplomado	
Licenciado	
Doctor	

**79.- Si trabaja, puesto que ocupa el encuestado/a.**

Directivo	
Mando intermedio	
Empleado	
Trabajador autónomo	
Funcionario	

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

(contando al entrevistado/a): \_\_\_\_\_

81.- Número de personas del hogar que trabajan fuera de casa: \_\_\_\_\_

82.- Provincia de residencia del encuestado  
 .....

### 4.3.2.- Análisis Descriptivo preliminar

#### 4.3.2.1.- Descriptiva general de las variables.

Para conseguir los objetivos del estudio, se contrastará una serie de hipótesis agrupadas en tres grandes grupos mediante análisis causal:

**Tabla 4.2.- Hipótesis Planteadas.**

Hipótesis	Constructos	Variables o ítems
H1	EFICIENCIA	3 ítems
	COMPLEMENTARIEDAD	2 ítems
	RETENCIÓN	2 ítems
	NOVEDAD	2 ítems
	VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE	5 ítems
H2	SATISFACCIÓN	9 ítems
	CONFIANZA	10 ítems
	COMPROMISO	9 ítems
	LEALTAD	15 ítems
H3	COSTES DE CAMBIO	12 ítems

La descriptiva general de todos los ítems del cuestionario se muestra en el anexo I, con sus correspondientes estadísticos descriptivos (frecuencias, medias y desviaciones típicas) y agrupados por constructo.

Aquí se mostrarán, únicamente, las valoraciones medias (1-5) y desviaciones típicas de cada uno de los constructos (la valoración de cada constructo se calcula mediante el promedio de las valoraciones de los ítems que lo componen).

**Tabla 4.3.- Estadísticos descriptivos.**

**S**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
<b>EFICIENCIA</b>	404	1,00	5,00	3,60	,76
<b>COMPLEMENTARIEDAD</b>	396	1,00	5,00	3,60	,89
<b>RETENCIÓN</b>	401	1,00	5,00	3,08	,86
<b>NOVEDAD</b>	398	1,00	5,00	3,08	,87
<b>VALOR PERCIBIDO</b>	410	1,00	5,00	3,69	,69
<b>SATISFACCIÓN</b>	403	1,11	5,00	3,49	,68
<b>CONFIANZA</b>	393	1,00	5,00	3,56	,76
<b>COMPROMISO</b>	405	1,00	5,00	3,05	,54
<b>LEALTAD</b>	411	1,00	4,63	3,01	,63
<b>COSTES DE CAMBIO</b>	406	1,08	5,00	2,73	,74
<b>N válido (según lista)</b>	386				

#### 4.3.2.2.- Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

En este apartado se analizará la validez de los constructos planteados. Para ello, en primer lugar, se usa el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach para verificar la fiabilidad de cada constructo de la escala, ya que permite comprobar si los indicadores reflectivos de la escala son homogéneos y, por tanto, están midiendo la misma variable latente. Se considera como valor óptimo aquel mayor o igual que 0,7 (Nunnally (1978)).

En segundo lugar, se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio de componentes principales (validez convergente). El propósito de este análisis es verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación. El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0,7. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5 (Chin, 1998; Hair et al., 1999, Uriel y Aldás, 2005).

Para este estudio se ha decidido usar el criterio de aceptación de carga factorial de 0,60.



#### 4.3.2.2.1- Modelo de fiabilidad de escala de Alfa de Cronbach.

Para analizar la fiabilidad de las escalas en cada constructo utilizaremos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala.

Este índice de fiabilidad asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos, por lo tanto, asume indicadores reflectivos. Se debe mencionar que los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de éste. Por lo tanto, la eliminación de un indicador reflectivo no alterará el significado del constructo.

Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del  $\alpha$  de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. De acuerdo con Nunnally (1978), en una investigación exploratoria se requiere que dicho coeficiente sea igual o mayor a 0,7 para poder afirmar que la escala es fiable.

Las escalas a analizar son todas escalas de valoración de Likert, que van desde el 1 (valoración negativa) hasta el 5 (valoración positiva) (se ha descartado el 6 NS/NC por no ser una valoración en sí y poder perturbar los resultados posteriores).

**Tabla 4.4 Valores de la  $\alpha$  de Cronbach según constructos**

Hipótesis	Constructo / Subconstructo	Alfa de Cronbach
H1	Eficiencia	0,642
H1	Complementariedad	0,664
H1	Retención	0,431
H1	Novedad	0,516
H1	Valor percibido por el cliente	0,816
H2	Satisfacción	0,871
H2	Confianza	0,939

Hipótesis	Constructo / Subconstructo	Alfa de Cronbach
H2	Compromiso	0,514
H2	Compromiso afectivo	0,626
	Compromiso calculado	0,404
H2	Lealtad	0,820
	Lealtad actitudinal	0,840
	Lealtad Comportamental	0,655
H3	Costes de cambio	0,877
	Costes positivos	0,722
	Costes negativos	0,874

Como se puede observar, los valores de la  $\alpha$  de Cronbach varían según los constructos considerados:

- ▲ Los valores de  $\alpha$  más elevados (por encima de 0,9) son para *Confianza*, lo que demuestra una alta fiabilidad del mismo como instrumento de medida.
- ▲ Por encima de 0,8 se sitúan los valores de  $\alpha$  para *Valor percibido por el cliente*, *Satisfacción*, *Lealtad* y *Costes de cambio*, siendo aceptables con los criterios de Nunnally (1978) e indicando, por tanto, una adecuada fiabilidad.
- ▲ Los constructos *Eficiencia* y *Complementariedad* tienen unos valores de  $\alpha$  por encima de 0,6 muy próximos a 0,7, que es el umbral de aceptación, por lo que se considerarán óptimos (algunos autores (Hair et al.,1999) consideran aceptable valores superiores a 0,6 para investigaciones de naturaleza exploratoria).
- ▲ Los constructos *Retención*, *Novedad* y *Compromiso* tienen unos valores de  $\alpha$  por debajo de 0,6, por lo que considerarlos adecuados sería un poco arriesgado. Los dos primeros constructos constan de dos únicas variables, por lo que es imposible eliminar algún indicador para mejorar la fiabilidad de la escala. En el caso del constructo *Compromiso*, éste se divide en dos subconstructos llamados Compromiso afectivo y Compromiso calculado. El valor de  $\alpha$  para el subconstructo *Compromiso afectivo* resulta de 0,626, por tanto, la escala obtiene una fiabilidad moderada como instrumento de medida del subconstructo. Sin embargo,

la adecuación de la escala para medir el subconstructo Compromiso calculado no se cumple ya que el  $\alpha$  de Cronbach es de 0,404. El ítem que condiciona la adecuación de la escala es el P21, ya que sin él, el valor del  $\alpha$  asciende a 0,549; aunque, a pesar de la mejora, no se puede considerar óptima la escala para medir el subconstructo en cuestión.

En el posterior análisis causal, habrá ocasión de replantear la constitución de aquellos constructos cuya fiabilidad de escala no ha resultado óptima ( $\alpha$  menores de 0,6), mediante eliminación o intercambio de ítems.

#### **4.3.2.2.2.- Análisis factorial exploratorio.**

Dos son los indicadores para la justificación de un análisis factorial exploratorio:

- La matriz de correlación entera a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de significación sea menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad.
- El estadístico de Káiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0,8 o superior, la medida de adecuación muestral es sobresaliente; si es 0,7 o superior la medida es regular, si es 0,60 o superior la medida es mediocre; 0,50 o superior despreciable y por debajo de 0,50 inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme aumenta el tamaño muestral, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

Se realizará un análisis factorial exploratorio AFE en cada uno de los constructos planteados.

### ▲ **EFICIENCIA**

Tanto el resultado obtenido de la prueba de Barlett que alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo, como el resultado de la de KMO (0,623), superior al umbral generalmente aceptado de 0,5, justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes (matriz de componentes rotados en caso de obtener más de 1 factor) (tabla 1.1.2 a) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.5.- Análisis factorial de la eficiencia.**

Análisis factorial de la eficiencia	
	Factores
	Factor 1
Respuesta rápida al servicio	<b>0,799</b>
Información, clara, concisa y transparente	<b>0,820</b>
Reduzco tiempo y esfuerzo gracias al asesor de	<b>0,675</b>
% Varianza explicada	59,92%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,642	
% Total de varianza explicada: : 59,92%	
Prueba de KMO: 0,623	
Prueba de esfericidad de Barlett: $\text{Chi}^2=162,10$ gl: 3 sig. 0,000	

A partir del análisis factorial realizado, se ha obtenido un factor, el cual explica el 59,92% de la varianza. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, el factor explica una proporción moderadamente elevada de las variables. Se puede también observar la consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$ , que es moderadamente adecuado. Por tanto, la validez convergente de la escala para medir el constructo es adecuada.

### ▲ **COMPLEMENTARIEDAD**

En este constructo, el resultado obtenido de la prueba de Barlett también alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo; además, el resultado de la de KMO (0,500) está en el umbral generalmente aceptado de 0,5. Ambas pruebas justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes (tabla 4.5) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.6.- Análisis factorial de la complementariedad**

Análisis factorial de la complementariedad	
	Factores
	Factor 1
Valor posit la combi trato direct y canal on-line con mi AAVV	<b>0,866</b>
Valor oferta complem al viaje que me ofrece la AAVV	<b>0,866</b>
% Varianza explicada	75,03%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,664	
% Total de varianza explicada: : 75,03%	
Prueba de KMO: 0,500	
Prueba de esfericidad de Barlett: $\text{Chi}^2=106,29$ gl: 1 sig. 0,000	

A partir del análisis factorial realizado, se ha obtenido un factor, el cual explica el 75,03% de la varianza. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, el factor explica una proporción elevada de las variables. Se puede también observar la consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$ , que es

moderadamente adecuado. Por tanto, la validez convergente de la escala para medir el constructo es adecuada.

### ▲ **RETENCIÓN**

En este constructo, tanto el resultado obtenido de la prueba de Barlett, que alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo, como el resultado del estadístico KMO (0,500), en el umbral generalmente aceptado de 0,5, justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes (tabla 1.1.2 c) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.7.- Análisis factorial de la retención**

<b>Análisis factorial de la retención</b>	
	Factores
	Factor 1
La AAVV me ofrece descuentos, puntos, regalos atrac	<b>0,799</b>
La AAVV se interesa por mis necesid y person. el servi	<b>0,799</b>
% Varianza explicada	63,87%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,431	
% Total de varianza explicada: : 63,87%	
Prueba de KMO: 0,500	
Prueba de esfericidad de Barlett: Chi <sup>2</sup> =29,68 gl: 1 sig. 0,000	

A partir del análisis factorial realizado, se ha obtenido un factor, el cual explica el 63,87% de la varianza. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, el factor explica una proporción elevada de las variables. Sin embargo, la consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$  es inadecuada. Por tanto, la validez

convergente de la escala para medir el constructo no es adecuada del todo. En el siguiente apartado, los modelos de medición previos al análisis de ecuaciones estructurales intentarán subsanar esta inadecuación con la eliminación o intercambio de ítems entre constructos.

#### ▲ **NOVEDAD**

En este constructo, el resultado obtenido de la prueba de Barlett también alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo. Además, el resultado de la de KMO (0,500) está en el umbral generalmente aceptado de 0,5. Por tanto, queda justificada la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes (tabla 1.1.2 d) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.8.- Análisis factorial de la novedad**

Análisis factorial de la novedad	
	Factores
	Factor 1
La AAVV ofrece novedades en el servicio que valoro	<b>0,822</b>
La AAVV me propone nuevos viajes o alternativas	<b>0,822</b>
% Varianza explicada	67,57%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,516	
% Total de varianza explicada: : 67,57%	
Prueba de KMO: 0,500	
Prueba de esfericidad de Barlett: $\text{Chi}^2=49,98$ gl: 1 sig. 0,000	

A partir del análisis factorial realizado, se ha obtenido un factor, el cual explica el 67,57% de la varianza. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, el factor explica una proporción elevada de las variables. Sin embargo, la consistencia interna de

la escala a través del valor de  $\alpha$  es inadecuada. Por tanto, la validez convergente de la escala para medir el constructo no es óptima del todo. Al igual que en el caso anterior, los modelos de medición previos al análisis de ecuaciones estructurales intentarán subsanar esta inadecuación con la eliminación o intercambio de ítems entre constructos.

#### ▲ VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

En este constructo, tanto el resultado obtenido en la prueba de Barlett (aceptable ya que el nivel de significación es nulo) como el resultado de la de KMO (0,826) (por encima del umbral generalmente aceptado de 0,5), justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes (tabla 1.1.2 e) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.9.- Análisis factorial del valor percibido por el cliente**

Análisis factorial del valor percibido por el cliente	
	Factores
	Factor 1
El servicio contratado en la AAVV es bueno	<b>,657</b>
La AAVV a la que contrato mis viajes es profesional	<b>,830</b>
Mis expectativas con el servicio recibido de la AAVV	<b>,771</b>
Valoro posit el servicio reci de AAVV frente a lo q cuesta	<b>,810</b>
La AAVV resuelve mis problemas	<b>,722</b>
% Varianza explicada	57,84%
Análisis factorial del valor percibido por el cliente	



$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,816
% Total de varianza explicada: : 57,84%
Prueba de KMO: 0,826
Prueba de esfericidad de Barlett: $\text{Chi}^2=592,36$ gl: 10 sig. 0,000

A partir del análisis factorial realizado, se ha obtenido un factor, el cual explica el 57,84% de la varianza. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, el factor explica una proporción elevada de las variables. Además, la consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$ , también, es adecuada. Por tanto, la validez convergente de la escala para medir el constructo es óptima.

#### ▲ **SATISFACCIÓN**

En este constructo, tanto la prueba de Barlett (nivel de significación nulo) como el resultado de la de KMO (0,898, por encima del umbral 0,5) justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes rotados (ya que se obtiene más de 1 factor) (tabla 1.1.2 f) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.10.- Análisis factorial de la satisfacción.**

Análisis factorial de la satisfacción		
	Factores	
	Factor 1	Factor 2
Me parece adecuada la relación calidad-precio de la AAVV	,422	<b>,725</b>
Siento que el trato recibido cubre mis expectativas	,535	<b>,638</b>
Estoy satis con la relac personal con los empleados de AAVV	<b>,830</b>	,211
Estoy contento con la AAVV ya q la relac es muy familiar	<b>,778</b>	,229
Consider en conj todos los viajes de AAVV estoy satis	,382	<b>,739</b>
Estoy satisfecho con los servicios-productos de la AAVV	<b>,681</b>	,398
Grado de satisfacción con el servicio en la AAVV	<b>,541</b>	,510
La disponib de on-line y presen física de AAVV me satisface	-,057	<b>,817</b>
Difícil conseguir el mismo nivel de satis con otra AAVV	<b>,576</b>	,062
% Varianza explicada	33,29%	29,62%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,871		
% Total de varianza explicada: : 62,92%		
Prueba de KMO: 0,898		
Prueba de esfericidad de Barlett: $\chi^2=1389,96$ gl: 36 sig. 0,000		

A partir del análisis factorial realizado, se han obtenido dos factores, que explican el 62,92% de la varianza. Como se puede comprobar, excepto dos, el resto de las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, los factores explican una proporción elevada de las variables. Además, la consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$ , también, es adecuada.

Por tanto, la validez convergente de la escala para medir el constructo es óptima.

▲ **CONFIANZA**

En este constructo, la prueba de Barlett alcanza un valor aceptable (nivel de significación es nulo) y el resultado de la de KMO (0,940) está por encima del umbral generalmente aceptado de 0,5; por tanto, la adecuación del análisis factorial está justificada.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes (tabla 1.1.2 g) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.11.- Análisis factorial de la confianza**

Análisis factorial de la confianza	
	Factores
	Factor 1
La AAVV está preparada para atender todo lo q le solicito	<b>,820</b>
La AAVV conoce los productos y servis turís del mercado	<b>,710</b>
Las promesas que realiza la agencia de viajes son creíbles	<b>,842</b>
La AAVV tiene mucha experiencia y conoce lo mejor para mí	<b>,791</b>
El personal de la AAVV ha sido sincero en su trato conmigo	<b>,780</b>
Si surgen problemas, la agencia es honesta conmigo	<b>,805</b>
La AAVV se preocupa por mí, para q tenga un buen servicio	<b>,844</b>

Análisis factorial de la confianza	
La AAVV siempre cumple las promesas que realiza	<b>,824</b>
La AAVV me orienta cuando solicito su opinión sobre el mejor servicio turístico	<b>,807</b>
Confío mucho en la agencia de viajes a la que voy	<b>,823</b>
% Varianza explicada	64,88%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,939	
% Total de varianza explicada: 64,88	
Prueba de KMO: 0,940	
Prueba de esfericidad de Barlett: $\chi^2=2434,01$ gl: 45 sig. 0,000	

A partir del análisis factorial realizado, se ha obtenido un factor, que explica el 64,88% de la varianza. Como se puede comprobar, todas las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, los factores explican una proporción elevada de las variables. Además, la consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$ , también, es adecuada. Por tanto, la validez convergente de la escala para medir el constructo es óptima.

#### ▲ **COMPROMISO**

En este constructo, el resultado obtenido de la prueba de Barlett también alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo y el resultado de la de KMO (0,693) está por encima del umbral generalmente aceptado de 0,5. Así, ambas pruebas justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes rotados (tabla 1.1.2 h) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.12.- Análisis factorial del compromiso**

Análisis factorial del compromiso			
	Factores		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Hay otras AAVV con servicios a menor precio	-,207	<b>,717</b>	-,120
Existen AAVV diferentes con más servis adicionales	-,021	<b>,774</b>	,076
Una AAVV nueva se esforzaría más por lograr mis objetivos	,195	<b>,515</b>	,361
Estaría mas satis con los servis de una nueva AAVV	,011	,317	<b>,763</b>
Lleva tiempo, esfuerzo y dinero fin relación con mi AAVV	<b>,806</b>	-,067	-,113
Resulta ventajoso mi AAVV por vent en precios y servi	,272	,249	<b>-,725</b>
Trato de mantener de forma indefinida la relación con mi AAVV	<b>,772</b>	-,079	-,217
Soy paciente con la AAVV si comete algún error	<b>,680</b>	-,005	,109
Máximo esfuerzo por mantener la relación AAVV	<b>,704</b>	,025	-,031
% Varianza explicada	26,20%	17,24%	14,78%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,514			
% Total de varianza explicada: : 58,23%			
Prueba de KMO: 0,693			
Prueba de esfericidad de Barlett: $\text{Chi}^2=446,36$ gl: 36 sig. 0,000			

A partir del análisis factorial realizado, se han obtenido tres factores, que explican el 58,23% de la varianza. Como se puede comprobar, excepto una, las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor (también son correctas las cargas negativas, siempre y cuando sean superiores a 0,6 en valor absoluto).

Por otro lado, los factores explican una proporción elevada de las variables. La consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$  no es muy adecuada. Sin embargo, en el posterior análisis causal se valorará más profundamente la adecuación de este constructo.

#### ▲ **LEALTAD**

En este constructo, tanto el resultado obtenido de la prueba de Barlett, que alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo, como el resultado de la de KMO (0,857), por encima del umbral generalmente aceptado de 0,5, justifican la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes rotados (tabla 1.1.2 i) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.13.- Análisis factorial de la lealtad**

Análisis factorial de la lealtad				
	Factores			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
La próxima vez q viaje acudiré a esta AAVV	<b>,808</b>	,330	,042	,062
Tengo intención de utilizar más servicios de esta AAVV	<b>,833</b>	,221	,153	-,053
Pretendo seguir contratando los servicios de esta AAVV	<b>,831</b>	,327	,085	-,043
Contin con la AAVV aunque elevar razonab el precio de sus servís	<b>,768</b>	,180	,147	-,118
Mantener relación con AAVV es importante	,262	<b>,716</b>	,143	-,071
Recomiendo la AAVV a amigos, compañeros y familia	,107	<b>,301</b>	<b>,199</b>	<b>-,512</b>
Recomiendo AAVV a cualquier persona	,321	<b>,774</b>	-,013	-,087

Análisis factorial de la lealtad				
Comentarios positivos AAVV amig y fam	,297	<b>,783</b>	-,045	,036
Mi AAVV es la mejor alternativa disponible	,474	<b>,462</b>	,027	<b>-,068</b>
La AAVV hacer algo mal para cesar mi relaci con ella	,143	<b>,722</b>	,034	-,050
Si otra AAVV me proporciona mejores condi cambio	-,137	-,099	,018	<b>,721</b>
Acudo a esta AAVV por inercia	,168	,262	,281	<b>,591</b>
Contrato servis turís a la misma AAVV por falta de alternativas	,154	-,013	<b>,676</b>	,066
Consi q existen mejores AAVV pero es dificil cambiar tras un tiempo	,081	,051	<b>,826</b>	-,039
Sigo acudiendo a la misma AAVV, aunq antes la relac era más ventaj	,026	,043	<b>,824</b>	,011
% Varianza explicada	21,48%	19,52%	13,45%	7,87%
α de Cronbach de la escala completa: 0,820				
% Total de varianza explicada: : 62,33%				
Prueba de KMO: 0,857				
Prueba de esfericidad de Barlett: Chi <sup>2</sup> =1746,66 gl: 105 sig. 0,000				

A partir del análisis factorial realizado, se han obtenido cuatro factores, que explican el 62,33% de la varianza. Como se puede comprobar, excepto dos, el resto de las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, los factores explican una proporción elevada de las variables. La consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$  es adecuada. Por tanto, la validez convergente del constructo es bastante adecuada.

**COSTES DE CAMBIO**

En este constructo, el resultado obtenido de la prueba de Barlett también alcanza un valor aceptable ya que el nivel de significación es nulo; además, el resultado de la de KMO (0,883) está por encima del umbral generalmente aceptado de 0,5. Así pues, queda justificada la adecuación del análisis factorial.

Los resultados de este análisis aparecen en la matriz de componentes rotados (tabla 1.1.2 j) en la cual se reflejan las cargas de cada uno de los factores resultantes así como los estadísticos referentes a las pruebas de esfericidad de Barlett y la KMO.

**Tabla 4.14.- Análisis factorial de los costes de cambio**

Análisis factorial de los costes de cambio		
	Factores	
	Factor 1	Factor 2
La AAVV me da determinados privilegios	,400	<b>,608</b>
Echaría de menos el trato con el personal de la AAVV	,314	<b>,743</b>
El servi de otra AAVV podría ser peor q el de mi AAVV	-,119	<b>,563</b>
Me gusta la imagen pública de la AAVV	,076	<b>,671</b>
La AAVV conoce lo q deseo/necesito como clien y no es aprop cambiar	<b>,630</b>	,419
Sería un trastorno cambiar de AAVV como proveedora de viajes	<b>,851</b>	,060
El cambio de AAVV como proveed de viajes me implica mucho esfuerzo	<b>,875</b>	,093
Sería costoso económica, el cambio de AAVV como proveed viajes	<b>,864</b>	-,055
Cambiar de AAVV supone algunos costes monetarios	<b>,684</b>	,219
Supone mucho tiempo y esfuerzo evaluar otra AAVV	<b>,415</b>	<b>,483</b>



Análisis factorial de los costes de cambio		
Me supondría esfuerzo adaptarme a la nueva AAVV	<b>,653</b>	,386
Comenzar una relación con otra AAVV es complicado	<b>,737</b>	,242
% Varianza explicada	37,68%	19,74%
$\alpha$ de Cronbach de la escala completa: 0,877		
% Total de varianza explicada: : 57,41%		
Prueba de KMO: 0,883		
Prueba de esfericidad de Barlett: $\text{Chi}^2=1745,70$ gl: 66 sig. 0,000		

A partir del análisis factorial realizado, se han obtenido dos factores, que explican el 57,41% de la varianza. Como se puede comprobar, excepto una, el resto de las variables poseen marcadores superiores a 0,6 en el factor. Por otro lado, los factores explican una proporción moderada de las variables. La consistencia interna de la escala a través del valor de  $\alpha$  es adecuada. Por tanto, la validez convergente del constructo es óptima.

Resumiendo, la fiabilidad de la escala y la validez de los constructos, es, en general, adecuada. Aquellas discrepancias resultantes a lo largo de este análisis serán solventadas en el posterior análisis causal, siendo alguna de ellas, incluso, indicador de dicha solución.

#### **4.3.3.- Contraste de Hipótesis. Modelos estructurales.**

En este apartado se van a resolver las tres grandes hipótesis planteadas, para luego, intentar encontrar un modelo que relacione las tres.

Para resolver cada una de las hipótesis se utilizará el análisis causal que establecerá, por un lado, las relaciones entre las variables explicativas (variables del cuestionario) y los constructos (variables latentes) que forman (MODELO DE MEDICIÓN o ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO) y, por otro, las relaciones causa-efecto entre los distintos constructos (variables latentes) (MODELO ESTRUCTURAL).

El tipo de análisis causal utilizado será el modelo de estructura de covarianzas (explicado en el anterior apartado) que, a grandes rasgos, lo que intenta es estimar una serie de parámetros (relaciones entre variables, tanto explicativas como latentes) de tal forma que la matriz de covarianzas estimada sea lo más ajustada a la matriz de covarianzas de la muestra. Este modelo consta de dos etapas:

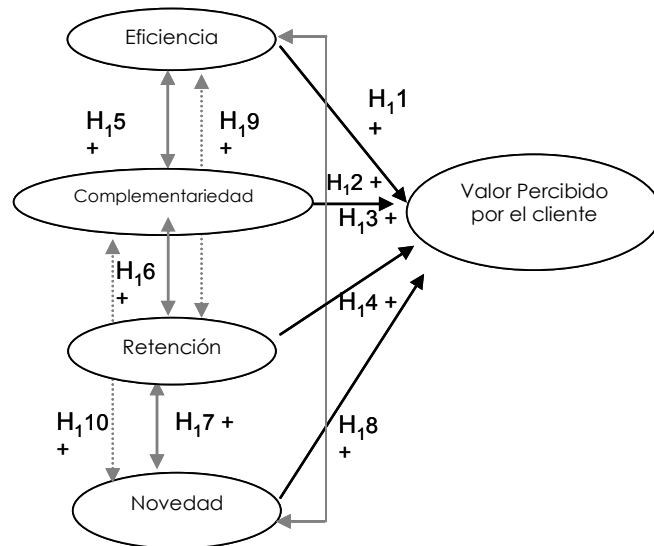
- ▲ el modelo de medición o análisis factorial confirmatorio (AFC)
- ▲ y el modelo estructural.

En la primera etapa es donde se fijará la composición más adecuada para los constructos, atendiendo en algunos de los casos, entre otros aspectos, al análisis factorial exploratorio del anterior apartado.

### 4.3.3.1.- Hipótesis H1

Esta es la primera de las tres grandes hipótesis, H1:

**Gráfico 4.9.- Hipótesis 1**



Las variables latentes o constructos EFICIENCIA, COMPLEMENTARIEDAD, RETENCIÓN, NOVEDAD Y VALOR PERCIBIDO están generadas por las siguientes preguntas del cuestionario:

**Tabla 4.15.- Variables latentes de H1**

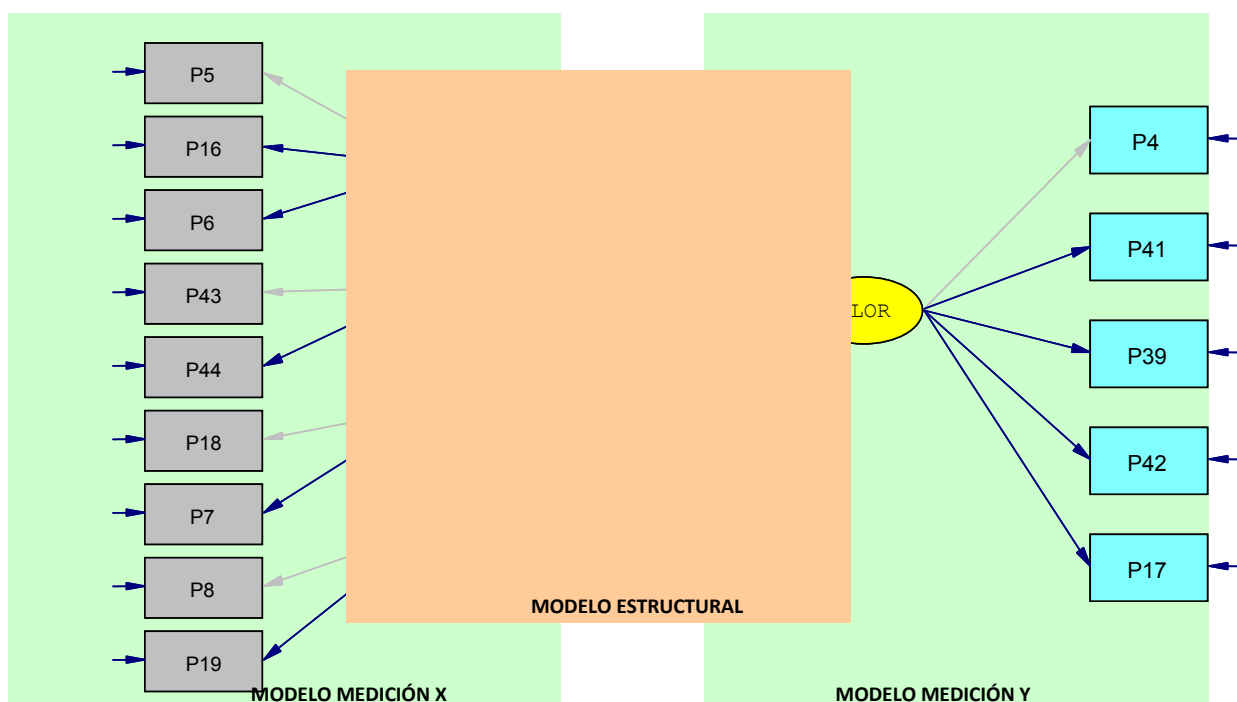
CONSTRUCTO	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO (VARIABLE)	DESCRIPCIÓN
EFICIENCIA	P5 P16 P6	Respuesta rápida al servicio Reduzco tiempo y esfuerzo gracias al asesor de mi AAVV Información, clara, concisa y transparente
COMPLEMENTARIEDAD	P43 P44	Valoro positivamente la combinación trato directo y canal on-line con mi AAVV Valoro oferta complementaria al viaje que me ofrece la AAVV
RETENCIÓN	P18 P7	La AAVV me ofrece descuentos, puntos, regalos atractivos La AAVV se interesa por mis necesidades y personaliza el servicio
NOVEDAD	P8 P19	La AAVV ofrece novedades en el servicio que valoro La AAVV me propone nuevos viajes o alternativas
VALOR PERCIBIDO	P4 P41 P39 P42 P17	El servicio contratado en la AAVV es bueno La AAVV a la que contrato mis viajes es profesional Mis expectativas con el servicio recibido de la AAVV Valoro positivamente el servicio recibido de AAVV frente a lo que cuesta La AAVV resuelve mis problemas

Para resolverla, se ha de analizar el modelo completo de estructura de covarianzas que consta de:

- ▲ el modelo de medición que engloba los constructos EFICIENCIA, COMPLEMENTARIEDAD, RETENCIÓN y NOVEDAD (variables latentes exógenas o independientes)
- ▲ el modelo de medición que engloba el constructo VALOR PERCIBIDO (variable latente endógena o dependiente),
- ▲ y el modelo estructural que relacionará los constructos de ambos modelos.

La implementación del modelo de estructuras de covarianzas en formato diagrama de LISREL sería la siguiente:

**Gráfico 4.10.- Modelo de estructura de covarianzas para la H1.**



Donde las flechas largas representan los efectos causales tanto entre variables explicativas y constructos como entre constructos, las flechas cortas que apuntan a las variables observadas son los términos de error (medida no explicada por la variable).

Utilizando la notación introducida previamente, el modelo factorial confirmatorio estimado para las variables exógenas (X) con los datos de la muestra proporciona los siguientes resultados:

$$P5 = 1.00 \text{ EFICIENCIA} + 0.57$$

(NA)

$$P16 = 0.84 \text{ EFICIENCIA} + 0.67$$

(0.08)

$$P6 = 1.17 \text{ EFICIENCIA} + 0.35$$

(0.08)

$$P43 = 1.00 \text{ COMPLEMENTARIEDAD} + 0.39$$

(NA)

$$P44 = \underset{(0.08)}{0.87} \text{ COMPLEMENTARIEDAD} + 0.54$$

$$P18 = \underset{(NA)}{1.00} \text{ RETENCION} + 0.80$$

$$P7 = \underset{(0.18)}{1.67} \text{ RETENCION} + 0.45$$

$$P8 = \underset{(NA)}{1.00} \text{ NOVEDAD} + 0.51$$

$$P19 = \underset{(0.08)}{0.86} \text{ NOVEDAD} + 0.64$$

Entre paréntesis y debajo de cada coeficiente, se muestra el p-valor asociado al contraste de nulidad de dicho coeficiente, el cual, se distribuye asintóticamente como una t de student. Cada variable latente debe tener una variable observable con coeficiente fijo para determinar su escala de medida (en el gráfico 4.10 las relaciones de estas variables con la latente se representan con flechas de color gris). Para cada una de estas variables (P5, P43, P18, P8) no es posible calcular el coeficiente t de student y se indica en la ecuación como NA (Not available). Este valor fijo sirve de referencia para la interpretación del resto de coeficientes. Así, la variable P6 es más relevante en la medida de la EFICIENCIA que P5 (ya que su coeficiente es mayor que el valor fijado uno), mientras que P16 lo es menos.

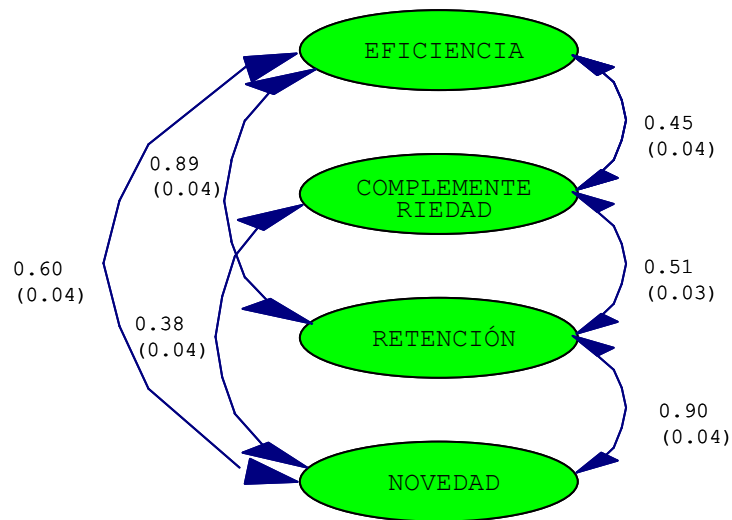
Debido al tamaño muestral, el criterio para aceptar estos contrastes exige que los valores t asociados con los parámetros estimados deben ser superiores a 1,96 en valor absoluto (ya que al ser grande la muestra y aumentar los grados de libertad, la distribución t se asemeja a una Z o N(0,1) (normal tipificada)), para un 5 por ciento de nivel de significación, es decir, que un p-valor menor que 0.05 indicaría rechazar la hipótesis nula de que cualquiera de los coeficientes del modelo de medición es cero. Pero debido al carácter asintótico de la distribución de la t-student, es aceptable relajar este nivel de significatividad como criterio de rechazo. Por tanto, todas las variables observables consideradas tienen capacidad de medida de sus correspondientes variables latentes. Por otro lado, los signos de todos los coeficientes son positivos, por lo que cada variable observable se relaciona de forma directa con la dimensión a la que se asocia.

También es interesante observar las correlaciones (se obtienen a partir de las covarianzas o elementos estimados de la matriz  $\hat{\Phi}$  mediante la

transformación  $\rho = \frac{Cov(X, Y)}{\sqrt{Var(X)Var(Y)}}$  ) entre las variables latentes que se muestran

en el gráfico 4.11. Debajo de cada coeficiente y entre paréntesis, se muestra la significatividad del contraste de nulidad de dicho coeficiente, el cual, se distribuye asintóticamente como una t de student.

**Gráfico 4.11.- Estimación de las correlaciones entre las variables latentes**



En este caso, todas las relaciones son significativamente no nulas y, por tanto, podemos decir que existe relación entre los constructos.

Un análisis detallado de los estadísticos de bondad de ajuste confirma la validez del modelo de medición estimado.

**Tabla 4.16.- Contraste de bondad de ajuste**

Valor del estadístico Chi-cuadrado	124.12
Grados de libertad	21
Chi-cuadrado	0.000

Dado que el test Chi-cuadrado es muy sensible al tamaño muestral, puede ocurrir que modelos que ajusten aproximadamente en la población sean rechazados en muestras grandes. Por tanto, será más adecuado fijarse en medidas que no dependan del tamaño muestral, como son el GFI y el RMR.

Por eso, la validez del modelo se ve confirmada por el elevado índice de bondad de ajuste (su valor máximo es uno) y un error cuadrático medio reducido.

**Tabla 4.17.- Bondad de ajuste I**

Índice de Bondad de Ajuste	0,94
Raíz de error cuadrático medio	0.06

Con este primer AFC, se pueden extraer conclusiones relativas a algunas hipótesis:

- ▲ La matriz  $\hat{\Phi}$  de covarianzas entre constructos **confirma todas las hipótesis de reciprocidad H1.5, H1.6, H1.7, H1.8, H1.9 Y H1.10**, ya que todos sus elementos son significativamente no nulos y positivos.
- ▲ Los constructos más relacionados entre sí son los pares RETENCIÓN-NOVEDAD y EFICIENCIA-RETENCIÓN, con correlaciones positivas mayores que 0.85. Por ejemplo, si aumenta la retención en la agencia de viajes, aumentará de igual manera la posibilidad de innovación en el servicio ofrecido, y viceversa.

Se ha comprobado a través de un modelo de medición o AFC que la variable latente o constructo VALOR PERCIBIDO está adecuadamente medida por los 5 ítems que la componen.

Así lo demuestran los elevados valores del estadístico t-student para cada uno de los coeficientes de relación entre explicadas y latentes, que permiten aceptarlos como no nulos.

$$\hat{\Lambda}y = \begin{pmatrix} 1.00 \\ 1.33 \\ 1.17 \\ 1.34 \\ 1.22 \end{pmatrix} \begin{matrix} \\ (12.67) \\ (11.63) \\ (12.77) \\ (11.98) \end{matrix}$$

Esta es la matriz de los coeficientes (entre paréntesis, los estadísticos t-student) que relacionan el constructo VALOR con las variables P4, P41, P39, P42 y P17, respectivamente. Son no nulos y, por tanto, todas las variables explicadas están bien generadas por el factor.

Además, los diversos indicadores de ajuste demuestran que es un buen modelo (Tabla 4.17), ya que el GFI es casi 1 y el RMR casi 0.



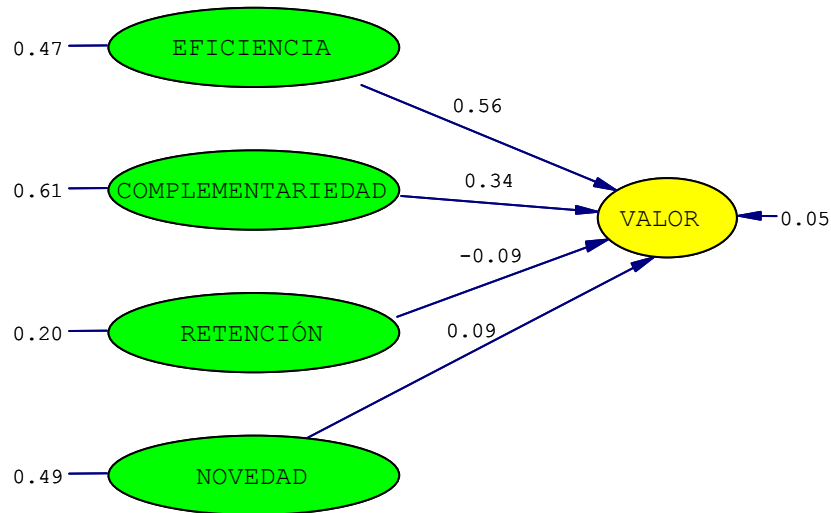
**Tabla 4.18.- Bondad de ajuste II**

Índice de Bondad de Ajuste	0.98
Raíz de error cuadrático medio	0.03

Ahora ya sólo queda unir los dos modelos de medición analizados mediante un **modelo estructural** que establecerá las relaciones causales entre los 4 constructos del primer modelo con el único constructo del segundo modelo. Esto es, quedarán contrastadas las hipótesis H1.1, H1.2, H1.3 y H1.4.

Este es el modelo estimado en LISREL:

**Gráfico 4.12. Modelo estructural estimado**



Como se observa en la figura 4.12, las relaciones entre RETENCIÓN y NOVEDAD con VALOR son muy débiles y, además, sus respectivos contrastes de nulidad obtienen estadísticos t menores que el valor umbral 1,96 (-0.56 y 1.08, respectivamente). Por tanto, se consideran nulos ambos coeficientes y se rechaza la relación causal entre estos constructos y el VALOR. Además, el término de error asociado a VALOR es muy pequeño (0,05), lo que significa que los factores con coeficientes no nulos explican casi completamente el factor VALOR.

En términos de ecuaciones, es así como quedaría el modelo:

$$VALOR = 0.56 EFICIENCIA + 0.34 COMPLEMENTARIEDAD + 0.05$$

(0.08)                      (0.05)

En cuanto al ajuste, los indicadores que mejor predicen un buen ajuste son el GFI y el RMR. El GFI es de 0.83, próximo a 1, y el RMR es de 0.08, próximo a 0. Por tanto, este es un modelo con un buen grado de ajuste.

Las conclusiones que este modelo estructural arroja son las siguientes:

- ▲ De las cuatro hipótesis que pretendía contrastar, sólo dos se pueden considerar como **ciertas, la H1.1 y la H1.2.**
- ▲ A mayor eficiencia en el servicio prestado por la agencia o a mayor complementariedad de la oferta, mayor valor percibido por el cliente.
- ▲ Sin embargo, no se puede afirmar que las acciones de fidelización y la innovación en el servicio de las agencias causen un mayor valor percibido en el cliente.

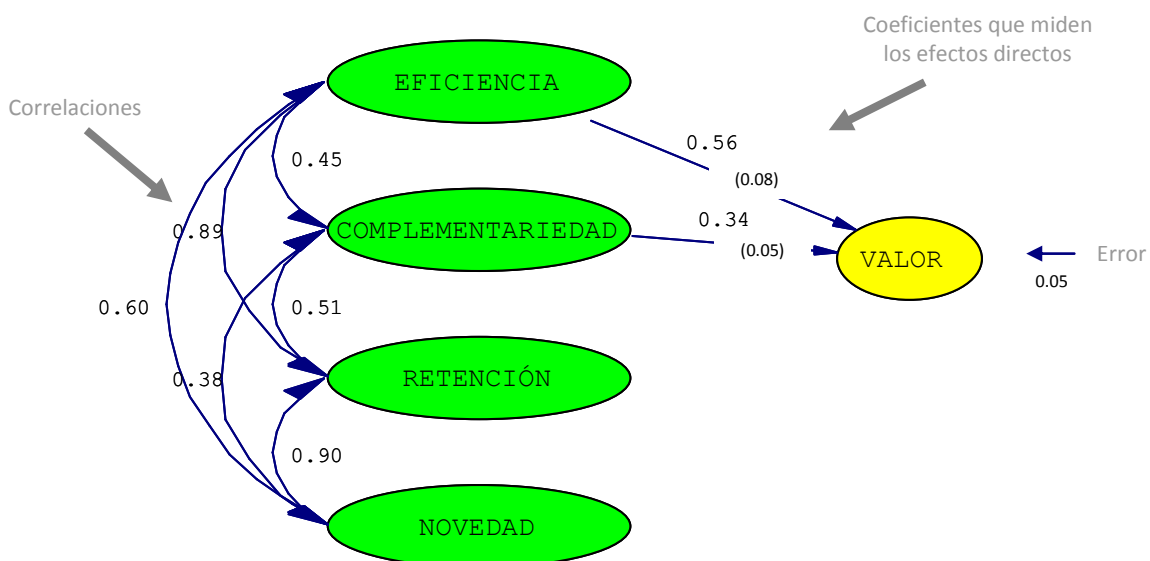
La tabla 4.19 resume los resultados de las hipótesis contrastadas.

El diagrama LISREL (Gráfico 4.13) muestra las hipótesis aceptadas como ciertas. Las flechas curvas son correlaciones y las flechas rectas relaciones causa-efecto entre constructos. Cada flecha hace referencia a una de las hipótesis.

**Tabla 4.19. Resumen de los contrastes de hipótesis de H1**

HIPÓTESIS	FACTORES RELACIONADOS	CONTRASTE
H1.1	EFICIENCIA-VALOR	CIERTA
H1.2	COMPLEMENTARIEDAD-VALOR	CIERTA
H1.3	RETENCIÓN-VALOR	FALSA
H1.4	NOVEDAD-VALOR	FALSA
H1.5	EFICIENCIA-COMPLEMENTARIEDAD	CIERTA
H1.6	COMPLEMENTARIEDAD-RETENCIÓN	CIERTA
H1.7	RETENCIÓN -NOVEDAD	CIERTA
H1.8	EFICIENCIA-NOVEDAD	CIERTA
H1.9	EFICIENCIA-RETENCIÓN	CIERTA
H1.10	COMPLEMENTARIEDAD-NOVEDAD	CIERTA

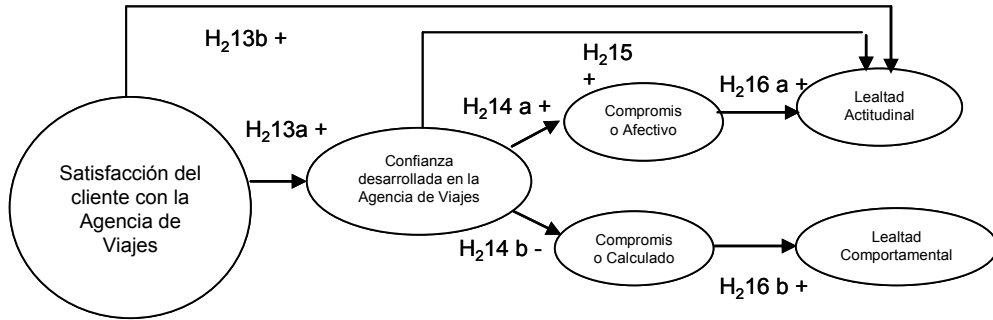
**Gráfico 4.13.- Modelo estructural estimado definitivo para la H1 (efectos, correlaciones y errores)**



### 4.3.3.2.- Hipótesis H2

Esta es la segunda de las tres grandes hipótesis, H2:

**Gráfico 4.14.- Hipótesis H2**



Esta segunda hipótesis es un poco más complicada que la anterior ya que consta de mayor número de subhipótesis estructuradas en más niveles de relación. Por tanto, se analizará el modelo por partes.

Las variables latentes o constructos SATISFACCIÓN, CONFIANZA, COMPROMISO AFECTIVO, COMPROMISO CALCULADO, LEALTAD ACTITUDINAL y LEALTAD COMPORTAMENTAL están generadas por las siguientes preguntas del cuestionario:

**Tabla 4.20.- Variables latentes H2**

CONSTRUCTO	PREGUNTAS CUESTIONARIO (VARIABLE)	DESCRIPCIÓN
SATISFACCIÓN	P47	Me parece adecuada la relación calidad-precio de la AAVV
	P48	Siento que el trato recibido cubre mis expectativas
	P53	Estoy satis con la relac personal con los empleados de AAVV
	P54	Estoy contento con la AAVV ya que la relación es muy familiar
	P45	Considerando todos los viajes de AAVV estoy satisfecho
	P52	Estoy satisfecho con los servicios-productos de la AAVV
	P40	Grado de satisfacción con el servicio en la AAVV
	P46	La disponib de on-line y presen física de AAVV me satisfacen
	P26	Difícil conseguir el mismo nivel de satisfacción con otra AAVV

CONFIANZA	P55	La AAVV está preparada para atender todo lo q le solicito
	P49	La AAVV conoce productos y servicios turísticos del mercado
	P56	Las promesas que realiza la agencia de viajes son creíbles
	P57	La AAVV tiene experiencia y conoce lo mejor para mí
	P50	El personal de la AAVV ha sido sincero en su trato conmigo
	P51	Si surgen problemas, la agencia es honesta conmigo
	P59	La AAVV se preocupa por mí, para q tenga un buen servicio
	P58	La AAVV siempre cumple las promesas que realiza
	P60	La AAVV me orienta sobre el mejor servicio turístico
	P61	Confío mucho en la agencia de viajes a la que voy
COMPROMISO AFECTIVO	P12	Resulta ventajoso mi AAVV por ventajas en precios y servicios
	P22	Trato de mantener indefinida. la relación con mi AAVV
	P23	Soy paciente con la AAVV si comete algún error
	P28	Máximo esfuerzo por mantener la relación AAVV

CONSTRUCTO	PREGUNTAS CUESTIONARIO (VARIABLE)	DESCRIPCIÓN
COMPROMISO CALCULADO	P9	Hay otras AAVV con servicios a menor precio
	P10	Existen AAVV diferentes con más servicios adicionales
	P20	Una AAVV nueva se esforzaría más por lograr mis objetivos
	P11	Estaría más satisfecho con los servicios de una nueva AAVV
	P21	Lleva tiempo, esfuerzo y dinero fin relación con mi AAVV
LEALTAD ACTITUDINAL	P62	La próxima vez q viaje acudiré a esta AAVV
	P63	Tengo intención de utilizar más servicios de esta AAVV
	P64	Pretendo seguir contratando los servicios de esta AAVV
	P65	Continuaría con la AAVV aunque elevara el precio
	P29	Mantener relación con AAVV es importante
	P13	Recomiendo la AAVV a amigos y familia
	P30	Recomiendo AAVV a cualquier persona
	P31	Comentarios positivos de la AAVV a amigos y familiares
	P24	Mi AAVV es la mejor alternativa disponible
	P32	La AAVV hacer algo mal para cesar mi relación con ella
P14	Si otra AAVV me proporciona mejores condiciones, cambio	

CONSTRUCTO	PREGUNTAS CUESTIONARIO (VARIABLE)	DESCRIPCIÓN
LEALTAD COMPORTAMENTAL	P25	Acudo a esta AAVV por inercia
	P66	Contrato a la misma AAVV por falta de alternativas
	P67	Considero que existen mejores AAVV pero es difícil cambiar tras un tiempo
	P68	Sigo acudiendo a la misma AAVV, aunque antes la relación era más ventajosa

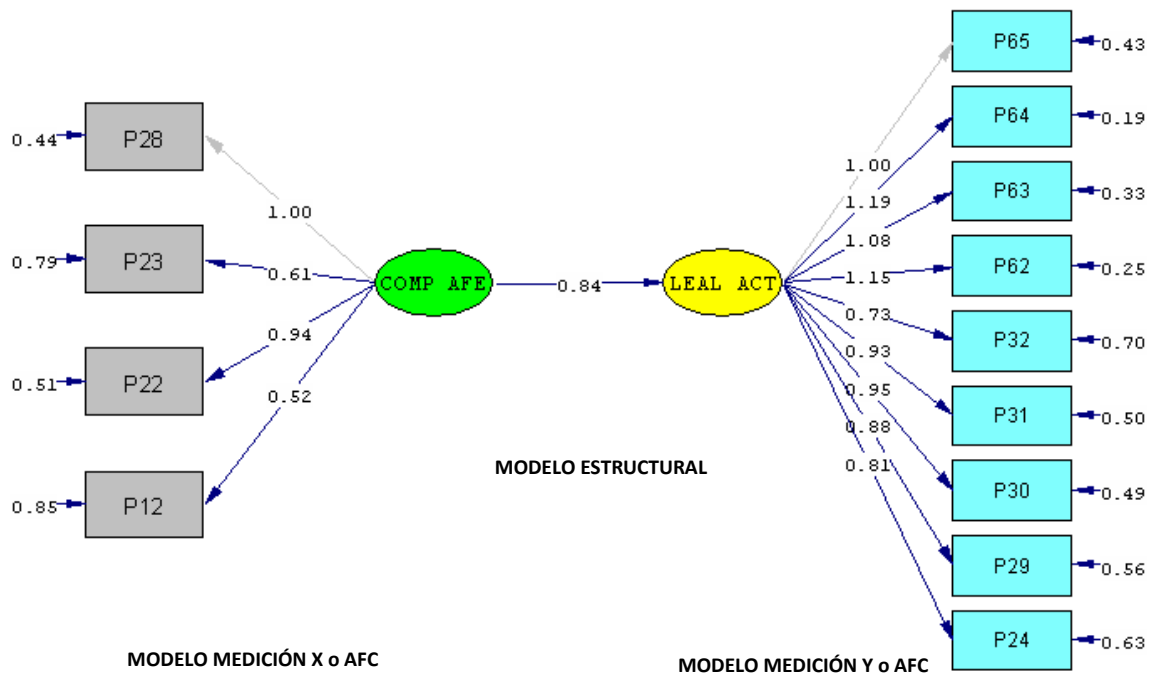
En primer lugar, se va a contrastar la relación entre compromiso y lealtad.

El modelo estructural para relacionar el compromiso calculado y la lealtad comportamental resulta ser no válido, ya que, para empezar, el AFC revela que los coeficientes que estiman en qué medida el constructo COMPROMISO CALCULADO está bien definido por las observadas son todos significativamente nulos (los estadísticos t-student asociados son todos menores que 1,96, valor umbral para distribuciones t en grandes muestras). Esto confirma el mal resultado que arrojó el  $\alpha$  de Cronbach cuando se comprobaba la validez de la escala, con un valor inaceptable de 0,404. Por tanto, las hipótesis H2.16b y H2.14b no se pueden contrastar ya que el constructo COMPROMISO CALCULADO no está bien definido.

El AFC para el constructo LEALTAD ACTITUDINAL reveló que las variables observadas P13 y P14 no sólo no explicaban apenas parte del constructo (coeficientes menores que 0.5, y negativo en el caso de P14, y términos de error elevados) sino que además perturbaban el ajuste del modelo. Nótese que la P13 ya apareció sin carga factorial significativa en el AFE previo. Por tanto, se ha decidido sacar estas variables del constructo.

Este es el modelo estimado en LISREL para el contraste de H2.16a:

**Gráfico 4.15.-: Modelo estimado de estructura de covarianzas para H2.16a**



El modelo proporciona un ajuste moderado, ya que aunque su RMR (0.09) es adecuado, su GFI no es demasiado alto (0.68).

Además, todos los coeficientes, tanto en el modelo de medición con el constructo COMPROMISO AFECTIVO (variable exógena) como en el modelo de medición con el constructo LEALTAD ACTITUDINAL (variable endógena) son significativamente no nulos (puesto que todos los t-student asociados son mayores que 1.96) y, por tanto, todas las variables observadas tienen una óptima capacidad de estimar las correspondientes variables latentes.

Falta analizar el efecto de la variable latente COMPROMISO AFECTIVO sobre la variable latente LEALTAD ACTITUDINAL. Este efecto viene dado por el coeficiente gamma ( $\gamma$ ) de la ecuación estructural  $\underline{\eta} = \Gamma \varepsilon + \zeta$ <sup>464</sup>, que resulta así:

$$LEAL\_ACT = 0.84 COMP\_AFEC + 0.17$$

(12.07)

<sup>464</sup> Al haber sólo una variable latente exógena y una endógena, la matriz  $\Gamma$  es 1x1, es decir, un elemento  $\gamma$

Por tanto, y dado que dicho coeficiente 0.84 es no nulo según el contraste de nulidad asociado (estadístico t-student debajo entre paréntesis), se puede afirmar que el COMPROMISO AFECTIVO causa un efecto positivo sobre la LEALTAD ACTITUDINAL. Así pues:

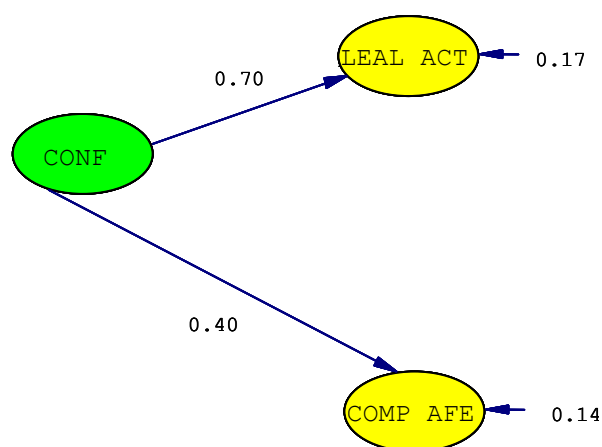
▲ La **hipótesis H2.16a es cierta** y, por tanto, cuanto mayor es el compromiso afectivo que el cliente manifiesta en su relación con la agencia de viajes, mayor es la lealtad actitudinal que manifiesta hacia dicha agencia de viajes.

Es el momento de comprobar los efectos que la CONFIANZA en la agencia tiene sobre el COMPROMISO (afectivo) y la LEALTAD (actitudinal). Para ello se plantea un modelo de estructuras de covarianza en el que la variable latente exógena es CONFIANZA y las variables latentes endógenas son COMPROMISO y LEALTAD (siempre que se mencionen estos constructos, se referirán a compromiso afectivo y lealtad actitudinal, respectivamente).

En el AFC previo, se comprobó que el constructo CONFIANZA estaba adecuadamente medido por las correspondientes observadas (así lo indican los elevados valores del estadístico t en cada uno de los contrastes de nulidad y su nivel de significación por debajo de 0.05).

La siguiente figura muestra el modelo estructural estimado en diagrama LISREL que refleja los efectos que causa la CONFIANZA en la LEALTAD y el COMPROMISO:

**Gráfico 4.16.- Modelo estructural estimado para H2.14a y H2.15**





Este modelo se puede expresar en términos de ecuaciones como:

$$LEAL\_ACT = 0.70 CONF + 0.17$$

(0.04)

$$COMP\_AFE = 0.40 CONF + 0.14$$

(0.05)

Como se observa, la significatividad de los dos contrastes de nulidad para cada coeficiente (p-valor entre paréntesis debajo de cada uno) es muy baja y, por tanto, los coeficientes se consideran no nulos y, además, positivos.

En cuanto a la bondad de ajuste, el modelo es bastante bueno como así lo revelan los dos indicadores de la tabla 4.2.1

**Tabla 4.21.- Bondad de ajuste III**

Índice de Bondad de Ajuste	0.69
Raíz de error cuadrático medio	0.09

Así pues, se puede hablar de un efecto positivo de la CONFIANZA en la agencia sobre la LEALTAD y el COMPROMISO con dicha agencia. Este efecto es superior sobre la LEALTAD que sobre la CONFIANZA (como así lo indican los respectivos coeficientes).

Por tanto, los resultados obtenidos en este modelo de estructuras de covarianzas revelan que:

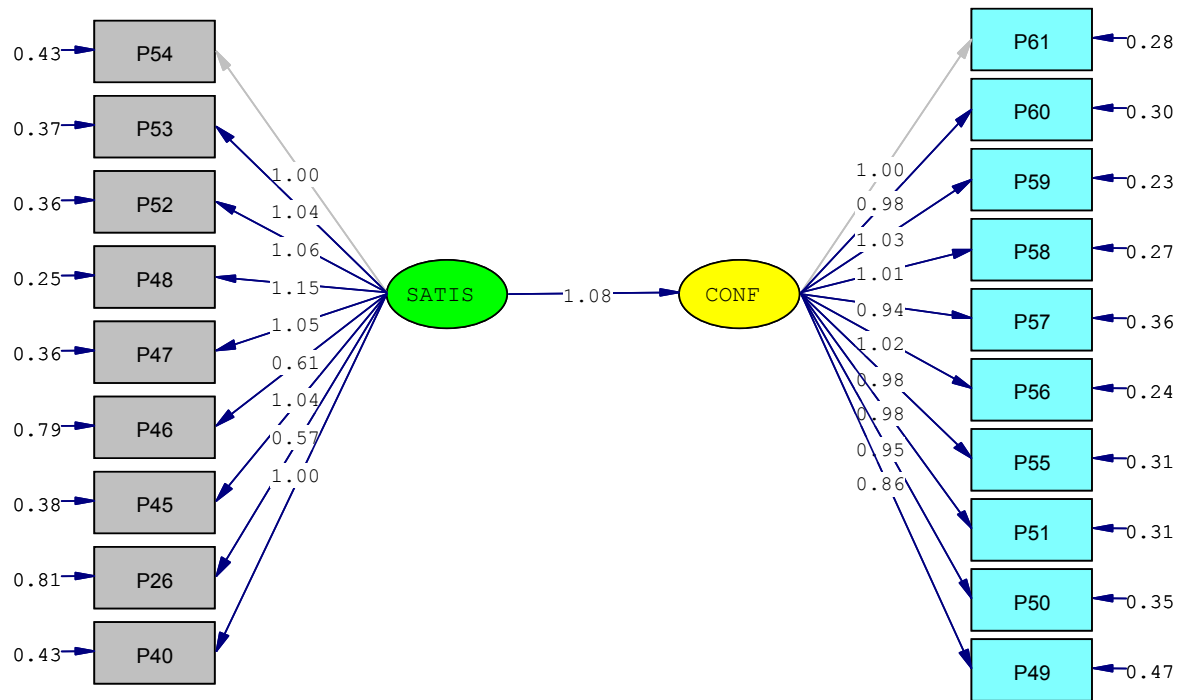
- ▲ Las **hipótesis H2.14a y H2.15 son ciertas**; la lealtad actitudinal se ve más afectada que el compromiso afectivo por la confianza.
- ▲ Así pues, a mayor confianza en la agencia de viajes, mayor compromiso afectivo y mayor lealtad actitudinal manifestados por el cliente hacia ella.

Sólo faltan dos hipótesis por comprobar y son el efecto de la satisfacción sobre la confianza y sobre la lealtad actitudinal (H2.13a y H2.13b, respectivamente).

Anteriormente, para contrastar la H2.14a y la H2.15, se comprobó con un AFC que el constructo CONFIANZA estaba bien generado por las variables observadas. Sin embargo, y como para comprobar el efecto que sobre ella ejerce la SATISFACCIÓN es necesaria su confirmación como latente bien definida, no está de más mostrar en el diagrama 4.17 sus relaciones con las observadas.

La siguiente figura 4.17 representa en formato LISREL el modelo estructural de covarianzas estimado para los constructos SATISFACCIÓN y CONFIANZA:

**Gráfico 4.17.- Modelo estimado de estructura de covarianzas para H2.13a**



Ambos AFC desvelan que tanto la SATISFACCIÓN como la CONFIANZA son variables latentes bien medidas por sus respectivas observadas. Para afirmar esto, es necesario fijarse en los contrastes de nulidad para cada uno de los parámetros. En la tabla 4.22 se recogen los estadísticos *t* y sus *p*-valores asociados en cada una de las latentes (no se realiza contraste en aquellos dos coeficientes fijados a 1 (flechas grises) como referencia de la escala de medida del resto):

**Tabla 4.22.- Los estadísticos *t* y sus *p*-valores asociados en cada una de las latentes**

SATISFACCIÓN $\Lambda_x$			CONFIANZA $\Lambda_y$		
Variable observada	Estadístico t-student	p-valor	Variable observada	Estadístico t-student	p-valor
P54			P61		
P53	17.52	0.06	P60	22.60	0.04
P52	17.83	0.06	P59	24.68	0.04
P48	19.61	0.06	P58	23.51	0.04
P47	17.68	0.06	P57	20.91	0.04
P46	9.69	0.06	P56	24.33	0.04

**Tabla 4.22.- Los estadísticos t y sus p-valores asociados en cada una de las latentes (continuación)**

SATISFACCIÓN $\Lambda_x$			CONFIANZA $\Lambda_y$		
Variable observada	Estadístico t-student	p-valor	Variable observada	Estadístico t-student	p-valor
P45	17.36	0.06	P55	22.46	0.04
P26	9.06	0.06	P51	22.48	0.04
P40	16.61	0.06	P50	21.38	0.04
			P49	18.12	0.05

Todos los valores de t son altos y con nivel de significatividad aproximado de 0.05. Por tanto, son no nulos y se considera que las variables observadas generan adecuadamente ambos constructos.

El modelo estructural es el que predice la existencia de relación causa-efecto entre ambas latentes. En este caso, ese efecto existe ya que el coeficiente asociado es significativamente no nulo (valor t-student 18.42 y p-valor 0.06), alto, positivo (1.08) y con un término de error muy bajo. La ecuación estructural siguiente refleja mejor dicho efecto:

$$CONFIANZA = 1.08_{(0.06)} SATISFACCIÓN + 0.05$$

Además, los indicadores de ajuste para este modelo son óptimos, con un GFI considerable (0.77) y un RMR muy bajo (0.05).

Por tanto, nuevamente, la hipótesis H2.13a queda contrastada y validada gracias al modelo estructural que relaciona el factor exógeno SATISFACCIÓN con el factor endógeno CONFIANZA.

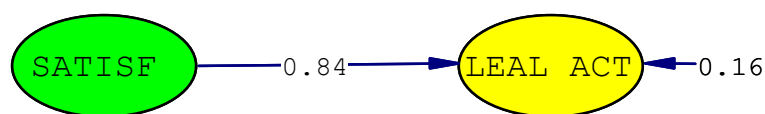
▲ La hipótesis **H2.13a es cierta** y, por tanto, a mayor satisfacción del cliente con la relación de la agencia, mayor confianza en ella.

Por último, falta comprobar la relación causal entre la SATISFACCIÓN y la LEALTAD ACTITUDINAL del cliente, es decir, la hipótesis H2.13b.

Para ello se planteará el modelo estructural que relacione ambos constructos, ya que en la comprobación de anteriores hipótesis ya se realizaron los AFC que revelaban una buena medición por parte de las variables observables.

El siguiente diagrama LISREL muestra el efecto de la SATISFACCIÓN sobre la LEALTAD ACTITUDINAL:

**Gráfico 4.18.- Modelo estructural estimado para las latentes SATISFACCIÓN (exógena) y LEALTAD ACTITUDINAL (endógena)**



El coeficiente  $\gamma$  0.84, que mide el efecto causado por la SATISFACCIÓN sobre la LEALTAD, es positivo y no nulo ya que el estadístico t del contraste de nulidad es alto (14.73) y el p-valor (0.06) asociado está, aproximadamente, en el nivel de significación requerido del 5%. El término de error asociado a LEALTAD es bajo, lo cual indica el alto grado de explicación de dicha variable latente endógena por el modelo.

Por tanto, hay efecto positivo y se mide en función de la siguiente ecuación estructural:

$$LEALTAD\_ACTITUDINAL = 0.84 SATISFACCIÓN + 0.16$$

(0.06)

Además, el modelo tiene un ajuste moderado casi óptimo, ya que su GFI (índice de bondad de ajuste) es de 0.74 y su RMR (raíz del error cuadrático medio) es 0.072.

Así pues, y como ha ocurrido en el resto de hipótesis contrastadas:

- ▲ La hipótesis **H2.13b es cierta** y, por tanto, a mayor satisfacción del cliente con la relación de la agencia, mayor lealtad actitudinal hacia ella.

Las siguientes tabla y figura recogen, a modo de resumen, los resultados obtenidos en cada una de las hipótesis contrastadas:

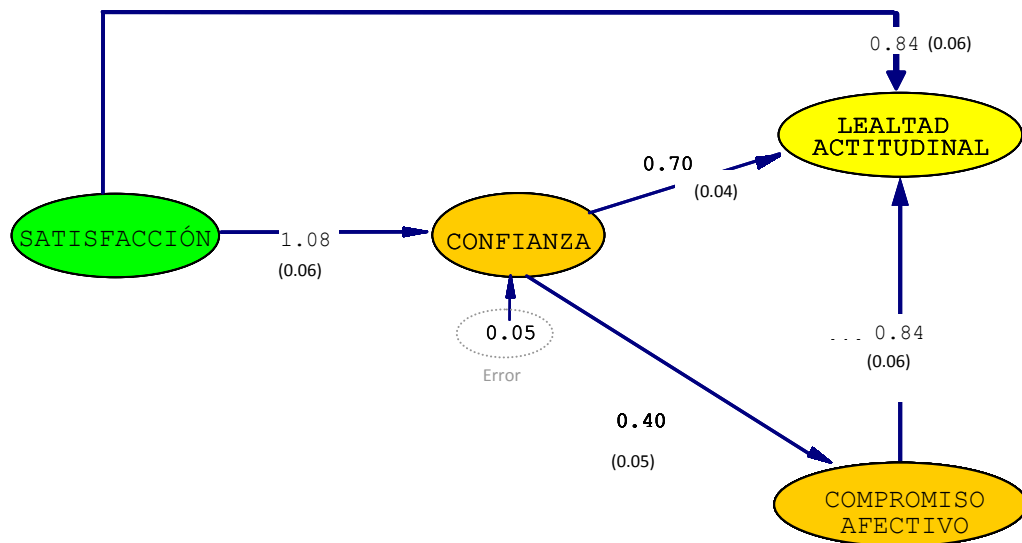
- ▲ la tabla 4.23 muestra la validez de las hipótesis
- ▲ y la figura 4.19 refleja los efectos entre variables latentes (no es un modelo completo en sí, es un modelo compuesto a partir de otros más sencillos).

**Tabla 4.23.- Resumen de los contrastes de hipótesis de H2**

HIPÓTESIS	FACTORES RELACIONADOS	CONTRASTE
H2.13ª	SATISFACCIÓN-CONFIANZA	CIERTA
H2.13b	SATISFACCIÓN-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA
H2.14ª	CONFIANZA-COMPROMISO AFECTIVO	CIERTA
H2.14b	CONFIANZA-COMPROMISO CALCULADO	NO CONTRASTABLE

HIPÓTESIS	FACTORES RELACIONADOS	CONTRASTE
H2.15	CONFIANZA-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA
H2.16 <sup>a</sup>	COMPROMISO AFECTIVO-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA
H2.16b	COMPROMISO CALCULADO-LEALTAD COMPORTAMENTAL	NO CONTRASTABLE

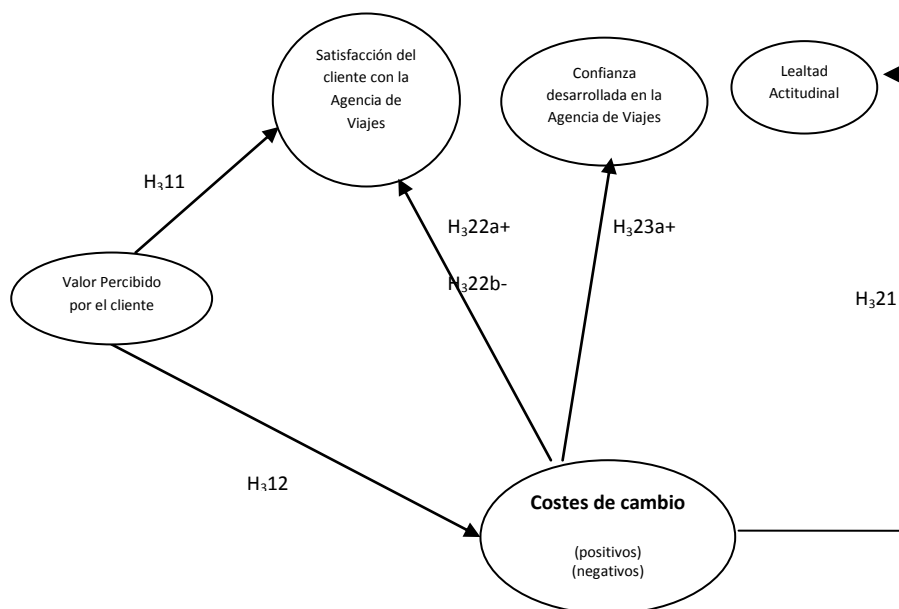
Gráfico 4.19.- Modelo estructural compuesto estimado y definitivo para la H2 (coeficientes de efecto y términos de error)



### 4.3.3.3.- Hipótesis H3

Esta es la tercera y última de las tres grandes hipótesis, H3:

**Gráfico 4.20.- Hipótesis 3**



Esta tercera hipótesis plantea relaciones entre los grandes constructos de H1 y H2 (VALOR PERCIBIDO y SATISFACCIÓN, respectivamente) e introduce un nuevo factor llamado COSTES DE CAMBIO, con el que también interesará contrastar algunas relaciones.

La variable latente o constructo COSTES DE CAMBIO está generada por las siguientes preguntas del cuestionario:

**Tabla 4.24.- La variable latente COSTES DE CAMBIO.**

CONSTRUCTO	PREGUNTAS CUESTIONARIO (VARIABLE)	DESCRIPCIÓN
COSTES DE CAMBIO (positivos)	P33	La AAVV me da determinados privilegios
	P34	Echaría de menos el trato con el personal de la AAVV
	P72	La AAVV conoce mis deseos/necesidades y no es apropiado cambiar
	P15	El servicio de otra AAVV podría ser peor q el de mi AAVV
	P27	Me gusta la imagen pública de la AAVV

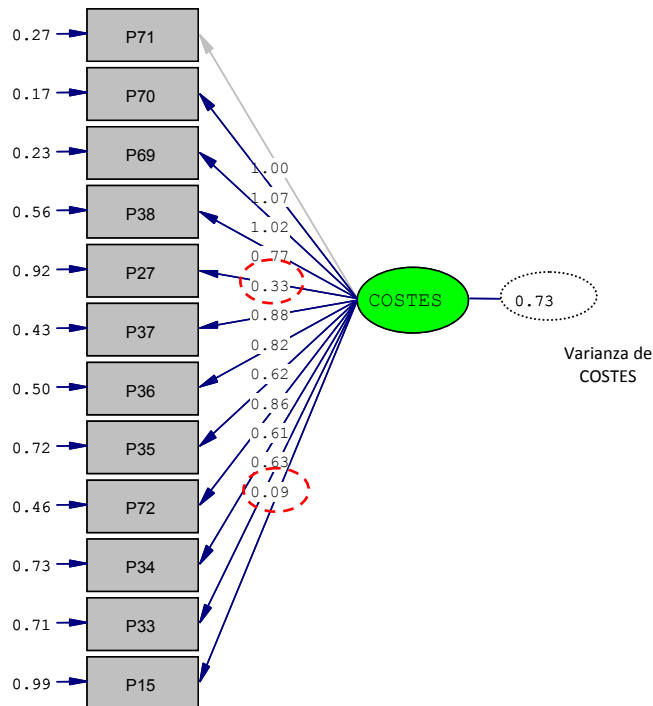
CONSTRUCTO	PREGUNTAS CUESTIONARIO (VARIABLE)	DESCRIPCIÓN
COSTES DE CAMBIO (negativos)	P69	Sería un trastorno cambiar de AAVV como proveedora de viajes
	P70	El cambio de AAVV como proveed de viajes implica mucho esfuerzo
	P71	Sería costoso económica, el cambio de AAVV como proveed viajes
	P38	Cambiar de AAVV supone algunos costes monetarios
	P35	Supone mucho tiempo y esfuerzo evaluar otra AAVV
	P36	Me supondría esfuerzo adaptarme a la nueva AAVV
	P37	Comenzar una relación con otra AAVV es complicado

Al igual que sucedía en H2, esta hipótesis no puede ser resuelta a través de un solo modelo causal. Por tanto, se analizarán las relaciones por partes, planteando en cada una de ellas los modelos pertinentes.

Lo primero es comprobar, mediante un AFC, si el constructo COSTES DE CAMBIO está bien definido.

La figura 4.21 representa el modelo de medición o AFC estimado para la variable latente COSTES DE CAMBIO.

**Gráfico 4.21.- Modelo de medición o AFC estimado para la variable latente COSTES DE CAMBIO**



El diagrama muestra dos de los coeficientes  $\lambda$  muy bajos, sobretodo el asociado a la P15. Este último, además, va asociado a un valor del estadístico t-

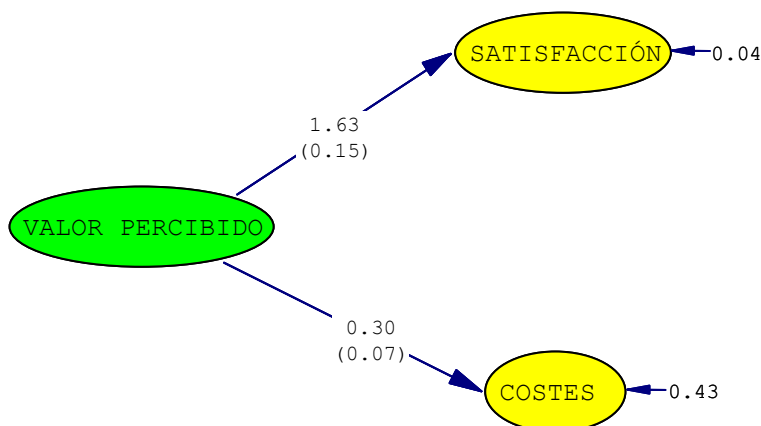
student menor que 1.96 (valor umbral de t cuando la muestra es grande y la distribución se asemeja a una normal). Por tanto, y junto al elevado término de error que acompaña a estas variables, P27 y P15, parece lógico sacarlas del constructo puesto que no poseen una óptima capacidad de medida del factor.

Así pues, queda comprobada la capacidad de estimación del constructo COSTES DE CAMBIO por las variables observadas que lo definen.

El siguiente paso será plantear un modelo de estructuras de covarianzas para estudiar los efectos que causa el VALOR PERCIBIDO sobre la SATISFACCIÓN y los COSTES DE CAMBIO. Serán las hipótesis H3.11 y H3.12.

Basta con analizar el modelo estructural ya que los AFC para VALOR, SATISFACCIÓN y COSTES ya se han analizado previamente. La figura 4.22 muestra el modelo estructural para dichas variables latentes.

**Gráfico 4.22.- Modelo estructural estimado para VALOR (exógena), SATISFACCIÓN y COSTES (endógenas)**



Los p-valores asociados a los contrastes de nulidad de cada coeficiente  $\gamma$  <sup>465</sup> son significativos aproximadamente al 5% (como la distribución t es asintótica, el nivel de significatividad no debe ser tan rígido), por tanto, los coeficientes pueden considerarse no nulos.

El modelo en forma de ecuación estructural es el siguiente:

$$SATISFACCIÓN = 1.63VALOR + 0.04$$

(0.15)

<sup>465</sup> Nótese que la ecuación estructural  $\eta = \Gamma \varepsilon + \zeta$  tiene forma matricial, donde  $\Gamma$  es la matriz de coeficientes  $\gamma$  que relacionan los constructos



$$COSTES = 0.30VALOR + 0.43$$

(0.07)

El efecto causado por el VALOR PERCIBIDO sobre la SATISFACCIÓN es mucho mayor que el causado sobre los COSTES DE CAMBIO, como así lo indica la diferencia entre los coeficientes  $\gamma$  (uno es el quíntuple del otro) y los términos de error (uno es diez veces más grande que el otro).

Respecto a la bondad de ajuste, los dos indicadores más representativos apuntan a un ajuste moderado de los datos por parte del modelo. Se muestran en la tabla 4.25

**Tabla 4.25.- Bondad de ajuste IV**

Índice de Bondad de Ajuste	0.75
Raíz de error cuadrático medio	0.10

Quedan así contrastadas las hipótesis H3.11 y H3.12.

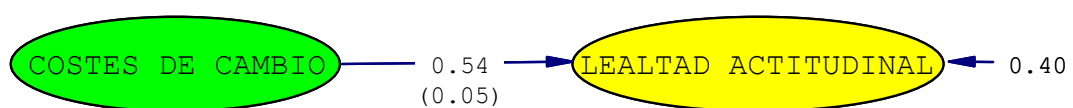
- ▲ Las hipótesis **H3.11 y H3.12 son ciertas** y, por tanto, cuanto mayor sea el valor percibido por el cliente, mayor serán la satisfacción del mismo y los costes de cambio.
- ▲ Aunque ambas hipótesis se cumplen, la influencia del VALOR PERCIBIDO por el cliente es mucho mayor en la SATISFACCIÓN que en los COSTES DE CAMBIO

El siguiente paso será estudiar la relación entre los COSTES DE CAMBIO y la LEALTAD ACTITUDINAL, es decir, comprobar la hipótesis H3.21.

Para ello, se plantea un modelo estructural para estimar las relaciones entre las variables latentes COSTES y LEALTAD.

Esta es la implementación en LISREL del modelo estructural estimado:

**Gráfico 4.23.- Modelo estructural estimado para COSTES DE CAMBIO y LEALTAD**



Se observa un efecto de los COSTES DE CAMBIO sobre la LEALTAD ACTITUDINAL con coeficiente 0.54. Se considera no nulo ya que se rechaza la hipótesis de nulidad al 5% de significatividad ( $p$ -valor 0.05).

Se puede considerar dicho efecto como moderado, pues el coeficiente que lo refleja no es muy alto y el término de error es de 0.4.

Además, los indicadores de la bondad del ajuste muestran una calidad media del modelo para ajustar los datos, ya que el GFI es de 0.6 (no muy alto) y el RMR es de 0.15 (no muy bajo).

Por tanto:

- ▲ La hipótesis **H3.21 es cierta** y, por tanto, a mayor coste de cambio, mayor lealtad actitudinal.
- ▲ Aunque la hipótesis se cumpla, la calidad del modelo no es muy buena, por tanto, habría que ser cauteloso a la hora de afirmar su certeza.

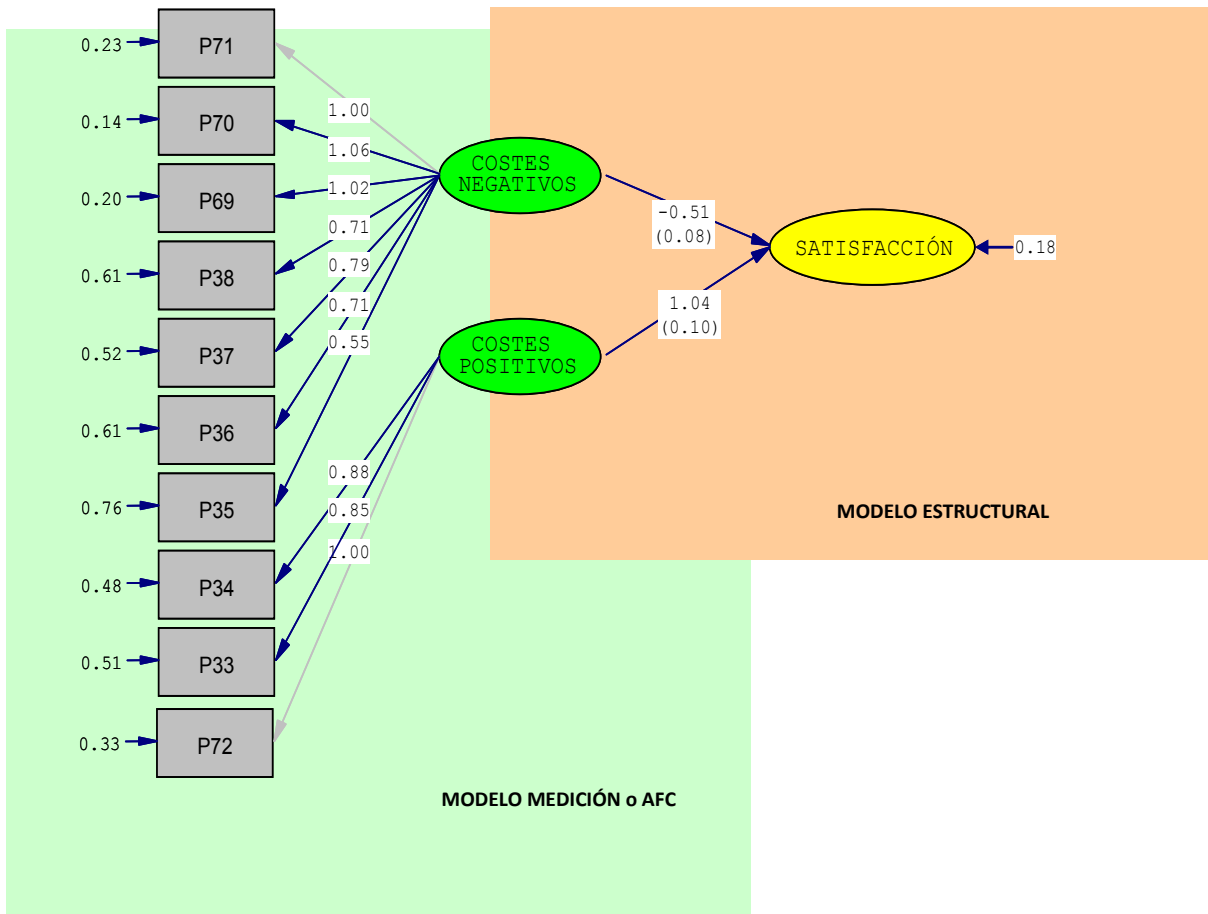
Las dos últimas hipótesis por contrastar contemplan una desagregación de los COSTES DE CAMBIO en dos niveles: los COSTES DE CAMBIO POSITIVOS y los COSTES DE CAMBIO NEGATIVOS.

Anteriormente se comprobó, mediante un AFC, la adecuación de la estimación del constructo COSTES a través de las variables explicadas.

Ahora este constructo se ha escindido en dos, por tanto, sería conveniente comprobar la validez de ambos subconstructos. Esta comprobación se realizará mediante los dos AFC asociados al modelo de estructura de covarianzas que relaciona los COSTES NEGATIVOS y POSITIVOS con la SATISFACCIÓN.

Este modelo ha sido estimado mediante LISREL y esta es su representación en forma de diagrama:

**Gráfico 4.24.- Modelo de estructuras de covarianza para COSTES NEGATIVOS, POSITIVOS (exógenas) y SATISFACCIÓN (endógena)**



El AFC o modelo de medición revela que los subconstructos COSTES NEGATIVOS y COSTES POSITIVOS están bien definidos por las variables explicadas. Para realizar tal afirmación, hay que fijarse en los contrastes de nulidad de cada uno de los coeficientes que miden la relación entre variable explicada y latente. Estos coeficientes se almacenan en la matriz estimada de  $\Lambda_x$  de la ecuación matricial del modelo de medida  $X = \Lambda_x \zeta + \delta$ :

$\hat{\Lambda}_X =$	1.00 (N.A)	0	<p>Como se observa en los p-valores, entre paréntesis debajo de cada coeficiente, todos éstos se pueden considerar no nulos al rechazar la hipótesis de nulidad con un nivel de significación en torno al 5%.</p> <p>Nótese que para las variables cuyo coeficiente se ha fijado a 1 no es posible calcular el coeficiente t de student y se indica en la ecuación como NA (Not available). Este valor fijo sirve de referencia para la interpretación del resto de coeficientes.</p> <p>*El coeficiente asociado a la variable explicativa P35 es bajo y bastante menor que el resto, hecho que ya predijo el AFE al no asignarle carga factorial significativa. Sin embargo, se mantendrá el ítem ya que aunque su capacidad de medida del constructo no es muy elevada, sí se puede considerar relevante.</p>
	1.06 (0.04)	0	
	1.02 (0.04)	0	
	0.71 (0.05)	0	
	0.79 (0.05)	0	
	0.71 (0.05)	0	
	0.55* (0.05)	0	
	0	0.88 (0.06)	
	0	0.85 (0.06)	
	0	1.00 (N.A)	

Comprobada la correcta medición de los subconstructos, se procede a analizar las relaciones de causalidad entre éstos y la CONFIANZA. Para ello, hay que fijarse, ahora, en la ecuación estructural:

$$SATISFACCION = -0.51_{(0.08)} COSTES\_NEGATIVOS + 1.04_{(0.10)} COSTES\_POSITIVOS + 0.18$$

Nuevamente, los coeficientes son no nulos (p-valores próximos a 0.05) y el ajuste del modelo es óptimo ya que el GFI es de 0.74 y el RMR de 0.10. Por tanto, se puede afirmar la existencia de efectos sobre la SATISFACCIÓN provenientes de los COSTES DE CAMBIO, tanto de los negativos como de los positivos. Nótese que el coeficiente de la relación con los COSTES NEGATIVOS es negativo, por tanto, la influencia es inversa.

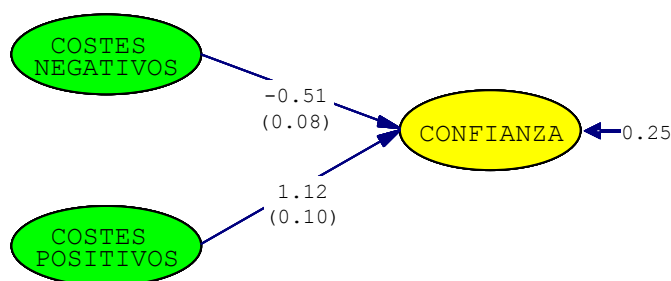
Por tanto:

- ▲ Las hipótesis **H3.22a y H3.22b son ciertas** y, por tanto, a mayores costes positivos o a menores costes negativos, mayor satisfacción con la Agencia.
- ▲ La influencia sobre la SATISFACCIÓN es mayor por parte de los COSTES POSITIVOS que NEGATIVOS ya que el coeficiente que refleja el efecto de los costes positivos es el doble que el de los negativos.

La última de las hipótesis es la que propone una relación causal entre los COSTES DE CAMBIO (negativos y positivos) y la CONFIANZA. Para comprobar su validez, se analizará el modelo estructural que los relaciona (los modelos de medición se obviarán pues ya fueron analizados en su momento).

Este modelo ha sido estimado mediante LISREL y esta es su representación en forma de diagrama:

**Gráfico 4.25.- Modelo estructural para COSTES NEGATIVOS, POSITIVOS (exógenas) y CONFIANZA (endógena)**



El modelo estructural en forma de ecuación es:

$$CONFIANZA = -0.51_{(0.08)} COSTES\_NEGATIVOS + 1.12_{(0.10)} COSTES\_POSITIVOS + 0.25$$

Nuevamente, los coeficientes son no nulos (p-valores próximos a 0.05) y el ajuste del modelo es óptimo ya que el GFI es de 0.74 y el RMR de 0.08. Por tanto, se puede afirmar la existencia de efectos sobre la CONFIANZA proveniente de los COSTES DE CAMBIO, tanto de los negativos como de los positivos. Nótese que el coeficiente de la relación con los COSTES NEGATIVOS es negativo, por tanto, la influencia es inversa.

Por tanto:

- ▲ Las hipótesis **H3.23a y H3.23b son ciertas** y, por tanto, a mayores costes positivos o a menores costes negativos, mayor confianza desarrollada en la Agencia.
- ▲ La influencia sobre la CONFIANZA es mayor por parte de los COSTES POSITIVOS que NEGATIVOS ya que el coeficiente que refleja el efecto de los costes positivos es el doble que el de los negativos.

A tenor de los resultados de estas 4 últimas hipótesis, se podría concluir que los efectos que causan los COSTES DE CAMBIO sobre la SATISFACCIÓN y sobre la CONFIANZA son de la misma magnitud; circunstancia corroborada por la calidad óptima que poseía el modelo estructural que relacionaba los constructos CONFIANZA y SATISFACCIÓN (coeficiente de efecto alto y término de error casi cero).

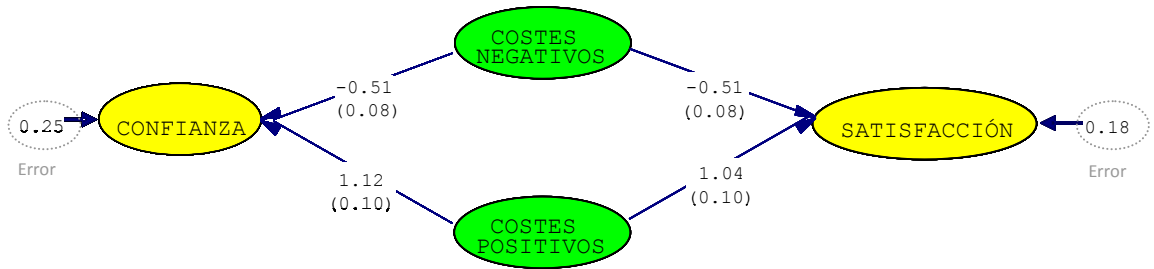
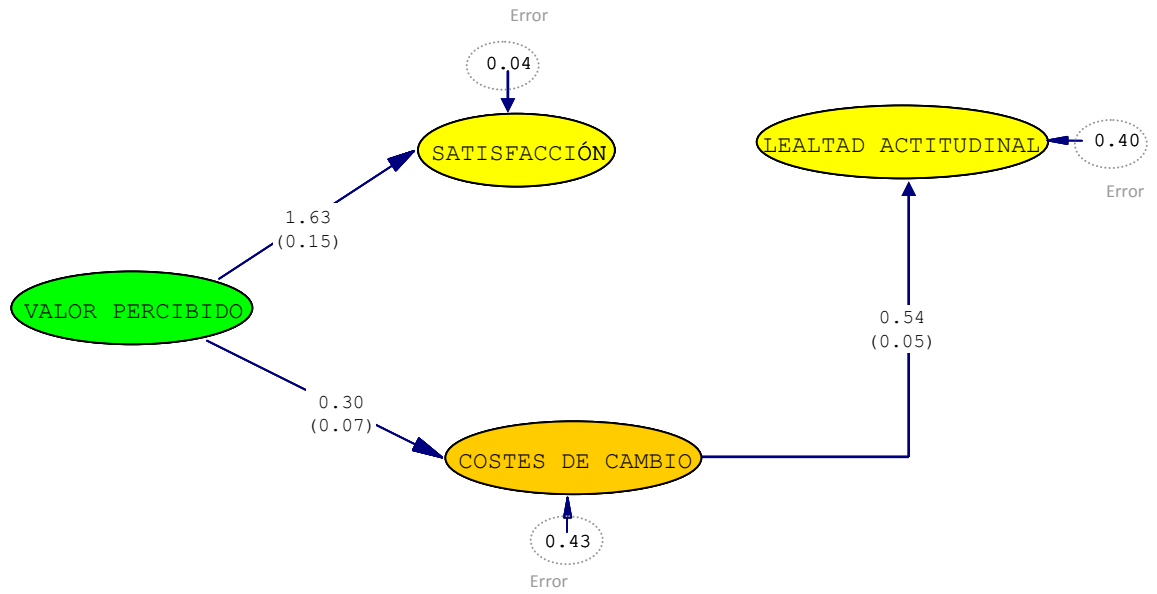
Las siguientes tabla y figura recogen, a modo de resumen, los resultados obtenidos en cada una de las hipótesis contrastadas:

- ▲ la tabla 4.26 muestra la validez de las hipótesis
- ▲ y la figura 4.26 refleja los efectos entre variables latentes (no es un modelo completo en sí, es un modelo compuesto a partir de otros más sencillos).

**Tabla 4.26.- Resumen de los contrastes de hipótesis de H3**

HIPÓTESIS	FACTORES RELACIONADOS	CONTRASTE
H3.11	VALOR PERCIBIDO-SATISFACCIÓN	CIERTA
H3.12	VALOR PERCIBIDO-COSTES DE CAMBIO	CIERTA
H3.21	COSTES DE CAMBIO-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA
H3.22a	COSTES POSITIVOS-SATISFACCIÓN	CIERTA
H3.22b	COSTES NEGATIVOS-SATISFACCIÓN	CIERTA
H3.23a	COSTES POSITIVOS-CONFIANZA	CIERTA
H3.23b	COSTES NEGATIVOS-CONFIANZA	CIERTA

Gráfico 4.26.- Modelo estructural compuesto estimado y definitivo para la H3 (coeficientes de efecto y errores)



## **Capítulo 5.- Conclusiones de la Investigación**



**5.- Conclusiones de la Investigación.**

5.1.- Conclusiones de la Investigación	280
5.1.1.- Conclusiones derivadas del estudio empírico	280
5.1.2.- Contribuciones y conclusiones conceptuales	282
5.1.3.- Conclusiones e implicaciones empresariales	289
5.2.- Limitaciones del estudio	291
5.3.- Futuras líneas de investigación	292

## 5.1.- Conclusiones de la Investigación.

### 5.1.1.- Conclusiones derivadas del estudio empírico.

- De las 24 hipótesis que se pretendía contrastar, dos han resultado ser no válidas y dos han resultado ser falsas. Del resto de hipótesis, se ha comprobado su validez. Véase el gráfico 5.1 (pág. 238)
- **De la primera hipótesis, los resultados han sido:**
  - ▲ Los constructos EFICIENCIA, COMPLEMENTARIEDAD, RETENCIÓN Y NOVEDAD están todos correlacionados, es decir, a mayor "cantidad" de un constructo, mayor "cantidad" del otro y viceversa, cualesquiera que sean los constructos.
  - ▲ La eficiencia en el servicio prestado por la agencia y la complementariedad de la oferta causan un efecto positivo en el valor percibido por el cliente.
  - ▲ Sin embargo, no se puede afirmar que las acciones de fidelización y la innovación en el servicio de las agencias causen un mayor valor percibido en el cliente.
- **De la segunda hipótesis se concluye:**
  - ▲ La satisfacción, la confianza y el compromiso afectivo del cliente con la relación de la agencia causan un efecto positivo en su lealtad actitudinal hacia la misma.
  - ▲ La satisfacción del cliente con la relación de la agencia también afecta positivamente a la confianza en ella.
  - ▲ Además, la confianza en la agencia de viajes impacta positivamente en el compromiso afectivo del cliente con la misma.

• De la tercera hipótesis se deduce:

- ⤴ El valor percibido por el cliente y los costes de cambio positivos causan un efecto positivo sobre la satisfacción.
- ⤴ Además, el valor percibido por el cliente también afecta positivamente en los costes de cambio.
- ⤴ Los costes de cambio negativos causan un efecto negativo en la satisfacción y la confianza del cliente en la agencia.
- ⤴ Los costes de cambio positivos afectan positivamente a la confianza del cliente en la agencia.
- ⤴ Los costes de cambio, en general, impactan positivamente en la lealtad actitudinal del cliente hacia la agencia.

La tabla 5.1 resume los resultados obtenidos en la verificación de cada una de las hipótesis.

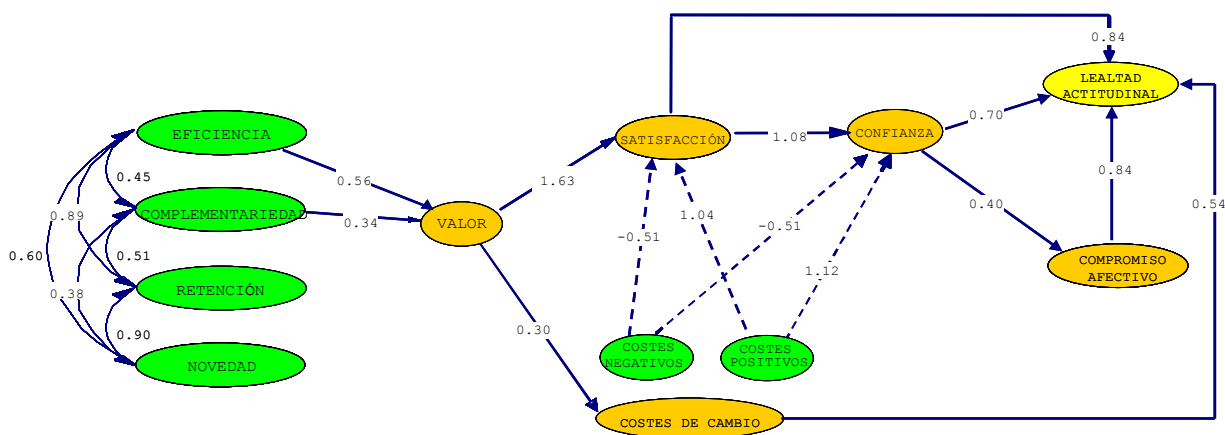
**Tabla 5.1.- RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS CONTRASTADAS**

HIPÓTESIS	FACTORES RELACIONADOS	CONTRASTE
H1.1	EFICIENCIA-VALOR	CIERTA
H1.2	COMPLEMENTARIEDAD-VALOR	CIERTA
H1.3	RETENCIÓN-VALOR	FALSA
H1.4	NOVEDAD-VALOR	FALSA
H1.5	EFICIENCIA-COMPLEMENTARIEDAD	CIERTA
H1.6	COMPLEMENTARIEDAD-RETENCIÓN	CIERTA
H1.7	RETENCIÓN -NOVEDAD	CIERTA
H1.8	EFICIENCIA-NOVEDAD	CIERTA
H1.9	EFICIENCIA-RETENCIÓN	CIERTA
H1.10	COMPLEMENTARIEDAD-NOVEDAD	CIERTA
H2.13a	SATISFACCIÓN-CONFIANZA	CIERTA
H2.13b	SATISFACCIÓN-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA
H2.14a	CONFIANZA-COMPROMISO AFECTIVO	CIERTA
H2.14b	CONFIANZA-COMPROMISO CALCULADO	NO CONTRASTABLE
H2.15	CONFIANZA-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA
H2.16a	COMPROMISO AFECTIVO-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA
H2.16b	COMPROMISO CALCULADO-LEALTAD COMPORTAMENTAL	NO CONTRASTABLE
H3.11	VALOR PERCIBIDO-SATISFACCIÓN	CIERTA
H3.12	VALOR PERCIBIDO-COSTES DE CAMBIO	CIERTA
H3.21	COSTES DE CAMBIO-LEALTAD ACTITUDINAL	CIERTA

Tabla 5.1.- RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS CONTRASTADAS		
(Continuación)		
HIPÓTESIS	FACTORES RELACIONADOS	CONTRASTE
H3.22a	COSTES POSITIVOS-SATISFACCIÓN	CIERTA
H3.22b	COSTES NEGATIVOS-SATISFACCIÓN	CIERTA
H3.23a	COSTES POSITIVOS-CONFIANZA	CIERTA
H3.23b	COSTES NEGATIVOS-CONFIANZA	CIERTA

El siguiente esquema (gráfico 5.1) resume en un solo modelo todas las relaciones causales que se han comprobado a lo largo del estudio con el contraste de cada una de las hipótesis. Las flechas rectas (continuas y discontinuas) son efectos y las flechas curvas correlaciones. Los constructos en verde son variables latentes exógenas, los constructos en amarillo son latentes endógenas y los constructos en naranja actúan simultáneamente de exógena y endógena, según la hipótesis.

**Gráfico 5.1.- Diagrama de las relaciones causales entre constructos.**



### 5.1.2.- Contribuciones y conclusiones conceptuales.

De lo expuesto en capítulos anteriores, y tras el contraste de las hipótesis propuestas, se pueden extraer las conclusiones siguientes:

El sector turístico goza de una importancia fundamental en la actividad empresarial, de aquí la trascendencia de analizar la gestión de empresas que lo integran, tal y como señalan los autores Suárez et al. (2007)<sup>466</sup>.

El sector turístico está experimentando nuevos cambios causados en parte por la globalización, por los cambios sociales y económicos que exigen también cambios estructurales en el sector y en sus empresas. En el contexto seleccionado para la investigación, es importante tener en cuenta el papel que han tenido las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) durante los últimos años, ya que han dado lugar a un incremento de la competencia y de nuevas formas de la misma en la distribución de servicios turísticos (fenómeno de la "hiperintermediación" y "desintermediación").

Tal y como señalan los autores Suárez et al (2004)<sup>467</sup>, actualmente es indiscutible la importancia de la red en el entorno de las agencias de viaje, ya que ha dado lugar a efectos claramente observables en términos de productividad, eficacia y servicios de mejora al cliente.

El desarrollo tecnológico y concretamente, la aparición de internet como canal alternativo para la distribución de servicios turísticos, da lugar a que una filosofía cliente-céntrica (CRM) sea una estrategia competitiva para que las agencias de viajes tradicionales gestionen adecuadamente sus clientes y presenten una ventaja competitiva que les permita sobrevivir en un entorno tan influenciado por las Nuevas tecnologías de la información y comunicación como es el actual.

En el caso de las empresas españolas, el sector de las agencias de viaje está muy fragmentado, siendo uno de los países europeos con mayor número de agencias de viajes y menor ratio de ventas por agencias Moreno y Celis, (2003)<sup>468</sup>

A este hecho se le suma, tal y como señalan los autores Mora et al (1999)<sup>469</sup> el cambio radical en las bases sobre las que se cimienta la competitividad en el

---

<sup>466</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007) (b). **La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3. pp. 115-132.

<sup>467</sup> Suárez L., Vázquez R. Díaz A. (2004). **El Marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas.** Ponencia. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Alicante, 22, 23 y 24 de Septiembre de 2004.

<sup>468</sup> Moreno S., Aguiar T. (2006)- **Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español.** Estudios y presepectivas en turismo. On-line ISSN 1851-1732

<sup>469</sup> Mora A., Lanquar R., Pablo F. (1999). **Los efectos de la innovación tecnológica en el turismo** Universidad de Alcalá. Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones: nuevas tecnologías y calidad. Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga. Málaga. I.S.B.N.:84-7785-343-6.

sector turístico que el desarrollo reciente de las tecnologías de la información ha supuesto.

Con el presente estudio se ha pretendido abordar de manera cualitativa y cuantitativa y desde la perspectiva del cliente, si una filosofía cliente céntrica<sup>470</sup> adoptada por las agencias de viajes reporta valor al cliente y ayuda a generar lealtad del cliente a la agencia. De esta forma las agencias conseguirán obtener una ventaja competitiva, al establecer relaciones a largo plazo, en un entorno cada vez más inestable para las mismas.

A lo largo de los capítulos del presente trabajo ha quedado reflejado diferentes aspectos a destacar a modo de conclusiones:

Tal y como señalan los autores Moreno et al (2006)<sup>471</sup>, la agencia de viajes es en la actualidad el principal agente de intermediación turística a escala mundial (Middleton 1997), siendo su rol más significativo que el de otros intermediarios en diferentes industrias y productos (March, 1994), sin embargo y tal y como destacan Moreno et al (2006) no se les ha prestado atención por parte de los investigadores como constatan Bitner y Booms (1982); Booms y Kendall (1989); Ritchie (1996) y Oppermann (1999), centrando la atención en internet como el punto fuerte de la intermediación turística pero sin afrontarse el reto desde la perspectiva de la agencia de viajes, aún hoy líder de la distribución turística. Hecho que en esta investigación tanto en la fase cualitativa como en la fase cuantitativa hemos podido constatar.

Si observamos la respuesta de los consumidores ante la pregunta<sup>472</sup> de la encuesta "Modo de contratación del viaje", para la que se establecieron cinco tipos de viaje diferentes<sup>473</sup>;, encontramos los siguientes resultados: El porcentaje más alto de consumidores utiliza internet para organizar sus viajes nacionales excepto el segmento mayor de 44 años que tanto los nacionales de una semana como de más de una semana, así como los internacionales, mayoritariamente, prefieren organizarlo a través de una agencia de viajes tradicional que les inspire confianza.

---

<sup>470</sup> La redefinición tecnológica asociada al desarrollo de una estrategia por Internet debe ser aprovechada como dinamizador e incentivo para la definición e implantación de CRM en el conjunto de la empresa: transición del producto al cliente como eje de la organización, convirtiendo las relaciones con los clientes en una ventaja competitiva.

<sup>471</sup> **Moreno Sergio, Aguiar Teresa. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes.** El caso del sector español. Estudios y perspectivas de turismo. On-line ISSN 1851-1732.

<sup>472</sup> Véase en el anexo I, punto 3.1.- Frecuencias., pág 6. Dónde la tabla representa la frecuencia de viaje de los distintos segmentos de edad entrevistados.

<sup>473</sup> 1.- Nacional fin de semana, 2.- Nacional una semana, 3.- Nacional más de una semana, 4.- Internacional con vuelo de menos de 6 horas, 5.- Internacional con vuelo de más de 6 horas

Sin embargo a medida que aumenta la distancia del destino, es decir, son viajes de largo recorrido, los consumidores de todas las edades, mayoritariamente, prefieren contratarlo a través de agencias tradicionales, disminuyendo considerablemente los clientes que optan por organizar el viaje por internet. Esto puede ser debido a que ante un mayor desconocimiento del destino o lejanía del mismo los clientes recurren al asesoramiento de profesionales, que deben ser conocedores del producto.

Además, los clientes valoran positivamente el complemento on-line de gestión o posibilidad de gestionar sus viajes on-line a través de su agencia de viajes tradicional.

El modelo presentado en la investigación, véase el gráfico 4.7, se basa en la integración de varios modelos, entre ellos el de Amit y Zott (2001)<sup>474</sup>, donde, los autores, identifican cuatro fuentes de creación de valor en el e-Business: eficiencia, novedad, complementariedad y retención. Debido al carácter multicanal que presenta la filosofía CRM, a la evolución de las TIC en el sector turístico, así como en los nuevos medios y tendencias de compra del consumidor final, el modelo de Amit y Zott resulta muy interesante en la evolución del concepto de negocio on-line de las agencias de viajes y en su integración con su negocio offline, desde una filosofía cliente céntrica. Por lo tanto, el modelo presentado por los autores se ha analizado en este trabajo desde la perspectiva cliente céntrica<sup>475</sup> que conjuga tanto el modelo tradicional de negocio con el modelo on line de la agencia de viaje.

Bajo esta perspectiva, hay que tener presente las dificultades asociadas a la explotación de las nuevas tecnologías, tanto desde el punto de vista de la agencia de viajes como del consumidor final, por lo tanto la conjugación entre el entorno tradicional y el nuevo (con las nuevas tecnologías) resulta atractiva para la empresa como para el usuario final, siendo posible de esta forma la obtención de sinergias en producción, comercialización y comunicación. Y tal y como concluyen los autores Suárez et al (2004), todo esto dota a la agencia de

---

<sup>474</sup> **Amit R.; Zott, C. (2001)**. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22. 493-520.

<sup>475</sup> la **Asociación Española de Marketing Relacional (AeMR) define CRM como (2002)** : "el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes."

viajes de la flexibilidad suficiente para competir en condiciones ventajosas en una economía global como la actual.

Al realizar el estudio empírico se constata la relación habida entre estos cuatro constructos, véase el gráfico 5.1. De manera que a mayor "cantidad" de un constructo, mayor "cantidad" del otro y viceversa, cualesquiera que sean los constructos.

Además, al igual que señalan los autores Amit y Zott (2001), los resultados empíricos de esta investigación constatan que la eficiencia en el servicio prestado por la agencia y la complementariedad de la oferta causan un efecto positivo en el valor percibido por el cliente, (véase gráfico 5.1), es decir, el cliente percibe un mayor valor en el servicio prestado por la agencia de viajes, al combinar esta su modelo de negocio on-line y tradicional, consiguiendo de esta forma una mayor eficiencia en el servicio, al reducir asimetrías en la información, al reducir el tiempo de búsqueda y gestión y gastos negociadores, aspectos importantes para los clientes, que ha quedado reflejado tanto en el cuestionario empírico como en las entrevistas en profundidad, así como una mayor de complementariedad en la oferta, al ofrecer a su servicio principal complementos (de la propia agencia de viajes o de otras empresas diferentes, como puedan ser alquiler de coches, gestión de servicios médicos, etc.) que le reporten un mayor valor al cliente. Sin embargo, no se puede afirmar que las acciones de fidelización y la innovación en el servicio de las agencias causen un mayor valor percibido en el cliente, frente al resultado que presentaban Amit y Zott (2001), (véase gráfico 5.1), esto puede ser debido a que la muestra analizada<sup>476</sup> (consumidores de agencias de viajes de la Comunidad Valenciana), no perciben mayor valor con las acciones de fidelización que actualmente se utilizan debido a que no las consideran de interés o porque no existen dichas acciones. Buena parte de la agencia de viajes espera a que el cliente vaya y no se preocupa en retenerlo, por lo que si hay acciones de fidelización es un programa de puntos, regalos o descuentos fácilmente imitable por la competencia. Tampoco les reporta un mayor valor la innovación que la agencia de viajes haga, posiblemente ocasionado por no identificar como innovaciones en el servicio de la agencia de viajes las mejoras de procesos a través de Internet. Internet, es un medio bastante utilizado en la organización de viajes

---

<sup>476</sup> los autores Amit y Zott (2001) validaron este modelo en los consumidores americanos y en diferentes sectores entre ellos: alquiler de automóviles, empresas de software,



como hemos podido comprobar en el cuadro anexo I, punto Tabulación por edad - Frecuencias., y pese a que para la agencia es una innovación el conjugar dos modelos de negocio (si no los tiene implantados ya), facilitando al cliente la contratación de viajes a través de su Web, el cliente que está acostumbrado al uso de Internet o es conocedor de la posibilidad de organizar un viaje por Internet, no lo ve como una novedad.

Que no podamos afirmar que la fidelización y la innovación generen valor en el servicio de las agencias de viaje, también puede ser debido a que los autores Amit y Zott (2001) analizan el modelo para e-business mientras que en este trabajo este modelo se está analizando como parte del modelo cliente-céntrico que conjuga dos tipos de negocio de la empresa: el tradicional y el on-line.

**En cuanto a la segunda hipótesis** se valida que la satisfacción, la confianza y el compromiso afectivo del cliente con la relación de la agencia causan un efecto positivo en su lealtad actitudinal hacia la misma, véase gráfico 5.1. De hecho, y como se ha citado en la revisión de la literatura, numerosos autores corroboran la influencia directa y positiva que la confianza tiene sobre el compromiso afectivo (Anderson y Weitz, 1989; Andreson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Geyskens y Steenkamp, 1995; Wetzels et al, 1998)<sup>477</sup>.

Los clientes desean sentirse satisfechos de forma general con la agencia de viajes, sirviendo esta satisfacción como continuidad de la relación por su efecto directo sobre la lealtad analizada y su contribución a aumentar la confianza que el usuario de agencias de viaje deposita en ella.

La aplicación de una estrategia clienta céntrica, que necesariamente implica una estrategia relacional, en el ámbito de la distribución de servicios turísticos es relevante como arma competitiva ya que ayuda a fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de las necesidades de los mismos, consiguiendo beneficios a ambas partes.

En este contexto y al igual que confirman tras su estudio los autores Suárez et al., (2007)<sup>478</sup>, la confianza, que junto con el compromiso constituye la piedra angular del marketing relacional, contribuye positivamente a la obtención de la

---

<sup>477</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M.(2007) (a). **La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos.** XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.

<sup>478</sup> Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007) (b). **La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, núm. 3

lealtad actitudinal, véase gráfico 5.1, que resulta adecuada para el mantenimiento de relaciones a lo largo del tiempo. Además esta variable actúa como canalizadora o mediadora de la influencia que tiene la satisfacción sobre la lealtad. Sin embargo, no se ha podido contrastar la relación entre la confianza, el compromiso calculado y lealtad comportamental, ya que los resultados empíricos denotan una mala definición del constructo COMPROMISO CALCULADO, pese a que las escalas de medición estaban contrastadas por diferentes autores y estudios empíricos<sup>479</sup>. Esto puede ser debido a que, cada pregunta planteada sobre el constructo COMPROMISO CALCULADO le sugiere al valenciano algo tan diferente de las restantes que no se pueden abarcar en un constructo sino en varios.

En el modelo planteado queda de manifiesto que la lealtad actitudinal necesita de la confianza de los clientes en la agencia de viajes, véase gráfico 5.1, es decir, a medida que un cliente confía en una agencia de viajes, no sólo demuestra hacia la misma una fidelidad con repetición de compra sino también un comportamiento, creencias y actitud positiva hacia la agencia capaz de convertir dicha relación en estable a lo largo del tiempo. Y al igual que señalan los autores Suárez et al (2007), esta existencia de confianza da lugar a que el componente afectivo del compromiso aumente repercutiendo, a su vez y de forma positiva en la lealtad actitudinal.

### **En cuanto a la tercera hipótesis**

De los resultados empíricos se concluye que el valor percibido por el cliente y los costes de cambio positivos causan un efecto positivo sobre la satisfacción, véase gráfico 5.1, al igual que se comentó en el capítulo de la revisión bibliográfica, donde señalábamos que la satisfacción del cliente depende también del valor percibido del servicio (Ravald y Grönroos, 1996; Bigné et al., 1998; Woodruff, 1997)<sup>480</sup>, aunque tal y como señalan los resultados, es mayor el efecto del valor percibido sobre la satisfacción que sobre los costes de cambio.

Además del análisis realizado, se puede concluir que el valor percibido por el cliente también afecta positivamente en los costes de cambio, véase gráfico 5.1. La presencia de estos costes de cambio, tal y como se comentó en el capítulo de revisión bibliográfica, pueden influir sobre las decisiones de los

---

<sup>479</sup> Adaptación de: Sharma y Patterson (2000); Patterson y Smith (2001); Suárez et al (2006); Suárez et al (2007)a; Suárez et al (2007

<sup>480</sup> Citado por (Gil et al., 2002).

clientes de permanecer en la relación tanto de forma directa como a través de dos de las variables que mayor peso tienen en estos procesos: la satisfacción y la confianza (Bansal y Taylor, 1999; Ranaweera y Prabhu, 2003)<sup>481</sup>.

Los costes de cambio, por lo tanto, favorecen la continuidad de la relación al representar barreras que dificultan el cambio de agencia de viaje, generando a la misma una ventaja competitiva. Sin embargo, la literatura ha puesto en entredicho la sostenibilidad de esta ventaja en función de cómo se utilicen, ya que un uso oportunista de los mismos en beneficio de la agencia de viajes repercute de forma negativa en la satisfacción y confianza del cliente. De ahí que en el modelo se planteara la división de los costes de cambio en positivos y negativos<sup>482</sup>.

Del análisis empírico se confirma que los costes de cambio negativos causan un efecto negativo en la satisfacción y la confianza del cliente en la agencia. Así como, los costes de cambio positivos afectan positivamente a la confianza y satisfacción del cliente en la agencia.

Los costes de cambio, en general, impactan positivamente en la lealtad actitudinal del cliente hacia la agencia.

### 5.1.3.- Conclusiones e implicaciones empresariales.

Valenzuela (2007)<sup>483</sup> en su tesis doctoral destaca en una de sus conclusiones “...Para ofrecer a los consumidores experiencias satisfactorias, los proveedores de servicios turísticos necesitan una visión orientada al valor del cliente, sistemas de comunicación eficaces y una mayor cooperación e integración entre todos los actores de la cadena de valor...”

Así mismo, el autor destaca que la información es clave en el sector turístico porque genera demanda, satisface al consumidor y reduce costes de transacción. Como señala el autor el sector es global por naturaleza y con la

---

<sup>481</sup> Citado por Maícas et al (2007). **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007). El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. Universia Business Review**

<sup>482</sup> Autores como Maícas J.P., et al (2007) pretenden analizar, desde un prisma teórico, el efecto de los costes de cambio en los procesos de establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo mediante la desagregación de dichos costes en dos categorías diferentes: costes de cambio positivos – “querer permanecer en la relación”- y negativos – “tener que permanecer en la relación”- permitiendo, a partir de la categorización de Julander y Söderlund (2003), identificar aquellos costes que favorecen la consecución de ventajas sostenibles, y distinguirlos de aquellos otros que solamente proporcionan beneficios a corto plazo. **Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007). El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. Universia Business Review. Segundo Trimestre 2007**

<sup>483</sup> Valenzuela L. M. (2007). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, los proveedores han conseguido formar redes globales para articular los flujos turísticos y gestionar las relaciones con los clientes para aumentar la rentabilidad de sus negocios.

Valenzuela (2007) propone en su tesis la implantación de una gestión entorno a la gestión del valor del cliente en las agencias de viajes y realiza un análisis empírico desde la perspectiva de la agencia, en este trabajo se ha planteado un modelo cliente-céntrico para la agencia de viajes con el fin de conseguir relaciones duraderas cliente-agencia de viajes y se analiza desde la perspectiva del cliente, debido a que es el cliente quien nos va a decir cómo podemos entablar relaciones duraderas con él.

Por otro lado, la irrupción de internet y la incorporación de nuevas tecnologías en el sector turístico han situado a la agencia de viajes tradicional en una situación crítica. El estudio realizado por Valenzuela (2007) en su tesis doctoral, detecta que el sector requiere mejorar sus procesos e invertir en sistemas de inteligencia de clientes que permitan actualizar constantemente el conocimiento sobre los clientes.

La agencia de viajes debe considerar a Internet como una herramienta importante que ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente.

Las agencias de viajes minoristas deben preocuparse en intentar desarrollar confianza en sus clientes, resultado que coincide con estudios anteriores realizados tanto en este sector como en otros. La confianza aumenta cuando el cliente percibe el buen hacer por parte de la agencia de viajes, y su preocupación por satisfacer sus deseos y necesidades.

El objetivo de las agencias de viaje, no debe ser únicamente que el cliente vuelva a contratar sus servicios turísticos, sino que se debe fomentar, como también señalan los autores Suárez et al (2007), una lealtad basada en las percepciones de los clientes sobre como presta el servicio la agencia de viajes. Esto permitirá a la agencia de viajes diferenciarse y contar con una cartera estable de clientes con el fin de sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual.

Analizar los costes de cambio desde dos perspectivas: positiva y negativa y su análisis sobre variables de fidelización permite comprobar varias cuestiones

de interés de cara a mejorar la gestión de las bases de datos de clientes de las agencias de viajes.

La presencia de estos costes favorece la continuidad de la relación al representar barreras al cambio de agencia de viajes. Esto permite a las agencias de viajes extraer importantes beneficios de su cartera de clientes, ya que estos costes conceden poder de mercado (Farell y Klemperer, 2006)<sup>484</sup>. Los costes de cambio puede suponer una herramienta muy útil para retener a los clientes y para mejorar la rentabilidad obteniendo la agencia de viajes, así, una ventaja competitiva. Sin embargo, la agencia de viajes no debe caer en la práctica de estrategias oportunistas ya que de esta forma lo que se generan son costes de cambio negativos, que repercuten de forma negativa tanto en la confianza como en la satisfacción. Sin embargo, los costes positivos repercuten de forma positiva en la confianza y en la satisfacción lo que favorece las relaciones orientadas a largo plazo, por lo tanto las agencias de viajes deben diseñar estrategias que permitan aumentar estos costes, como por ejemplo programas de fidelización, trato personalizado del cliente, lazos afectivos entre las partes...

## **5.2.- Limitaciones del estudio.**

La presente investigación ha mostrado algunas limitaciones que deben ser consideradas a la hora de hacer uso de los resultados obtenidos. En primer lugar, los datos derivados del estudio empírico provienen de una muestra de ámbito geográfico limitado, en segundo lugar el constructo compromiso calculado no está bien definido tal y como señalan los resultados estadísticos, pese a que son escalas de medida contrastadas por autores en anteriores estudios, tal y como se explica en el capítulo de justificación del modelo. En tercer lugar, se analiza la estrategia cliente-céntrica desde el punto de vista del consumidor final, a esta investigación le resultaría muy interesante el complemento con la investigación de la filosofía cliente-céntrica desde el punto de vista de la agencia de viajes.

---

<sup>484</sup> Citado por Maícas et al (2007). Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007). El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. *Universia Business Review*

### **5.3.- Futuras líneas de investigación.**

Entre las líneas de investigación futura se podría plantear la ampliación de la muestra así como el análisis realizado sobre la estrategia cliente-céntrica se ha hecho desde la perspectiva del cliente, y sería interesante realizar este análisis desde la perspectiva de la agencia de viajes.

En segundo lugar, se necesitaría investigar si los resultados son generalizables a otros sectores y subsectores turísticos. Si lo mismo ocurre en otros sectores o subsectores, su análisis permitiría realizar análisis comparativos y extraer conclusiones interesantes para el estudio.

En tercer lugar, se puede analizar si los resultados son generalizables para otros países, y de esta forma poder evaluar el efecto intercultural, debido a que las percepciones, actitudes y comportamientos de los encuestados están influidos por sus culturas, y de esta forma se podría saber si los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser generalizados para las agencias de viajes de otros países o para otros sectores que fuesen considerados.

En cuarto lugar, el peso que internet tiene sobre el sector turístico y concretamente el subsector de agencias de viajes hace necesario futuras líneas de investigación relacionadas con la gestión multicanal de la agencia de viajes tanto desde el punto de vista del consumidor como el de la propia agencia.

En quinto lugar, una redefinición del constructo compromiso calculado resultaría interesante para ver su relación con la lealtad comportamental y la confianza.

## **Bibliografía**

- Abellá S., Lozano F.J (2002). Orientación al cliente y resultados de las empresas de turismo rural del norte de la provincia de Huesca. *Acciones e Investigaciones Sociales* 15, pp. 195-214
- AEMR (2002). Primer estudio de CRM en España. Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR). Barcelona
- Águila, A.R., Bruque, S., Padilla, A. (2002). Global Information technology management and organizational analysis: Research Issues. *Journal of Global Information Technology Management*. Vol. 5, nº 4, pp 18-37.
- Aguilar J.J., Rene Z (2005).Gestión de Capacidades Dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Brasil, ALTEC.
- Aguiló, E.; Alegre J (2004). La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares. *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 250-270.
- Albert, I (1999).Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Albert, I. (1995). *Gestión y técnicas de Agencias de Viajes*, Ed. Síntesis. Madrid
- Albors J., Márquez P. (2006).Creando valor en la cadena a través de las TIC X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia 7 y 8 de Septiembre de 2006.
- Alén M.E., Fraiz J.A. (2006).Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol, 15, núm 3 (2006), pp.171-184
- Alet i Vilagínés, J. (2000).Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. 2ª ed., Ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.
- Amerein P, Barczyk D, Evrard R, Rohard F., Sibaud B. et Weber P. (2005). *Marketing. Stratégie et pratiques*. Ed. Armand Colin, París.
- Amit R.; Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22. 493-520
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46



- Apaolaza V., Hartmann P., Zorrilla P. (2004). Antecedentes de la lealtad del cliente de energía doméstica: calidad del servicio, satisfacción, confianza, costes de cambio XVI Encuentro Profesores Universitarios de Marketing, Alicante 22, 23 y 24 de septiembre de 2004.
- Apaolaza V., Hartmann P., Zorrilla P. (2005). Asociaciones de la marca, satisfacción y costes de cambio: factores determinantes de la lealtad del cliente de energía doméstica. XVII Encuentro de profesores universitarios de Marketing, 22-23 de Septiembre de 2005
- Araya S., Orero A., Chaparro J. (2006). Los recursos y Capacidades y los Sistemas y Tecnologías de información: una perspectiva organizativa integradora X Congreso de Ingeniería de la Organización. Valencia, 7 y 8 de septiembre de 2006.
- Arbelo A., Pérez P. (2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades. Ponencia Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza
- Arramberri J. (2007). Turismo y Globalización  
[www.iesaa.csic.es/es/jornadasturismoll/ponencias/S1-Aramberri.pdf](http://www.iesaa.csic.es/es/jornadasturismoll/ponencias/S1-Aramberri.pdf)
- Arthur WB, (1996). Increasing returns and the new world of business. Harvard Business Review 74 (4): 100-109.
- Balance de 2007 y Perspectivas para 2008. Nº 23 Enero 2008. Exceltur.
- Balance de resultados de demanda turística internacional 2004-2007 desde la óptica de los mercados emisores. (2007). Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Instituto de Estudios Turísticos.
- Bansal, H.S., Taylor, S.F. y James, S.T. (2005). Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumer's switching behaviors Journal of the Academy of Marketing Science
- Barómetro OMT del Turismo Mundial, Enero de 2009. [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- Barómetro OMT del Turismo Mundial. Vol 6. Nº 1 Enero 2008. [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- Barómetro OMT del Turismo Mundial. Vol 5. Nº 1 Enero 2007. [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- Barroso C., Martín E., Rodríguez\_Bobada J. (2005). Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm 25, pp 103-132.
- Barroso C, Martín E. (1999). Marketing Relacional ESIC

- Barroso, C. y Martín Armario, E. (1999). La orientación al mercado: presentación. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5 nº 3: 11
- Berry, L.L. y Yadav, M.S. (1997). El papel del valor en la determinación del precio de los servicios. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 78, pp 26-37
- Bharadwaj, Sundar G., P.R. Varadarajan and J. Fahy (1993), Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, 57 (Oct.), 83-99."
- Bigné J.E., Küster I, Andreu L., Blesa A. (2008). Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad. Interrelación en las agencias de viajes. *Revista Española de investigación y Marketing* , nº 21
- Bigné J.E., Andreu L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 21, pp. 89-120
- Bigné E., Küster I., Blesa A., Andreu L. (2001). La medición de la orientación al mercado en los sectores cerámico y turístico de la Comunidad Valenciana: Propuesta y Validación de una escala a medida. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- Bigné J.E, (1999). La calidad de servicio en las Agencias de Viaje. Turismo: organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial. Congreso de Turismo Universidad y Empresa, (1998. Peñíscola).
- Bigné J. E., Sánchez J., Moliner M.A. (1997). Calidad y satisfacción en los servicios hospitalarios esenciales y periféricos. *Investigación y Marketing*, nº 57, pp. 55-61
- Blesa Pérez A., Ripollés Meliá M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 14, núm. 3
- Bordonaba V., Polo Y. (2004). Principales teorías sobre relaciones propuestas desde la economía y las ciencias sociales. Congreso 2º Encuentro Internacional Virtual de Economía y Sociedad, 2-20 febrero 2004
- Buhalis, D. (2003). *eTurism. Information technology for strategic tourism management*. Pearson Education, Harlow.

- Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies. Past, present and future. *Tourisme Management*, 23.
- Bull, Adrian O. (1996). Economía del sector turístico, *Información Comercial Española*, N° 749, Madrid, enero
- Cabrera A. y Cabrera E. (2001). La gestión de las personas, clave en la implantación de las nuevas tecnologías de la información. *Economía Industrial*. N° 339
- Camisón Zornoza, C. (1997). "Los costes totales de la calidad: un estudio de la empresa hotelera". Ed. Civitas
- Carmona A., Lela A. (2008). Comparación de modelos y enfoque contingente de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente: Un estudio empírico.
- Castañeda García, J.A.(2005). El comportamiento del usuario de Internet: análisis de los antecedentes y consecuencias de la fidelidad. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- Chin W. (1998), "Issues and opinion on structural equation modelling", *MIS Quarterly* 22 (1) vii-xvi.
- Cisneros, G.; Molina, J. (1996). Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes. *Harvard-Deusto: Marketing & Ventas*. N° 17, Noviembre-Diciembre, pp. 30-35.
- Claver, E; González, M.R. (1998). Los sistemas y tecnologías de la información: su repercusión en las estructuras empresariales. *Alta Dirección*, n° 198, pp. 103-117.
- Clemons E.K., Row M.C. (1992). Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*: 9-28.
- Cobo F.B., González L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL 543-568
- Colgate, M., Danaher P. (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 3, 375-387

- Colmenares O., Saavedra J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones Theoretical review of the brand loyalty: approaches and valuations. Cuadernos de Gestión Vol. 7. N.º 2, pp. 69-81.
- Cortiñas M., Elorz M., Goñi., Villanueva M.L. (2000). La heterogeneidad de la productividad del marketing en los servicios minoristas: satisfacción y lealtad Documento de Trabajo. Working Papers series. Universidad Pública de Navarra. Departamento de Gestión de Empresas.
- <http://www.unavarra.es/organiza/gempresawkpaper/Dt50-01.pdf>.
- Crespi R., Martínez E. (2001). Las tecnologías de la información y el sector servicios. Una aplicación al turismo. Economía Industrial nº 340
- CRM Guru (2002): The blueprint for CRM success: outcomes of a comprehensive study identifying best practices leading to ROI and factors contributing to failure. Documento en <http://iese.edu/research/pdfs/OP-04-1.pdf> obtenido en mayo de 2005
- Cronbach, L.J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", Psychometrika, Vol 16, pp. 297-334.
- Curry Jay, Curry Adam (2002). CRM, como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Ed. Gestión 2000.
- Datos esenciales del turismo. Edición 2007. [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- Dávila J.; Flórez M. (2007). Estrategias de calidad del servicio e instituciones bancarias: factores que influyen en la calidad del servicio percibida. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica./ coord. por Juan Carlos Ayala Calvo.
- De Borja Solé. L., Gomis J.M. (1999). El sector turístico como paradigma de las economías relacionales. Dpto Economía y Organización de Empresas. Fac. Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Barcelona.
- <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/itpe3.pdf>
- De la Cruz I. (2007). Capacidades y estrategia competitiva: propuesta de un modelo para su desarrollo dentro de un sector. Revista de Administración, Finanzas y Economía. Vol 1, nº 2, pp 125-133
- De Pablo R., Juberías G. (2004) Impacto de las Nuevas Tecnologías en el sector turístico. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales España. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

- Del Águila A., Bruque S., Padilla A. (2003). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la Organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, nº 2., pp. 63-80.
- Del Aguila R., Padilla A., Serarols C. (2006). Análisis de la creación de valor en el e-business. Una aplicación al sector de distribución de noticias on-line. Boletín económico de ICE nº 2885
- Del Alcázar B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. Esic
- Delgado E., y Munuera, J.L. (2002). Brand Trust in the context of consumer loyalty European Journal of Marketing, nº 75, pp. 16-20
- Departamento de Estudios. Fira Barcelona. El sector turístico en España. 2004
- Dick, A., Basú, k. (1994). Customer loyalty: towardan integrated conceptual framework Journal of the Academy of Marketing Science, 22, pp. 99-113.
- Dimitriades Z. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations. Some evidence from Greece. Management Research News. Vol 29, Nº 12, 2006 pp. 782-800
- Drucker, P. (1973). Management: Tasks, Responsibilities and Practices. Edition: reprint, illustrated. Publicado por Transaction Publishers, 2007.
- Eggertsson (1991), Economic Behavior and institutios. Cambridge, Cambridge University Press, p15.
- El turismo en la Comunidad Valenciana (2005). Agencia Valenciana de turismo
- Esteban Talaya, Águeda / Millán Campos, Ángel / Molina Collado, Arturo (2000). La comercialización de productos turísticos en Internet: implicaciones para las agencias de viaje Cuadernos de CCEE y EE, nº 39, 2000, pp 15-35
- "Esteban, C.; Rubio, L. y Oliva, F. (2002) "Estudio sobre la calidad percibida por el cliente en una agencia de viajes. Propuesta de estrategias basadas en la utilización de las nuevas tecnologías" Poster Congreso: ACEDE. Palma de Mallorca."
- Exceltur(2008). Balance de 2007 y Perspectivas para 2008. Nº 23 Enero 2008
- Fernández Fúster (1989), "Introducción a la teoría y técnica del turismo"- Ed. Alianza Española. pp.23-25,

- Fernández López Javier (2002). *Gestionar la Confianza. Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia.* Ed. Prentice Hall
- Fernández M., (2007) Una valoración de la investigación empírica en torno a la hipótesis de alineación discriminativa de Williamson en la ECT. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pag. 44
- Fernández M., Martín J.D (2006). *La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm 1 (2006), pp. 77-100
- Figuerola Palomo Manuel (1999). *Introducción al estudio económico del turismo* Civitas, Madrid, pp. 14 y 17.
- Flavián C., Guinalú M. (2007). *Un análisis de la influencia de la confianza y del riesgo percibido sobre la lealtad a un sitio web: el caso de la distribución de servicios gratuitos* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16, núm. 1, pp. 159-178
- Flavián C., Guinalú M. (2006). *La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red.* Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm 29, 2006, 133-160
- Flavián C., Guinalú M., Gurrea R. (2006). *La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red.* Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Num 29
- Flavián C., Guinalú M., Gurrea R. (2004). *Análisis empírico de la influencia ejercida por la usabilidad percibida, la satisfacción y la confianza del consumidor sobre la lealtad a un sitio web.* XVI Encuentro Profesores Universitarios de Marketing, Alicante 22, 23 y 24 de septiembre de 2004.
- Flores D. (2007). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales sierra de Aracena y picos de Aroche y sierras de Cazorla, segura y las villas.* Universidad de Huelva. Facultad de ciencias empresariales departamento de economía general y estadística

- Fornell et al. (1996), Oh (1999), Caruana et al., (2000), Babin y Kim (2001) o González-Gallarda y Gil (2004) (Gil et al., 2007 b). (mirar articulo de SERVIGIL).naturaleza afectivo-cognitivo del valor percibido en el arti de I gil 2004
- Fornell, C. (1992).A nacional customer satisfaction barometer: the Swedish experience *Journal of Marketing*, vol. 56, nº1.
- Fornell, C., Johnson, M.D.; Anderson, E.W., Cha J., Bryant, B.E. (1996).The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, Vol. 60, nº 4. 1996, pp.7-18
- Gallarza G. M., Gil I. (2006).Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university student's travel behaviour. *Tourism Management* 27, 437-452
- Gallarza, M. (2003).El valor percibido. Un modelo en el ámbito de la experiencia turística. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- García C., Vázquez R., Iglesias V (2007).La fidelización de clientes industriales de gas natural y electricidad. El papel del valor percibido y las barreras al cambio *Economía Industrial*, nº 365
- García de Madariaga J. (2002).La gestión de relaciones con clientes en España: niveles de implantación de soluciones CRM en el segmento de grandes empresas *Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada
- García de Madariaga, J. (2002).Orientación al mercado, marketing relacional y gestión de relaciones con clientes: estudio de la interrelación existente entre tres aspectos de un mismo fenómeno. XI Congreso Nacional, X Hispano Francés AEDEM, Alicante
- García F., Lajara M., Bartolomé J., Quer D. (1999). Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes. La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999
- García M.J. (2000).La importancia demantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. *Esic Market*, Septiembre - Diciembre
- Garrigós, F., Palacios D., Lapiedra R. (2003).Las tecnologías de información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventaja competitiva en el sector turístico. Dpto. Administración de Empresas y Marketing Universidad Jaime

I de Castellón  
[http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo\\_tecnologias.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ecommerce/turismo/varios/2003/turismo_tecnologias.pdf)

- Gil, I., Berenguer G., González-Gallarza M., Blasco M<sup>a</sup> F. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm 31, 2007, 031 -066
- Gil I, Sánchez M., Berenguer G., González -Gallarza G. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 15, pp. 47-72
- Gilliland, D.I., Bello, D.C (2002). Two sides to attitudinal commitment. The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. Journal of the academy of marketing science, vol 30, num, 1, pp 24-43.
- González-Gallarza Granizo M. (2002). Fidelidad versus lealtad: ¿clientes <<perros>> o <<amigos>>?, Harvard Deusto Business Review, 107. 30-34
- Goodman, L. (1979), "A brief Guide to the Causal Analysis of Data from Surveys", American Journal of Sociology. Vol 74, pp. 1078-1095.
- Goodman, L. (1973), "The Analysis of Multidimensional Contingency Tables when Some Variables Are Posterior to Others: A Modified Path Analysis Approach", Biometrika. Vol. 60, pp. 178-192.
- Gorsuch, R. (1974), "Factor Analysis", Philadelphia: W.B.Saunders Company.
- Grant, R.M. (1996). Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas Madrid.
- Greenberg p. (2003). CRM. Gestión de relaciones con el cliente. Ed. Mc Graw Hill, pp.1-45.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios Ed. Díaz de Santos.
- Guadix J., Ibáñez N., Muñuzuri J., Cortés P. (2005). Estudio de la Fidelidad de clientes aplicado al sector hotelero. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005



- Gulati, R, Noria, N, Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999), "Análisis multivariante", 5a Edición. Prentice Hall Iberia, Madrid
- Hartmann P., Apaolaza V., Forcada F.J (2002).El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola.Cuadernos de Gestión. Vol, 2. N° 2
- Hernández L., Hernández E. (1998). La naturaleza, actividad y clasificación de las agencias de viaje. Cuadernos de turismo nº1
- Historical perspective of world tourism.  
<http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm> 9/05/2008
- Huete L, Pérez A. (2003).Clienting. Marketing y Servicios para rentabilizar la lealtadEd. Deusto.
- Huete L. (1997).Servicios & Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios. Ed. Deusto.
- Iglesias Bedós Oriol (2003).El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico. I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC)
- Jafari Jafar (2005). El turismo como disciplina científica. *The Scientification of Tourism*. *Política y Sociedad*, Vol. 42, Num 1: 39-56
- Jaworski, B. J., Kohli, A.K. (1993). Market Orientation; Antecedents and Consequences*Journal of Marketing* 57 53-70
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1989), "LISREL 7. A Guide to the Program and Applications", Chicago, Ill: SPSS.
- Jöreskog, K. (1971), "Simultaneous factor analysis in several populations", *Psychometrika*. Vol 36, pp. 109-133
- Julander C.R., Söderlund. M (2003).Effects of switching barriers on satisfaction, repurchase intentions and attitudinal loyaltyWorking Paper Series in BusinessAdministration
- Kenney, M. y Curry, J. (2000).Beyond transaction costs: E-commerce and the power of Internet dataspace.University of California, Berkeley Working Paper. July 2000

- Küster, I. (2002).La venta de relaciones. Investigación y Marketing. Vol 74, marzo, pp 41-66
- Lafferty, Barbara A., Hult, G. Tomas M.(2001) A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. European Journal of Marketing.
- Lam, S. Y., Shankar, V. y Murthy, M.K. (2004).Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An illustration from a Business-to-Business Service Context.Journal of the Academy of Marketing Science
- Lambin, J.J. (1995).Marketing estratégico.Mc Graw-hill, 3ª Edición, Madrid
- Lillo, A., Ramón A.B., Sevilla M. (2007).El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Cuadernos de Turismo, nº 19, pp. 47-69.
- Llonch Andreu, J. (1992).La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa.Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona
- Lomax, R. (1983), "A guide to multisample structural equation modelling", Behavior research, methods and instrumentation, Nº 15, pp. 157-206.
- 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 relevantesUniversidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía de la Empresa.
- López J.A., Santos M.L., Trespalacios J.A. (2008).El efecto de las funciones creadoras de valor sobre la satisfacción y la lealtad en las relaciones empresariales.AEDEM. Congreso Nacional (22.2088. Salamanca)
- López J.I. (2007).Evolución de los modelos de negocios en Internet: situación actual en España de la economía digitalEconomía Industrial, nº 364, pp. 213-229.
- López J.M.; López L.M. (2008). El billete electrónico en los canales de distribución turísticos. Boletín económico de ICE nº 2934
- Maícas JP., Polo Y., Sesé F.J. (2007).El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo. Universia Business Review
- Mañas J.C. et al. (2003). Las agencias de Viajes en España: Estudio de los cambios productivos, evolución del sector y nuevas cualificaciones profesionales. Proyecto financiado por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) y Fondo Social Europeo (FSE). Al amparo

del III Acuerdo Nacional de Formación Continua. Convocatoria 2002 de Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación. Número de expediente C20020094.

Martín I. (2004). Dirección y Gestión de empresas del sector turístico. Ed. Pirámide

Martín Ruiz, D (2003). Satisfacción, costes de cambio y fidelidad del cliente: Investigando los efectos de la heterogeneidad relacional. Libro de Ponencias del XV Encuentro de Profesores de Marketing. Córdoba, España. ESIC.

Martín Ruiz, D (2001). El valor Percibido como determinante de la Fidelidad del cliente. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

Martínez Tercero M. (1999). Ciencia y Marketing: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales. Ed. ESIC.

Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos J. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial. Madrid: Síntesis.

Marzo M., Pedraja M., Rivera T. (2006). Valoración de los resultados organizacionales derivados del marketing relacional atendiendo a las características del cliente. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 12, nº 3, pp. 151-166.

Mazaira, A.; Dopico, A.; González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 14, núm. 3

Menéndez JJ. (2005). Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción. Espacios Públicos, agosto, año/vol 8, nº 016. Universidad Autónoma del Estado de México. pp140-156.

Middelton, V. (1997). Marketing in travel and tourism. Butterworth Heinemann, Oxford.

Montilla J. (2005). "El sector Turismo". Informe al consejo de ministros. Junio 2005. Ministro de Industria, Turismo y Comercio

Mora A., Lanquar R., Pablo F. (1999). Los efectos de la innovación tecnológica en el turismo. Universidad de Alcalá. Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones: nuevas tecnologías y calidad. Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga. Málaga. I.S.B.N.:84-7785-343-6.

- Mora Sánchez, Antonio y Córdoba Leiva, Jose L., (2000). La liberalización mundial del turismo y la economía española Documentos de Trabajo - Escuela Universitaria de Turismo, ISSN 1576-642X, N°. 11
- Morales V., Hernández A. (2004). Calidad y Satisfacción en los servicios: conceptualización <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires-Año 10-Nº 73 -Junio de 2004.
- Moreno S., Aguiar T. (2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes. El caso del sector español. Estudios y presepectivas en turismo. On-line ISSN 1851-1732
- Moreno, G.S. & Celis, S.D. 2003 Analysis of the travel agencies from the leisure travellers' perception: the Spanish case. *Tourism* 51(1): 31-41
- Morgan R., Hunt S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 58 pp. 20-38
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing *Journal of Marketing*
- Munuera , J.L. y Rodríguez, A.L (1998). *Marketing Estratégico. Teoría y Casos*. Pirámide. Madrid.
- "Muñoz Dueñas Mª del Pilar (2001). El valor de la fidelidad : su refleja en los sistemas de información. Universidad de Vigo. [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/05\\_CONTABILIDAD/10\\_mu%C3%B1oz\\_gomez.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/05_CONTABILIDAD/10_mu%C3%B1oz_gomez.pdf).
- Naciones Unidas (Departamento De Información Económica y Social y Análisis de Políticas. División de Estadística) (1994): Recomendaciones sobre estadísticas del turismo, número de venta S.94.XVII.6., ed. Naciones Unidas, Nueva York, p.5
- Naudé, P. Buttle, F. (2000). Assesing relation ship quality. *Industrial Marketing Management* , Vol. 29, pp 351-361
- Navas J., Guerras L. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* 2ª Ed. Civitas, Madrid
- Naver, J., Slater, S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability *Journal of Marketing* 54/4 20-35
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H., (1994), "Psychometric Theory", third ed. McGraw-Hill, New York, NY.

- Ocker R.J., Ph D, Mudambi, Ph D (2002).Assesing the readiness of firms for CRM: A literature review and research model.IEEE Computer Society. The 36th Hawaii International Conference on system science
- Organización Mundial Del Turismo (O.M.T.) (1993): Definiciones relativas a las estadísticas del turismo, Ed. O.M.T. Madrid, p. 9.
- Organización Mundial del Turismo. OMT (1998). El turismo como actividad económica. Introducción al turismo. Madrid , pp. 9-38.
- Ortega, E. y Recio M. (1997).Fidelización de clientes y marketing de relaciones. Investigación y Marketing. AEDEMO. Vol. 57, diciembre, pp. 33-40.
- Parsons, G.L. (1983).Information Technology: A new Competitive Weapon Sloan Management Review.
- Pedraja M., Rivera P. (2002).La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional. Economía Industrial, nº 348, VI.
- Peppers, D., Rogers M. (1996). The One to one future building relationships one customer at a time. Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Pérez del Campo, E. (2002).La comunicación fuera de los medios (below the line).Ed. ESIC.
- Pérez J.M. et al (2004).Agencias de Viaje. Informes Sectoriales de la Comunidad Autónoma Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras.
- Pérez, A. (1996).El libro del mundo de los agentes de viajes. Edición Laertes
- Picón A., Ruiz C. (2002).La importancia del valor percibido y los costes de cambio en el marketing de relaciones.Proyecto de investigación. Universidad de Sevilla. [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06\\_COMERCIALIZACION/06\\_picon\\_ruiz.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/06_picon_ruiz.pdf)
- Polo Y., Sesé F.J. (2007).Influencia de los costes de cambio en la orientación a largo plazo de las relaciones proveedor-cliente. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones) , pag. 21
- Poon, A. (1993). Technology in Travel Agencies and Tour Operators. En Cooper, C.P. (ed.). Tourism and Technology and Competitive Startegies, CAB International, Londres.
- Porter, M (2001). Strategy and the internet.Harvard Business Review, 79

- Porter, M.E; Millar, V.E. (1985).How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, Vol , 64, nº 4, pp. 149-160.
- Powell, T.C.; Dent-Micallef A. (1997).Information technology as competitive advantage: the role of the human, business and technology resources. Strategic Management Journal, Vol. 18, nº 5.
- Rayport, J.F. y Sviokla, J.J. (1996). Aprovechar la Cadena de Valor Virtual. Harvard Deusto Business Review, nº 74, septiembre-octubre, pp:6-16.
- Rayport, J.F. and Sviokla J.J. (1995).Exploiting the virtual value Chain.Harvard Business Review, Vol 73. Nº 12, pp.75-87.
- Reinares P., Ponzoa J.M. (2002). Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Ed. Prentice Hall.
- Renart, L (2004).CRM: tres estrategias de éxitoEdición: Emma Tonijuan. Documento en [http://iese.edu/en/files/6\\_13439.pdf](http://iese.edu/en/files/6_13439.pdf) obtenido en Abril de 2005
- Rene E (2005). Gestión de Capacidades Dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Brasil, ALTEC
- Rigby, D.K., Frederick F.R. y Scheffer, P. (2002).Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review. Vol, 80, nº 2 February.
- Rodríguez A; Careaga S (2004). El sector del Turismo profesional. Agencias de Viajes VS Internet. V Congreso "Turismo y Tecnologías de la información y las Comunicaciones". TuriTec 2004
- Rodríguez del Bosque I., San Martín H., Collado J. (2005).El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis comparativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios.Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm 24, 083-102
- Rondán J., Sánchez M.J., Villarejo A.F. (2007).Análisis de clases latentes en la relación entre calidad de servicio, satisfacción y confianza con la intención de recompra.Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.
- San Martín S. (2003).La relación del consumidor con las agencias de viajes. Universidad de Burgos. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos.

- San Martín S. (2003). Perfil del cliente de agencias de viajes desde un enfoque de marketing relacional. Simposio Internacional de Turismo y Ocio, 12. Barcelona, 3-4 abril 2003.  
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00022.pdf>.
- San Martín S., Camarero M.C., Rodríguez J. (2006). El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación de compromiso. San Martín S., Camarero M.C., Rodríguez J. 2006. El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación de compromiso. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 28, 2006, 113-138.
- San Martín, S., Gutiérrez J., y Camarero, M.C. (2000). La confianza como principal determinante del compromiso relacional. XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Ed. ESIC, Madrid, pp. 199-214
- Sánchez M.J., Rondán J., Villarejo A.F. (2007). Calidad de relación. Una propuesta adecuada para explicar y predecir el éxito de la relación entre empresa y consumidor. [http://www.escpeap.net/conferences/marketing/2007\\_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco\\_RondanCataluna\\_VillarejoR.pdf](http://www.escpeap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/SanchezFranco_RondanCataluna_VillarejoR.pdf).
- Sánchez, D.; Frau C; Sánchez V.; Esteban T.; Sánchez A. (2003) Las agencias de viaje en España. Estudio de los cambios productivos. Evolución del sector y Nuevas calificaciones profesionales. Estudio de los cambios productivos. Evolución del sector y nuevas calificaciones profesionales. Unión Nacional de Agencias de Viajes.
- San Martín S., Camarero I., Gutiérrez J. (2003). Enfoque contractual y marketing relacional como marcos de estudio de las relaciones comerciales. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, nº1, pp. 209-228
- Santesmases Mestre, M. (1999). Marketing. Conceptos y estrategias, 4ª ed., Ed Pirámide, Madrid.
- Santos L., Sanzo M., Vázquez R., Álvarez L. (2002). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. Revista española de investigación de marketing, Vol. 6, Nº 1, pp. 7-36

- Sanzo M.J, Trespalacios JA, García N. (2004). Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, I Vol. 13, Nº 1,pags. 101-114
- Schmitt,B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. New York. John Wiley.
- Schumpeter J.A. (1934).*The theory of Economic Development: An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the business Cycle*. Harvard University Press: Cambrigde; M.A.
- Setó Pamies D. (2003).La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, nº2, pp. 189-204
- Shapiro C, Varian HR, (1999). *Information Rules: A strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School.
- Sheelagh Matear, Brendan Gray, Tony Garrett, and Ken Deans. *Moderating Effects of Service Characteristics on the Sources of Competitive Advantage - Positional Advantage Relationship*. ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge
- Sheldon, K.M.; Elliot, A.J. ; Kim, Y. ; Kasser, T. (2001).What is Satisfying about Satisfying Events?. *Testing 10 Candidate Psychological Needs*. *Journal of personality & Social Psychology*, Vol. 80, pp. 325-339.
- Sousa R. (2002). *Análisis de la creación de valor en las agencias de viaje en España*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2007 (a)).La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las Agencias de Viajes Minoristas con sus clientes.El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vol 1, 2007, Ponencias, pág 6.
- Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007 (b)).La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico*Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, núm. 3
- Suárez L., Vázquez R., Díaz A.M. (2006).Factores determinantes de las relaciones estables entre una agencia de viajes y diversos tipos de clientes: consecuencias sobre el comportamiento*Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Num 29, 2006, 193-228



- Suárez L., Vázquez R. Díaz A. (2004).El Marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas.Ponencia. XVI Encuentro de Profesores Uiversitarios de Marketing. Alicante, 22, 23 y 24 de Septiembre de 2004.
- Sweeney, J.C, Soutar, G.(2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*. Vol. 77, pp 203-220
- Tiernan, C. and Peppard, J. (2004).Information Technology: Of Value or a Vulture?.*European Management Journal*, Vol. 22, Nº 6
- Tourism and the world economy. <http://www.unwto.org/facts/eng/overview.htm>. Consultado Mayo (2008)
- Tourism Market Trends, 2006 Edition – Annex. World Tourism Organization. (Data as collected in UNWTO database November 2006)
- Treacy M, Wiersema, F. (1993). Ser Lider de Mercado: una cuestión de valor añadido. *Harvard Deusto Business Review*, nº 54, pp 118-127
- Unión Nacional de Agencias de Viaje (UNAV) (2003).Las Agencias de viaje en España. Estudio de los cambios productivos. Evolución del Sector y Nuevas Calificaciones ProfesionalesUnión Nacional de Agencias de Viaje (UNAV)
- Unwto. OMT. OHBTO. Datos esenciales del turismo. Edición 2007. Sección Datos y cifras en [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
- Upton, G. J. G. (1978), "The Analysis of Cross-tabulated Data". New York, John Wiley.
- Uriel E. y Aldás J. (2005), "Análisis multivariante aplicado", Editores Thomson, Spain Paraninfo S.A.
- Valenzuela L. M. (2007).La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Vázquez casielles, R., y Trespalacios gutierrez, J.A. (1998).Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales2ª ed., Ed. Civitas

- Vázquez R., Díaz A.M., Suárez L. (2005). Antecedentes y consecuencias del capital relacional: Una aplicación a las agencias de viaje minoristas. *Revista española de investigación de marketing*, Vol. 9, Nº 2, pp. 77-110
- Vázquez R., Díaz A.M., Del Río A.B. (2003). Marketing de importancia de la confianza y el compromiso en el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre empresas. *Estudios sobre consumo*
- Vialle, O (1995). *Los sistemas mundiales de distribución en la industria turística*. Organización Mundial de Turismo. Madrid.
- Visauta, B. (1986), "Técnicas de Investigación Social. Modelos Causales", Barcelona: Hispano Europa.
- Vogeler C., Hernández E. (1995). *Estructura y organización del mercado turístico*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Vogeler C., Hernández E. (1995). *Estructura y organización del mercado turístico*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Yang Z., Peterson R. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, >Vol. 21 (10). 799-822.
- Yoon, S.J. , Kim, J.H. (2000). An Empirical Validation of a Loyalty Model Based on Expectation Disconfirmation. *Journal of Consumer Marketing*.
- Zablah a , Bellenger D, Johnston W (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*. V. 33, I. 6, pp 475-489



## **Anexo I**

## **Anexo II**

PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO, PULSE RESPONDER ENCUESTA

RECUERDE GUARDAR EL CUESTIONARIO CUANDO ACABE, BOTÓN DE LA BARRA SUPERIOR AL INICIO DE LA MISMA

Valencia, Noviembre de 2008

Estimado colaborador,

El objetivo de esta encuesta es analizar cómo las estrategias que adoptan las Agencias de Viajes afectan a la percepción que se tiene de la misma por parte del cliente y cómo afectan a la decisión de compra.

Se trata de un proyecto de investigación (para la tesis doctoral) realizado por María Guijarro, bajo la dirección del Dr. Ignacio Gil (Catedrático de comercio electrónica) de la Universidad Politécnica de Valencia, que pretende identificar los factores relevantes/ diferencias que permiten explicar la inclinación del cliente por una u otra Agencia de Viajes.

Soy consciente de las limitaciones de tiempo con la que cuentan, pero este proyecto no puede ser llevado a cabo sin su estimable colaboración.

Le garantizo la total confidencialidad de la información facilitada por Vd. Su explotación se realizará a nivel agregado y con los únicos fines propios de una investigación científica.

Agradeciendo de antemano su colaboración, aprovecho la ocasión para saludarle atentamente,

María Guijarro

1.- Entendiendo por viaje cualquier desplazamiento fuera del hogar, durmiendo, al menos, una noche fuera ¿Cuántas veces sueles viajar al año? \*

Nunca	Menos de 1 viaje al año.	1 viaje al año.	Entre 2 y 5 viajes al año.	Más de 5 viajes al año.

2.- Motivo principal por el que viajas y con qué frecuencia lo haces:

	Nunca	Menos de 1 viaje al año.	1 viaje al año.	Entre 2 y 5 viajes al año.	Más de 5 viajes al año.	No sabe, no contesta
Ocio, recreo, vacaciones.						
Motivos religiosos.						
Tratamiento de salud.						
Visita a familiares o amigos.						
Estudios.						
Trabajo Negocios.						

3.A.- Para cada uno de los tres tipos de viajes que cito a continuación indica como lo sueles contratar principalmente:

1: Por internet buscando yo la mejor combinación / 2: Agencias de viaje on-line / 3: Agencias de viajes tradicionales / 4: Agencias de viajes tradicionales con canal web / 5: Lo hago yo personalmente (teléfono o fax) / 6: No sabe/ No contesta

		1	2	3	4	5	6
1:	Viaje por España de fin de semana.						
2:	Viaje por España de una semana.						
3:	Viaje por España de más de una semana.						

3.B.- Para cada uno de los tres tipos de viajes que cito a continuación indica como lo sueles contratar principalmente:

1: Por internet buscando yo la mejor combinación / 2: Agencias de viaje on-line / 3: Agencias de viajes tradicionales / 4: Agencias de viajes tradicionales con canal web / 5: Lo hago yo personalmente (teléfono o fax) / 6: No sabe/ No contesta

		1	2	3	4	5	6
1:	Viaje Internacionales con un vuelo inferior a seis horas de duración.						
2:	Viaje Internacionales con un vuelo superior a seis horas de duración.						

A.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el servicio de la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:

(1: Muy en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Indiferente / 4: De acuerdo / 5: Muy de acuerdo / 6: No sabe / No contesta)

		1	2	3	4	5	6
4.-	El servicio recibido en la agencia de viajes es bueno.						
5.-	La agencia de viajes responde de forma rápida a mi solicitud de servicio.						
6.-	La información que me proporciona la agencia de viajes es clara, concisa y transparente.						
7.-	La agencia de viajes se interesa por mis necesidades y personaliza el servicio, por lo que percibo un gran valor frente a otras ofertas del mercado.						
8.-	La agencia de viajes me ofrece novedades en el servicio y en los viajes que valoro positivamente.						
9.-	Creo que podría encontrar otras agencias de viaje que oferten servicios turísticos a menor precio.						
10.-	Existen agencias de viajes diferentes a la que acudo normalmente que pueden darme un mayor número de servicios adicionales.						
11.-	Considero que me resulta ventajoso seguir acudiendo a la agencia de viajes a la que voy, ya que a la larga me proporciona ventajas en cuanto a precios y servicios que me oferta.						
12.-	Varias veces he pensado que me sentiría más satisfecho con los servicios de una nueva agencia de viajes que con la actual, pues el resultado obtenido en dichas ocasiones no ha sido tan bueno como el esperado.						
13.-	A pesar de que sigo contratando servicios a la misma agencia de viajes, si otra me ofrece mejores condiciones cambiaría.						
14.-	El servicio proporcionado por otra agencia de viajes podría ser peor que el servicio que recibo en mi actual agencia.						
15.-	Animo a mis amigos, compañeros y familiares a contratar los servicios que proporciona la agencia de viajes.						

B.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:

(1: Muy en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Indiferente / 4: De acuerdo / 5: Muy de acuerdo / 6: No sabe / No contesta)

		1	2	3	4	5	6
16.-	Consigo reducir tiempo y esfuerzo de búsqueda de mis viajes gracias al asesoramiento de mi agencia de viajes.						
17.-	La agencia de viajes resuelve mis problemas.						
18.-	La agencia de viajes a la que habitualmente voy me ofrece descuentos, regalos, puntos...atractivos.						
19.-	La agencia de viajes me propone nuevos viajes o alternativas sin que yo se lo pida, facilitando mi decisión de compra.						
20.-	Creo que una agencia de viajes nueva se esforzaría más para lograr mis objetivos y sería más beneficiosa para mí.						
21.-	Me llevaría tiempo, dinero y esfuerzo finalizar la relación con mi agencia de viajes habitual.						
22.-	Mi relación con la agencia de viajes es algo que trato de mantener de modo indefinido.						
23.-	Soy paciente con la agencia de viajes cuando comete algún error.						
24.-	Programo mis viajes con la agencia de viajes habitual a la que voy porque es la mejor alternativa disponible.						

25.- Acudo a esta agencia de viajes por inercia.						
26.- Sería difícil conseguir el mismo nivel de satisfacción con otra agencia de viajes.						
27.- Me gusta la imagen pública que la agencia de viajes, a la que habitualmente contrato/ la última a la que he ido, tiene.						
<b>C.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la relación con tu agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>(1: Muy en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 3: Indiferente / 4: De acuerdo / 5: Muy de acuerdo / 6: No sabe / No contesta)</b>						
28.- La buena relación que tengo con la agencia merece mi máximo esfuerzo para mantenerla.						
29.- Mantener la relación es importante para mí, pues me siento beneficiado con la misma.						
30.- Recomiendo la agencia de viajes a cualquier persona que pida mi consejo.						
31.- Probablemente haré comentarios positivos sobre esta agencia de viajes a mis amigos y familiares.						
32.- La agencia debería hacer algo realmente mal para que me planteara cesar mi relación con ella.						
33.- La agencia de viajes a la que habitualmente contrato, me proporciona determinados privilegios que no recibiría si cambiara a otra agencia de viajes.						
34.- Echaría de menos el trato con el personal que habitualmente me atiende en la agencia de viajes a la que suelo comprar si cambiara a otra agencia.						
35.- Supone mucho tiempo y esfuerzo conseguir toda la información necesaria para evaluar con precisión otras agencias de viajes como proveedoras de viaje.						
36.- Incluso después de haber cambiado de agencia de viajes como proveedora, me supondría esfuerzo adaptarme a la nueva forma de funcionar de la nueva agencia.						
37.- El proceso de comenzar una relación con otra agencia de viajes como proveedor es complicado.						
38.- Cambiar de agencia de viajes como proveedora de viajes supone algunos costes monetarios.						
<b>D.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la relación con tu agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>(1: Muy Malo / 2: Malo / 3: Normal / 4: Bueno / 5: Muy Bueno / 6: No sabe/No contesta).</b>						
39.- El grado de cumplimiento de mis expectativas con el servicio recibido de la Agencia de Viajes es.						
40.- Cuál es el grado de satisfacción con el servicio (proceso de contratación) realizados en la agencia de viajes.						
<b>E.- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>(1: Nada / 2: Poco / 3: Normal / 4: Bastante / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta). *</b>						
41.- La agencia de viajes a la que contrato mis viajes es profesional.						
42.- En general, valoro positivamente el servicio recibido de la agencia de viajes frente a lo que me cuesta.						
43.- Valoro positivamente la combinación de trato directo (presencia física de la agencia de viajes), y un canal on-line entre mi agencia y yo.						
44.- Valoro la oferta complementaria al viaje que me ofrece la agencia de viajes (como el alquiler de vehículos, previsiones meteorológicas, gestión de entradas, gestión de médicos, vacunas, etc...).						
45.- Considerando en conjunto todos los viajes que he realizado con esta agencia, me siento satisfecho en todos los aspectos de los mismos.						
46.- La disponibilidad de un canal on-line y una presencia física de la agencia de viajes para la contratación de servicios turísticos me satisface.						
47.- Globalmente me parece adecuada la relación calidad-precio que tiene la agencia de viajes.						
48.- Siento que el trato recibido cubre mis expectativas.						
49.- La agencia tiene un conocimiento detallado sobre los productos y servicios turísticos disponibles en el mercado.						
50.- El personal de la agencia de viajes ha sido sincero en su trato conmigo.						
51.- Si surgen problemas, la agencia es honesta conmigo.						
<b>F.- Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>(1: Nada / 2: Poco / 3: Normal / 4: Bastante / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta). *</b>						
52.- Estoy satisfecho con los servicios-productos (viaje, hotel, alquiler,...) que me proporciona la agencia de viajes.						
53.- Estoy satisfecho con la relación personal que mantengo con los empleados de la agencia de viajes.						
54.- Estoy contento de haber elegido esta agencia de viajes, ya que la relación que mantengo con ella es muy familiar.						
55.- La agencia de viajes está bien preparada para atender eficientemente todo lo que le solicito.						
56.- Las promesas que realiza la agencia de viajes son creíbles.						
57.- La agencia de viajes habitual a la que voy, tiene mucha experiencia y normalmente conoce lo que es mejor para mí.						
58.- La agencia de viajes a la que voy siempre cumple las promesas que realiza.						
59.- La agencia de viajes se preocupa por mí, para que obtenga un buen servicio.						
60.- La agencia de viajes me orienta adecuadamente cuando solicito su opinión sobre el mejor servicio turístico.						
61.- Confío mucho en la agencia de viajes a la que voy.						



**G- Valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

**(1: Nunca / 2: Tal vez / 3: Probablemente / 4: Con mucha probabilidad / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta).**

	1	2	3	4	5	6
62.- La próxima vez que viaje acudiré a esta agencia de viajes.						
63.- En un futuro cercano tengo intención de utilizar más servicios de esta agencia de viajes (alquiler de vehículos, gestión de entradas.						
64.- Pretendo seguir contratando los servicios de esta agencia de viajes.						
65.- Continuaría con la agencia de viajes habitual a la que voy aunque elevaran el precio de sus servicios siempre que el incremento fuera razonable.						

**H- Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la agencia de viajes habitual a la que vas o la última agencia de viajes a la que has ido:**

**(1: Nunca / 2: Alguna vez / 3: A menudo / 4: Muy a menudo / 5: Siempre / 6: No sabe/No contesta).**

	1	2	3	4	5	6
66.- Contrato servicios turísticos a la misma agencia de viajes por falta de alternativas.						
67.- Considero que existen mejores agencias de viaje en el mercado, pero resulta difícil cambiar tras un largo periodo de relación.						
68.- Pese a que sigo acudiendo a la misma agencia de viajes, considero que al principio la relación me proporcionaba más ventajas que actualmente.						
69.- En general, sería un trastorno cambiar de agencia de viajes como proveedora de viajes.						
70.- El cambio de agencia de viajes como proveedora de viajes me implicaría mucho esfuerzo.						
71.- Sería costoso económicamente, el cambio de agencia de viajes como proveedor de viajes.						
72.- La agencia de viajes conoce lo que deseo y necesito como cliente y no sería apropiado cambiar de agencia de viajes como proveedora y asesora de viajes.						

**73.- Género del encuestado.**

Hombre	
Mujer	

**74.- Edad del encuestado/a.**

De 18 a 24 años	
De 25 a 34 años	
De 35 a 44 años	
De 45 a 54 años	
De 55 a 64 años	
De 65 años a más	

**75.- Ingresos Familiares del encuestado/a mensuales.**

De 0 a 600 €	
De 601 € - 1.200 €	
De 1.201 € - 1.800 €	
De 1.801 € - 2.400 €	
Más de 2.401 €	

**76.- Situación Laboral del encuestado/a.**

Desempleado/a	
Trabajador/a activo/a	
Jubilado/a	
Ama/o de Casa	
Estudiante	
Estudiante y Trabajador/a	

**77.- Estado civil del encuestado/a:**

Soltero	
Pareja de hecho	
Casado	
Divorciado / Separado.	
Viudo	

**78.- Nivel de estudios del encuestado/a.**

Estudios Básicos	
Bachiller/ciclos	
Diplomado	
Licenciado	
Doctor	

**79.- Si trabaja, puesto que ocupa el encuestado/a.**

Directivo	
Mando intermedio	
Empleado	
Trabajador autónomo	
Funcionario	

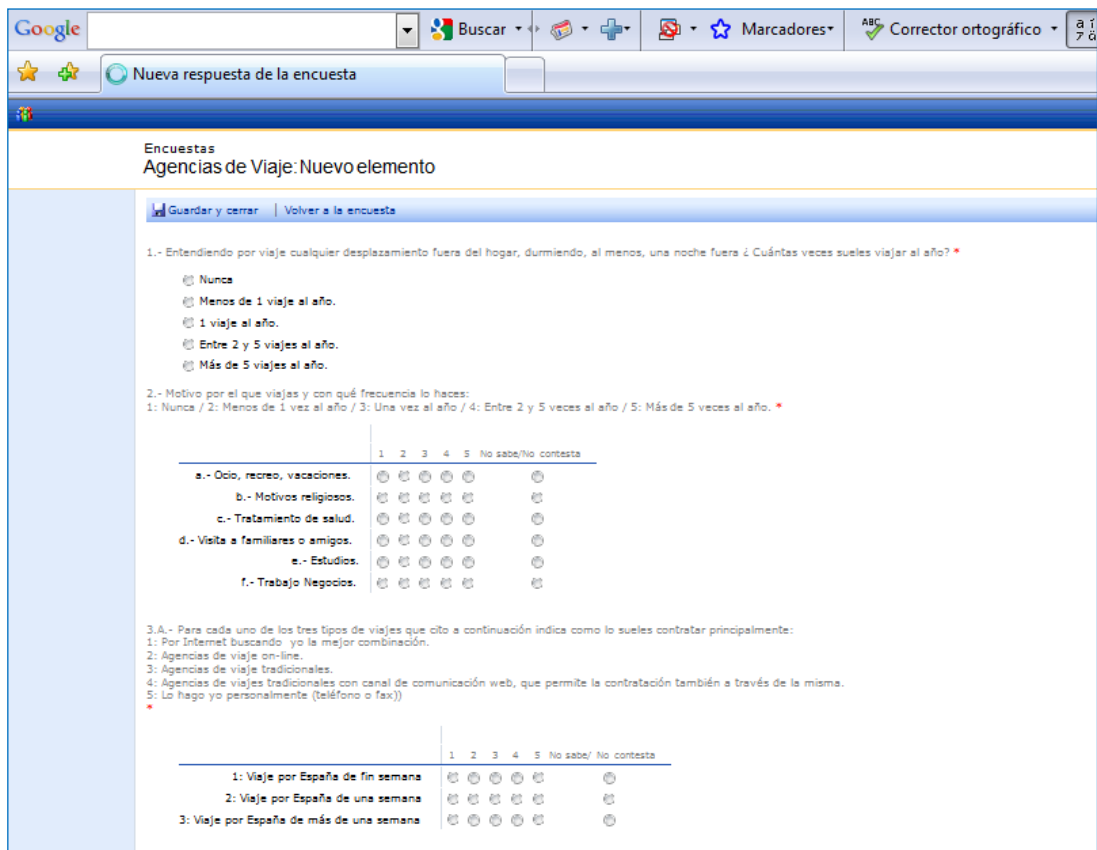
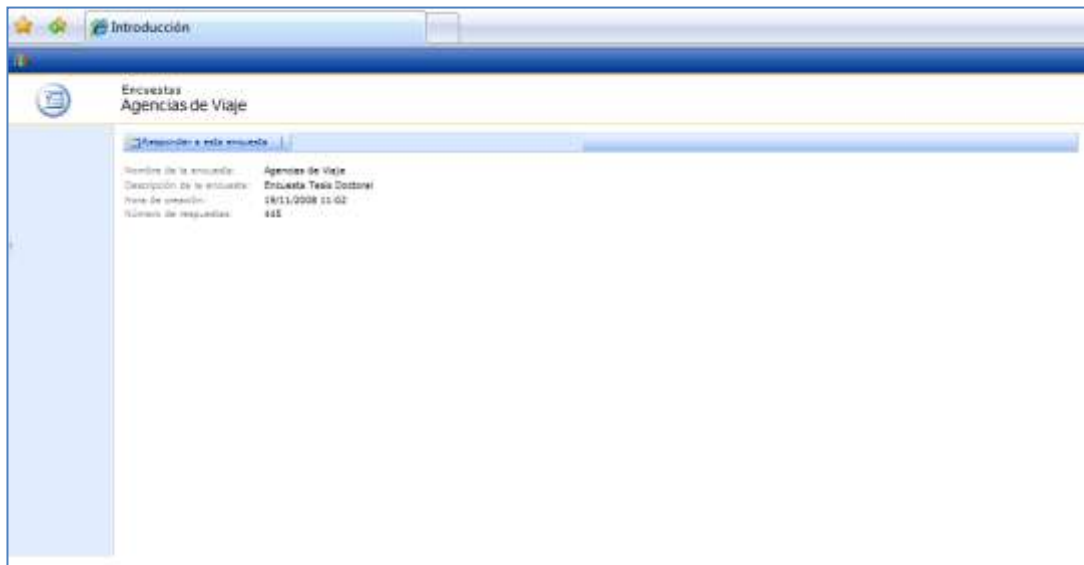
**80.- Número de personas en el hogar, (contando al entrevistado/a): \_\_\_\_\_**

**81.- Número de personas del hogar que trabajan fuera de casa: \_\_\_\_\_**

**82.- Provincia de residencia del encuestado --**

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 2.- Pantallazos de la encuesta en Internet.



Encuestas  
Página principal

http://www.vea.es/

Documentos  
Responder Encuesta  
Encuesta

Encuesta Teva Destinat

**PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO, PULSE RESPONDER ENCUESTA.  
RECUERDE GUARDAR EL CUESTIONARIO CUANDO ACABÉ, BOTÓN DE LA BARRA SUPERIOR AL INICIO DE LA MISMA**

Valencia, Noviembre de 2008

Estimado colaborador,

El objetivo de esta encuesta es analizar cómo las estrategias que adoptan las Agencias de Viajes afectan a la percepción que se tiene de la misma por parte del cliente y cómo afectan a la decisión de compra.

Se trata de un proyecto de investigación (para la tesis doctoral) realizado por María Gujara, bajo la dirección del Dr. Ignacio Gil (Catedrático de comercio electrónico) de la Universidad Politécnica de Valencia, que pretende identificar los factores relevantes/ diferencias que permiten explicar la inclinación del cliente por una u otra Agencia de Viajes.

Soy consciente de las limitaciones de tiempo con las que cuentan, pero este proyecto no puede ser llevado a cabo sin su estimable colaboración.

Le garantizo la total confidencialidad de la información facilitada por Vd. Su explotación se realizará a nivel agregado y con los únicos fines propios de una investigación científica.

Agradeciendo de antemano su colaboración, aprovecho la ocasión para saludarle atentamente,

María Gujara

**Anexo III**

### **Guión entrevista en profundidad.**

---

Las entrevistas en profundidad se desarrollaran a partir de un diálogo previo sobre viajes:

Háblame de tus últimos viajes.

Háblame de los últimos viajes contratados en agencias de viajes.

Valoración de la agencia de viajes.

Valoración de la persona que te ha atendido.

Cómo te ha ido en estos últimos viajes, ha sido una experiencia grata.

- \* Aspectos que para ti son importantes en una agencia de viajes.**
- \* Descripción del servicio de la agencia de viajes a la que habitualmente vas.**
- \* Eficiencia en las agencias de viajes.....**
- \* Servicios complementarios de una agencia de viajes (independientemente del canal –tradicional u on-line).**
- \* Programas de Fidelización en la agencia de viajes.**
- \* Innovaciones o novedades (tecnología, métodos, procedimientos...) conocidas en una agencia de viajes. Valoración.**
- \* Satisfacción en el servicio de la agencia de viaje.**
- \* Confianza en la agencia de viajes....**
- \* Compromiso con la agencia de viajes (Si tengo una buena relación con la agencia de viajes y confío en ella siento mayor compromiso hacia la agencia en...)**
- \* Existen mejores agencias de viaje que la agencia de viajes habitual a la que vas...**
- \* Lealtad en una agencia de viajes...**
- \* Continuo contratando viajes en mi agencia de viajes habitual...**
- \* Beneficios y Sacrificios que te reporta una agencia de viajes.....** (Que son para ti beneficios y sacrificios...)
- \* Podría finalizar la relación con mi agencia de viajes habitual** (tiempo, dinero, esfuerzo, porque estoy satisfecho ...).

- \* **Contrataría los servicios de una nueva agencia de viajes ....**
- \* **Si cambiar a una nueva agencia de viajes** no fuera costoso lo haría si...
- \* **A pesar de que sigo contratando servicios a la misma agencia de viajes**, si otra me ofrece mejores condiciones..
- \* **Considero que existen mejores agencias de viaje en el mercado** pero no me cambio por...
- \* **Aunque haya mejores agencias de viaje en el mercado** prefiero contratar con la misma por...