

El marketing de la calidad en el sector turístico (1)

BEGOÑA FONT BELAIRE

*Departamento de Economía Financiera y Matemática
Universidad de Valencia*

La importancia del sector turístico en la economía nacional de muchos países y en su balanza comercial externa justifica el análisis de estrategia que favorezcan mejoras en la competitividad de estas empresas. En este trabajo se describe el papel de marketing en la implementación de la estrategia de la calidad total en el sector turístico. Para ello, se revisan los conceptos relacionados con calidad, se presenta un modelo conceptual para describir el comportamiento del consumidor y establecer los puntos en los que se debe aplicar el esfuerzo de marketing, se describen las estrategias de marketing propiamente dichas, y se analizan procedimientos para la valoración de los esfuerzos en la implementación de la gestión de calidad total.

1. INTRODUCCIÓN

El mayor grado de competitividad, la madurez del producto Sol y Playa tradicional, y los cambios cualitativos en los consumidores turísticos advierten a la industria turística de los riesgos de un enfoque estratégico basado en la producción y aconsejan un enfoque hacia el mercado. Un enfoque hacia el mercado supone la comprensión de las necesidades y aspiraciones de los turistas, y la elaboración de productos turísticos que cubran estas necesidades y aspiraciones y sean valorados por los consumidores como productos de calidad. Esta mayor calidad de los productos (2) se convierte en una ventaja distintiva de la empresa difícil de imitar por los competidores que le permite retener clientes antiguos (ayuda a la fidelización) y ganar nuevos clientes. Esta estrategia corporativa conocida como gestión de calidad total, aplicada a las empresas turísticas puede proporcionar, a largo plazo, el progreso económico, cultural y social inherente a esta actividad.

(1) Este trabajo ha sido parcialmente financiado por el proyecto de la DGES PB96-0776.

(2) Y repetimos, el juez de la calidad es el comprador del producto y no la empresa.

La gestión de la calidad total es una estrategia que incluye decisiones estructurales importantes tendentes a una mayor descentralización de la organización, a la creación de nuevos canales de comunicación y a una mayor coordinación entre las distintas áreas operativas y funcionales basadas en una mayor motivación y compromiso de todos los recursos humanos para colaborar en acciones conjuntas a favor de una mayor calidad. Este trabajo se centrará únicamente en la contribución de marketing dentro de una estrategia de calidad total de una empresa turística (3). Para realizar este estudio, esta aportación se apoya en un modelo conceptual sobre el papel que juega la calidad en el comportamiento del consumidor que esquematizamos en la figura 1. De acuerdo con este esquema que será discutido y fundamentado en la sección 3 de este trabajo, las estrategias de marketing se dirigirán a tres niveles:

1. *Participación en el diseño e implementación del producto turístico.* En este nivel se incluyen, por ejemplo, las especificaciones sobre cómo introducir las tecnologías en la prestación del servicio para que las mejoras en eficiencia de procesos de fabricación no sean fuentes de insatisfacción en nuestros clientes.
2. *En el proceso de venta del producto.* Actuando sobre las expectativas de valor de los compradores y motivando la compra del producto. Si la empresa ha creado calidad, esta calidad será percibida por el cliente tras la compra y producirá satisfacción, esta satisfacción del comprador a su vez aumentará la calidad del producto (como suma acumulada de experiencias satisfactorias) y favorecerá intenciones de recompra.
3. *En la gestión posventa.* Estudiando la reacción de satisfacción/insatisfacción de nuestros compradores y solucionando de forma constructiva las quejas. La gestión de las reclamaciones nos ayudará en el diseño de nuestro producto y para detectar los puntos débiles de nuestros servicios.

Todos estos esfuerzos de marketing tienen el denominador común de la calidad del producto valorada por su consumidor y tienen como objetivo último el beneficio empresarial.

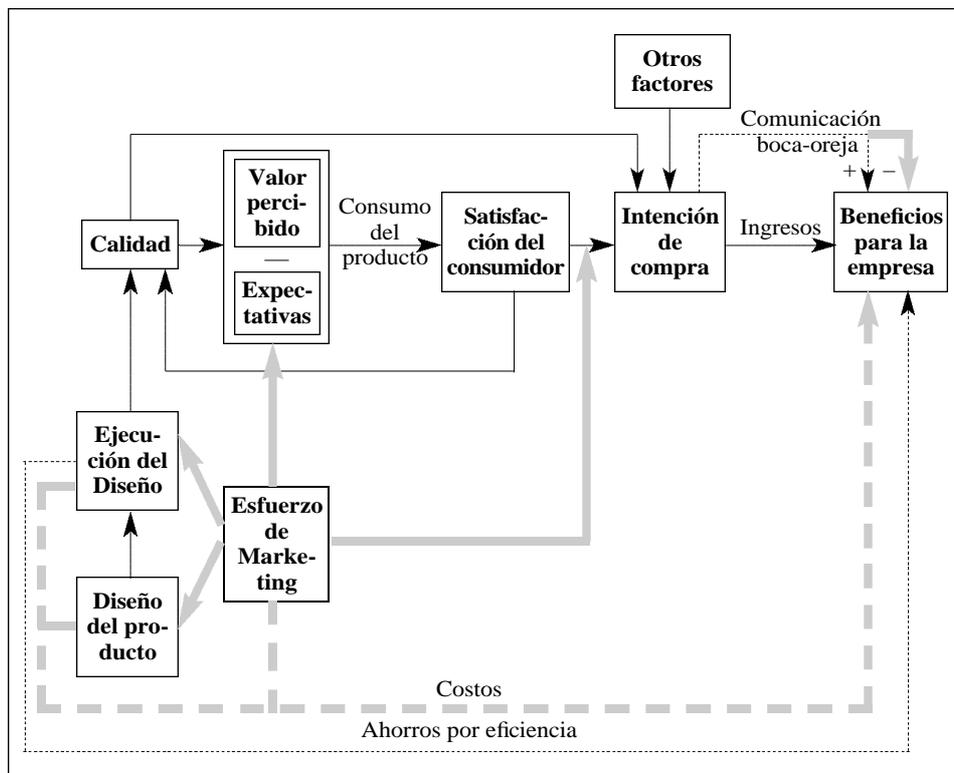
Este trabajo se organiza en 6 secciones incluida esta introducción. En la sección 2 se revisan algunos conceptos básicos sobre el producto turístico, los conceptos de satisfacción y calidad, y los comportamientos poscompra. En la sección 3 se discute y fundamenta teórica y empíricamente el esquema sobre el comportamiento del consumidor basado en sus percepciones sobre calidad que hemos introducido en esta introducción a través de la figura 1. En la sección 4 se analizan las estrategias de marketing a nivel de empresa para la gestión de la calidad total distinguiendo varios niveles de aplicación, algunas dificultades en la ejecución de estas estrategias, y las estrategias de marketing para la

(3) El lector interesado en una visión más global sobre la gestión de calidad puede consultar, por ejemplo, el libro de BERRY (1992) o el artículo de WRUCK AND JENSEN (1998).

gestión del producto turístico global e integrado. En la sección 5 se describen algunos procedimientos para la valoración, a través de la información externa (obtenida por la unidad de marketing) e interna, del programa de gestión de calidad total implementado. En la sección 6 se presentan las conclusiones y últimos comentarios.

Figura 1

**El esfuerzo de marketing en la gestión de calidad total
(Comportamiento de un consumidor)**



Fuente: Elaboración propia.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

Antes de continuar con la exposición sobre el papel de marketing en la gestión de calidad conviene revisar para fijar las ideas y nomenclatura algunos conceptos básicos.

2.1. El producto turístico

“El producto turístico es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones.” (ALTÉS, 1995, pág. 34).

Dentro de esta combinación de prestaciones y elementos debemos distinguir tres grupos de componentes:

1. *Los recursos turísticos*. Son los atractivos naturales, históricos o culturales del destino turístico. Los recursos turísticos son factores determinantes del potencial turístico y están fuera del control directo de la empresa turística. Aunque son resultado en gran medida de factores externos: clima, naturaleza, historia, sociedad, etc., el sector turístico (a nivel público y a veces privado) puede y debe fomentar su conservación y facilitar su acceso.
2. *Servicios y equipamientos*. Son componentes del producto que permiten al visitante la cobertura de sus necesidades básicas y el disfrute de los atractivos del destino. Forman parte de este grupo: los medios de acceso (infraestructuras: carreteras, aeropuertos, estaciones, etc., regulaciones que afectan al transporte y circulación, señales de tráfico, etc.), los servicios y equipamientos (los bancos de los parques, servicios de aseo públicos, accesos a vistas panorámicas, etc.), la imagen del destino, etc. Están fuera del control directo de las empresas.
3. *Los elementos tangibles e intangibles* que forman el servicio o los servicios prestados por una o varias empresas turísticas.

El tercer componente del producto turístico permite distinguir entre dos niveles de producto:

- *El producto turístico global e integrado*. Es el que resulta de reunir todos los servicios prestados por una o varias empresas turísticas en la experiencia completa de un viaje de vacaciones, de negocios, familiar, etc. Por su carácter global es el centro de las estrategias de calidad que gestionan las Administraciones Públicas en entornos regionales y nacionales.
- *El producto turístico a nivel empresarial*. Es el que se concreta por los servicios prestados por una empresa turística. Es el producto gestionado por la empresa turística.

Esta distinción es relevante en la gestión de la calidad del producto turístico. La buena calidad del producto turístico global e integrado será la unión de varias experiencias de calidad satisfactorias obtenidas a través de varias empresas turísticas distintas con la particularidad de que una experiencia insatisfactoria con una empresa reduce el nivel de calidad percibido en una cantidad proporcionalmente mayor. La calidad del producto turístico global e integrado es difícil de conseguir y es resultado del esfuerzo en calidad de todas las empresas implicadas, en cambio, la calidad del producto turístico a nivel empresarial es responsabilidad y está bajo el control de una empresa concreta.

Los productos turísticos presentan una serie de características singulares en relación a otros productos y servicios comercializados que deben tenerse en cuenta al elaborar un

plan de marketing sobre calidad. Apoyándonos en los trabajos de ALTÉS (1995), MUÑOZ (1997) y ESTEBAN (1996), estas características son:

- Los productos turísticos a nivel empresarial incluyen unos componentes de destino (recursos naturales y servicios y equipamientos) cuya calidad no es controlable (al menos a nivel individual) por una empresa turística. Y los productos turísticos globales e integrados componentes de servicio que no son gestionados directamente por las Administraciones Públicas.
- En relación a los elementos tangibles e intangibles del producto turístico. Los productos turísticos son más tangibles que la mayoría de los servicios, por ejemplo, una cama y un asiento de tren son elementos de dos productos turísticos distintos (alojamiento y transporte) claramente tangibles y su calidad se puede testear y medir. Sin embargo, tampoco se debe olvidar que también están formados por una componente intangible importante que no se puede testear con los sentidos ni poseer.
- La mayoría de los productos turísticos no pueden ser inspeccionados o probados en el punto de venta o antes de la prestación. En el acto de compra será muy importante la dosis de confianza que proporcione el vendedor para reducir los efectos de una compra a ciegas.
- La caducidad del producto turístico. Los productos turísticos no son susceptibles de almacenamiento y deben ser consumidos en el momento determinado para el cual se han programado.
- La demanda de los productos turísticos es muy estacional y la producción de productos está limitada. Estas dos características combinadas con la caducidad favorecen el overbooking (4) que afecta de manera muy importante en el grado de satisfacción.
- La demanda de productos turísticos es muy sensible a factores ambientales: circunstancias políticas del país de destino, razones legales, económicas, etc.
- La interacción personal en los servicios hace que cada prestación sea única. Destaquemos dos aspectos de esta interacción: la participación activa del consumidor en el servicio, y la dificultad en estandarizar los componentes de servicio por el número de momentos de la verdad existentes en el proceso productivo.
- Otras características que influyen en la gestión de la calidad son: las satisfacciones que proporcionan son muy temporales, muchos productos no pueden ser aplazados y necesitan de una inmediata atención, muchas relaciones entre cliente y empleado proveedor son de difícil supervisión, se necesita una prestación en cadena, etc.

(4) El overbooking es el fenómeno que se produce cuando el número de plazas reservadas supera la capacidad disponible.

2.2. Valor percibido por el cliente

“El valor recibido (o valor percibido neto) es la diferencia entre los valores positivos y los negativos proporcionados.” (KOTLER, *et. al.* 1998, pág. 44).

Apoyándonos en la clasificación de valores de KOTLER, *et. al.* (1998) los valores positivos son la suma del valor del producto, del servicio, del personal y de la imagen, y los valores negativos son la suma del precio monetario, el tiempo empleado, la energía empleada y los costes psíquicos. Comentemos brevemente estos dos grupos de valoración en relación al producto turístico:

- El valor positivo percibido por el uso del producto turístico dependerá de la calidad real del producto y del consumidor. Un producto puede tener elementos de calidad desde el punto de vista de la empresa que pueden no ser percibidos o no ser valorados positivamente por el consumidor, y una empresa que invierte en esta calidad no obtiene beneficios de su inversión. Además, en la valoración de los componentes tangibles, intangibles, del personal y de imagen de cada oferta influirán: la motivación del turista (ocio, negocio, cultura, deportes, naturaleza y/o salud), el motivo de la elección del destino, las características del grupo de viaje, la duración del viaje, motivos personales y familiares, placer en la preparación y en contar el viaje, etc. (5).
- En relación a los valores negativos relativos al turismo debemos incluir: el alto grado de implicación afectiva y emocional que suele llevar implícita la compra de los productos turísticos (por ejemplo, la importancia otorgada a aprovechar bien las vacaciones y que nada falle porque ya no se va a disponer de tiempo para repetir las), el tiempo y esfuerzo empleado por el turista en informarse sobre el producto para reducir los riesgos de la compra (recordemos que la mayoría de los productos turísticos no pueden ser inspeccionados o probados en el punto de venta), y que suponen frecuentemente uno de los mayores gastos realizados por una familia en un año (6).

2.3. La calidad del producto y la satisfacción del consumidor

La satisfacción y la calidad son dos conceptos íntimamente relacionados cuando se intenta implementar un programa de gestión de calidad y tienden a ser considerados por esta literatura como conceptos sinónimos (7). El objetivo último de la gestión de calidad

(5) Para una exposición más completa de los factores de motivación del turista, el lector interesado puede dirigirse por ejemplo al artículo de ESTEBAN (1996).

(6) Este último factor está relacionado directamente con el grado de implicación de la compra. En el trabajo de SUH, *et. al.* (1997) sobre la calidad en el sector hotelero coreano se introdujo este factor en el modelo obteniéndose un soporte empírico moderado de todas las hipótesis relacionadas con el mismo.

(7) El artículo de NGOBO (1997) es una buena referencia para revisar las similitudes y diferencias conceptuales entre los términos satisfacción y calidad.

es la obtención de beneficios económicos o competitivos a largo plazo y para ello la empresa ha de elaborar productos que tengan calidad y que proporcionen una mayor satisfacción a los compradores ya que mejoras en calidad que no proporcionen mayor satisfacción son costes no rentabilizados. De esta relación surge la identificación operativa entre calidad y satisfacción que conduce a veces al olvido de otros aspectos sobre la calidad como instrumentos de la gestión de la calidad. Por ejemplo, una mejora en proceso de producción tecnológica (calidad desde el punto de vista de producción) que no genere insatisfacción en el cliente reporta beneficios a la empresa mejorando su situación competitiva en el sector. Antes de establecer estrategias de marketing para la gestión de la calidad, conviene que nos detengamos en revisar los diferentes significados del término calidad para reconocer las distintas fuentes de mejora competitivas relacionadas con este término recordando que siempre deberán ser valoradas a través del filtro satisfacción/insatisfacción de nuestros compradores potenciales.

GARVIN (1988) identifica cinco perspectivas para definir el concepto de calidad:

- i) Desde un punto de vista trascendental, la calidad es sinónimo de una excelencia innata, un sello de estándares inflexibles y de un logro elevado.
- ii) El enfoque basado en el producto considera que la calidad es una variable precisa y medible.
- iii) Las definiciones basadas en el usuario consideran que la calidad equivale a la máxima satisfacción.
- iv) El enfoque basado en la fabricación considera que la calidad se obtiene por prácticas de ingeniería, de fabricación o de operaciones (en los servicios).
- v) Las definiciones basadas en el valor definen la calidad en términos de valor y precio.

Estas cinco perspectivas sobre calidad permiten definir distintas estrategias funcionales que coordinadas pueden promover ventajas competitivas a largo plazo. En este sentido, GARVIN (1988, págs. 48-49) argumenta que:

“Debido a que cada enfoque tiene puntos débiles predecibles, es probable que las compañías tengan menos problemas si emplean múltiples puntos de vista sobre la calidad, cambiando activamente el enfoque que adoptan, a medida que los productos avanzan del diseño al mercado. Por lo general, el éxito requiere una estrecha coordinación de las actividades de cada función.”

En el sector servicios, la literatura propone un enfoque de la definición del término orientado al cliente y define la calidad como el resultado de los niveles de satisfacción alcanzados por los consumidores del servicio. Siguiendo este enfoque, ZEITHAML, PARASURAMAN AND BERRY (1990) identifican 10 criterios básicos de los consumidores en la va-

loración de la calidad de un servicio que pueden consolidarse en cinco dimensiones (dimensiones de la calidad de un servicio):

- i) *Tangible*. Referidas a la apariencia de los elementos físicos, por ejemplo: decoración de la habitación, calidad de la cama, limpieza y orden de la habitación, etc.
- ii) *Confiabilidad*. Hace referencia al desempeño confiable y preciso del servicio, por ejemplo: exactitud en las reservas, exactitud en facturación, etc.
- iii) *Actitud responsiva*. En relación a la prontitud y espíritu servicial, por ejemplo: relativas a los servicios de limpieza de las habitaciones, a la atención de las preguntas del huésped, etc.
- iv) *Garantía*. Mide la competencia, cortesía, credibilidad y seguridad, por ejemplo: servicios de atención al cliente, de reclamaciones, etc.
- v) *Empatía*. Se refiere al acceso fácil, buenas comunicaciones y comprensión del cliente, por ejemplo: facilitar el acceso a los minusválidos, atención a situaciones personales del cliente: niños pequeños, recién casados, etc.

Estas dimensiones son, en general, adecuadas para la medición de la calidad de un producto turístico a nivel empresarial (el ejemplo incluido en la exposición se refiere a un producto hotelero), pero en cambio no parecen ser adecuadas para medir la calidad del producto global e integrado (8). Los estudios empíricos de TRIBE AND SNAITH (1998) permiten identificar seis dimensiones para la evaluación del producto global integrado (dimensiones de la calidad de los productos turísticos globales e integrados):

- i) *Recursos naturales y servicios*. Relativas a infraestructura viaria, asistencia sanitaria, agua potable, seguridad ciudadana, limpieza de plazas y vías públicas, etc.
- ii) *Ambiente*. Relativas a la oferta de actividades, actividades de información, a la calidad global del ambiente (calidad de vida, control de la contaminación, etc.), estética, etc.
- iii) *Restaurantes, bares, tiendas y vida nocturna*. Referida a la calidad de las materias primas, la presentación de los platos, buena acogida y servicio, equilibrio calidad-precio, etc.
- iv) *Transporte*. En relación a la fiabilidad del sistema de reservas, actitudes y atención personal, procedimientos de embarque y puntualidad, limpieza y funcionamiento de terminales, vehículos y naves, entrega de equipajes, etc.

(8) Las dimensiones de calidad de un servicio aparecen identificadas, por ejemplo, en los trabajos empíricos sobre calidad de productos turísticos a nivel empresarial de: SUH, *et. al.* (1997), FICK AND RITCHIE (1991), SALEH AND RYAN (1992) y CLIFF (1994). Y su falta de adecuación para la valoración del producto turístico en los resultados empíricos de DANAHER AND ARWEILER (1996) y TRIBE AND SNAITH (1998).

- v) *Herencia cultural*. Se refiere a la calidad de la herencia cultural, acceso a monumentos históricos, conservación del patrimonio cultural, gestión de museos, etc.
- vi) *Alojamiento*. Mide la exactitud en las reservas, calidad de la acogida, equipamiento, estado de conservación y limpieza, servicios complementarios, exactitud en facturación, etc.

Debemos destacar que las evidencias empíricas que proporcionan apoyo a las dimensiones de un servicio y de un producto turístico integrado confirman las distinciones teóricas que hemos comentado entre producto turístico a nivel empresarial y a nivel global e integrado, y en relación a los componentes del producto controlables o no por la empresa a nivel individual. Así, las dimensiones del servicio, que se aplican para la valoración de la calidad de productos a nivel empresarial, se refieren a distintos componentes de los servicios que forman el producto turístico diseñado por la empresa y son controlables por la misma, y las dimensiones del producto turístico global e integrado hacen referencia a los tres grupos de componentes del producto turístico y a la valoración global de los servicios básicos prestados, en principio, por empresas distintas que componen unas vacaciones: hostelería, restauración y ocio, y transporte. Por lo tanto, el análisis de las dimensiones de calidad del servicio ayuda en la gestión de la calidad a nivel empresa del producto turístico a nivel empresarial que lo incluye como componente y el análisis de las dimensiones de calidad del producto turístico global e integrado apoyan los análisis sobre el sector turístico y el desarrollo de acciones globales por parte de las Administraciones Públicas para mejorar la situación competitiva en turismo a nivel regional y nacional.

La capacidad de convertir la calidad en ventaja competitiva, en cualquiera de los aspectos de las definiciones de GARVIN (1988), se debe medir a través del enfoque de calidad del consumidor. La medida de la calidad de un producto por parte de un consumidor es la medida de su satisfacción. Revisemos este concepto.

“El nivel de satisfacción de una persona es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo.” (KOTLER, et. al. 1998, pág. 46).

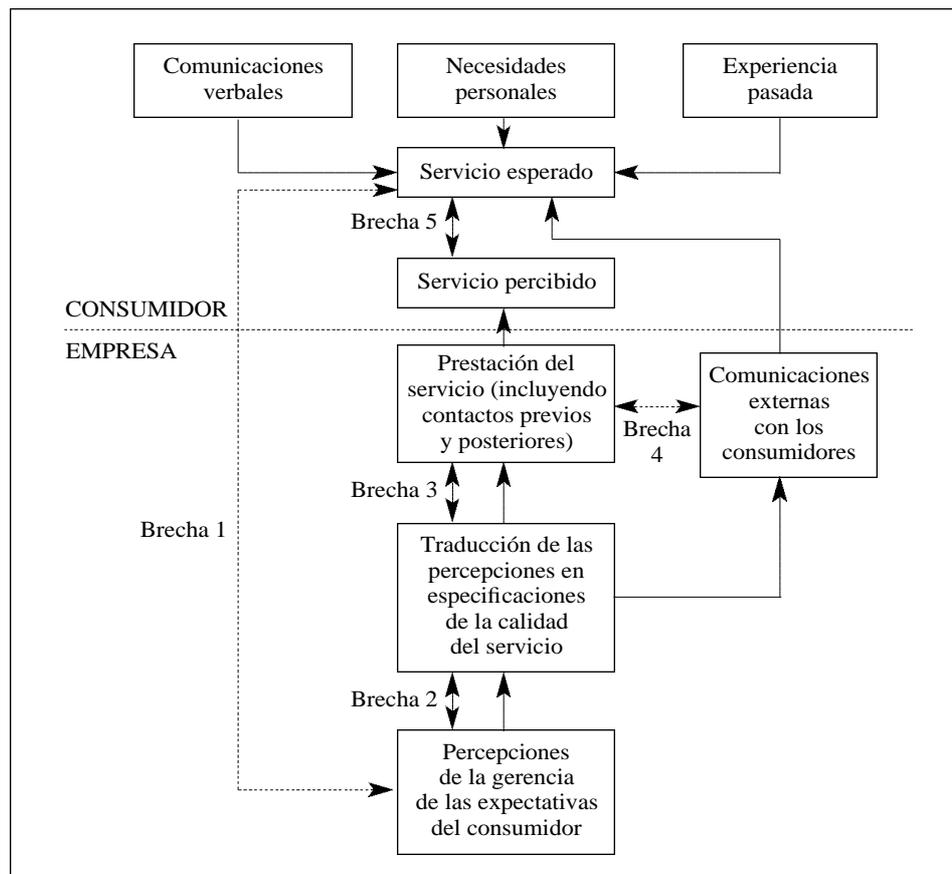
Esta definición sobre satisfacción coincide con la presentada por ZEITHAML, PARASURAMAN AND BERRY (1990) y posteriormente aplicada por PARASURAMAN, ZEITHAML and BERRY (1988) al definir la medida de calidad SERVQUAL (9), y se apoya en el modelo

(9) La medición empírica de la satisfacción como diferencia entre el valor percibido y las expectativas ha recibido algunas críticas consultemos, por ejemplo, los trabajos de TEAS (1993) y CRONIN AND TAYLOR (1992, 94) y las respuestas de PARASURAMAN, ZEITHAML AND BERRY (1994). La medida de la satisfacción a través de la percepción constituye la propuesta de CRONIN AND TAYLOR (1992) y sirve de sustrato para la definición de la medida de calidad propuesta por estos autores SERVPERF. Otra medida alternativa de la satisfacción propuesta por FORNELL (1992) conocida por índice CSB se obtiene como resultado de un modelo estructural PLS que relaciona las variables latentes de satisfacción, ejecución, comunicación y lealtad con un vector de variables no observadas endógenas y exógenas. Los trabajos actuales suelen considerar al realizar los estudios empíricos la medida de satisfacción basada en las diferencias entre percepciones y expectativas y/o la basada únicamente en percepciones. En los apartados (a) y (b) de la sección 5 se presentan más detalles sobre las medidas SERVQUAL, SERVPERF y HOLSAT.

conceptual de calidad en servicios que reproducimos en la figura 2. A partir de este modelo podemos identificar cinco brechas en el suministro del servicio que identifican cuatro áreas de trabajo (correspondientes a las brechas 1, 2, 3 y 4) para mejorar la gestión de calidad.

Figura 2

Modelo conceptual de la calidad del servicio



Fuente: Desarrollado por GILBERTAND JOSHI (1992) a partir de ZEITHAML, PARASURAMANAND BERRY (1985, 90).

Revisaremos las cinco brechas en relación a la gestión de calidad de los productos turísticos (10):

Brecha 1: Entre las expectativas del consumidor y la percepción de la empresa. Esta brecha se manifiesta en los contactos entre el vendedor y/o prestador del servicio turístico y el consumidor del mismo. Por ejemplo, cuando en una

(10) Este análisis se inspiró en la aportación de ZEIHAML, PARASURAMAN AND BERRY (1990) y en los comentarios de AUGUSTYN AND HO (1998) y BENNETT (1996) en relación al sector turístico.

agencia de turismo el vendedor no sabe responder a preguntas sencillas (clima del lugar, disponibilidad de coches de alquiler, precio de la gasolina, etc.) del comprador potencial sobre los productos-destino ofertados por la empresa.

Brecha 2: Entre las percepciones de la empresa sobre las expectativas de los consumidores y las especificaciones de calidad del producto. Las percepciones sesgadas de la empresa sobre las expectativas de los consumidores y las diferencias entre la dirección y las áreas funcionales responsables del diseño se trasladan conjuntamente al proceso de concepción del producto. Es una brecha interna que en las empresas turísticas se externaliza en una oferta de producto estándar que no responde a las necesidades de ningún grupo específico de comprador, y en muchas agencias intermediarias en la transferencia de la responsabilidad de la gestión de la calidad del producto a tour operators, hoteles, y/o empresas de transporte.

Brecha 3: Entre las especificaciones de calidad del producto y el suministro del mismo. Esta brecha interna se produce cuando los estándares diseñados para el producto no se trasladan a la ejecución de forma correcta. Por efecto de esta brecha, el producto turístico suele perder algunas de las ventajas para el consumidor que derivan de esos estándares diseñados como son: una gestión rápida y eficiente de las reservas y de la documentación del viaje, una información eficiente sobre las horas de salida, gestión correcta de los equipajes, etc. La incorrecta ejecución del diseño también afecta a la actitud responsiva, a la garantía y a la comunicación. Así, a menudo, los estándares de calidad ofertados son conocidos con posterioridad a la venta y de forma impersonal (aparecen reflejados en el reverso del contrato), y las agencias de viajes suelen despreocuparse de cómo suministran sus servicios: tour operators, hoteles, restaurantes y empresas de transporte.

Brecha 4: Entre el suministro del producto y las comunicaciones externas a compradores. Es otra brecha interna. La imagen creada por la publicidad y las comunicaciones influye sobre las expectativas del comprador y su nivel de satisfacción. Si la empresa sobrevalora la calidad de su producto y crea a través de las comunicaciones externas unas expectativas altas que no corresponden con el producto ofrecido, el consumidor se sentirá engañado. En cambio, si la empresa comunica unos niveles de calidad muy bajos para generar unas expectativas bajas para generar una satisfacción mayor no atraerá a los clientes potenciales de sus productos y perderá ventas (y esto sucederá aunque la calidad del producto sea alta). Las comunicaciones externas deberán ajustarse al nivel de calidad del producto ofrecido.

Brecha 5: Entre las expectativas del producto turístico el valor percibido del mismo. El tamaño de esta brecha (expectativas-percepciones) mide la calidad del producto (a menor tamaño mayor calidad), la empresa intentará reducir esta brecha reduciendo las brechas 1, 2, 3 y 4. Notemos que las brechas 2, 3 y 4 afectan a la percepción del producto, y las brechas 1 y 4, la información externa obtenida por el cliente por las comunicaciones boca-oreja y sus experiencias pasadas, y las necesidades personales forman las expectativas sobre el producto turístico. Por tanto, algunos de los factores que contribuyen a esta brecha no son controlables por la empresa. Además debemos tener en cuenta que una buena gestión de calidad no significa sencillamente la reducción de la brecha 5, una brecha positiva respecto a un consumidor implica insatisfacción del cliente y reduce la calidad global del producto para todos los consumidores potenciales del mismo, y una brecha cero (o casi cero) refleja una situación de equilibrio entre percepción y expectativa pero no nos indica a qué nivel de calidad hemos alcanzado ese equilibrio. Las ventajas competitivas en calidad se obtienen a través de brechas negativas ya que éstas indican experiencias de satisfacción positivas y señalan un camino de mejora en la gestión de la calidad.

2.4. El comportamiento poscompra del consumidor: la retención y fidelización, y la rentabilidad de los clientes

Los programas de calidad pretenden la satisfacción de sus consumidores para generar un comportamiento poscompra del consumidor que se materialice en una comunicación favorable sobre la empresa, en una intención de recompra, en la transformación del comprador en cliente, y que favorezca la retención y fidelización de los clientes. Las ventajas para la empresa derivadas de la retención de los clientes son:

- *De coste.* Los costes de atraer un nuevo cliente son más altos que los que se derivan de mantenerlo satisfecho.
- *De costes de oportunidad.* Al perder un cliente perdemos los beneficios que nos reportarían sus futuras compras.
- *De costes de comunicación.* Un cliente satisfecho y fiel promueve a través de la comunicación boca-oreja los productos de nuestra empresa.

Al analizar la retención de los clientes debemos tener en cuenta que no es sinónima de fidelidad, de satisfacción del cliente y de calidad del producto. Es cierto que la satisfacción es un mecanismo para retener y fidelizar los clientes, pero la retención del cliente puede deberse a otras causas que no se relacionan con la calidad como son, por ejemplo, un mayor poder de negociación frente al cliente, o situaciones en las que los costes de información o de cambio sean muy elevados para el cliente. Además, un cliente satisfecho

no implica necesariamente un cliente que vuelve a comprar los productos de la empresa, y la satisfacción del cliente y la recompra de nuestros productos tampoco implica fidelidad (es el caso, por ejemplo, de un cliente que está satisfecho con algunos productos pero prefiere comprar algunos productos o componentes a otra empresa). Resumiendo, el nivel de retención de clientes no es una buena medida de calidad, y el tamaño de las ventajas obtenidas por retención dependerá de los factores que han influido en la retención del cliente.

Para relacionar la gestión de calidad y la retención de clientes conviene comentar el papel de la rentabilidad del cliente para la empresa. Obviamente, la gestión de calidad tiene unos costes, no es posible satisfacer a todos los clientes y hay clientes que son más rentables para la empresa que otros. La unión de estas tres reflexiones justifica la estrategia defendida por Reichheld (1996) que consiste en centrar los mayores esfuerzos de calidad en los segmentos de clientes más rentables para la empresa (11). Con esta estrategia: (i) se centran los esfuerzos de calidad y se soluciona la premisa de que no podemos satisfacer a todo el mundo, (ii) se apoya la retención de los clientes más rentables para la empresa obteniendo un mayor rendimiento en los esfuerzos sobre calidad, (iii) se transmite una imagen de calidad más identificada con los clientes que desea tener la empresa, y (iv) se favorece, a largo plazo, la construcción de una clientela de alta rentabilidad al promover la entrada de clientes rentables y la salida de los clientes “no rentables” que probablemente no se sentirán identificados con la imagen de calidad implementada al no responder está a sus necesidades específicas.

3. LA OBTENCION DE BENEFICIOS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La implantación de una gestión de la calidad eficaz se apoya en el estudio y análisis de los consumidores. En particular, hay que reflexionar sobre el comportamiento del consumidor en relación a la calidad del producto e identificar los aspectos sobre los que se puede incidir para ejecutar con éxito la estrategia de calidad. Centrándonos en este tipo de análisis y en los aspectos en los que puede influir marketing en la gestión de calidad se ha elaborado la figura 1 que explicaremos y fundamentaremos a continuación.

a) La relación entre calidad y satisfacción. En nuestro esquema se defienden las dos relaciones causales entre calidad y satisfacción: la calidad como antecedente de la satisfacción y la calidad como resultado de la satisfacción. Se considera la calidad como antecedente porque interviene en la valoración positiva del producto y en la creación de expectativas, y por lo tanto en la satisfacción del cliente como diferencia entre valor per-

(11) Los clientes más rentables son aquellos que proporcionan un mayor beneficio a la empresa. Un procedimiento cómodo para realizar la identificación consiste en cruzar los datos sobre producto y cliente en una matriz.

cibido y expectativas. Esta relación obtiene apoyo empírico en los trabajos de PARASURAMAN, ZEITHAML AND BERRY (1985, 1988). Por otra parte, la satisfacción también es antecedente de la calidad puesto que la calidad de un servicio es el resultado de las experiencias satisfactorias de sus consumidores. La satisfacción como antecedente obtiene los apoyos empíricos de BITNER (1990) y BOLTON AND DREW (1991a, b). El trabajo de CROVIN AND TAYLOR (1992) es pionero en proponer una relación de causalidad recíproca entre calidad y satisfacción en un modelo que incluye la intención de compra (12).

Siguiendo con el análisis de esta porción de la figura 1 debemos explicar el contenido y colocación en el esquema de la “caja” para valorar la calidad. En relación a su situación se ha introducido entre calidad y satisfacción representando el comportamiento de valoración de un consumidor ante el producto previo a su respuesta de satisfacción o insatisfacción. Esta localización no contradice los modelos estructurales empíricos que emplean la adición de estas “cajas” de comportamiento para medir la calidad (situando esta caja suma esquemáticamente como anterior a la calidad y no a la satisfacción), y únicamente pretende explicar el comportamiento de cada consumidor ante el producto. Otra cuestión a discutir es el contenido de la caja, que simplemente desea reflejar el concepto de satisfacción tal y como se ha definido en la sección anterior (13).

Otro planteamiento distinto para estudiar la relación entre satisfacción y calidad se obtiene a partir de los modelos Bayesianos propuestos por ANDERSON AND SULLIVAN (1993) y RUST, INMAN AND ZAHORIK (1995).

b) La relación entre calidad, satisfacción e intención de compra. En nuestro esquema la intención de compra es resultado de la calidad y satisfacción del cliente, de su interacción (ver punto (a)), y de otros factores que incluirían, por ejemplo, los debidos a la estructura del sector, estrategias de los consumidores de repartir la cuota entre varias empresas, etc. Centrando nuestro interés en las relaciones relativas a la calidad, satisfacción e intención de compra, el esquema desea significar el papel de la calidad a través de la experiencia de satisfacción del comprador-consumidor (que retroalimenta la calidad) en la creación de intenciones de recompra. En relación a las evidencias empíricas que justifican las relaciones entre estas tres variables: WOODSIDE, FREY AND DALY (1989) obtienen resultados a favor de la relación calidad \rightarrow satisfacción \rightarrow intención de compra, BITNER (1990) analizando la satisfacción de viajeros en un aeropuerto internacional encuentra soporte para la relación satisfacción \rightarrow calidad \rightarrow intención de compra, CROVIN AND TAYLOR (1992) proponen un modelo estructural que contempla todas las relaciones entre estas tres variables especificadas en la figura 1 y obtiene argumentos a favor de las relaciones calidad \rightarrow intención de compra y calidad \rightarrow satisfacción \rightarrow intención

(12) Los resultados empíricos se recogen en el punto (b) de esta sección.

(13) La “caja” de valoración puede sustituirse sin que pierda validez el esquema por otra “caja” que represente otro mecanismo en la valoración de la calidad de un producto por parte de un consumidor (ver nota al pie número 8).

de compra que son confirmadas por el estudio de SUH, *et. al.* (1997) para el sector hotelero coreano, y finalmente TAYLOR AND BAKER (1994) empleando un modelo de regresión con interacción obtienen evidencias de efectos individuales de calidad y satisfacción y de su interacción en la intención de compra.

Otros estudios que pueden ayudar a una mejor comprensión de estas relaciones son los modelos estudiados en ZEITHAML, BERRY AND PARASURAMAN (1996) que profundizan en la relación entre calidad y comportamiento poscompra (14), y los modelos de RUST AND ZAHORIK (1993) que evalúan lealtad y probabilidad de retención en función de factores de satisfacción y de BOULDING, *et. al.* (1993) que miden intenciones de comportamiento en función de la calidad que es a su vez función de la satisfacción (15). El análisis de ZEITHAML, BERRY AND PARASURAMAN (1996) se realiza mediante una regresión con variable respuesta la calidad y tres variables explicativas: una variable comportamiento poscompra y dos variables ficticias que indican si el valor percibido está por debajo o por encima de una zona de tolerancia dada, empleando todos los datos y tres grupos de datos correspondientes a tres situaciones de poscompra: ausencia de reclamación, reclamación no resuelta de forma satisfactoria para el cliente y reclamación resuelta satisfactoriamente.

c) Relación entre la intención de compra y los beneficios de la empresa. La figura 1 también establece la relación entre las intenciones de compra y los beneficios de la empresa. La argumentación es sencilla, las mejoras en las intenciones de recompra como resultado de mejoras en la calidad y nivel de satisfacción de los consumidores-compradores se deben trasladar a beneficios positivos para la empresa debidos a calidad. Estos beneficios serán el resultado de efectos positivos directos por retención de clientes y de efectos positivos indirectos por incrementos en el uso de los productos de la empresa y por el incremento del número de compradores de la empresa atraídos por la comunicación boca-oreja favorable. En relación a las justificaciones empíricas de esta relación podemos destacar el trabajo de ANDERSON, FORNELL AND LEHMANN (1994) que modeliza la rentabilidad de las inversiones en función de la satisfacción en un sistema de ecuaciones lineales en primeras diferencias en el que la satisfacción es función de la calidad y las expectativas actuales y las expectativas es función de la calidad pasada. Y el trabajo de DANAHER AND RUST (1995) que formula un sistema de ecuaciones en el que la cuota de mercado es resultado suma del efecto de la calidad sobre la retención del cliente, del efecto de la calidad sobre la cuota de uso de los productos, y del efecto de la comunicación en la atracción de compradores.

(14) La medida del comportamiento poscompra incluye componentes sobre la lealtad a los productos de la empresa, la posibilidad de cambio a otra empresa, disponibilidad de pagar más, respuesta externa y respuesta interna. Más detalles en los apartados (a) y (b) de la sección 5.

(15) En este trabajo la satisfacción es medida en función de calidad actual, expectativas y expectativas deseables.

d) Relación entre las mejoras relativas a producción (diseño e implementación del producto) y la calidad. La gestión de calidad total defiende la calidad basada en el usuario pero sin olvidar el enfoque de fabricación. Producción puede contribuir a la gestión de calidad con mejoras en el diseño de los productos que adapten el producto a las necesidades del comprador y aumentando el nivel de satisfacción del consumidor, y con mejoras en productividad en las que los posibles impactos negativos sobre el comprador se pueden reducir o evitar con una cuidada implementación. Diseño y ejecución del diseño son fuentes de calidad y a través de las relaciones esquematizadas se traducen en beneficios para la empresa.

Para apoyar la implementación de estrategias de producción que mejoren la calidad del producto la literatura ha desarrollado dos grupos de modelos. El primero ayuda en el diseño del producto colaborando en la resolución de problemas logísticos y las áreas más activas son los modelos de colas y los modelos de inventario (16). Estos modelos pueden aplicarse en el sector turístico para una mejor gestión de: los sistemas de embarque, los sistemas de reservas, la entrega de equipajes, etc. El segundo grupo de modelos ayuda en la implementación y control de la estrategia de calidad midiendo la participación de cada subsistema en la creación de calidad, y la repercusión en beneficios a través de las relaciones entre calidad, satisfacción e intención de compra y las reducciones de costos por mejoras en eficiencia (17). Destaquemos dentro de este grupo los modelos de KORDULESKI, RUST, AND ZAHORIK (1993) y de RUST, ZAHORIK, AND KEININGHAM (1995).

e) Los esfuerzos de marketing. El esquema que hemos desarrollado en los apartados (a)-(d) permite identificar cuatro puntos (en los que finalizan las cuatro flechas dobles) para la actuación de marketing en la gestión de la calidad total que estudiaremos en la sección 4.

f) Los beneficios de la calidad. La implementación de la calidad total tiene unos costes propios. La figura 1 representa estos flujos de costes con flechas dobles discontinuas y los posibles ahorros de costes por eficiencia y por comunicación boca-oreja mediante una flecha discontinua, estos costes se juntan con los ingresos debidos a calidad y proporcionan el saldo de beneficios por gestión de calidad. Si la inversión en calidad ha sido rentable estos beneficios (rentabilidad de la inversión) serán positivos.

4. EL ESFUERZO DE MARKETING EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de calidad total requiere de la orientación de todas las áreas de la empresa de forma coordinada y solidaria hacia el consumidor. La unidad de marketing por su ex-

(16) Como referencias sobre los modelos de colas y modelos de inventario citemos respectivamente el libro de GROSS AND HARRIS (1985) y el artículo de BORIN, FARRIS, AND FREELAND (1994).

(17) Estos modelos han contribuido a un mayor énfasis en los resultados empresariales en la competición americana sobre calidad (Malcolm Baldrige National Quality Award).

perencia en la investigación de mercados se convierte en el instrumento de la dirección más adecuado para orientar los esfuerzos de toda la empresa en la gestión de calidad total. La unidad de marketing en una empresa del sector turístico para hacer frente a este nuevo reto de la dirección deberá remodelar sus objetivos para convertirse en receptora y gestora de todos los flujos de información sobre clientes actuales, ex-clientes y clientes potenciales para poder de este modo colaborar en el diseño de los productos y en el establecimiento de normas y actitudes para la adecuada prestación en los momentos de la verdad de los servicios adquiridos por el cliente. Entre los nuevos objetivos de la unidad de marketing señalemos:

- *La mejora de los sistemas de información existentes*. Se debe recoger la máxima información posible en el proceso de venta sobre el valor percibido y expectativas del cliente y con posterioridad a la prestación de todos los servicios incluidos en el producto para conocer nuestros puntos fuertes y débiles en el diseño y la implementación del producto.
- *Crear sistemas para recoger la información interna sobre los momentos de la verdad en la prestación de los servicios que componen el producto turístico a nivel empresarial*. Hay que saber por qué estamos fallando o en qué podemos mejorar.
- *Realizar encuestas de clientes de la competencia*. Para comparar la performance de nuestro producto en relación a los competidores. Hay que implementar benchmarking.
- *Creación de sistemas de información para el análisis de toda la información obtenida*. Estos sistemas incluirían: modelos estadísticos, diagramas de flujo, diagramas de control, diagramas de espina de pescado de Isikama, corredores del consumidor, etc.
- *Marketing en sus relaciones con los clientes ha de favorecer vínculos de confianza y de garantía y responder con prontitud y servicio*. Esto es, promover el enfoque del marketing relacional.
- *Evitar la venta a presión y favorecer mecanismos para que el cliente nos haga llegar sugerencias y quejas*.
- *Gestionar adecuadamente las reclamaciones*. Las reclamaciones son una fuente de información importante y proporcionan una oportunidad a la empresa para transformar una insatisfacción en satisfacción o al menos reducir los efectos negativos de la insatisfacción.
- *Marketing en su relación con las restantes áreas de la empresa evitará el ejercicio de poder y se integrará en los círculos de calidad*.

La participación de la unidad de marketing en la gestión de calidad total a nivel de empresa se articula a través de cuatro grupos de acciones (representadas con flechas do-

bles en la figura 1): en el diseño del producto, en la implementación del producto, en el proceso de venta y en la gestión posventa (18).

4.1. Marketing y el diseño del producto

La unidad de marketing como receptora y gestora de la información sobre los consumidores debe colaborar en todas las fases de diseño del producto. La colaboración de marketing mejora la calidad del producto diseñado reduciendo la brecha 2 de calidad y contribuyendo a una mejor especificación de las cinco dimensiones del producto (elementos tangibles, confiabilidad, actitud responsiva, garantía y empatía). Dentro del proceso de diseño, la colaboración de marketing es de especial relevancia en:

- La identificación del segmento objetivo del producto a diseñar. Marketing conoce los segmentos de mercado más rentables.
- La determinación de unas metas claras en el diseño del producto turístico (a nivel empresarial) que ofrezcan un reto, sean realistas y estén diseñadas para satisfacer las expectativas del cliente objetivo.
- La elección, compatibilidad y adecuación de los diferentes servicios que incluirá el producto turístico con el consumidor objetivo.
- Identificación de las secuencias de los servicios incluidos y de las tareas que tienen un mayor impacto sobre la calidad y que deben recibir mayor prioridad.
- El diseño e identificación de posibles fallos en: instalación y equipo, materiales y suministros, personal en el escenario y tras bambalinas, procedimientos e información que intervienen en el producto. En este análisis se emplean los diagramas de flujos, control, de espina de pescado y el análisis de Pareto.
- La identificación de las características personales del segmento de consumidores a los que va dirigido el producto que pueden influir en la prestación de los servicios que incluye nuestro producto. En este análisis se aplica el corredor del consumidor.
- La incorporación de un generador de demanda o un factor de atracción primario para el consumidor potencial.
- La identificación de un esquema de acciones para la correcta implementación del producto diseñado. Este esquema incluiría: acciones de marketing para favorecer la aceptación de nuevos procedimientos de producción, por ejemplo, referidas a facturación de equipajes, organización de reservas, etc. que incluyan nuevas tec-

(18) Para la elaboración de las estrategias de marketing que se exponen en las próximas subsecciones la autora se ha inspirado en los trabajos de: ALTÉS (1995), BENNETT (1996), CISNEROS (1992), ESTEBAN (1996), LOVELOCK (1997), O'BRIEN (1995), REICHHELD (1996) y RODRIGALVA-REZ (1996).

nologías y reduzcan costos a la empresa, procedimientos estandarizados para regular los comportamientos del personal en el escenario y tras bambalinas, diseño de sistemas de control para determinar si la prestación de los servicios ajusta a los cánones diseñados, y sobre las comunicaciones externas con los consumidores.

4.2. Marketing e implementación del diseño

Una vez obtenida la calidad en el diseño es necesario que el producto sea realizado “sin errores”. Los esquemas de acciones para la correcta implantación del producto diseñado requieren de un proceso de desarrollo continuo que incorpore la información que obtiene la unidad de marketing (como recolectora de toda la información externa e interna) sobre la satisfacción/insatisfacción de los compradores de nuestro producto para una mejora de la calidad de conformidad del producto. La acción de marketing al evaluar los resultados y realizar las tareas de supervisión y control ayuda a la gestión de medidas correctoras por parte de las áreas de la empresa implicadas y en consecuencia colaboran en la reducción de las brechas 3 y 4 de calidad. Al enumerar las acciones de marketing en esta fase conviene distinguir entre acciones referidas a la información sobre los resultados a los gestores de otras unidades funcionales y operativas de la empresa, y las que se refieren al control y supervisión de la implementación por parte de la unidad de marketing del diseño.

a) Referidas a los resultados de implementación de otras unidades funcionales:

- La comprobación del cumplimiento de objetivos mensurables. Por ejemplo, número de maletas perdidas, vuelos con retraso, falta de habitaciones reservadas (overbooking), falta de disponibilidad de un determinado menú, fallos en el suministro, etc.
- La valoración del soporte físico de los servicios. Por ejemplo, limpieza y buena presentación de las habitaciones, limpieza y adecuada iluminación en bares y restaurantes, asientos del avión cómodos, servicios de aseos del aeropuerto limpios, orden en la recepción de equipajes, etc.
- La valoración del personal en contacto. Por ejemplo, correcta indumentaria, trato amable con el cliente, accesibilidad al cliente, solución de los problemas que puedan plantearse, transmisión de “estilo” de la firma, etc.
- La valoración del papel desempeñado por el cliente en el servicio en relación al papel designado al mismo en el diseño del producto. Por ejemplo, correcto funcionamiento del sistema de barra libre, usos de los mini-bares en hoteles, servicios de ordenadores en hoteles, etc.
- Valorar si el personal bajo bambalinas está proporcionando un buen servicio al personal de contacto. Por ejemplo, se limpian las habitaciones a su hora, etc.

- Identificar posibles fallos en el servicio debidos a circunstancias personales de los consumidores. Por ejemplo, bebes a bordo de aviones, minusvalías de un cliente del hotel, etc.
- Identificar los puntos fuertes y débiles del servicio desde la perspectiva del cliente.
- Descubrir en qué podemos mejorar analizando los productos de la competencia.

b) *Referidas a la implementación por marketing.* Las acciones de marketing para implementar el diseño respecto al cliente incluyen: esfuerzos de comunicación sobre la calidad del producto y sobre las ventajas que proporciona a un cliente una mejora de productividad incluida en su diseño, las gestiones en la venta del producto y las acciones de posventa. En este párrafo nos referiremos al primer grupo y pospondremos las acciones relativas al diseño en venta y posventa a los apartados 4.3 y 4.4.

La comunicación en turismo se realiza antes, durante y después de la prestación de los servicios y hace uso de gran variedad de medios personales (a través de la relación directa entre el personal de marketing y el comprador o comprador potencial), e impersonales (folletos, catálogos, carteles, prensa, televisión, etc.). La diversidad de medios empleados esta relacionada con las distintas funciones que realiza una buena estrategia de comunicación en la gestión de la calidad total, destaquemos las siguientes:

- Informar a los consumidores sobre nuestros productos destacando aquellas características que los diferencian frente a los productos de la competencia. De nada o poco sirve dar calidad a un producto si esta calidad no es conocida por sus compradores potenciales.
- Segmentar el mercado y atraer a los clientes más rentables para la empresa. Al comunicar las características de diseño del producto (por publicidad, en el acto de venta o durante la prestación de los servicios que integran el producto) como éstas se diseñan para cubrir las necesidades de un segmento específico atraerán a los clientes de este segmento.
- Reducir la aplicación de tiempo y energía en la búsqueda de información sobre los productos con lo que incrementamos el valor percibido neto de los mismos.
- Sirve para notificar las condiciones de la compra y tangibiliza la prestación de los servicios turísticos.
- Informa sobre datos relacionados con la prestación normal del servicio y sobre las razones de fallo en el servicio.
- Ayuda a involucrar más a los clientes en la prestación de los servicios y a reducir sus renuencias a cambios que supongan una reducción del personal y/o una inno-

vación tecnológica, mostrando las ventajas que tienen para los clientes y promoviendo la prueba.

- Fomenta una mejor relación entre la empresa y el comprador favoreciendo un mejor conocimiento del consumidor del producto y de los “fallos” de producto.

Para que la comunicación cumpla estas funciones y no se convierta en creadora de falsas expectativas y en consecuencia una creadora de insatisfacción en nuestros clientes es importante coordinar los distintos medios para que los mensajes emitidos obtengan la eficacia deseada y transmitan la imagen deseada sobre los productos, y sobre todo asegurarse de que la prestación se ajuste a las promesas, que el contenido refleje con exactitud aquellas características del servicio que son más importantes para el cliente en sus encuentros con la organización, y que identifique y explique las razones incontrolables de las desventajas en el desempeño del servicio.

4.3. Marketing y el proceso de venta

El proceso de venta del producto es una fase muy importante en la gestión del producto turístico y está directamente asociada a la unidad de marketing. Durante esta fase se siembra la semilla de la satisfacción del cliente que deberá ser regada y cuidada por las restantes áreas de la empresa durante el proceso de prestación de los servicios que componen el producto turístico vendido. Una vez consumido el producto y dependiendo del éxito de todos estos esfuerzos surgirá el sentimiento de satisfacción/insatisfacción del consumidor.

Durante el proceso de compra la unidad de marketing debe cumplir las siguientes funciones:

- Cuidar de los aspectos visuales del punto de venta. El punto de venta deberá ser de fácil identificación y acceso, la oficina de venta deberá contar con el espacio, mobiliario e iluminación adecuados y los vendedores irán asimismo correctamente vestidos, formando todo ello un conjunto coherente que genere un ambiente y personalidad propias acordes con la calidad de nuestros productos. Se trata de transmitir los valores tangibles de calidad de los productos que queremos vender. La parte tangible de los productos que se ofrecen debe responder a esta imagen inicial creada por la empresa.
- Informar de manera personalizada de las características del producto o productos ofertados por la empresa, de las ventajas que ofrece nuestra empresa y de las circunstancias previsibles (por ejemplo, debidas al lugar de destino, razones climáticas, etc.) que no son controlables por la empresa y las medidas tomadas por la empresa para reducir sus efectos. Junto a esta información oral se facilitará el folleto que se configura como parte fundamental del contrato entre las partes, informará por escrito de las condiciones y fortalecerá la confianza del futuro cliente en

la empresa. En este primer contrato con el comprador potencial lo más importante es transmitir una imagen fiel y sincera sobre las cualidades de nuestros productos (crear unas expectativas ciertas).

- Promover la venta del producto turístico ofrecido. El vendedor puede influir sobre la intención de compra actuando sobre los valores positivos y negativos percibidos en el producto por el cliente potencial. El incremento de los valores positivos consiste en aumentar el valor del producto incluyendo nuevos servicios en el paquete, esta estrategia no es aconsejable a priori para todos los compradores porque reduce el margen de beneficio sin reportar ventajas a la empresa, aunque puede ser una estrategia a aplicar (para favorecer la recompra) a clientes considerados rentables para la empresa o cuando el servicio que se regala está condicionado a otra compra. Respecto a la reducción de los valores negativos, el vendedor puede disminuir el precio, simplificar el papeleo del viaje o absorber alguna parte del riesgo del comprador. La estrategia de reducir el precio y su éxito depende de los costes, la sensibilidad y el volumen previsible de la demanda, las condiciones competitivas, y está condicionada por la publicación de folletos en los que se tiene que fijar el precio y demás condiciones contractuales del producto ofrecido. La estrategia de precios a nivel individual no se emplea de manera habitual pero en cambio se aplica de manera corriente para compensar los efectos estacionales de la demanda en hostelería, restauración y transporte. El papeleo del viaje relativo a la empresa suele ser asumido por todas las empresas y no suele proporcionar una estrategia de venta. Probablemente, la estrategia de venta más adecuada dentro de este grupo es la absorción de alguna parte del riesgo del comprador, la empresa (que ya reduce el riesgo de la compra a ciegas proporcionando al consumidor toda la información del producto) puede absorber una parte adicional del riesgo mediante la oferta de un servicio de atención al consumidor en destino durante la prestación de los servicios que componen el producto turístico ofrecido (19). Este servicio de atención al cliente se incluiría en el diseño del producto, constituiría un valor añadido de calidad para nuestros productos y proporcionaría nuevas oportunidades para controlar la implementación del producto turístico diseñado, poder solucionar los problemas que se puedan presentar al cliente y conseguir información sobre las necesidades del cliente en todas las fases de la prestación.
- Fundamentar las bases de la relación entre el comprador y vendedor en torno a la confiabilidad, actitud responsiva, garantía y empatía que deberán presidir la parte intangible de todos los servicios que compongan el producto turístico vendido.

Realizada la venta del producto turístico de forma satisfactoria por las dos partes, en una fecha fijada comenzará la prestación de los servicios que componen el producto ya

(19) Este servicio de atención al cliente por tener lugar con posterioridad a la venta del producto turístico es denominado por algunos autores servicio posventa.

adquirido y probablemente cobrado en su totalidad por la empresa. La experiencia de satisfacción del consumidor (que desea la empresa) será el resultado de la suma de las experiencias de satisfacción en todos y cada uno de los momentos de la verdad en la prestación de los distintos servicios que forman el producto turístico diseñado. Marketing interviene en el proceso de prestación mediante los siguientes mecanismos:

- Aplicando la información obtenida en las experiencias de consumo pasadas en la implementación de los productos diseñados.
- En el caso de existir, mediante la gestión de los servicios de atención al consumidor durante la prestación del producto.
- Recogiendo a través del servicio de atención anterior y/o a través del servicio de reclamaciones, la información sobre los puntos débiles y fallos en la prestación de los servicios para una gestión preventiva destinada a mejorar el servicio en el futuro próximo.

4.4. Marketing y la gestión posventa

Una vez concluida la prestación de todos los servicios que componen el producto turístico elaborado por la empresa se produce la evaluación final del producto por el consumidor. El resultado de la evaluación será positivo (satisfacción) o negativo (insatisfacción), y puede promover dos grupos de acciones del consumidor-comprador hacia la empresa: en el caso de satisfacción puede dar lugar a la comunicación boca-oreja favorable de la experiencia promoviendo la compra de nuestros productos y a una nueva compra (nuestro comprador se convierte en cliente), y en el caso de insatisfacción (exceptuando el caso en el que la insatisfacción de lugar a reclamación y ésta sea resuelta en satisfacción) dará lugar a una serie de comunicaciones boca-oreja desfavorables para la compañía.

La unidad de marketing que sirve de apoyo a una estrategia de calidad total promueve una serie de acciones para medir y canalizar todas estas reacciones del consumidor de la manera más favorable para la empresa. Estas acciones constituyen la gestión posventa propiamente dicha y son:

- Facilitar medios para que el comprador-consumidor de nuestros productos manifieste su opinión favorable o desfavorable hacia el producto. Y, en particular, los procedimientos de reclamaciones.
- Gestionar de forma adecuada las reclamaciones. La gestión de reclamaciones debe considerarse como una fuente de utilidades para la empresa ya que ofrece información sobre la implementación del producto que puede ser aplicada para medir calidad y sugerir mejoras en diseño y ejecución de los productos, y ofrece a la empresa una oportunidad más para transformar la insatisfacción en satisfacción y favorecer la intención de recompra del producto. En relación a las reclamacio-

nes debemos tener en cuenta que sólo un porcentaje muy bajo de consumidores expresará espontáneamente su insatisfacción, y que en turismo cuando el consumidor percibe la falta de calidad (algo no funciona, algo se echa en falta, retrasos de vuelo, pérdida de maletas, etc.) el nivel de queja y frustración suele ser muy elevado al unirse factores psicológicos propios del consumo de estos productos (la ilusión del viaje, limitaciones de tiempo, imposibilidad de repetir la experiencia, etc.) a los sentimientos de insatisfacción habituales de un servicio insatisfactorio cualquiera y en consecuencia el esfuerzo a realizar para cambiar la percepción desfavorable en favorable es mucho mayor. Aunque es difícil establecer unas normas para la correcta gestión de las reclamaciones las empresas atendiendo a las características de sus productos deben diseñar procedimientos para facilitar la reclamación, y motivar y formar a sus empleados para su recepción y gestión. Algunas pautas para esta gestión extraídas del libro de LOVELOCK (1997, pág. 477) son:

- Actuar con rapidez.
 - Reconocer los errores pero no ponerse a la defensiva.
 - Dar la impresión de que se comprende el problema desde el punto de vista de cada cliente.
 - No discutir con los clientes.
 - Reconocer los sentimientos de los clientes.
 - Conceder a los clientes el beneficio de la duda.
 - Aclarar los pasos necesarios para la solución del problema.
 - Mantener informados a los clientes del progreso.
 - Considerar una compensación.
 - Perseverar para recuperar la buena voluntad del cliente.
- Elaborar y gestionar procedimientos (reuniones de grupo, técnicas proyectivas, encuestas, etc.) para medir el nivel de satisfacción proporcionado por nuestros productos. Se trata de completar la información obtenida a través de las opiniones y reclamaciones y procesarla para conocer:
 - El nivel de satisfacción individual y colectivo (calidad) que proporcionan nuestros productos y poder valorar los esfuerzos de calidad realizados. Para la medida de calidad de los diferentes servicios analizaremos los 5 componentes de la calidad del servicio.
 - El consumidor tipo de cada uno de nuestros productos. Se trata de medir si el producto está siendo consumido por los segmentos de mercado para los que fue diseñado.
 - Los puntos débiles y fuertes en la prestación de los servicios que forman parte de los productos para poder implementar medidas correctoras si fuera necesario.

- El nivel de reacción de los consumidores después de la experiencia de satisfacción/insatisfacción. Se trata de descubrir el papel que está realizando o realizará el comprador en sus comunicaciones boca-oreja, su influencia en grupos de clientes potenciales de interés para la empresa, y sus intenciones futuras de compra.
- Transmitir los resultados obtenidos en el análisis de toda la información a las áreas de la empresa afectadas a través de círculos de calidad, de la gestión de marketing en el diseño del producto, y/o la gestión de marketing en la implementación del diseño.
- Promover la intención de compra de los clientes rentables para la empresa. La gestión de la información obtenida permite reconocer los clientes más rentables para la empresa. La unidad de marketing implementará medidas para favorecer el desplazamiento de los sentimientos positivos de satisfacción hacia la recompra o hacia la comunicación boca-oreja favorable y activa, y reducir los efectos de la comunicación boca-oreja desfavorable de aquellos compradores que pueden convertirse en clientes rentables para la empresa, o pertenecen o influyen en grupos de clientes potenciales de un segmento rentable para la empresa. En el primer caso la empresa puede ofrecer recompensas a la fidelidad, y en el segundo puede hacer uso de los mecanismos disponibles para la gestión de reclamaciones tratando los diferentes motivos de insatisfacciones como reclamaciones.

4.5. Dificultades en la gestión de marketing

La labor de marketing en la gestión de calidad de turismo se complica por:

- La existencia de diferentes puntos de prestación y las dificultades para uniformar la calidad ofrecida en todos los establecimientos que muchas veces están situados en países distintos.
- El nivel de integración entre la empresa que vende el producto y las empresas que proporcionan los servicios que integran el producto ofertado.

Aunque en ambos casos se dificulta la gestión del diseño del producto y sobre todo la implementación y gestión de información sobre la misma, el origen del problema en el primer caso es interno a la empresa y en el segundo es externo y las soluciones a implementar son por tanto distintas.

Los problemas que derivan de diferentes puntos de prestación se solucionan mediante la gestión de recursos humanos y favoreciendo la necesaria coordinación entre todas las partes de la empresa. Los problemas debidos al nivel de integración son más difíciles de solucionar porque si la empresa es intermediaria no puede controlar directamente la prestación que contrata y si la empresa trabaja con un intermediario éste puede no informar debidamente al cliente y crear problemas a la empresa prestadora del servicio o ser-

vicios, esto es, no se controla el proceso de venta. Son problemas de coordinación entre empresas distintas y con objetivos organizacionales distintos que impiden la gestión de calidad total de la totalidad del proceso. La solución pasa por la identificación del objetivo común de calidad entre las dos partes y se apoya en el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas proveedoras y los intermediarios.

4.6. Marketing y el producto turístico global e integrado

La importancia del sector turístico como fuente de riqueza y trabajo para un país justifica la preocupación de la Administración en el desarrollo y estudio de acciones para promover la calidad de los productos turísticos globales e integrados. El papel de marketing en la gestión de calidad del producto turístico global e integrado presenta algunas particularidades que merecen algunos comentarios:

- La gestión de calidad del producto turístico global e integrado es promovida por las Administraciones Públicas. Las Administraciones Públicas tienen competencias para la conservación de los recursos naturales, la mejora de las infraestructuras y servicios, y pueden emitir directrices y normas que promuevan la mejora de calidad en restauración, hostelería y transporte. Pero no gestionan las empresas privadas turísticas y por lo tanto no controlan el diseño y ejecución de los productos turísticos a nivel empresarial ni los procesos de marketing en relación a la venta y gestión de posventa de cada empresa.
- Empleando el término de marketing para referirnos a las actividades basadas en el análisis del entorno y en la relación con el consumidor del producto turístico global e integrado, el esfuerzo de marketing en la gestión de calidad de estos productos se centrará en: el análisis y medición del nivel de satisfacción de los compradores, la comunicación e imagen de los productos, y la gestión de servicios de apoyo al turista en el país de destino en el transcurso de las vacaciones (oficinas de turismo).
- En relación al nivel de satisfacción del consumidor y por lo tanto la medida de la calidad del producto turístico global e integrado, es útil centrar el estudio en el análisis de las seis dimensiones de calidad del producto turístico global e integrado. Estas seis dimensiones permiten valorar la participación de los distintos grupos empresariales turísticos en la valoración de calidad global e identificar en qué áreas se deben priorizar los esfuerzos de calidad.
- Respecto a la comunicación e imagen de los productos debemos distinguir dos vehículos: la publicidad a través de medios de comunicación masivos y la comunicación personal en oficinas de turismo. En el primer caso, el objetivo ha de ser la promoción del producto turístico, se debe ofrecer información al turista potencial sobre las seis dimensiones de calidad del producto turístico global e integrado, además, la información deberá estar ajustada a la realidad ya que no debemos

subestimar nuestros productos pero tampoco crear falsas expectativas, deberá adaptarse en forma y medio al consumidor objetivo del producto anunciado, y se dirigirá fundamentalmente a los segmentos de mercado con mayores expectativas de rentabilidad.

- La gestión de las oficinas de turismo puede ejercer un papel muy importante para transmitir calidad al producto turístico global e integrado y para promover la recompra de los productos. Las oficinas de turismo pueden apoyar la gestión de calidad por cuatro vías (ver CISNEROS, 1992):
 - Como herramienta de la política de comunicación. Facilitando: la comprensión y mejor conocimiento de los productos turísticos empresariales ofrecidos en destino, la rentabilización de la estancia del turista (ofreciendo la información que éste necesita de cada zona), y la captación de turistas en tránsito hacia otros destinos.
 - Como un medio de reducción del riesgo percibido por el turista (y por lo tanto un medio para incrementar el valor percibido). Ofreciendo un recurso para la atención de los problemas que puedan surgir durante el viaje por desconocimiento de la zona y/o el idioma.
 - Como instrumento para la obtención de información sobre la calidad de nuestros productos. La tarea de la oficina al apoyarse en la interacción personal con el turista puede convertirse en receptora de información sobre la implementación de los productos turísticos empresariales, sobre la satisfacción respecto a recursos naturales y equipamiento y de reclamaciones, y puede mejorar el nivel de satisfacción de los turistas gestionando las quejas (según sus posibilidades).
 - Como herramienta de comercialización de servicios turísticos, al informar al turista sobre posibles alojamientos, medios de transporte, etc.

Para cumplir estos objetivos la oficina de turismo trabajará con información a tiempo real y deberá establecer relaciones con el turista basadas en la credibilidad mutua.

5. VALORACIÓN DEL ESFUERZO EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

El control de las estrategias de marketing precisa de la creación de un sistema de información que diseñe procedimientos para recoger la información externa e interna, para medir las variables de interés y para analizar e interpretar la información. Esta información interpretada permitirá el diseño por marketing de acciones correctoras sobre las estrategias inicialmente implementadas que faciliten el logro de los objetivos de calidad de

la empresa (20). Expondremos a continuación, a modo de indicación algunos de los procedimientos para la gestión de la información sobre calidad relacionados con marketing y la gestión de la calidad total.

a) Procedimientos para la obtención de información. Debemos distinguir dos grupos de métodos: los métodos cualitativos y los cuantitativos. Los métodos cualitativos se orientan a conocer y comprender actitudes, opiniones, hábitos y motivaciones. Dentro de este grupo de métodos destaquemos: reuniones de grupo, las entrevistas telefónicas y la compra fantasma. Las reuniones de grupo entre el personal de marketing y los clientes rentables para la empresa: (i) proporcionan información muy valiosa sobre las necesidades y deseos específicos del segmento objetivo de la empresa que se aplicará en el diseño e implementación del producto, (ii) mejoran el vínculo relacional empresa-cliente, y (iii) ayudan a crear cliente leales y a fomentar la recompra. Las entrevistas telefónicas se instrumentan como procedimientos rápidos para conocer las causas que motivan las reclamaciones de un cliente o las causas que han conducido a la pérdida de un cliente (el método de los cinco por qué). Con la compra fantasma, los gerentes de la empresa toman conciencia personalmente de los fallos en la implementación de los productos que están teniendo lugar, es un procedimiento que reduce las brechas de calidad internas.

Los métodos cuantitativos más aplicados para obtener información externa son los paneles y las encuestas. Los paneles proporcionan información sobre la evolución de la cuota de mercado de la empresa y por lo tanto una medida sobre los resultados de nuestras estrategias de calidad. Sin embargo, esta medida es muy agregada y oculta muchas fases del proceso estratégico que estamos implementando. Para realizar el control de la estrategia conviene emplear medidas más descriptivas sobre los clientes, en concreto, la satisfacción de los clientes y sus comportamientos poscompra. Para obtener estas medidas se deben desarrollar unos cuestionarios específicos y por lo tanto emplear el procedimiento de la encuesta. Para concebir y organizar la encuesta se deberán tomar varias decisiones técnicas en relación a: el plan de muestreo, el cuestionario y el plan de escrutinio. En relación al plan de muestreo se decidirá la población a estudiar, la unidad muestral, el procedimiento de muestreo probabilístico o no probabilístico y el número de elementos a muestrear. Todas estas decisiones afectan a la representatividad de los datos y la calidad de las inferencias basadas en los mismos, por ejemplo, cuando se determinan el número de elementos óptimos a muestrear para una procedimiento de muestreo dado se reducen los errores cuadráticos cometidos en la estimación de una característica poblacional y respecto a ese procedimiento de muestreo pero estos errores de población fija poco tienen que ver con los errores cometidos al asumir un determinado modelo estadístico y unas hipótesis distribucionales. Otra cuestión a tener en cuenta es que cuando se asume un modelo intercambiable (por ejemplo, los modelos basados en la hipótesis de variables independientes e idénticamente distribuidas) se está asumiendo conjuntamente

(20) El trabajo de DEVIL AND DONG (1994) presenta un sistema para valorar la gestión de la calidad implementado a través de una gestoría.

te que los datos proceden de una muestra aleatoria simple de la población. En relación al cuestionario, para la cuantificación de la calidad del producto y comportamiento poscompra de los consumidores se emplean preguntas cerradas sobre una escala de medida Likert. Los contenidos y estructura de la pregunta son:

- Para la medición de la calidad de un producto turístico a nivel empresarial se elaborarían parejas de preguntas (valor percibido/expectativa) en relación a cinco dimensiones de calidad de un servicio. Las preguntas sobre valor percibido enfatizaría la frase: “*su valoración sobre XYZ...* ”, y las preguntas sobre expectativas: “*su opinión de ... servicios*” y el verbo en condicional.
- Complementariamente, se puede preparar una batería de preguntas para medir la importancia de cada una de las cinco dimensiones en la valoración de satisfacción de cada consumidor. Las preguntas enfatizarían la frase: “*su valoración sobre la importancia de cada situación descrita en su decisión de comprar ... servicios*”.
- Para la medición de la calidad de un producto turístico global e integrado se procedería de forma análoga al caso del producto turístico a nivel empresarial con la diferencia de elaborar las parejas de preguntas en relación a las seis dimensiones de calidad de un producto turístico global e integrado.
- Para la medición del comportamiento poscompra del cliente se desarrolla una batería de preguntas en relación a las cinco dimensiones identificadas por ZEITHAML, BERRY AND PARASURAMAN (1996): (i) lealtad a los productos de la empresa, (ii) intención de compra de productos de la competencia, (iii) disponibilidad a pagar más, (iv) respuesta externa (en caso de problema cambia a un competidor, realiza comunicación boca-oreja desfavorables, etc.), y (v) respuesta interna (en caso de problema presenta una reclamación). Las dimensiones (ii) y (iv) recogen las intenciones desfavorables hacia la empresa y la escala se presenta en el orden contrario.

La obtención de información cuantitativa interna se obtiene a través de la contabilidad interna de la empresa.

b) Procedimientos para la medición de las variables de interés. Conviene distinguir entre las variables externas e internas que podemos implementar para evaluar los resultados de nuestras estrategias sobre calidad. Con variables externas nos referimos a aquellas que miden los resultados obtenidos sobre los consumidores potenciales por nuestra estrategia, en concreto, son interesantes las variables que miden: la calidad, el comportamiento poscompra, y en general las variables agregadas que se emplean habitualmente para medir la demanda de los productos (cuantía de las ventas, cuota de mercado, etc.). La literatura ha desarrollado varias medidas sobre la calidad (21), en esta ex-

(21) Como referencias básicas destaquemos: PARASURAMAN, BARRY AND ZEITHAML (1990), CRONIN AND TAYLOR (1992) y TEAS (1993).

posición me referiré únicamente a las dos medidas más aplicadas en la investigación empírica conocidas como SERVQUAL y SERVPERF, que hacen referencia a dos procedimientos para medir la satisfacción de un consumidor a través de las diferencias entre valores percibidos y expectativas (SERVQUAL) y a través del valor percibido (SERVPERF). Partiendo de una encuesta para la medida de la calidad —en los términos establecidos en el apartado (a)—, las expresiones para medir la calidad —modificadas para que tomen valores en el intervalo (0,1)— serían las siguientes (22):

— Medida de calidad SERVQUAL:

$$\text{Servqual} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^J W_{ij} \sum_{k=1}^{m_j} \frac{(P_{ijk} - E_{ijk}) + K}{(2K - 1)m_j}.$$

— Medida de calidad SERVPERF:

$$\text{Servperf} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^J W_{ij} \sum_{k=1}^{m_j} \frac{P_{ijk}}{Km_j}.$$

Donde: n = número de elementos de la muestra, J = número de dimensiones sobre calidad consideradas (23), m_j = número de cuestiones sobre la dimensión de calidad j , la escala de LIKERT toma valores de 1 a K , P_{ijk} = valor percibido por el consumidor i en relación al atributo k de la dimensión de calidad j , E_{ijk} = expectativa del consumidor i en relación al atributo k de la dimensión de calidad j , y

$$W_{ij} = \left[\sum_{l=1}^{L_j} w_{ijl} / L_j K \right] / \left[\sum_{j=1}^J \sum_{l=1}^{L_j} w_{ijl} / L_j K \right],$$

con L_j = número de cuestiones sobre importancia asociadas a la dimensión j y w_{ijl} = respuesta sobre importancia en la escala de LIKERT anterior (24).

Análogamente, podemos medir el comportamiento del consumidor (ver ZEITHAML, BERRY AND PARASURAMAN, 1996) mediante la expresión:

$$\text{Behavior} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{J_b} W_{ij}^b \sum_{k=1}^{m_j^b} \frac{P_{ijk}}{Km_j^b},$$

(22) Para $n = 1$ tenemos las expresiones de la satisfacción de un consumidor.

(23) $J = 5$ cuando se trata del producto turístico empresarial y $J = 6$ cuando se trata del producto turístico global e integrado. En este último caso la medida SERVQUAL ha sido rebautizada con el nombre de HOLSAT.

(24) Al referirnos a los productos turísticos a nivel empresarial hemos comentado que pueden estar formados por uno o varios servicios, las dos medidas definidas hacen referencia a la calidad de un servicio, pero su extensión para medir la calidad asociada a varios servicios de manera conjunta es obvia basta con obtener la calidad de cada uno de ellos y calcular la media.

donde: n = número de elementos de la muestra, J_b = número de dimensiones del comportamiento poscompra ($J_b = 5$), m_j = número de cuestiones sobre la dimensión de comportamiento poscompra j , la escala de LIKERT toma valores de 1 a K , B_{ijk} = respuesta del consumidor i en relación al atributo k de la dimensión de comportamiento poscompra j , y w_{ij}^b = pesos fijados por la empresa (25) para valorar el comportamiento poscompra

$$(0 < w_{ij}^b \leq 1, \text{ con } \sum_{j=1}^{J_b} W_{ij}^b = 1).$$

Las variables internas de interés en calidad deben referirse a la medición del esfuerzo realizado por cada área y subárea de la empresa para la consecución de los objetivos de esta gestión. Medir estas variables en principio es más sencillo porque se tratan de factores bajo el control de la empresa que pueden ser medidos en términos de costes aplicando los procedimientos de contabilidad interna de cada empresa.

c) Procedimientos para analizar e interpretar la información cuantitativa (26).

Para analizar e interpretar los resultados cuantitativos hacemos uso de modelos estadísticos. La elección del modelo o modelos a emplear es una decisión importante que determina la validez de los resultados obtenidos y por lo tanto de las estrategias correctivas que diseñemos a la luz de éstos. Como paso previo se deben realizar estudios descriptivos de todas las variables consideradas que deben incluir: estadísticos, histogramas, box-plots, transformaciones para obtener normalidad, contrastes de normalidad, contrastes de rachas, etc., y sobre las relaciones que guardan entre sí: correlaciones muestrales, representaciones gráficas de las variables originales y transformadas, contrastes de independencia, etc. Realizado este análisis aplicaremos los modelos y procedimientos más adecuados, en relación a los objetivos de análisis y a las características estadísticas de los datos, y estudiaremos la calidad del ajuste. Si el ajuste es bueno habremos obtenido un procedimiento de análisis eficaz para nuestro proceso de control. En relación a los objetivos de control en la gestión de calidad debemos destacar el análisis de componentes principales y factorial, y los modelos causales de regresión y LISREL (Linear Structural Relationships).

Los análisis de componentes principales y factorial (27) aplicados sobre los resultados de la encuesta sobre satisfacción y comportamiento poscompra del consumidor permiten reducir el conjunto de datos al eliminar redundancias e identificar las estructuras

(25) Estos pesos pueden ser todos iguales (ZEITHAML, BERRY AND PARASURAMAN, 1996) o pueden tomar valores distintos según el atributo considerado o el cliente. Esta última consideración puede ser de interés para ponderar los resultados finales de las estrategias de calidad en relación a su orientación a segmentos de clientes más rentables.

(26) Para analizar la información cualitativa se emplean: los diagramas de flujos, diagramas de espina de pescado, corredores de consumidor, análisis de Pareto, brainstorming, métodos Delphi y Phillips, etc.

(27) Ver MARDIA, KENT AND BIBBY (1979).

latentes subyacentes y su importancia respecto a la calidad general (si nos apoyamos en los datos de la encuesta relativos a una escala de satisfacción) o respecto al comportamiento posventa (cuando aplicamos estos procedimientos a datos relativos al comportamiento). La interpretación de los resultados de estos análisis permitirá descubrir las tareas que tienen mayor impacto sobre la calidad o sobre el comportamiento del consumidor y por lo tanto las que deben recibir la máxima prioridad, confirmar las dimensiones consideradas sobre calidad y comportamiento, y obtener una medición de su importancia en relación a las medidas de calidad y comportamiento globales.

Para medir la repercusión de los esfuerzos de marketing de los distintos subsistemas en la gestión de la calidad (variables internas, independientes, o explicativas) sobre las variables de calidad y comportamiento poscompra de los consumidores (variables externas, dependientes o respuesta) se ajustan modelos causales. Los modelos de regresión (28) y los modelos LISREL (29) permiten cuantificar de manera agregada e individual los efectos de las variables explicativas sobre la respuesta, y los efectos de interacción agregados entre variables explicativas en el caso de las regresiones y las direcciones de la interacción en los modelos estructurales sobre las variables respuesta.

6. CONCLUSIONES Y ULTIMOS COMENTARIOS

Como conclusión destaquemos algunas de las ideas desarrolladas en el trabajo:

1. *La gestión de la calidad total es una estrategia corporativa* (que involucra a toda la organización) que permite la obtención de ventajas competitivas mediante el desarrollo de capacidades distintivas.
2. *La calidad total se apoya en la percepción del cliente sobre la calidad.*
3. El enfoque de la estrategia hacia el cliente hace *fundamental el apoyo del marketing* para el desarrollo con éxito de la estrategia
4. *La implementación de la gestión de calidad total requiere conocer el proceso de valoración y la creación de comportamientos poscompra del consumidor* para determinar los factores en los que puede influir la empresa (figura 1).
5. Para medir la efectividad de la gestión de la calidad *se deben desarrollar sistemas de información* que faciliten la recogida y procesamiento de la información sobre satisfacción y comportamiento de los consumidores de los productos para extraer las relaciones que guardan estos dos aspectos con los esfuerzos realizados por marketing, operaciones y recursos humanos.

(28) Ver, por ejemplo, PEÑA (1997).

(29) Ver JÖRESKOG (1970, 73a,b).

En este trabajo se reúnen todas estas ideas desarrolladas por separado en distintos trabajos sobre calidad de productos, servicios, y en algunas aportaciones del sector turístico, y se adaptan a la gestión de marketing del producto turístico.

7. REFERENCIAS

- ALTÉS, C. (1995). *Marketing y turismo. Gestión turística*. Editorial Síntesis. Madrid.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. AND LEHMANN, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *J. of Marketing*, **58**, 53-66.
- ANDERSON, E. W. AND SULLIVAN, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, **12** (2), 125-43.
- AUGUSTYN, M. AND HO., S.K. (1998). Service quality and tourism. *J. of Travel Research*, **37**, 71-75.
- BENNETT, M. M. (1996). Service, quality and tourism. *In The marketing of tourism products: Concepts, Issues and Cases* (A. V. SEATON, AND M. M. BENNETT). International Thomson Business. 444-459.
- BERRY, T. H. (1992). *¿Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total?* MC GRAW-HILL.
- BITNER, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surrounding on employee responses. *J. of Marketing*, **54** (2), 69-82.
- BOLTON, R. N. AND DREW, J. H. (1991a). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *J. of Marketing*, **55**, 1-9.
- BOLTON, R. N. AND DREW, J. H. (1991b) A multistage model of customers' assesment of service quality and value. *J. of Consumer Research*, **17**, 375-84.
- BORIN, N.; FARRIS, P., AND FREELAND, J. (1994). A model for determining retail product category assortment and shelf space allocation. *Decision Sciences*, **25** (3), 359-384.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAEIN, R. AND ZEITHAML, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality. *J. of Marketing Research*, **30**, 7-27.
- CISNEROS, G. (1992). Comunicación y servicio posventa en turismo. *Revista Valenciana d'Estudis Autonomics. Turismo*, n.º 13, 247-269.
- CLIFF, A. (1994). The application of SERVQUAL to New Zealand travel agencies. Unpublished paper. Department of Management Systems, Mansell. London.
- CRONIN, J. J. AND TAYLOR, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *J. of Marketing*, **56**, 55-68.
- CRONIN, J. J. AND TAYLOR, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and percepcions-minus-expectations measurement of service quality. *J. of Marketing*, **58**, 125-31.
- DANAHER, P. J. AND ARWEILER, N. (1996). Customer satisfaction in the tourist industry: A case study of visitors to New Zealand. *J. of Travel Research*, (Summer), 89-93.
- DANAHER, P. J. AND RUST, R. T. (1995). Indirect financial benefits from service quality. Working paper. University Center for Services Marketing.

- DEVLIN, S. J. AND HONG, H. K. (1997). La calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. En *Mercadotecnia de servicios* (C. H. LOVELOCK) 3.^a edición. Prentice Hall. 562-72.
- ESTEBAN, A. (1996). El marketing turístico: La orientación de la actividad hacia el consumidor. En *Introducción a la economía del turismo en España* (A. PEDREÑO y V. M MONFORT). Civitas. España. 247-73.
- FICK, G. AND RITCHIE, J. (1991). Measuring service quality in the service industry. *J. of Travel Research*, **30** (2), 2-9.
- FORNELL, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *J. of Marketing*, **56**, 6-21.
- GARVIN, D. A. (1988). *Managing quality*. The Free Press. New York.
- GILBERT, D. C. AND JOSHI, I. (1992). Quality management and the tourism. In *Progress in tourism, recreation and hospitality management*. (C. P COOPER AND A. LOCKWOOD, eds.).
- GROSS, D. AND HARRIS, C. M. (1985). *Fundamentals of queueing theory*. 2nd Edition. Wiley New York.
- JÖRESKOG (1970). A general method for analysis of covariance structures. *Biometrika*, **57**, 239-51.
- JÖRESKOG (1973a). A general method for estimating a linear structural equation system. In *Structural Equation Models in the Social Sciences* (A. S. GOLDBERGER AND O. D. DUNCAN, eds.). Academic Press. New York. 82-112.
- JÖRESKOG (1973b). Analysis of covariance structures. In *Multivariate Analysis III* (P.R. Krishnaiah, eds.). Academic Press. New York. 263-85.
- KORDUPLESKI, R., RUST, R. T. AND ZAHORIK, A. J. (1993). Why improving quality doesn't improve quality. *California Management Review*, **35**, 82-95.
- KOTLER, P., CAMARA, D. AND GRANDE, I. (1998). *Dirección de marketing*. Octava edición. Prentice Hall. Madrid.
- LOVELOCK, C. H. (1997) *Mercadotecnia de servicios*. 3.^a edición. Prentice Hall.
- MARDIA, K. V., KENT, J. T., AND BIBBY, J. M. (1979). *Multivariate analysis*. Academic Press. London.
- MUÑOZ, F. (1997). *Marketing turístico*. Editorial Centro de Estudios RAMON ARECES, S.A.
- NGOBO, P. V. (1997) Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches. *Revue Française du marketing*, n.º 163, 67-79.
- O'BRIEN, L. AND JONES, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*, (may-june), 75-82.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. AND ZEITHAML, V. A. (1991). Refinement and reassessment of SERVQUAL Scale. *J. of Retailing*, **67**, 420-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. AND BERRY, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *J. of Marketing*, **49**, 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. AND BERRY, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J. of Retailing*, **64** (1), 12-40.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. AND BERRY, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *J. of Marketing*, **58**, 111-24.
- PEÑA, D. (1997). *Estadística, modelos y métodos. 2. Modelos lineales y series temporales*. 2.^a Edición. Alianza Universidad Textos.
- REICHHELD, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, (march-april), 56-69.
- RODRIGALVAREZ, C. (1996). La creación de valor percibido en las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*, **70**, 78-87.
- RUST, R. T., INMAN, J. AND ZAHORIK, A. (1995). A Bayesian model of quality and customer retention. Working paper. Vanderbilt University Center for Service Marketing.
- RUST, R. T. AND ZAHORIK, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *J. of Retailing*, **69**, 193-215.
- RUST, R. T., ZAHORIK, A. J. AND KEININGHAM, T. M. (1995). Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable. *J. of Marketing*, **59**, 58-70.
- SALEH, F. AND RYAN, C. (1992). Conviviality -a source of satisfaction for hotel guests? An application of the SERVQUAL model. In *Choice and Demand in Tourism* (P. JOHNSON AND B. THOMAS, eds.). Mansell. London.
- SUH, S. H., LEE, Y. H., PARK, Y. AND SHIN, G. C. (1997). The impact of consumer involvement on the consumers' perception of service quality. Focusing on the Korean hotel industry. *J. of Travel and Tourism Marketing*, **6** (2), 33-52.
- TAYLOR, S. A. AND BAKER, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *J. of Retailing*, **70** (2), 163-178.
- TEAS, R. K. (1993). Expectations, performance, evaluation, and consumers perceptions of quality. *J. of Marketing*, **57**, 18-34.
- TRIBE, J. AND SNAITH, T. (1998). From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management*, **19** (1), 25-34.
- WOODSIDE, A. G., FREY, L. L. AND DALY, R. T. (1989). Linking service quality, customer satisfaction and behavioral intentions. *J. of Health Care Marketing*, **9**, 5-17.
- WRUCK, K. H. AND JENSEN, M. C. (1998). Desarrollo, aplicación y evaluación de la gestión de la calidad total. *Harvard Deusto Business Review*, **83**, 56-70.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. AND PARASURAMAN, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *J. of Marketing*, **60**, 31-46.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. AND BERRY, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *J. of Marketing*, **49** (4), 41-50.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. AND BERRY, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press. New York.