

Calidad de servicios y su gestión en  
las empresas turísticas

QAO

**Klaus Weiermair**

*Director y profesor Institute of  
Tourism and Service Economics,  
University of Innsbruck*

*Innsbruck, Austria*

Calidad contra  
competitividad  
en los precios  
en el Turismo

Como en la mayoría de las otras ramas de la actividad económica, el precio y la calidad constituyen también, en el

turismo, instrumentos o armas fundamentales para competir en la lucha por conseguir clientes (turistas). Pero aunque ambos estén lógicamente interconectados en la fórmula: *Calidad: Precio = Valor* y si bien el valor del dinero se define como la fuerza que impulsa la demanda turística (Nagl 1987), no está en absoluto claro cómo se evalúa exactamente el valor, el precio o la calidad por parte de los clientes o empresarios, como tampoco lo está si factores como el valor o el precio con relación a la calidad pueden ser fuerzas preponderantes a la hora de dar forma y equilibrar los mercados turísticos. Las publicaciones de gestión estratégica nos proporcionan un enfoque más claro y más práctico en el que se nos sugiere que, con el fin de situarse en el mercado, las empresas deberán buscar bien una diferenciación en la calidad (o en el producto), el liderazgo en costes o la estrategia de concentración o convergencia (Porter 1985). La estrategia de convergencia puede considerarse un derivado de las dos anteriores, ya que incluye estrategias que tienen como objetivo ser líderes en costes o la diferenciación en calidad (en el producto) en segmentos del mercado especiales o parciales (nichos), mientras los dos primeros se crean mediante estrategias globales buscadas en todos los mercados de la empresa.

En lo que se refiere a las estrategias de liderazgo en costes, las empresas normalmente ofrecen servicios y/o productos de calidad de mercado media que, sin embargo, se suministran a precios que están por debajo de la media del mercado. Las empresas pueden hacer esto debido a las ventajas en la competencia en lo que respecta a costes y precios. Éstos últimos son a menudo el resultado de economías de escala o de economías de alcance. Por ejemplo, Viajes Thompson puede ofrecer paquetes de viaje de calidad media comparables a los que ofrece la competencia, pero suele descontar unas cuantas libras del precio con respecto a los competidores. Cuanto más homogéneo sea el producto o servicio en un mercado dado, más posibilidades existen de que las empresas compitan en precio y costes. Esto a su vez implica que sólo aquellas firmas que hayan ajustado de manera óptima el tamaño de su empresa y su planta, sobrevivirán en la batalla de la competencia a largo plazo, tal y como se predice en todos los libros de teoría microeconómica. (véase por ejemplo, Mansfield 1994, *ibid*, p. 312 y siguientes).

En este escenario la competencia es feroz y se basa únicamente en el precio y muy pocas empresas sobrevivirán, concretamente sólo aquellas que puedan mantener la producción a largo plazo con un coste medio mínimo.

Por otro lado, si las empresas aplican estrategias de diferenciación pura de producto (servicio), los costes y los precios se convertirán en meras molestias en el intento por parte de la empresa de producir de forma continuada productos y/o servicios nuevos y, de ahí, calidad nueva a través de la innovación. Pueden, por tanto, coexistir en armonía las divergencias apreciables en lo que respecta tanto a los precios de mercado como a la calidad de los productos (servicios). Al contrario de lo que ocurre en el caso del liderazgo de costes, diferentes tipos de firmas que producen y venden diferentes tipos de productos y ofrecen calidades distintas pueden sobrevivir a largo plazo. Cuanto más fragmentada esté una industria, tanto por las preferencias de los clientes, ya sean segmentadas o localizadas, como por la ausencia de economías de escala en productos (servicios) intensivos de capital humano más posibilidades tienen las empresas de competir en términos de productos (servicios) diferenciados, exclusivos y originales, haciendo de la calidad el arma competitiva primordial.

Aunque particularmente teniendo en cuenta la actual globalización de la industria del turismo, no se puede negar que las presiones en lo que respecta a precio y costes han conducido -y lo seguirán haciendo en el futuro- a una mayor racionalización e industrialización del sector turístico europeo (Keller & Koch 1995), el futuro turismo de Europa se verá obligado, en su mayor parte, a trabajar con la calidad y, especialmente, la calidad del servicio será el arma y la ventaja principal a la hora de enfrentarse con el novedoso bajo coste del turismo en Sudamérica, Asia y el Caribe.

Un enfoque estratégico más específico de la calidad en la producción y marketing de los servicios de turismo en Europa se hará necesaria al aumentar secularmente los costes de producción en lo que concierne a la mano de obra y el entorno, así como las tendencias actuales hacia unos productos/servicios más individualizados. En lo que se refiere a las tendencias hacia una mayor individualización, el comportamiento turístico preocupado por la calidad, existe tanto una evidencia de hecho como unas publicaciones que han surgido y se han multiplicado rápidamente, que dejan constancia de la importancia creciente de la calidad frente al precio en muchas de las industrias y productos turísticos europeos. El nuevo comportamiento del ocio, en palabras de Opaschowsky, o el "nuevo turista", según la terminología de Poon, necesitan todos la misma característica original, "la experiencia personal", dentro de una gama de actividades turísticas (Poon 1993, Opaschowsky 1994).

El segundo argumento convincente en lo que se refiere al probable aumento de la importancia de la calidad en el turismo está ligado al rápido aumento del coste de los terrenos vírgenes y el de la mano de obra no cualificada en casi todas las zonas turísticas en Europa. Mientras que en el pasado la amabilidad y el encanto natural de las personas en las zonas turísticas, junto con los paisajes idílicos se daba por hecho, hoy en día esto tiene una gran demanda por tratarse de recursos muy escasos y no reproducibles. Esto último implica que a) las estrategias de liderazgo

2. Importancia y determinantes de la Calidad en la Producción y Marketing de los Servicios Turísticos

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la calidad, como concepto que afecta a la conducta del consumidor

o, hablando de forma más general, al intercambio del mercado, deberá permanecer en el turismo, al igual que sucede en otras áreas, como una estructura subjetiva. Dicho de otra forma, no importa cómo queramos catalogar la calidad de forma objetiva y en sentido absoluto, bien según la calidad y/o la naturaleza de las aportaciones utilizadas en la producción, bien de acuerdo con las características de salida o de resultados de un sistema determinado de producción de servicios; lo que importa al fin y al cabo es la percepción y la evaluación del cliente o la satisfacción en cuanto a la calidad. Que un restaurante emplee 10 o 100 cocineros o utilice verdura fresca o de lata para preparar sus comidas y/o que el menú ofrezca una selección amplia o limitada sólo será relevante en tanto en cuanto esté relacionado con las expectativas, la percepción o una experiencia más o menos satisfactoria del cliente con respecto a la variación en lo que concierne a la calidad del servicio prestado.

en costes deberán descartarse en numerosas zonas y productos teniendo en cuenta el alto y creciente coste de la mano de obra y el coste ecológico y b) muchos antiguos recursos "naturales" del turismo se han convertido hoy en día en infra- y superestructuras realizadas por el hombre que requieren, para su creación y mantenimiento, una mano de obra muy cualificada, así como tecnología y políticas de alta calidad.

Dicho sea de paso, esto implica también la creación de formas amenas de turismo como el turismo rural y el ecoturismo.

Después de haber intentado abordar la cuestión de la competitividad en la calidad como algo que será cada vez más importante para las futuras industrias turísticas europeas, pasamos ahora a la segunda parte, que tratará con cierta amplitud cuáles son los atributos de la calidad y las experiencias de calidad en general y qué importancia tienen en el contexto de las actividades turísticas y los segmentos turísticos.

Aunque el turismo puede aprender del control de calidad y las prácticas de gestión de la industria manufacturera (Weiermair 1994), la producción de servicios de turismo y, especialmente, la industria de la hostelería, puede requerir un enfoque distinto. Al contrario de lo que ocurre en la industria manufacturera, en la que, con la excusa de que no son perecederos, los bienes pueden ser inspeccionados y se pueden retirar antes de ser consumidos, en el turismo los bienes y servicios se producen y consumen de forma simultánea, haciendo que el control de calidad y la gestión, sobre todo en periodos de temporada alta, sean mucho más difíciles. Además, gran parte de la calidad generada en la producción de servicios turísticos proviene de la interacción entre el cliente y el personal de contacto, a través de la cual surge la incertidumbre sobre que se pueda dar un perfecto acoplamiento entre las expectativas y la experiencia del cliente, lo que hace que el control de calidad total resulte un reto casi inalcanzable.

Otra característica destacada de la producción de servicios en el turismo es la capacidad de interrelación de los servicios y la calidad del servicio

dentro del sistema turístico o de la cadena del turismo (Smith 1994), imponiéndose así más dificultades en la especificación, evaluación, control y gestión de la calidad en el turismo. Normalmente, la calidad de unas vacaciones experimentada por un turista medio incluye todo lo que le ocurre a esa persona desde el momento en que cierra la puerta de su casa cuando se va de vacaciones hasta el momento exacto en que vuelve a su domicilio habitual. Por tanto, el concepto de calidad en el turismo es un concepto de interrelación y holístico, ya que incluye todas las actividades asociadas con la cadena de servicios de turismo, desde el transporte, el alojamiento y la comida, la animación y la cultura, hasta los deportes y el recreo. La naturaleza de interrelación y holística del consumo en el turismo impone restricciones adicionales a la hora de especificar y controlar la calidad en los servicios turísticos.

En términos similares a los de la teoría de la motivación de Herzberg, algunos autores han hecho distinciones entre los factores que simplemente producen una satisfacción mínima y los que aumentan el grado de satisfacción del cliente. Por ejemplo, Juran (1992) distingue entre dos tipos de calidad: por un lado, las características de los productos o los servicios que producen satisfacción en los clientes y, por otro lado, la ausencia de deficiencias, lo cual hace mayor la satisfacción del cliente.

Las características añadidas del producto o la provisión de opciones, como, por ejemplo, las ofertas con todo incluido, las suites de hotel más espaciales, más servicios o personal de contacto por turista, piscinas más largas y/o instalaciones deportivas mejor equipadas en los hoteles etc., están diseñadas para atraer a segmentos mayores y/o adicionales del mercado o para vincular más al cliente con el producto o el paquete turístico, es decir, para hacerlo más fiel.

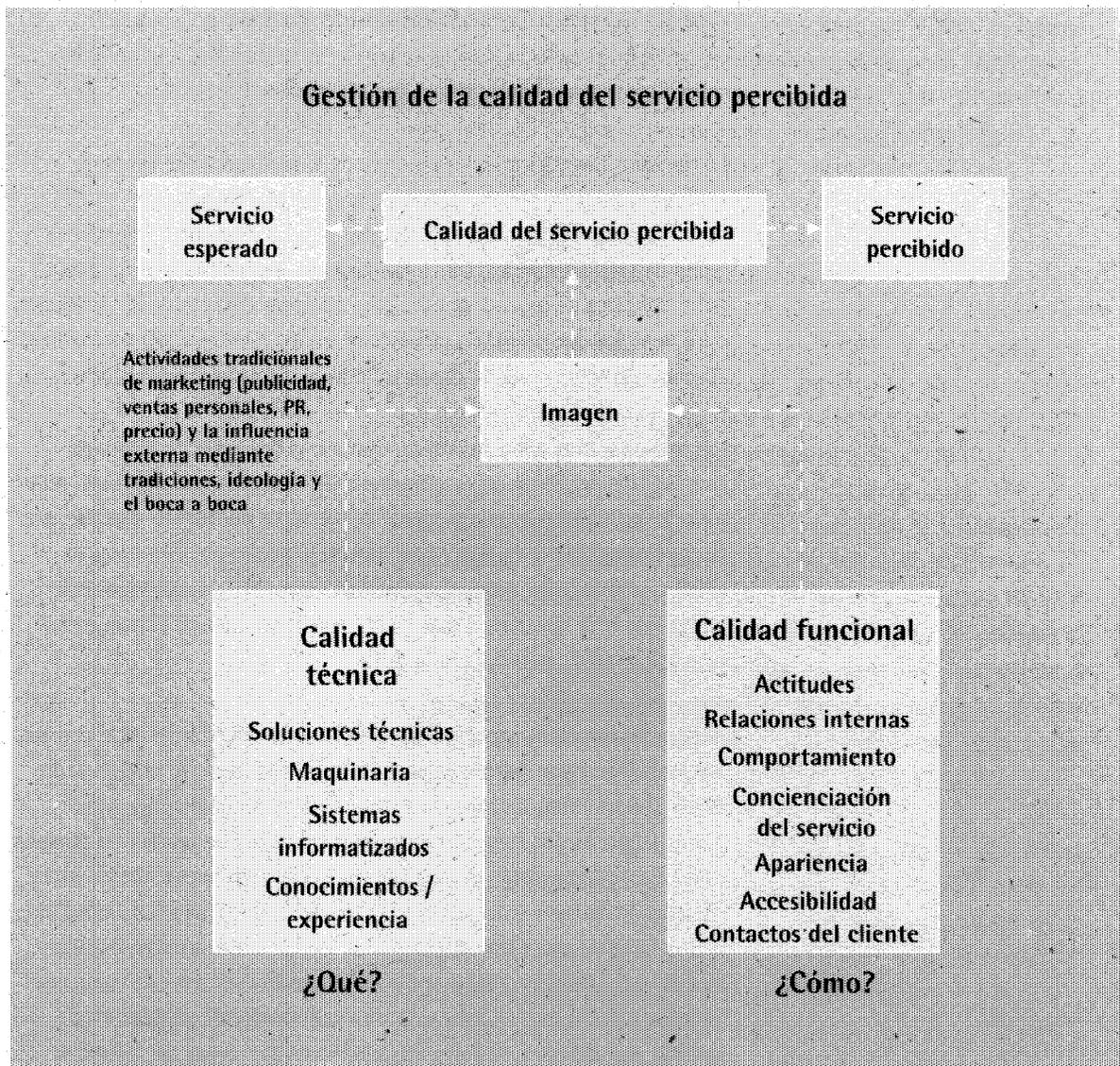
Aunque las características añadidas del producto (efectos de valor) podrían, a la larga, equilibrar el coste añadido de la calidad (Heskett 1986, Heskett, Sasser & Hart 1990), las características añadidas del producto/servicio normalmente exigen costes y precios más elevados que los clientes también están dispuestos a pagar. Desde luego, al tomar decisiones sobre los pares de servicios de precio/calidad disponibles y adecuados para cada individuo, las expectativas de calidad del cliente se forman, entre otras cosas, mediante el precio, el cual sugiere el determinante -citado con frecuencia- "relación calidad-precio", subyacente en la demanda de servicios en el turismo, que debe ser, en el marco de toma de decisiones del turista, de alguna forma más complejo que la simple fórmula  $Q:P=V^1$ .

Otra distinción útil entre los diferentes tipos de calidad ha sido propuesta por Grönroos (1982), quien distingue entre calidad técnica y funcional. La calidad técnica se refiere al Qué, esto es, la gama de servicios y/o capacidades que se ofrecen al cliente, mientras que la calidad funcional se refiere al Cómo, es decir, la forma en que se ofrecen los servicios y, sobre todo, la interacción entre el cliente y el personal de contacto.

<sup>1</sup> Donde Q denota la calidad del producto/servicio; P es el precio o coste de adquisición por la obtención de tal calidad y V representa el valor.

Para muchos servicios de hostelería y otras ramas de la actividad económica en el turismo, las capacidades y sistemas técnicos y el equipo

son bastante similares, por ejemplo, los sistemas de reserva y/o las normas de registro, aunque pueden haber grandes diferencias en la forma en que se trata a los clientes en el proceso de registro. El modelo de calidad funcional y técnica de Grönroos se describe a continuación. Este modelo no sólo distingue entre las formas de calidad técnica y funcional, sino que también ilustra la percepción de la calidad del servicio como el resultado de un proceso subjetivo de comparación (emparejamiento) de las expectativas, las imágenes y las percepciones, que ha de llevar a juicios finales sobre la calidad.



Fuente: Grönroos, 1983, *ibid*, p. 79.

Por tanto, la calidad percibida o experimentada la utilizan la mayoría de los autores como la variable crítica que afecta al juicio final de calidad y/o satisfacción de los clientes. (Parasuraman, Zeithaml Et Berry 1985, 1988, Grönroos 1983, Heskett 1986, Brown Et Swartz 1989).

La confrontación entre la prestación de calidad y la expectativa presenta, sin embargo, tanto otros internos que se relacionan con el proceso de prestación, como determinantes externos que tienen que ver con el impacto de la industria del entorno y las variables de servicio específicas que tienen influencia sobre el mecanismo de formación de las percepciones de calidad y las expectativas del cliente.

En el apartado III, el modelo de GAP (Parasuraman et al., 1985, 1988) describirá los problemas de calidad en los servicios e identificará cuatro gaps que habrán de ser gestionados por empresas de servicios. De esos cuatro gaps, uno tiene influencias externas, concretamente, el que está relacionado con las percepciones y/o las expectativas de calidad del servicio por parte de los clientes, previamente al consumo.

Comprender la percepción de la calidad de los clientes, sobre todo la incertidumbre de la calidad, hace surgir herramientas de gestión para abordar las expectativas de calidad del servicio (Roest Et Verhallen 1995). Las expectativas de calidad de los clientes potenciales se forman a partir de experiencias previas y características personales del cliente y la ya mencionada comunicación por parte de los proveedores de servicios o de las empresas intermediarias (por ejemplo, las empresas publicitarias).

Traducido a las aplicaciones del turismo, esto significa que, por ejemplo, la expectativa de calidad de un turista de montaña en invierno vendrá determinada por sus experiencias anteriores de deportes de invierno en el lugar escogido o en otros destinos de montaña, la fuerza de su deseo (motivación) de practicar deportes invernales frente a otras actividades de ocio y ante la atracción de los complejos invernales ofrecidos, tal como se le comunica y como lo percibe el turista potencial de montaña de invierno.

Se ha escrito mucho sobre el proceso de percepción de calidad en los servicios, que también podría aplicarse al turismo. Los campos de análisis típicos comprenden el proceso de recopilación de información (Bettman 1979), el proceso de selección de indicadores de calidad (Monroe and Krishnan 1985) y su traducción en atributos o procesos de calidad (van Raaij 1977) para, de esta forma, crear, finalmente, las expectativas de calidad basadas en los atributos y los procesos de calidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1988).

Gran parte de este proceso de percepción y evaluación de la calidad anterior al consumo de servicios turísticos específicos de turismo dependerá de las características o los atributos relacionados con la búsqueda - de experiencia y crédito de los servicios en cuestión (Roest Et Verhallen 1995 p.66ff.). Los atributos de búsqueda como, por ejemplo, la cantidad media de nieve durante la temporada de invierno, el nivel de precipitaciones o los días de sol pueden ser objeto de una estimación precisa antes del consumo. Los atributos de la experiencia como la competencia y la amabilidad del personal de contacto en la estación de esquí sólo pueden juzgarse durante el consumo y los atributos de crédito, como, por ejemplo, la fiabilidad del equipo (arrastres) o el equipo humano (patrullas) en caso de accidentes, quizá nunca puedan ser evaluados correctamente ni antes ni mientras dura el consumo.

Existen pocos servicios en el turismo que tengan atributos de búsqueda y, por tanto, no puedan ser puestos a prueba antes del consumo y, en consecuencia, el procesado de la creencia inferida a partir de la información disponible o el procesado de la creencia informativa en la

3. Acerca de la  
evaluación, control  
y gestión de la calidad  
de servicios en las  
empresas turísticas

que los consumidores del turismo dependen de expertos externos, se están utilizando frecuentemente para determinar los resultados de calidad (atributos) (Furse et al. 1984).

Mientras que en las partes del sector servicios no relacionadas con el turismo se ha investigado mucho sobre el proceso mediante el cual se crea la percepción de calidad que tiene que ver con temas y problemas tales como la disponibilidad de información con sentido, la presencia de creencias a priori, la falta de indicaciones intrínsecas o los niveles de motivación cambiantes, para deducir la calidad de forma sistemática (Crane Et De Young 1990), existen muchos menos datos empíricos acerca de la conducta de los turistas en lo concerniente al procesado de información (véase por ejemplo, Schul, Crompton). Aunque se han realizado algunas observaciones referentes al comportamiento de los turistas en la búsqueda, - hay que destacar, por ejemplo, la alta incidencia del uso de amigos y parientes como método de búsqueda más prometedor para determinar los atributos de calidad (Weiermair Et Mäser 1996) - se necesita realizar todavía más investigaciones sobre la formación y percepción de indicadores de calidad para los diferentes tipos de servicios y actividades turísticas en distintas condiciones contextuales (por ejemplo, el riesgo) y para distintos tipos de turistas. Una vez encontradas las percepciones y expectativas por parte de los clientes (turistas) de los atributos de calidad y las experiencias específicas, el siguiente punto más importante es traducir esas expectativas de calidad en programas gestionables de producción y prestación de calidad del servicio. Este será el tema a tratar en el siguiente apartado.

Al discutir la evaluación, el control y la gestión de la calidad de los servicios en las empresas que producen productos turísticos, tomamos como punto de partida dos premisas o asunciones:

- 1.-Que las firmas operan en un entorno muy competitivo en el que prevalece la competitividad en cuanto a la calidad y en el que satisfacer las expectativas del cliente define, por consiguiente, la calidad del servicio requerida, y
- 2.-Que con la finalidad de establecer sistemas de control de calidad, sólo se pueden utilizar conceptos detallados y/o eficaces.

Si aceptamos estos prerrequisitos sólo nos queda un modelo de control/gestión de calidad, concretamente, el que fue lanzado originalmente por Parasuraman et al. (1986), conocido comúnmente como el modelo del GAP. Otros enfoques, que utilizan medidas de la calidad del servicio basadas en las incidencias en lugar de en los atributos (Bitner, Booms Et Tetreault 1989, Strauss Et Hentschel 1992) o los que describen las medidas de calidad de servicios directamente desde proposiciones teóricas de la teoría del despertar (Anderson 1992), tienen la desventaja de dar como resultado conceptos y medidas de calidad totales y/o amorfas.

De acuerdo con las observaciones anteriores que constatan que los clientes tienen expectativas tanto instrumentales como psicológicas sobre la prestación de los servicios (Swan Et Combs 1976), y que están, por consiguiente, preocupados simultáneamente por la calidad funcional y técnica, todas las variaciones del modelo del GAP terminan combinando los datos (hechos) relevantes y los detalles para medir la calidad del servicio.

Las cinco dimensiones genéricas de calidad del servicio empleadas son: Tangibles, Fiabilidad, Interés, Garantía y Empatía, las cuales se derivan de estructuras de elementos formadas sobre la base de estudios y, por tanto, representan eficazmente las características de calidad " reales " confirmando los fundamentos teóricos (Parasuraman et al. 1985, 1988). Liljander y Strandvik (1995) han aplicado los cinco atributos originales en un estudio de la calidad del servicio en un restaurante finlandés. Muchos autores han ampliado o modificado la lista de cinco para adecuar el modelo a ramas de servicios específicas, diferentes culturas, o diferentes agrupaciones de clientes. Así, por ejemplo, Lemmink and Behara han creado 13 atributos de calidad para los servicios de automóviles. Gilmore Et Carson (1985), en un estudio multicultural de los ferries daneses y británicos han utilizado seis, concretamente, Instalaciones Físicas, Elección y Variedad de Productos, Información Disponible, Accesibilidad del Personal, Comunicación con los Clientes y Respuesta de los Clientes a los Productos. Al intentar explicar la calidad de un servicio en el turismo de montaña, Weiermair and Fuchs (1996) utilizaron siete atributos de calidad, a saber:

Estética/apariencia, Seguridad/estar a salvo, Libertad de elección con respecto a las actividades escogidas, Autenticidad/honestidad, Orientación del servicio en cuanto a la puntualidad y la fiabilidad, Variedad/diversión y Posibilidad de acceso a los servicios.

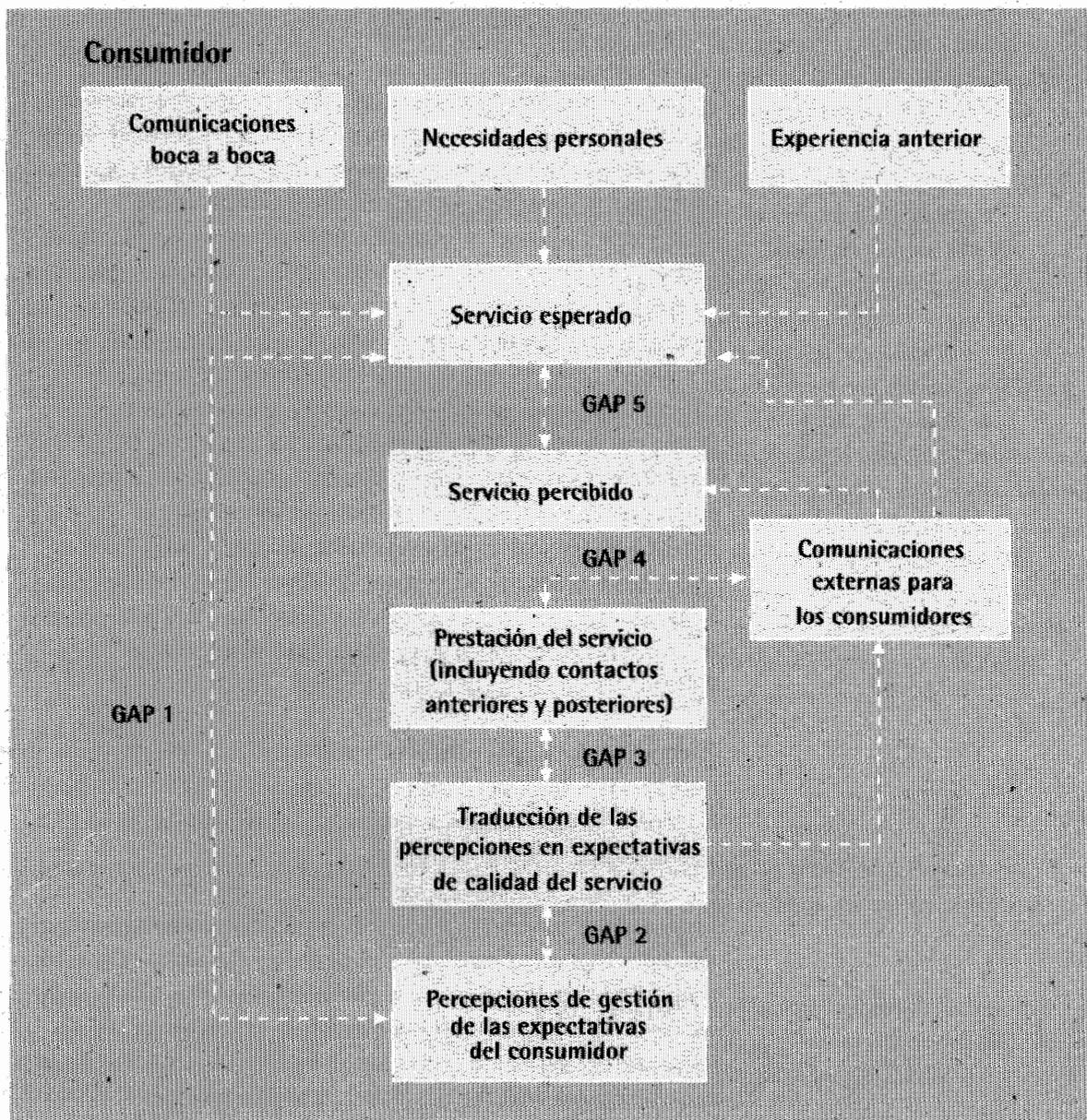
Como suele ser típico en las mediciones SERVQUAL, los clientes (turistas) responden a los cuestionarios sobre percepciones y expectativas de calidad, y por separado en lo que concierne a la satisfacción con la calidad usando las dimensiones anteriormente mencionadas de calidad del servicio. Las diferencias encontradas forman el gap de calidad que se puede representar de la manera que vemos en la gráfica de la página siguiente.

El primer gap y en la práctica el más importante, es que no se consiga leer e interpretar correctamente las expectativas del cliente. Es el fracaso de los Ejecutivos de Hostelería al no darse cuenta de lo que contribuye a un servicio de alta calidad a los ojos de los consumidores, la incapacidad del director del complejo para interpretar correctamente las motivaciones y expectativas de diferentes segmentos del mercado en cuanto a la combinación y la calidad de las actividades turísticas que se han de ofrecer en el complejo, o la incapacidad de los tour-operadores para ofrecer los paquetes de viaje deseados y los niveles correspondientes de calidad de servicio.

Es posible que las grandes empresas turísticas en un principio realizaran estudios de mercado o simplemente escucharan con más atención los

Modelo conceptual de la Calidad de Servicio:  
El modelo del Gap

deseos de los clientes o, alternativamente, el turismo de masas europeo podría haberse planteado en los años setenta y ochenta en muchas zonas de destino como un mercado de vendedores. Sea por la razón que fuere, el mercado competitivo de hoy en día necesita que se realicen mayores esfuerzos en la exploración del medio y en la investigación del mercado



para poder diseñar o rediseñar productos vacacionales o servicios de hostelería que estén en la línea de las expectativas de los clientes. Gran parte de los datos recopilados en encuestas nacionales o internacionales sobre los motivos de sus viajes carecen de un análisis detallado en lo que se refiere a los atributos o experiencias específicas de calidad, lo cual obliga a las empresas turísticas locales y regionales a realizar sus propias investigaciones de mercado en profundidad.

El segundo gap surge cuando la dirección sabe lo que quieren los clientes pero es incapaz o no está dispuesta a establecer sistemas y procedimientos internos en la empresa que permitirían la producción de una calidad del servicio orientada hacia el cliente. Las empresas pueden no estar dispuestas a invertir en recursos humanos o tecnología, lo cual

podría ser un prerrequisito para la calidad de los servicios. Aquellos podrían haber sido uno de los mayores determinantes para establecer una alta calidad del servicio para la mayor parte del turismo de montaña de Europa central (RETTOURISM 1995).

Por ejemplo, en Austria se dice que las tendencias crecientes hacia el empleo de personal de servicios extranjero y sin cualificación y los bajos niveles de profesionalización de los propietarios-directores contribuyen a los bajos niveles de calidad del servicio (Weiermair 1986).

El tercer gap o gap de servicio-prestación se asocia con la ejecución defectuosa o inexistente en la prestación del servicio de calidad a pesar del reconocimiento de los deseos de los consumidores y las especificaciones, internamente en la empresa, de los objetivos de calidad. Normalmente este gap surge por la existencia de sistemas de control de calidad inadecuados. En la mayoría de las empresas de turismo la variación de calidad con respecto a las especificaciones se asocia con errores humanos o una conducta humana incorrecta que reclama unos programas y políticas de marketing internos (Grönroos 1985). Los problemas de control de calidad aumentan cuando las unidades o empresas que tienen que producir ciertos niveles de calidad pertenecen a dueños independientes. El problema es algo menos acusado cuando se trata de sistemas de franquicias o provisiones de contrato de gestión en las que existen standards o normas de calidad acordadas y controladas de forma colectiva, que cuando hablamos de empresas, alianzas o confederaciones de productos turísticos que no están tan controladas. Los grupos hoteleros de productos especiales de Austria, organizados por la Dirección general de turismo austriaca, como son los hoteles de golf y tenis austriacos, suelen entrar dentro de esta categoría. El mismo problema de niveles insuficientes de control de calidad y/o las sanciones consiguientes a aquellos que no los alcanzan, se da igualmente en la mayoría de las otras agrupaciones de servicios autoconfiguradas y carentes de una coordinación estricta, ya sea dentro de un destino o en varios destinos diferentes. (Bieger 1996).

El cuarto gap surge cuando las empresas de turismo o las de hostelería prometen en sus comunicaciones externas más de lo que pueden ofrecer. Abundan, en el turismo, los ejemplos de publicidad mediante imágenes exageradas o la que aporta con información defectuosa. A menudo se atrae a los visitantes a los complejos en periodos de temporada baja y con precios bajos, sin prevenirles de que en esos momentos muchas atracciones e instalaciones turísticas están cerradas, o se les hace ir a complejos de montaña que muestran pueblos, aldeas y montañas totalmente cubiertas de nieve y cuando llegan allí se encuentran con que no hay suficiente nieve en las pistas de esquí o que éstas no están preparadas. Se puede aprender una lección de las empresas turísticas y organizaciones que deliberadamente prometen menos de lo que saben con certeza que pueden ofrecer, diseñando así una estrategia ganadora de en cuanto a la expectativa de calidad<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Si se promete menos de lo que se sabe que se puede ofrecer, la experiencia de calidad puede verse positivamente en términos de contraste entre expectativas y lo ofrecido.

Finalmente, el quinto gap es simplemente la suma de los cuatro gaps anteriores, y no hace más que ilustrar la necesidad de una mayor

desglobalización, un mayor análisis, así como una mejor gestión y control de todos los juicios globales de calidad negativos o déficits de calidad que muestran las encuestas, los sistemas de quejas o las entrevistas a los clientes. La evaluación, el control y la gestión de la calidad del servicio dentro de las empresas turísticas y entre empresas distintas plantea una serie de problemas relacionados especialmente con la medida y la ponderación de los atributos y experiencias de la calidad del servicio, particularmente en la producción y marketing de las cadenas de paquetes de servicios complejos e interrelacionados en las cadenas turísticas. Aunque el concepto SERVQUAL tenga que ser adaptado o rediseñado para hacer frente a las condiciones de calidad y a los problemas de "validez" (Weiermair Et Fuchs 1996) parece conservar las mejores promesas en lo que se refiere a otros conceptos de evaluación de la calidad en el turismo.

Existen tres, o quizá cuatro razones convincentes para defender por qué una política de buena calidad debería merecer la pena en la mayoría de las empresas de turismo europeas, a saber, Escapar de la Pura Competitividad de Precios, la Retención de los Clientes, la Atracción y Retención de los Empleados Motivados y Cualificados así como las posibles Reducciones de Costes.

#### **Escapar de la Competitividad de Precios**

Los datos PIMS (Buzzel Et Bradley 1987) muestran de forma sistemática que las empresas que se encuentran en el tercio superior en calidad son capaces de cobrar un 5-6% más que otras empresas y también producen mayores beneficios. Gran parte de la competitividad actual en precios de los destinos europeos de montaña y mediterráneos son una ruina para muchas empresas, de ahí la sugerencia de la calidad como forma de escape.

#### **Retención de los Clientes**

Se sabe que las recomendaciones via boca a boca acerca de la buena calidad por parte de clientes satisfechos son, con mucho, menos abundantes que el número de quejas canalizadas a través del boca a boca. Estableciendo un promedio, un cliente satisfecho hablará con otros cinco, mientras que uno disgustado se lo dirá a diez o más personas. Aunque sólo fuera por equilibrar la buena y la mala reputación, las empresas de turismo deberían hacer serios esfuerzos por conseguir unas políticas de calidad caracterizadas por la ausencia de defectos.

#### **Atracción y Retención del Personal Cualificado**

Tanto la teoría de la motivación como los datos empíricos sobre la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores en las empresas turísticas dan fe de la importancia de la calidad del servicio en las organizaciones (Weiermair 1996, Weiermair Et Fuchs 1996).

#### **Posibles Reducciones de Costes**

Aunque las operaciones de alta calidad tienen sus costes, éstos tienden a quedar más que compensados por los costes internos o externos originados por errores o servicios defectuosos que dan lugar a las quejas de los consumidores. La rueda de autoreforzamiento de calidad de Heskett muestra que, a largo plazo, una estrategia de buena calidad y, por tanto,

de alto valor, merecerá la pena en términos de mayor valor y menor coste para la mayoría de las organizaciones de servicios (Heskett, *ibid.*, p. 29), con lo cual se consiguen recursos gratuitos para promover inversiones que mejoran la calidad en tecnología, marketing, productos y personal.

Al considerar la gran compensación que el turismo europeo puede esperar con toda probabilidad de una definición más clara, de la evaluación y de la correcta gestión de la calidad del servicio en las empresas turísticas europeas, no sorprende que muchas nuevas aplicaciones de control y estandarización de calidad, como el ISO-9000, se estén también proponiendo y aplicando actualmente al turismo. Sólo se puede desear que esos esfuerzos reciban la atención metodológica correcta y el cuidado que se merecen.

- Andersson T. (1992), Another Model of Service Quality: A Model of Cause and Effects of Service Quality Tested on a Case Study within the Restaurant Industry in: Kunst, Lemmink (1995), Quality Management in Services, Ibid, pp.41-58
- Bettman J.R. (1979), An Informational Processing Theory of Consumer Choice, Addison-Wesley: Reading
- Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S. (1989), Critical Incidents in Service Encounters in: Bitner, Crosby (eds.), Designing a Winning Service Strategy, Proceedings Series, American Marketing Association, Chicago, Ibid, pp.89-99
- Brown S.W., Swartz T.A. (1989), A Gap Analysis of Professional Service Quality in: Journal of Marketing 53, pp.92-98
- Freyer W., Scherhag K (eds.)(1996), Zukunft des Tourismus, FIT Verlag: Dresden
- Furse D.H., Punj G.N., Stewart D.W. (1984), A Typology of Individual Search Strategies Among Purchasers of New Automobiles in: Journal Consumer Search 10, pp. 417-431
- Grönroos Ch. (1983), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Marketing Science Institute Cambridge, Mass.
- Heskett J.L. (1986), Managing in the Service Economy, Harvard School Press: Cambridge, Mass.
- Heskett J.L., Sasser W.E., Hart C.W.L. (1990), Service Breakthrough, Changing the Rules of the Game, The Free Press: New York
- Juran J.M. (1992), Juran on the Quality by Design, The Free Press: New York
- Keller P., Koch K. (1995), Die Globalisierung des Tourismus. Eine Herausforderung für die Schweiz als traditionelles Tourismusland in: Die Volkswirtschaft, no.5, s.16-22
- Kotler Ph., Bowen J., Makens J. (1996), Marketing for Hospitality & Tourism, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Kunst P., Lemmink J. (eds.) (1995), Managing Service Quality, Paul Chapman: London
- Kunst P., Lemmink J. (eds.) (1992), Quality Management in Services, Van Gorcum & Comp.: Assen
- Mansfield E. (1994), Applied Microeconomics, Norton Comp.: New York

Monroe K.B., Krishnan R. (1985), The Effect of Price on Subjective Product Evaluations in: L. Jacoby, J.C. Olson (ed.), Perceived Quality, Lexington Books: Lexington

Nagel Th. (1987), The Strategy and Tactics of pricing, Englewood Cliffs, Prentice Hall

Opaschowski H.W. (1994), Schöne, neue Freizeitwelt?, BAT: Hamburg

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985), A Conceptual Model of Service

Quality and Implications for Future Research in : Journal Marketing, No.49, pp.41-50

Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A. (1985), Understanding Customers Expectations of Service in: Sloan Management Review, spring, pp. 39-48

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988), Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality in: Journal of Retailing 64, pp.12-40

Poon A. (1993), Tourism, Technology and Competitive Strategies, Wallingford

Porter M. (1985), Competitive Advantage, The Free Press: New York

RETTOURISM (1985), Impact and Challenges of Future Labour Markets for Systems of Education and Training in Tourism in the Alpine Regions of Austria, Italy and France, vol I-II, informe inedito en le EU, Institute of Tourism and Service Economics: Innsbruck

Roest H., Verhallen Th. (1995), Quality Marks: Prospective Tools in Managing Service Quality Perceptions in: Kunst, Lemmink, (1995), Ibid, pp.65-78

Schul P., Crompton J., Search Behavior of International Vacationers: Travel Specific Lifestyles and Sociodemographic Variables in: Journal of Travel Research, vol. 22, no.2, fall 1983, pp. 25-30

Smith S.J.L. (1994), " The Tourism Product" in: Annals of Tourism Research vol 2, no. 3, pp.582-595

Stauss B., Hentschel B. (1992), Attribute-Based Measurement of Service Quality: Results of an Empirical Study in the German Car Service Industry in: Kunst, Lemmink (1995), Quality Management in Services, Ibid, pp.59-78

Swan J.E., Combs L.J. (1976), Product performance and Costumers Satisfaction in: Journal of Marketing, 40, pp.25-33

Van Raaij W.F. (1977), Consumer Choice Behaviour: An Information Processing Approach, Tesis Doctoral, Universidad de Tilburg

Weiermair K. (1994), *Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industry*, 44 Congreso de AIEST, Viena

Weiermair K, (1996), *Human Resources in the Alpine Tourism Industry: Workers and Entrepreneurs in* : Weiermair K (ed.), *Alpine Tourism Sustainability: Reconsidered and Redesigned*, Actas de la Conferencia, Innsbruck, ITS Series: Studies in Tourism and Service Economics

Weiermair K., Fuchs M (1996), *Evaluating and Measuring Composite and Complex Quality Attributes of Alpine Tourism: An Empirical Inquiry Using Multivariate Analysis*, Comunicación presentada en la Asia Pacific Tourism Association Conference: "Quality Research, Quality Tourism", James Cook University, Townsville, Australia

Weiermair K., Mäser B. (1996), *Information and Information Search Behaviour of Tourist: A Cursory Review of the Literature, Preliminary Empirical Test and Further Research Questions in: The Tourist Review 3/1996*, pp.4-23