

DOC. 143/97

RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES
ANA MARÍA DIAZ MARTÍN
AGUSTÍN V. RUIZ VEGA

PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE
MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS
TURÍSTICOS: LA CALIDAD COMO SOPORTE
DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



**PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING
PARA EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS:
LA CALIDAD COMO SOPORTE DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Rodolfo VAZQUEZ CASIELLES

Ana María DIAZ MARTIN

Agustín V. RUIZ VEGA

Area de Comercialización e Investigación de Mercados

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

1. Plan de Marketing: Instrumento de Gestión de las Empresas de Servicios Turísticos

La realidad de las empresas turísticas muestra que, en la actualidad y ante un entorno tan cambiante, no deben dejarse al azar las decisiones relacionadas con las acciones de Marketing. Las empresas de servicios turísticos necesitan procesos de planificación donde se contemplen de forma estructurada y sistemática los diferentes planteamientos y acciones concretas que deberán ser desarrolladas durante espacios de tiempo determinados. El Plan de Marketing de las empresas de servicios turísticos debe servir para establecer, en función de distintos tipos de análisis, secuencias de actuaciones a realizar dentro de un proceso ordenado que guarde la máxima coherencia. La razón más importante que apoya la elaboración de Planes de Marketing es prever las acciones de la empresa de servicios turísticos frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas en todo momento, lo cual permite optimizar los recursos y capacidades de que dispone la empresa y ajustarse mucho más a sus propias limitaciones y a los condicionantes de su entorno.

2. Fases del Plan de Marketing para Empresas de Servicios Turísticos

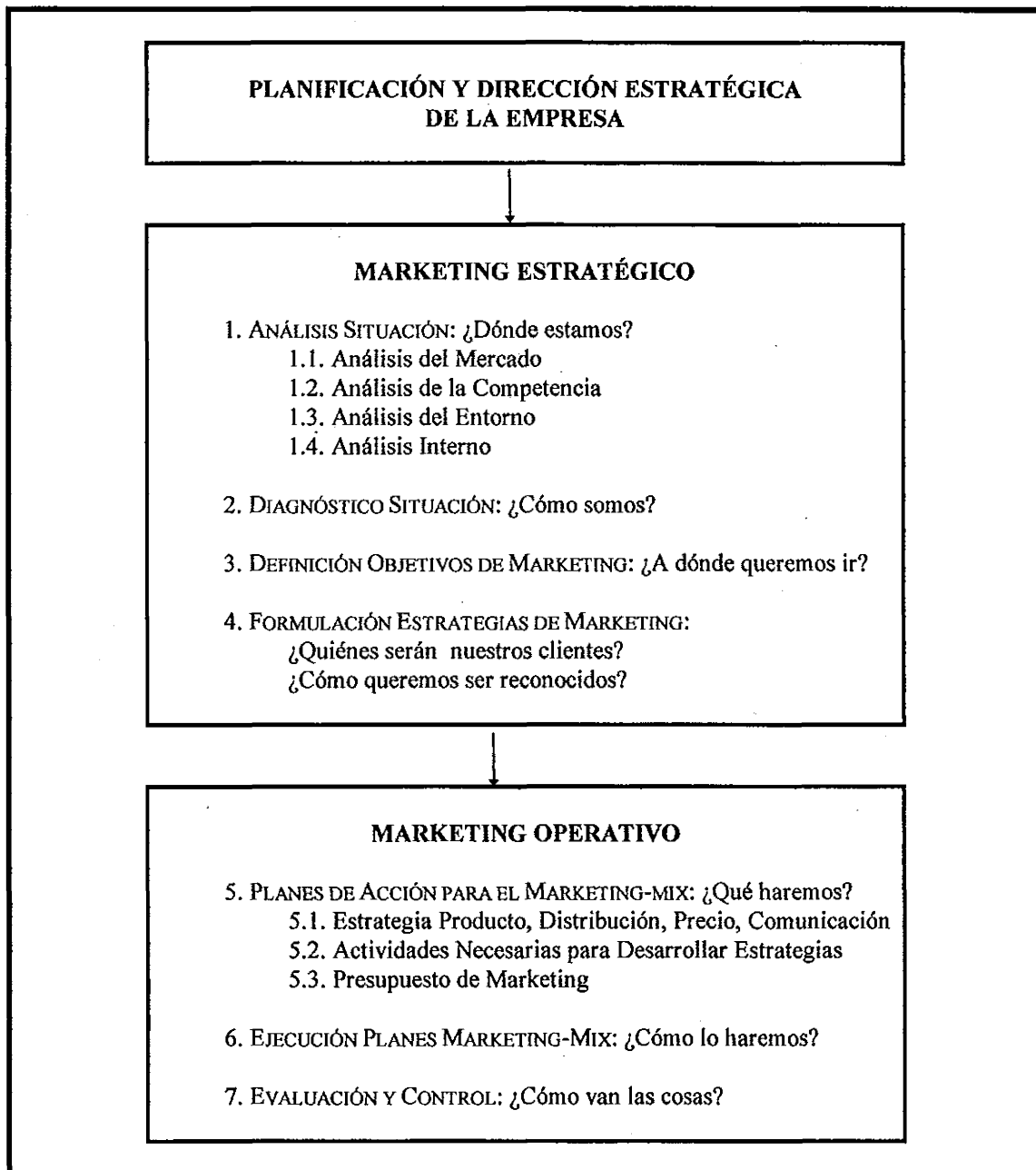
El Plan de Marketing de las empresas de servicios turísticos es un documento de gestión y de trabajo, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de Marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos deseados, durante un período de tiempo determinado, en un ambiente de mercado y para una estrategia de posicionamiento de la empresa de servicios turísticos. El desarrollo de un Plan de Marketing exige una sistemática, requiere el planteamiento de una serie de fases donde deben quedar de manifiesto los análisis realizados y las decisiones que, como consecuencia de ellos, toman los responsables de su elaboración. Si bien es cierto que no existe una única forma de realizar un Plan de Marketing y que cada empresa de servicios turísticos, en función de sus objetivos y de sus características, puede optar por fórmulas diferentes, es necesario siempre tener en cuenta las fases propuestas en la Figura 1.

Las cuatro primeras etapas de todo Plan de Marketing (análisis de la situación externa e interna, diagnóstico de la situación, fijación de objetivos de Marketing y elección de la estrategia de Marketing) están sometidas a una interrelación tan estrecha que resultaría inútil contemplarlas fuera de una visión de conjunto. En efecto, no puede existir estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que la empresa de servicios turísticos se muestra más fuerte o débil, ni podremos descubrir éstos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que acompañan a la actividad de la empresa.

En definitiva, la integración de estas cuatro etapas debe tomar como origen la necesidad de un adecuado y eficiente *Sistema de Información de Marketing* con la finalidad de obtener, registrar, tratar y analizar datos para transformarlos en información útil a la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el Marketing moderno se caracteriza por proporcionar una serie de técnicas estandarizadas de investigación de mercados que permiten el análisis y tratamiento de la información. La empresa de servicios turísticos debe saber explotar las fuentes de información secundaria (internas y externas) y si estas no son suficientes debe proceder a obtener la información de forma directa mediante

técnicas cualitativas (principalmente dinámica de grupos y entrevistas en profundidad) y técnicas cuantitativas (particularmente las entrevistas personales, los sondeos telefónicos y las encuestas por correo).

FIGURA 1
PROCESO DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE MARKETING



3. Análisis de la Situación Externa para Empresas de Servicios Turísticos

La empresa de servicios turísticos desarrolla sus actividades dentro de un contexto de mercado en el que existen muchas otras empresas y muchos tipos de posibles clientes, en un entorno no controlable que afecta generalmente de forma importante a su marcha, necesitando además mantener una estrecha relación con diferentes proveedores y

acreedores. Todos estos elementos deben ser estudiados por la empresa de servicios turísticos con el fin de conocer o prever en qué condiciones deberá competir, qué mercados resultan más interesantes o qué elementos del entorno pueden afectarla negativa o positivamente. El análisis de la situación externa trata de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y el mercado.

El primer aspecto a tener en cuenta, a la hora de analizar la situación externa, es el conjunto de elementos no controlables que determinan el entorno. *Analizar el entorno genérico* en el contexto de un Plan de Marketing, es poco más que hacer un breve repaso al cuadro macroeconómico para los próximos años (posibles devaluaciones de la moneda, inflación prevista, evolución del PIB, consumo privado, consumo público, inversión) y de una serie de variables de interés (marco legal, entorno fiscal, estructura de la población, nuevas tecnologías, situación laboral, entorno social y cultural) que siendo total o parcialmente incontrolable por la empresa de servicios turísticos, es susceptible de influir en los resultados de la correspondiente toma de decisiones. Desde esta perspectiva, en la Figura 2 se resumen las principales variables que han de tenerse en cuenta por su influencia en la transformación del turismo.

FIGURA 2
TRANSFORMACIÓN DEL TURISMO

CONSUMIDORES		TECNOLOGÍA	
ANTIGUOS	NUEVOS	ANTIGUA	NUEVA
Inexpertos Homogéneos Predecibles Paquete estándar y rígido Calidad poco importante Vacaciones = escape, ruptura	Maduros Diversos Espontáneos Vacaciones Individualizadas Calidad primordial Vacaciones = prolongación vida	Difusión lenta Información limitada Usuarios limitados Elección limitada	Rápida difusión Información cualificada Información <i>para todos</i> Elección completa
MEDIOAMBIENTE		PRODUCCIÓN	
ANTES	AHORA	ANTIGUA	NUEVA
Destruir paisaje-contaminación Concentración Sol y playa Bullicio	Turistas ecologistas No masificación Contacto naturaleza Tranquilidad	Prestación en masa Economías escala (precio) Orientación al producto Estrategia indiferenciada	Prestación individualizada Competencia en calidad Orientación al cliente Segmentación del mercado

FUENTE: Adaptado de POON (1993)

Así, por ejemplo, el crecimiento económico internacional potencia el incremento de la actividad turística. Los individuos de la sociedad actual poseen un fuerte deseo de emplear su tiempo en la realización de viajes a otros lugares diferentes de su residencia habitual. El Marketing turístico es un claro beneficiario de los avances tecnológicos, principalmente en el campo de la información y las comunicaciones con un elevado impacto en las formas de comercialización y distribución de los productos turísticos. Los

destinos ecológicamente conservados son demandados por los consumidores quienes desean mayor contacto con la naturaleza. El reto del futuro es el desarrollo de estrategias competitivas fundamentadas en la calidad.

De cualquier forma, el elemento más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado de referencia sobre el que se está actuando. El *análisis del mercado* ha de tener en cuenta aquellos aspectos que se relacionan con su *estructura* (competidores existentes en el mercado, tendencias generales de la oferta, participaciones de mercado, tamaño de la oferta, canales de distribución utilizados, segmentos elegidos, características del mercado de proveedores, análisis de productos y servicios sustitutivos), con su *naturaleza* (tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado, hábitos y proceso de decisión de compra de los turistas, necesidades satisfechas e insatisfechas, cambios producidos, competidores actuales y potenciales por segmentos, imagen de cada competidor, estudio de sus decisiones de Marketing-mix) y con su *dinámica* (evolución en el tiempo de la estructura y naturaleza del mercado, con especial detenimiento en aquellos aspectos más resaltables).

El segundo aspecto a considerar para que el análisis del mercado sea correcto es *delimitar el mercado de referencia, identificar el negocio turístico*. Inicialmente la definición del negocio turístico supone establecer con precisión el producto turístico y sus componentes, siendo conscientes de que uno de los principales elementos del producto turístico es el destino, cuya planificación y gestión implica una estrecha coordinación entre las actuaciones públicas y privadas.

De cualquier forma, el enfoque de Marketing sugiere que es más eficaz para la empresa de servicios turísticos definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios ofrecidos por el servicio turístico. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de un consumidor, una familia o una empresa. Por ejemplo, para una empresa de turismo rural su mercado de referencia pretende satisfacer las necesidades de consumidores que desean contacto con la naturaleza, una tranquila vida familiar regresando a lo auténtico. Una empresa como Turespaña delimita algunos de sus mercados de referencia mediante la satisfacción de necesidades inherentes a unas vacaciones en enclaves turísticos litorales.

Resulta necesario, por tanto, analizar la variedad de ventajas deseadas por los turistas actuales y potenciales constituyendo, sobre esta base, *segmentos* que agrupan turistas con similares características, estilos de vida, comportamientos, actitud, sensibilidad a las acciones de Marketing o expectativas. Parece evidente que si definimos el mercado de referencia en relación con la función realizada para un grupo determinado de turistas, la empresa se ajustará a la realidad de la demanda y a las necesidades del mercado con mayor precisión. La elección de los criterios adecuados de segmentación (consultar Figura 3) permite a la empresa de servicios turísticos tener una mejor definición de su mercado, identificar los segmentos más rentables donde la competencia es más débil, conocer las necesidades no satisfechas y que puedan representar una oportunidad para la empresa de servicios turísticos, definir de forma más óptima el Plan de Marketing posicionándose mejor en función de las características del mercado objetivo, maximizar la eficiencia en la asignación de recursos de Marketing y controlar las prestaciones de las actividades de Marketing sobre cada segmento de mercado.

FIGURA 3
CRITERIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO TURÍSTICO

CRITERIOS GEOGRÁFICOS

Región, Tipo Hábitat, Número Habitantes, Clima

CRITERIOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Edad, Ciclo de Vida Familiar, Ingresos, Categoría Socioprofesional, Nivel Enseñanza

Centrarse en la Tercera Edad, en la Aventura, en Viajes a Larga Distancia

Una Segmentación del Mercado Turístico en Función de la Oferta Sería:

- + Hoteles: Clientes de Negocios, Conferencias y Ferias, Grupos Turísticos, Viajeros Independientes, Clientes de Paquetes en Días Laborales versus Fin de Semana
- + Empresas Transporte: Pasajeros First Class, Club Class, Tourist Class, Grupos Charter, Nacional o Internacional
- + Tour Operadores: Personas de 18-30 años, Familias con Hijos, Mercado Senior, Viajeros Culturales, Viajeros que Desean Actividades Lúdicas o Deportivas
- + Destinos Turísticos: Residentes Zona, Visitantes Día, Turistas Nacionales, Viajeros Extranjeros, Viajes Estudios

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA PERSONALIDAD DEL TURISTA

Dificultades: Existencia de Teorías Divergentes, Selección Sistema Medida Fiable

En un Estudio de la Oficina de Turismo Canadiense se Obtuvieron los Sigüientes Segmentos:

- Turista-Automóvil: Activo, Sociable, Confianza en sí Mismo, Curioso, Directo
- Turista-Aviación: Muy Activo, Muy Confiado
- Turista-Autobús: Dependiente, Agresivo, Impulsivo, Ansioso
- Turista-Tren: Pasivo, Distante, Dependiente, Emocionalmente Inestable, Ansioso
- Turista-Interior País: Directo, Activo
- Turista-Extranjero: Confianza en sí Mismo y en Otros, Impulsivo

CRITERIOS DE ESTILO DE VIDA

Actividades: Trabajo, Ocio, Entorno Social, Vacaciones, Deportes, Compras

Intereses: Familia, Casa, Empleo, Ocio, Alimentación, Noticias

Opiniones: Ellos Mismos, Sociedad, Política, Negocios, Economía, Educación, Cultura, Futuro

En un Estudio Resumido por IGLESIAS (1995; 144-145) se Obtuvieron los Sigüientes Segmentos:

- Turista Familiar: Las familias que toman vacaciones al mismo tiempo son felices
- Turista Económico: Se aloja en los hoteles más económicos durante las vacaciones
- Turista sin Confianza: Prefiere forfait. No tiene confianza para tomar todas las decisiones por sí mismo
- Turista Confiado: Vacaciones no estructuradas y no planificadas son, normalmente, peores
- Turista que Busca Status: Va de vacaciones a los lugares donde los amigos no han ido nunca
- Turista Nocturno: En las vacaciones prefiere las actividades de noche a las de día
- Turista Social: Una de sus principales motivaciones es relacionarse con otras personas
- Turista Ecologista: Prefiere pasar vacaciones en plena naturaleza
- Turista Intelectual: Le proporciona placer profundizar en algún tema concreto
- Turista Apasionado de la Historia: Viaje a lugares históricos durante sus vacaciones
- Turista Deportivo: No tiene interés por las vacaciones sin actividades deportivas

CRITERIOS DE ACTITUD

No lo Conoce, Conoce su Existencia, está Interesado, Desea Adquirirlo

Sensibilidad: Calidad, Precio, Servicio, Publicidad, Promoción

Belleza del Paisaje, Lugares Históricos o Culturales

Oportunidad de Descansar, Alejamiento del Domicilio

Coste de las Vacaciones, Disponibilidad de Alojamiento

Centros de Ocio, Posibilidad de Practicar Deportes

Disponibilidad de Actividades Nocturnas, Proximidad Lugares Interesantes

CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO

Fidelidad a un Destino (Satisfacción, Reducción de Riesgo), a la Agencia y a la Marca

Tasa de Utilización del Servicio

Status del Turista (no Turista, ex Turista, Turista Potencial, Nuevo, Regular)

La identificación y evaluación de la *competencia* es uno de los puntos básicos en el Marketing estratégico. Muy rara vez la empresa de servicios turísticos se encuentra sola en el mercado de referencia previamente delimitado; lo normal es la presencia de otros destinos (principalmente los que realizan una oferta centrada en sol y playa, sin olvidar el turismo rural, cultural, de salud y de congresos) y competidores que tratan de satisfacer a

los mismos clientes. Por tanto, no basta con identificar a los clientes y adaptar nuestra oferta a sus necesidades y deseos. La orientación al cliente es una condición necesaria pero no suficiente para guiar la estrategia de Marketing de la empresa de servicios turísticos. Es necesario, además, que la oferta que la empresa realice a sus clientes sea mejor que la que hacen los competidores (ofertas atractivas, asequibles, con niveles idóneos de calidad). En este sentido, la identificación de los competidores (actuales y potenciales) y el conocimiento de sus características y formas de actuar es algo imprescindible para orientar la estrategia de Marketing.

4. Análisis de la Situación Interna de la Empresa de Servicios Turísticos

Pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa de servicios turísticos, desde el punto de vista de Marketing. Para ello, es necesario realizar un profundo examen de lo que está haciendo la empresa y de si lo que está haciendo es lo que debería hacer (si se han tomado las decisiones estratégicas de Marketing más adecuadas), así como si lo que se debe hacer se está realizando correctamente (si la empresa es eficiente en la puesta en marcha de los planes de acción contemplados para llevar a cabo estas decisiones).

El análisis interno incluirá aspectos como: ¿qué objetivos de Marketing ha establecido el destino turístico o la empresa de servicios turísticos? ¿son adecuados y se han cumplido? ¿qué estrategia de Marketing tienen tanto el destino como la empresa? ¿a qué zonas geográficas emisoras se dirigen? ¿en qué segmentos de mercado están interesados? ¿es correcto el posicionamiento buscado? ¿se ha conseguido este posicionamiento? ¿la capacidad del personal y los recursos naturales, culturales, históricos, técnicos, administrativos (rutinas organizativas), económico-financieros y materiales desplegados para alcanzar los objetivos y desarrollar las estrategias de Marketing son los adecuados?.

Además, el destino turístico debe conocer y posicionar competitivamente sus recursos: atractivos naturales, culturales y sociales; accesibilidad al lugar geográfico considerado, infraestructura de servicio del mismo, acciones de ordenación territorial e imagen de marca.

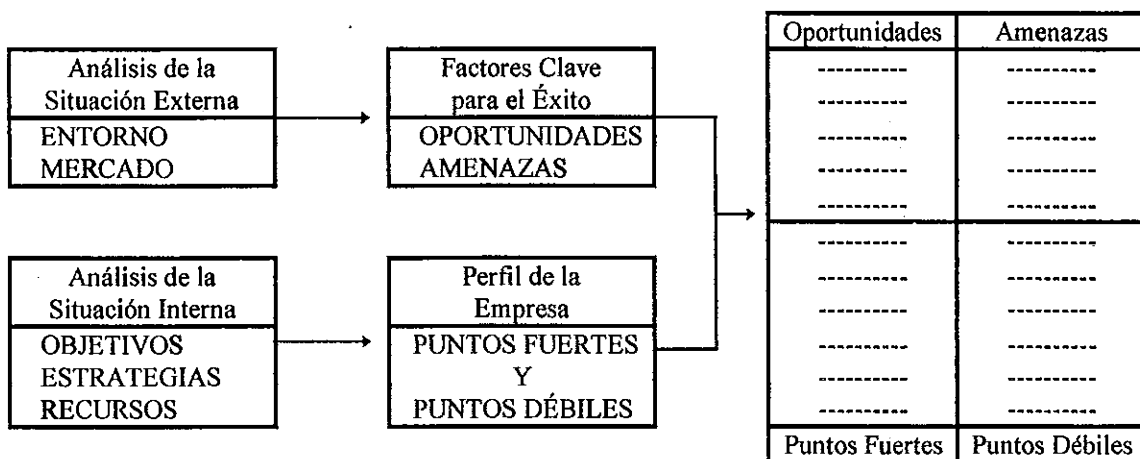
Igualmente, la empresa de servicios turísticos (por ejemplo, establecimientos o cadenas hoteleras) debe proceder a un análisis pormenorizado de sus recursos comerciales en comparación a la competencia, principalmente en relación a la estrategia de la cartera de productos (amplitud y profundidad, política de marcas, estructura de ventas y cuota de mercado, calidad de los servicios), la estrategia de distribución (¿se está presente en los canales de distribución donde se obtienen más ventas y beneficio? ¿con qué participación? ¿los turistas están satisfechos con los diferentes canales de distribución? ¿se mantienen buenas relaciones con los distribuidores? ¿puede considerarse que los distribuidores son fieles a la empresa de servicios turísticos?), la política de precios (¿están bien definidas las tarifas de precios y las escalas de descuentos? ¿permite dicha política obtener la imagen que se desea proyectar al mercado? ¿es acorde con la actuación de la competencia?), la política de comunicación (¿hay coherencia entre los medios de comunicación utilizados? ¿nos dirigimos a los públicos-objetivo adecuados y con los medios más indicados? ¿el comportamiento corporativo sustenta correctamente la imagen deseada o hay que modificar la estrategia de comunicación interna? ¿las promociones utilizadas son eficientes?) y la estrategia de ventas (¿la red de vendedores

es la más adecuada? ¿existe una estrategia definida en cuanto al tratamiento que los vendedores deben dar a los clientes? ¿hay una formación permanente del personal comercial?).

5. Diagnóstico de la Situación de la Empresa de Servicios Turísticos

Para establecer el diagnóstico de la situación en Marketing se emplea, principalmente, el instrumento denominado DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) derivado del análisis de situación interna y externa realizado con prioridad (consultar Figura 4). En la Figura 5 se expone un ejemplo de análisis DAFO para el mercado turístico español. Es obvio que de lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes de la empresa de servicios turísticos para aprovechar las oportunidades del entorno y del mercado, de la misma manera que para reducir las amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos, corregir en lo que se pueda los puntos débiles.

FIGURA 4
ESQUEMA GENERAL DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN



FUENTE: SAINZ DE VICUÑA (1996; 122)

Puede ocurrir, y será indudablemente un buen síntoma, que en alguno de los puntos fuertes la empresa de servicios turísticos sea mejor que la competencia. En tal caso estaremos hablando de *ventajas competitivas*, las cuales permiten garantizar la lealtad de los clientes. Dichas ventajas competitivas hay que relacionarlas con el *valor percibido* por los clientes respecto a la empresa de servicios turísticos. No debemos olvidar que el valor percibido de un producto o servicio es el que asigna el turista o cliente del mismo en función de lo que recibe y lo que da a la empresa de servicios turísticos en comparación con los competidores.

Es necesario perseguir sistemáticamente la excelencia en las actividades clave de generación de valor (el servicio, la distribución, el precio, la red de ventas, la tecnología y la imagen). Hay que detectar ventajas competitivas o factores de éxito relevantes y analizar la capacidad de la empresa de servicios turísticos para desarrollar dichas ventajas. También es necesario ser conscientes de la inestabilidad de las ventajas competitivas a lo largo del tiempo (hay que establecer un sistema de vigilancia estratégica). Lo importante es invertir continuamente y adaptar las ventajas competitivas ante cambios del entorno y del mercado.

FIGURA 5
ANÁLISIS DAFO PARA EL MERCADO TURÍSTICO ESPAÑOL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad desarrollo de otros productos distintos de sol y playa • Potencialidad de productos complementarios al sol y playa • Liderazgo internacional en sol y playa • Cambios en los gustos de los turistas • Desarrollo de nuevos segmentos de mercado • Fraccionamiento de los viajes vacacionales • Desarrollo de paquetes de nuevos productos turísticos • Falta liderazgo en productos turísticos sustitutivos de sol y playa • Mayor utilización de asesores de viajes • Problemas seguridad/estabilidad destinos turísticos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto básico sol y playa saturado • Destinos competidores más diversificados • Nuevos competidores en sol y playa • Mayor utilización instrumentos marketing turístico competidores • Operadores turísticos en busca de mayor diversidad • Falta de coordinación entre las organizaciones • Reducción de la duración de los viajes vacacionales • Aparición de competidores en otros productos • Baja capacidad negociadora en la distribución • Crecimiento de las cuotas de los productos sustitutivos • Pocos grupos empresariales de peso en el sector
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> • Producto conocido y definido • Relación calidad-precio • Fidelidad de los turistas • Liderazgo europeo en sol y playa • Volumen global de viajes • Imagen consolidada y segura • Madurez en los servicios básicos • Localización • Acceso y posición en los mercados • Experiencia en el sector • Recursos naturales y culturales • Infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto poco diferenciado • Precios • Concentración en segmentos limitados • Cuota de mercado en otros productos • Dependencia de operadores europeos • Imagen restringida a sol y playa • Servicios complementarios limitados • Concentración geográfica • Estructura empresarial atomizada • Cualificación del personal • Escasa innovación tecnológica • Superestructuras

FUENTE: ESTEBAN TALAYA (1996)

6. Definición de los Objetivos de Marketing para Empresas de Servicios Turísticos

El directivo de la empresa de servicios turísticos debe reconocer los siguientes principios básicos en la formulación de objetivos de Marketing (SAINZ DE VICUÑA, 1996): se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas; deben ser concretos (cuantitativos, siempre que sea posible, definiendo con precisión la fecha en que se desean alcanzar), realistas (considerar las limitaciones externas y los recursos de la empresa) y consecuentes con las políticas y prácticas básicas de la empresa de servicios turísticos; estarán sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación; será necesario jerarquizar objetivos, en el supuesto de que sean compatibles.

Atendiendo a su naturaleza, en la actividad turística se deben distinguir dos tipos de objetivos de Marketing: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Normalmente los *objetivos cuantitativos* se referirán a incrementos en la participación de mercado (mediante expansión del mismo) de los productos turísticos actuales, al crecimiento global del mercado (incorporación de servicios complementarios y lanzamiento de

nuevos productos en consonancia con las tendencias de los consumidores/turistas), a la dimensión mínima deseada para seguir en un mercado (expresada por actividad y producto), sin olvidar por supuesto la obtención de niveles satisfactorios de rentabilidad. Estos objetivos cuantitativos genéricos se pueden desglosar en otros más concretos como aumentar el número de habitaciones, el número de hoteles, el número de camas o la cobertura de la distribución. En cuanto a los *objetivos cualitativos*, los más significativos son los que hacen referencia a la notoriedad e imagen de la empresa de servicios turísticos o de alguno de los servicios ofrecidos al mercado, a la calidad técnica y funcional que se desea proyectar al mercado, a la posición relativa que se desea alcanzar en el mercado (por ejemplo, liderazgo).

7. Formulación de Estrategias de Marketing para Empresas de Servicios Turísticos

En la Figura 6 se analizan las distintas posibilidades estratégicas de crecimiento en Marketing turístico. Desde esta perspectiva, es preciso señalar que en todas las etapas del Plan de Marketing se ha resaltado la necesidad de supeditación y coherencia de la estrategia de Marketing respecto a la estrategia corporativa de la empresa de servicios turísticos. Ello implica reconocer cuatro niveles en la estrategia de una empresa turística: estrategias corporativas, estrategias de cartera de productos, estrategias de segmentación y posicionamiento y estrategia funcional.

FIGURA 6
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN MARKETING TURÍSTICO

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	<p>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN</p> <p>Actuar con el mismo producto turístico existente sin modificarlo o mejorarlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con el producto turístico básico • Producto básico estandarizado • Precios competitivos o reducción de precios • Generalización en la distribución del destino • Inclusión en mayoría ofertas operadores turísticos • Publicidad agresiva y muy competitiva 	<p>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL PRODUCTO</p> <p>Nuevos productos variaciones de los existentes (extensión de la línea básica o productos sustitutivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca adecuación a la demanda del producto básico • Sustitución progresiva productos actuales • Mantenimiento canales distribución tradicionales • Precios de lanzamiento o penetración • Mejor adaptación de servicios complementarios • Elevada inversión en comunicación informativa
MERCADOS NUEVOS	<p>ESTRATEGIAS EXTENSIÓN MERCADO TURÍSTICO</p> <p>Utilizar el mismo producto turístico intentando atraer nuevos consumidores (regiones de origen poco explotadas, identificación de nuevos segmentos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad gustos y deseos turista • Precios adaptados sensibilidad segmentos • Ampliación oferta básica a otras zonas emisoras • Distribución mixta intensiva-selectiva de la oferta • Incorporación servicios turísticos complementarios • Comunicación persuasiva del producto mejorado 	<p>ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN</p> <p>Diversificación horizontal, vertical, concéntrica y por conglomerados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos/servicios • Amplia gama productos con servicios relacionados • Precios en función demanda potencial y los costes • Posibilidad control o poder en distribución • Integración de diferentes niveles intermediación • Comunicación muy segmentada

FUENTE: ESTEBAN TALAYA (1996)

La *estrategia a nivel corporativo* está relacionada básicamente con la respuesta a las siguientes cuestiones: ¿cuál es la misión de la empresa, su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo? ¿en qué negocios debería estar presente?. Por ejemplo, una empresa de servicios turísticos puede desarrollar actividades diferentes centrándose en los negocios de gestión hotelera y de gestión inmobiliaria, procediendo a la asignación de recursos entre dichos ámbitos de acción. La influencia del Marketing a este nivel es mínima. Existe fundamentalmente una preocupación por establecer la estructura financiera más idónea y por desarrollar la estructura organizativa más eficiente.

A nivel de *cartera de productos*, la estrategia se centra en cómo competir en un negocio particular, contemplando todas las alternativas dentro de cada negocio. En el ejemplo anterior, para el negocio de gestión hotelera existen alternativas como hoteles urbanos, hoteles de costa y diversas actividades relacionadas con el proceso de diversificación en los denominados turismo interior y turismo de sol y playa. Es en este nivel donde, normalmente, debe empezar a definirse la estrategia de Marketing, dado que permite conocer las posibilidades que los diferentes mercados presentan para la empresa de servicios turísticos.

En la *estrategia de segmentación y posicionamiento* inicialmente se identifican, para cada negocio, los diversos segmentos (grupos homogéneos de clientes) existentes en el mercado (clientes con similar percepción del valor que debe proporcionarles el servicio turístico). Posteriormente se procede a seleccionar aquellos segmentos mas atractivos (que sean suficientemente grandes como para que recompense sus esfuerzos y que sean accesibles) y para los que la empresa de servicios turísticos disponga de ventajas competitivas (no olvidar que las ventajas competitivas se relacionan con el valor percibido por los clientes en relación a la empresa de servicios turísticos). Finalmente se determina el posicionamiento adecuado (posicionamiento genérico de la empresa, posicionamiento de los productos y servicios ofertados, posicionamiento por públicos objetivo), es decir, con qué atributos de imagen deseamos que nos identifique el consumidor o usuario. Esto pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, y para lograrlo la empresa de servicios turísticos deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valoran los segmentos de mercado seleccionados.

Por ejemplo, la estrategia de segmentación puede consistir en dirigirse a un ámbito geográfico determinado (nacional o internacional) con la idea de satisfacer unas necesidades concretas (demanda turística hacia el Mediterráneo en viaje individual u organizado), desarrollando un posicionamiento específico (buena relación calidad-precio con gran variedad de alojamientos y alternativas para realizar múltiples actividades).

Por último, la *estrategia funcional* pondrá en combinación los diferentes medios o instrumentos de Marketing de los que dispone la empresa de servicios turísticos para alcanzar sus objetivos. Se trata de seleccionar la combinación de herramientas de Marketing que, en cada caso concreto, resultarán más eficientes y adecuadas (Marketing-mix). La principales áreas sobre las que trabaja el Marketing-mix son: estrategias de productos, estrategias de distribución, estrategias de precios y estrategias de comunicación. Es necesario que al adoptar estas estrategias se tengan muy presentes los recursos con los que realmente puede contar la empresa de servicios turísticos. De nada

servirá tener bien definido el Marketing-mix si no se tienen en cuenta las directrices de la estrategia de posicionamiento, que, a su vez, debe ser coherente con la estrategia de segmentación, fijada previamente ésta basándonos en la estrategia de cartera de productos. Cada nivel de la estrategia tiene presente las directrices del nivel anterior.

8. Estrategias y Planes de Acción para el Marketing Turístico: Marketing Operativo

La finalidad es plasmar en acciones concretas las diferentes actividades que permitan desarrollar las directrices generales establecidas en la estrategia previamente formulada. El planteamiento resulta muy sencillo, aunque en la práctica conlleva una enorme dificultad. Para poder desarrollar su actividad, una empresa de servicios turísticos necesita tener un producto/servicio. Además, si desea venderlo deberá ponerle un precio. Tendrá que realizar un proceso de venta y distribución de manera que este llegue hasta las personas interesadas y también tendrá que comunicar la existencia de ese producto o servicio con el fin de despertar el interés de los posibles clientes.

De esta forma quedan definidas las actividades operacionales que la empresa de servicios turísticos debe realizar, denominadas Marketing-mix. Hay que hacer especial insistencia en que estas actividades deben ser coherentes y estar coordinadas no sólo entre sí, sino también con las decisiones estratégicas de la fase anterior.

8.1. Desarrollo del Producto/Servicio Turístico

Un producto turístico se define como el conjunto de atributos físicos y psicológicos (tangibles e intangibles) que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades. La parte tangible la constituye el producto turístico en sí, tal y como es ofrecido por la empresa de servicios turísticos; mientras que la intangible está vinculada directamente a la percepción que los consumidores/usuarios tienen de los productos turísticos. Generalmente, a partir de su percepción y de la información de que disponen, los turistas generan expectativas, imaginan cómo es el producto, qué uso le darán y qué resultados esperan obtener. Por consiguiente, la parte intangible, la que depende de la percepción del consumidor, es más importante que la tangible.

No debemos olvidar al desarrollar el producto turístico que en su definición intervienen multitud de componentes, puesto que el producto turístico es la suma de diferentes productos y servicios (alojamiento, restauración, equipamientos, atractivos de la zona, contacto personal). También hay que considerar que la compra de un producto turístico es la compra de expectativas y del deseo de satisfacer esas expectativas. En definitiva, el producto turístico tiene muchos componentes intangibles, es una experiencia.

Cuando se desarrolla el plan de acción correspondiente a la estrategia de un producto turístico hay que proceder a definir sus características:

1. Establecer todos los componentes del producto turístico, diferentes tipos de elementos que combinados de forma correcta dan valor al producto turístico de forma global (consultar Figura 7): recursos turísticos (asociados al agua, a la tierra, a la historia, a la cultura, al hombre); infraestructuras e instalaciones privadas básicas (transporte aéreo,

terrestre, marítimo; alojamiento en hoteles, moteles, pensiones, campings, apartamentos, campamentos, multipropiedad); infraestructuras e instalaciones públicas (carreteras, aeropuertos, puertos, servicios sanitarios, zonas de recreo) y otros elementos complementarios (restaurantes, bares, teatros, discotecas, parques temáticos). En definitiva, los productos turísticos dependen en gran medida de productos o servicios no básicos, pero imprescindibles para que todo funcione correctamente. Cuando se habla de producto turístico, se hace referencia en muchas ocasiones a un paquete turístico (ver Figura 8) que incluye básicamente los servicios de transporte y alojamiento, además de otros servicios que podrían catalogarse de periféricos o complementarios. Si el producto turístico es la combinación de esos elementos debe existir alguien que los una. Las agencias de viaje (principalmente tour-operadores) se encargan de realizar estas tareas.

FIGURA 7
COMPONENTES PRINCIPALES DEL PRODUCTO TURÍSTICO

<p style="text-align: center;">1. ATRACCIONES DEL LUGAR ELEGIDO COMO DESTINO</p> <p>1. ATRACCIONES NATURALES 1.1. AGUA: PLAYAS, RIOS, BAÑOS TERMALES 1.2. TIERRA: CLIMA, BOSQUES, PAISAJES, CUEVAS</p> <p>2. ATRACTIVOS CULTURALES 2.1. HISTORIA: ARQUITECTURA, MUSEOS</p> <p>3. ATRACTIVOS SOCIALES 3.1. GASTRONOMÍA, ARTESANÍA</p>	<p style="text-align: center;">2. INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DEL LUGAR DE DESTINO</p> <p>1. TIPO DE ALOJAMIENTO 2. HOSTELERÍA: VARIEDAD Y LUGARES TÍPICOS 3. TRANSPORTES AL PUNTO DE DESTINO 4. DEPORTES Y OTRAS ACTIVIDADES 5. OTROS ASPECTOS (Cursos idiomas o profesionales) 6. TIENDAS 7. OTROS SERVICIOS</p>
<p style="text-align: center;">3. IMAGEN Y PERCEPCIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO</p> <p>1. EXPECTATIVAS 2. PERCEPCIONES</p>	<p style="text-align: center;">4. ACCESIBILIDAD AL LUGAR ELEGIDO COMO DESTINO</p> <p>1. INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE 2. EQUIPAMIENTO 3. FACTORES OPERATIVOS (Rutas, Frecuencia de Servicios) 4. REGULACIÓN LEGAL</p>
<p style="text-align: center;">5. PRECIO DE VENTA DEL PAQUETE TURÍSTICO AL CLIENTE FINAL</p>	

2. En el mercado turístico debemos distinguir dos niveles de producto turístico, uno a nivel global o integrado, que correspondería al producto desde el punto de vista de los *destinos turísticos* (territorio que soporta la oferta turística); y otro a nivel específico o individual, que sería el producto desde el punto de vista *empresarial* (ALTES, 1993; 35-36). El producto turístico *global o integrado*¹, incluye el desplazamiento (medios de transporte) y los atractivos (servicios y equipamiento de un destino). Es un enfoque horizontal de creación del producto, en el sentido de que se reúne una serie de ofertas individuales, habitualmente poco relacionadas entre sí, a partir de las cuales los intermediarios o el cliente escogen para desarrollar o conseguir una experiencia de viaje completa. La complejidad de este concepto provoca que, a nivel de destino, no haya un

¹ Desde la perspectiva territorial que soporta las ofertas del producto turístico se puede establecer una marca *paraguas* (imagen común) que incluya todos los destinos interiores del área geográfica. Cada uno de estos destinos es susceptible de ofertar a diferentes mercados emisores.

único responsable del producto, ya que están implicados sector público y sector privado. El producto turístico, *a nivel empresarial*², está limitado al conjunto de componentes de la oferta de una empresa que puede ser única o diversificada si se ofrecen varias combinaciones de servicios pensados para dar respuesta a diferentes segmentos de mercado. Se trata más bien de una integración vertical de servicios organizados y controlados totalmente por las empresas, que debe tener en cuenta los condicionantes territoriales que soporta la oferta del producto turístico y que hemos denominado destino turístico.

FIGURA 8
TIPOS DE PAQUETES TURÍSTICOS

VIAJE PROGRAMADO (PK)	FORFAIT
1. ES UN VIAJE A LA OFERTA 2. COMBINA VARIOS SERVICIOS APROVECHANDO ECONOMÍAS DE ESCALA 3. SE VENDE PLAZA A PLAZA, POR UN PRECIO GLOBAL 4. FOLLETO CONTIENE CONDICIONES VIAJE 5. MOTIVACIÓN MAS USUAL: OCIO Y VACACIONES 6. DEMANDA ELÁSTICA Y SENSIBLE AL PRECIO 7. EN ESPAÑA PUEDE SER PRODUCIDA POR AA.VV. MAYORISTAS Y MINORISTAS. SOLO ESTAS ULTIMAS PUEDEN VENDERLO AL PÚBLICO DIRECTAMENTE	1. ES UN VIAJE A LA DEMANDA 2. ES UN VIAJE A LA MEDIDA DEL CLIENTE 3. EN OCASIONES ES UN RECURSO PARA NO PERDER AL CLIENTE 4. SE USA SOBRE TODO CON GRUPOS 5. TAMBIÉN SE UTILIZA PARA VIAJES PROFESIONALES (TRABAJO)

De cualquier forma, el producto turístico no existe en tanto en cuanto el turista no se persona en un destino, disfruta de sus atractivos practicando determinadas actividades y hace uso de determinados servicios. Lo que existen son recursos, servicios y equipamientos susceptibles de un uso turístico que pueden combinarse de diferente forma para dar lugar a los productos turísticos.

3. Como elemento idóneo para el análisis estratégico se puede estudiar el *ciclo de vida del producto turístico*, considerando la etapa en la que se encuentra y formulando estrategias competitivas que utilicen la información disponible sobre la adecuación de los productos turísticos a los mercados emisores, buscando ajustarse a la demanda de acuerdo con las posibilidades que cada destino y establecimiento empresarial pueda desarrollar (OREJA, 1995). En la Figura 9 se exponen diversos comentarios sobre este tema en lo que a destinos turísticos se refiere.

4. Dado que en una empresa de servicios turísticos el cliente final mantiene un contacto directo con la empresa (ésta es la única forma en que el servicio puede ser prestado) es lógico planificar la interrelación existente entre los elementos del sistema de servucción (ver Figura 10): soporte físico, personal de contacto, sistema de organización interna. En cualquier caso la empresa debe apostar por un servicio excelente (Figura 11).

² Susceptible a su vez de ser desglosado en dos niveles: a) producto turístico específicamente relacionado con la explotación hotelera que se está considerando en la oferta del servicio de alojamiento; b) producto turístico vinculado a la categoría de explotaciones hoteleras que ofertan similar gama de productos turísticos.

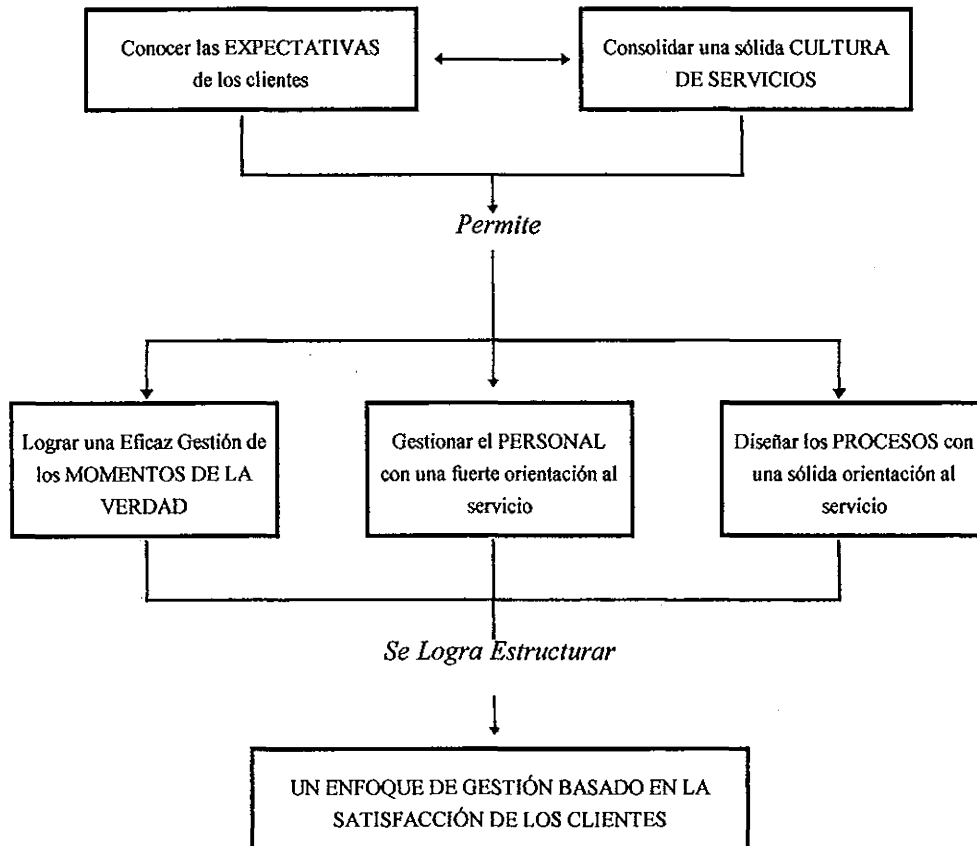
FIGURA 9
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

ETAPA DE DESARROLLO INICIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones adecuadas en infraestructura y equipamiento de ocio. • Tener en cuenta las necesidades de los posibles visitantes. • Ofrecer una determinada imagen de destino turístico.
ETAPA DE DESPEGUE
<ul style="list-style-type: none"> • Penetración en los mercados emisores comunicando la imagen del destino turístico. • Implantación en los canales de distribución. • Recabar información secundaria sobre turismo y realizar encuestas a visitantes sobre su grado de satisfacción, con el objetivo de mejorar y completar la oferta creando fidelización de la clientela habitual y fomentando las recomendaciones que ésta realice a su círculo de amistades y familiares.
ETAPA DE CRECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar recogiendo información. • Aprovechar la información para modificar una oferta inicial que no responda a la demanda. • El objetivo es la diferenciación mediante una imagen consolidada de calidad. • Plantear un modelo de desarrollo que no lleve al exceso de oferta.
ETAPA DE MADUREZ
<ul style="list-style-type: none"> • Intentar atraer a nuevos clientes manteniendo a los actuales. • Considerar las actuales motivaciones del mercado turístico: turismo itinerante (desarrollo de actividades que forman parte de un paquete turístico adquirido en origen); turismo cultural (aprendizaje de idiomas, arte, ciencia, desarrollo de Universidades de Verano); vacaciones con actividades de montaña y campo; vacaciones de salud y puesta en forma; turismo de congresos; turismo de aventura y actividades deportivas. • Prestar debida atención a los intermediarios. • Búsqueda de canales de distribución alternativos. • Realizar una correcta segmentación desarrollando campañas publicitarias con un mensaje vinculado al contexto de la vida del cliente, buscando el adecuado posicionamiento. • Para clientes sensibles al precio proponer el uso creativo de paquetes integrados de servicios turísticos. • Rejuvenecimiento de los destinos turísticos por las autoridades administrativas y demás grupos de interés: conservación del medio ambiente, mejora del entorno urbano y de la infraestructura hotelera, restauración del patrimonio histórico, fomentar paquetes de atracciones turísticas (museos, centros históricos, parques de atracciones, parques temáticos, zoológicos), construcción de centros de convenciones (ferias, festivales, reuniones científicas), remodelación y cuidado de las playas.

FIGURA 10
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVUCCIÓN

OBJETIVO	Satisfacción del Cliente
MEDIO	Prestación del Servicio
ELEMENTOS	<i>Soporte Físico</i> (Elemento Visible) Instalaciones e Instrumentos Entorno (Iluminación, Espacio, Decoración) <i>Personal de Contacto</i> (Elemento Visible) Función Operacional Función Relacional <i>Sistema de Organización Interna</i> (Elemento No Visible) Actividades que Configuran Administración Empresa

FIGURA 11
LA FÓRMULA DEL SERVICIO EXCELENTE



El *soporte físico* son todos los elementos de orden material necesarios para prestar el servicio. Tanto el personal de la empresa como los clientes se sirven permanentemente de él. Tiene un carácter tangible y funcional en la mayoría de los casos.

La mayor parte del personal que trabaja en una empresa de servicios turísticos entra, de una forma u otra, en contacto con los clientes. Algunos porque su función es atenderlos directamente, y otros, porque realizan actividades que están a la vista de los clientes. La

empresa debe definir con exactitud las relaciones del *personal de contacto* con el soporte físico y, muy especialmente, con los clientes. Es necesario especificar las dos funciones diferenciadas, aunque complementarias que se le atribuyen al personal. Por un lado la *función operacional*, operaciones básicas para el correcto funcionamiento del sistema (el personal de una agencia de viajes debe ponerse en contacto con mayoristas y con las líneas aéreas, saber realizar las reservas, manejar programas informáticos). Por otro lado, la *función relacional* vinculada con la atención y preocupación por el cliente.

La prestación individual o colectiva que el soporte físico y el personal de contacto pueden aportar al servicio turístico viene condicionada por la forma en que todo el *sistema* de servucción esté *organizado internamente*. Por ejemplo, en un hotel el sistema de organización interna debe integrar, entre otras, las siguientes funciones: recepción de mercancías, conservación de alimentos, mantenimiento de las instalaciones, gestión de reservas, contabilidad, limpieza, horarios de apertura y cierre del restaurante.

5. Al acudir a una empresa de servicios turísticos el cliente experimenta un conjunto de *momentos de la verdad* que van desde la llamada realizada para pedir información y realizar una reserva hasta la despedida. Hay muchos breves instantes en que se produce una interacción entre el turista y la empresa, tantos que podría afirmarse que toda la experiencia turística es un continuo momento de la verdad. Por ello, también es necesario establecer un programa de gestión de calidad identificando varias etapas: secuencia de prestación del servicio turístico; puntos de contacto con el cliente y necesidad de mejora; factores de percepción de la calidad; establecer normas de calidad, comunicarlas, aplicarlas y evaluar resultados. El éxito estriba en planificar y gestionar eficientemente los momentos de la verdad en cada una de estas etapas.

6. La calidad percibida del servicio turístico debe analizarse solicitando la opinión de los clientes, dado que son los únicos que pueden valorarla. Desde esta perspectiva se define la calidad de servicio percibida por los clientes como "*la comparación que realizan entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio*" (PARASURAMAN *et al*, 1985; GRÖNROSS, 1994; ZEITHAML y BITNER, 1996).

En este ámbito, tomando como referencia las ventajas y limitaciones descritas en la bibliografía académica en relación a la posibilidad de utilizar la escala SERVQUAL, diseñada por PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1988), y conscientes de la importancia que tiene la calidad en los servicios turísticos, se han desarrollado diversas investigaciones para analizar su potencial adaptación al sector del turismo ensayando diferentes formas de medición de la calidad de estos servicios: a) teniendo en cuenta únicamente las *percepciones* de los turistas; b) empleando dos escalas, una para medir *expectativas* y otra *percepciones*, para posteriormente calcular la diferencia entre las puntuaciones de ambas; c) utilizando una *medida directa* de la diferencia entre percepciones y expectativas de los turistas.

En la Figura 12 se presenta un resumen comparativo de algunas de las publicaciones más significativas en relación con este tema. El último estudio citado fue llevado a cabo en

Asturias y la escala aceptada, así como las dimensiones de calidad obtenidas se exponen en las Figuras 13 y 14³.

FIGURA 12
SÍNTESIS DE INVESTIGACIONES DESARROLLADAS CON SERVQUAL O EXTENSIONES DE DICHA ESCALA EN EL ÁMBITO ESPECÍFICO DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

ESTUDIO	SALEH y RYAN (1991)	FICK y RITCHIE (1991)	BIGNÉ (1996)	VAZQUEZ y DIAZ (1997)
<i>Información Recogida</i> Servicios Investigados	Hotel	Líneas aéreas, hoteles, área de esquí, restaurantes	Agencias de viajes	Alojamientos de turismo rural
Tamaño Muestral	200 clientes 17 empleados	185 a 200 según servicio	400	966
Cuestionario	Similar al estudio de PZB (1988) con secciones separadas para P y E; 33 ítems reteniendo atributos SERVQUAL	Similar al estudio de PZB (1988) con secciones separadas para P y E; 22 ítems SERVQUAL	Similar al estudio de PZB (1988) con secciones separadas para P y E; 22 ítems adaptados a las agencias.	Similar al estudio de PZB (1988) con secciones separadas para P y E + medida directa; 22 ítems adaptados al turismo rural
Escala de Respuesta	5 puntos tipo Likert	7 puntos tipo Likert	7 puntos tipo Likert	11 puntos tipo Likert
Administración Cuestionario	Entrevistas personales		Entrevistas personales	Entrevistas personales
<i>Análisis Información</i> Identificación Estructura Factorial	Análisis Factorial	Análisis Factorial	A. F. Componentes Principales + Rotación Oblimin	A. F. Componentes Principales + Rotación Varimax
Criterio Nº Factores	Valor Propio >1	5 dimensiones PZB (1988)	Valor Propio >1	Valor Propio >1
<i>Resultados</i> Fiabilidad /Alpha de Cronbach	<u>Cientes</u> : 0,74 a 0,93 factores; 0,77 escala <u>Empleados</u> : 0,63 a 0,79 factores; 0,74 escala		0,78 a 0,86 factores; 0,927 escala	0,84 escala de P 0,81 escala de P-E 0,89 medida directa
Nº Dimensiones	Cinco poco claras. Un factor significativo.	Cinco, pero parecen demasiado restrictivas.	Cinco	Seis

FUENTE: DIAZ MARTIN (1997)

³ En el Anexo 1 se expone la ficha técnica y los resultados del análisis factorial desarrollado para obtener las dimensiones de calidad de servicio en cada una de las alternativas comentadas.

FIGURA 13
ATRIBUTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN TURISMO

ATRIBUTOS	SIGNIFICADO
SITUADO	Establecimiento bien situado
DECOR	Decoración sencilla y acogedora
CONFORT	Habitaciones confortables
PARKING	Existencia de facilidades de aparcamiento
ASPECTO	Personal con aspecto cuidado
NEGOCIO	Empleados conocedores del negocio
COMIDA	Comida y bebida de calidad
LIMPIO	Instalaciones físicas limpias
NATURA	Entorno natural de gran belleza
CULTURA	Entorno cultural de excepcional interés
GASTRO	Gastronomía basada en productos de la tierra
VIDA	Integración de los huéspedes en la forma de vida rural
TRATO	Trato del personal cordial y familiar
INDIVID	Atención personalizada/individualizada
ESTADO	Instalaciones en buen estado
RESERVA	Reservas totalmente garantizadas
PRECIOS	Precios competitivos
IMAGEN	Buena imagen del establecimiento
DEPORTE	Lugar apto para la práctica de diversos deportes
FERIAS	Existencia de ferias y fiestas singulares
OCIO	Acceso a actividades culturales, recreativas y deportivas
TRANQ	Lugar tranquilo

FUENTE: DIAZ y VAZQUEZ (1997)

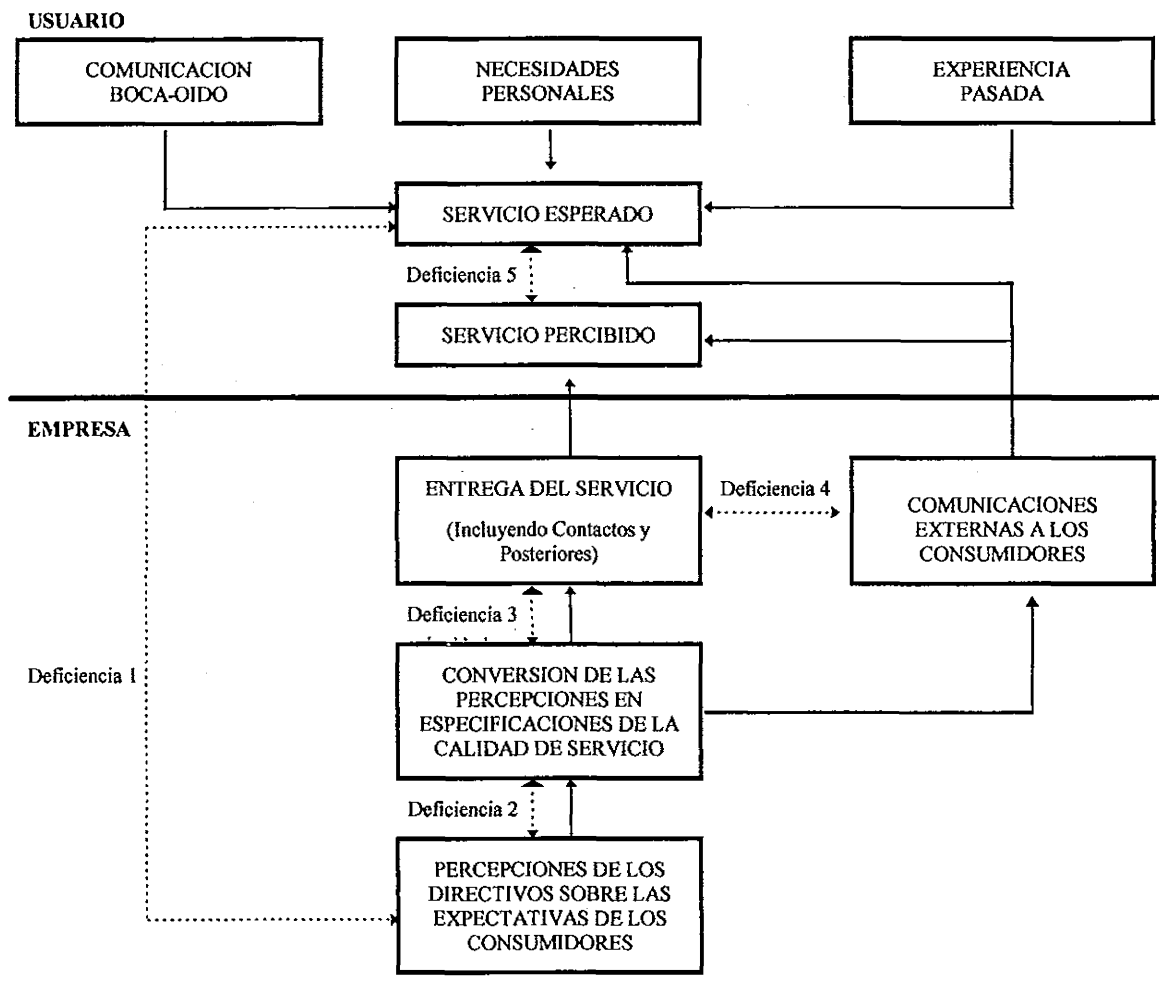
FIGURA 14
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN TURISMO RURAL

PERCEPCIONES	PERCEPCIONES MENOS EXPECTATIVAS	MEDIDA DIRECTA
Elementos Tangibles	Elementos Tangibles	Profesionalidad Personal
Profesionalidad Personal	Profesionalidad Personal	Elementos Tangibles
Oferta Complementaria Zona	Oferta Complementaria Zona	Beneficio Básico
Beneficio Básico	Oferta Complementaria Empresa	Oferta Complementaria Zona
Oferta Complementaria Empresa	Elementos de Apoyo	Elementos Apoyo
Fiabilidad	Beneficio Básico	Oferta Complementaria Empresa

FUENTE: DIAZ y VAZQUEZ (1997)

No debemos olvidar que el enfoque SERVQUAL analizado se centra en el establecimiento y la comprensión de las formas en que los clientes perciben la calidad de los servicios. En otro ámbito, los autores ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY (1993) también han desarrollado un modelo centrado en las *deficiencias* que existen en las empresas de servicios y que contribuyen a que los clientes tengan una percepción baja de calidad en los servicios recibidos (ver Figura 15). Las deficiencias de la calidad de servicio de una empresa y las razones por las que surgen se exponen en la Figura 16.

FIGURA 15
MODELO DE ANALISIS DE LAS DEFICIENCIAS



FUENTE: ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY (1993)

Finalmente un aspecto importante que también debe ser objeto de planificación es como gestionar quejas o reclamaciones incurriendo en diversos costes para evitar la falta de calidad (ver Figura 17): costes de prevención (formación del personal), costes de inspección (encuestas periódicas para conocer las percepciones y expectativas de los turistas), costes de corrección de fallos internos, costes de eliminar la imagen no deseada. Los directivos de las empresas de servicios turísticos han de tener en cuenta que lo que cuesta no es la calidad sino la falta de calidad.

FIGURA 16
FACTORES CLAVE DE LAS DEFICIENCIAS DEL SERVICIO

<p style="text-align: center;">DEFICIENCIA 1</p> <p style="text-align: center;">DISCREPANCIA ENTRE EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS Y PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. INADECUADA ORIENTACIÓN DE LAS INVESTIGACIONES DE MARKETING2. AUSENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE3. INSUFICIENTE MARKETING DE RELACIONES
<p style="text-align: center;">DEFICIENCIA 2</p> <p style="text-align: center;">DISCREPANCIA ENTRE PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS Y LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD</p> <ol style="list-style-type: none">1. AUSENCIA DE ESTÁNDARES ORIENTADOS AL CLIENTE2. INADECUADO LIDERAZGO EN EL SERVICIO3. POBRE DISEÑO DEL SERVICIO
<p style="text-align: center;">DEFICIENCIA 3</p> <p style="text-align: center;">DISCREPANCIA ENTRE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</p> <ol style="list-style-type: none">1. DEFICIENCIAS EN LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS. INSUFICIENTE MARKETING INTERNO2. FRACASO PARA EQUILIBRAR OFERTA Y DEMANDA3. DEFICIENCIAS EN LAS RELACIONES CON LOS INTERMEDIARIOS4. DEFICIENCIAS EN EL ROL A DESEMPEÑAR POR LOS CONSUMIDORES
<p style="text-align: center;">DEFICIENCIA 4</p> <p style="text-align: center;">DISCREPANCIA ENTRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA</p> <ol style="list-style-type: none">1. GESTIÓN INEFICIENTE DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES2. TENDENCIA A PROMETER EN EXCESO3. INADECUADA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

FUENTE: ZEITHAML y BITNER (1996; 49)

7. Al igual que para los servicios turísticos, resulta importante conocer el grado de satisfacción del cliente respecto al *destino turístico* y ello por varias razones (RUIZ VEGA, 1997): a) determinar la posición competitiva de cada destino; b) servir de base a la toma de decisiones de los agentes sociales para solucionar los potenciales problemas asociados al destino o para profundizar en las ventajas existentes respecto a destinos que compiten en el mismo segmento de mercado; c) potenciar la demanda futura, como consecuencia de la fidelización de los visitantes actuales o debido a las recomendaciones que éstos realizan en su círculo de amistades y familiares.

Existen diversos enfoques para analizar la calidad de los destinos turísticos (RUIZ VEGA, 1997):

FIGURA 17
LOS COSTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

I. COSTES DIRECTOS
<p>1. COSTES CONTROLABLES</p> <p>A. Costes de Prevención: Gastos que se realizan para evitar que se cometan errores (recopilación de la información, control de calidad, formación de personal).</p> <p>B. Costes de Evaluación: Gastos resultantes de la evaluación de los servicios antes de ser entregados a los clientes (auditorías de calidad de los procesos).</p>
<p>2. COSTES RESULTANTES:</p> <p>A. Costes de los Errores Internos: Gastos en que incurre la empresa como consecuencia de los errores detectados antes de que los servicios sean aceptados por los clientes (por ejemplo, contratos mal redactados).</p> <p>B. Costes de los Errores Externos: Gastos en que se incurre porque a los clientes se le suministran servicios inaceptables (quejas, reclamaciones, litigios legales, costes y administración de las garantías).</p>
<p>3. COSTES DEL EQUIPO: Inversión en los equipos que se utilizan para medir, aceptar o controlar los servicios.</p>
II. COSTES INDIRECTOS
<p>1. COSTES EN QUE INCURRE EL CLIENTE: Costes que deben afrontar los clientes cuando un servicio no satisface sus expectativas (pérdida de productividad, desplazamientos, tiempo).</p>
<p>2. COSTES DE LA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Repercusiones a largo plazo que tienen en las ventas y en los niveles de rentabilidad de las empresas los bajos niveles de satisfacción de los clientes.</p>
<p>3. COSTES DE LA PÉRDIDA DE REPUTACIÓN: Es una consecuencia directa e inmediata del anterior factor de coste. Reflejan la actitud del cliente hacia una empresa más que hacia una línea individual de servicios.</p>

- a) *Estudios de imagen de los destinos turísticos* que tratan de determinar la percepción de cada turista respecto a los atributos que definen una zona turística.
- b) *Análisis de la cadena de valor de las expectativas y vivencias del viaje.* Se plantea la posibilidad de dividir el viaje en un conjunto de actividades desarrolladas por el turista en interacción con diferentes organizaciones turísticas (hoteles, restaurantes), personal frontera (taxistas) y personas que integran la comunidad social visitada. El objetivo es asignar recursos y tiempo en función de criterios de eficiencia: eliminar las experiencias que generan reducido valor añadido (así como el tiempo a ellas destinado) y desarrollar acciones con alto valor añadido (aumentar el tiempo invertido).
- c) *Aplicación del análisis importancia-adequación* (ver Figura 18) considerando la *importancia* otorgada a los diferentes atributos que definen un destino turístico (tal y como son percibidos por los turistas) y el grado en que dichos atributos se asocian al destino turístico visitado (*adequación*).
- d) *Desarrollo de la metodología SERVQUAL* con posibilidades de utilización tanto para analizar la calidad del servicio turístico prestado como la satisfacción con respecto al destino turístico visitado.

FIGURA 18
ANÁLISIS IMPORTANCIA-ADECUACIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO

IMPORTANCIA	
Puntos Débiles del Destino Turístico	ALTA Principales Fortalezas Competitivas
ADECUACION	
BAJA Indiferencia Relativa Reducida Prioridad para Tratar de Mejorar la Posición Competitiva del Destino Turístico	ALTA Superioridad Irrelevante del Destino Turístico BAJA

NOTA: Los atributos posicionados cerca del origen no proporcionan ningún tipo de diferenciación.

8. Los componentes de intangibilidad que tienen los productos turísticos hace que en la mayor parte de ellos sea realmente imposible establecer lo que denominamos *envoltorio* de los mismos. No obstante, podemos considerar como parte del envoltorio turístico a diversas publicaciones como son los *folletos* y los *catálogos*. Además podríamos valorar la componente que a estos efectos llevan todas las PLV (publicidad en el lugar de venta) y la de los materiales vinculados con una exposición de la misma. Todos ellos adquieren unas características que los asemejan en cierta medida a un envoltorio y, por tanto, participan del producto turístico y de la imagen que del mismo va a formarse el posible consumidor (MUÑOZ OÑATE, 1994; 282).

El folleto o catálogo desarrollados para la potenciación del producto turístico es trascendental por su incidencia sobre distintos colectivos, particularmente el comprador, los clientes o consumidores finales, las agencias de viaje y los tour-operadores. Las funciones del folleto son múltiples: constituye un elemento informativo y motivador de la compra; representa el soporte de la imagen de la empresa de servicios turísticos; es una herramienta de trabajo para las agencias de viaje y para los tour-operadores.

Para la realización del folleto deben tenerse en cuenta diversos aspectos: target o mercado objetivo y posicionamiento por el que la empresa desea ser reconocida; planteamiento de su contenido (portada e interiores; mapa de ubicación del establecimiento de servicios turísticos y posibles itinerarios; tarifas y material

fotográfico); maquetación y elaboración en imprenta; distribución física (número de folletos en cada punto de venta, sistemas de envío a tiempo, apoyos informáticos).

8.2. Fijación de Precios para los Servicios Turísticos

En turismo, más que en cualquier otro sector, se aprecia la inseparabilidad del concepto precio y del producto turístico. La importancia del establecimiento correcto de los precios se acrecienta en el sector de los servicios turísticos por las características de los productos vendidos, principalmente como consecuencia de la caducidad de la oferta (márgenes de vida muy reducidos). Esto dificulta tanto las estrategias para evitar los riesgos económicos que estas características conllevan, como el proceso para establecer operativamente los sistemas de contabilidad y las actuaciones para combatir sus efectos. Cualesquiera que sean las estrategias que se utilicen como base para el establecimiento de precios, hay que hacer notar las características que se exponen en la Figura 19.

FIGURA 19
EL PRECIO EN EL MARKETING TURÍSTICO

1. Alta elasticidad de precios en los segmentos de mercado de viajes de vacaciones, ocio y placer.
2. Grandes períodos de tiempo entre el momento en que se toma la decisión relativa al precio de venta del producto turístico y el momento de venta de dicho producto al cliente final.
3. Uso regular de promociones a causa de dos factores: la imposibilidad de almacenar servicios no vendidos y las diferencias en el riesgo asumido por el tour-operador y las agencias de viajes.
4. Alta probabilidad de importantes e impredecibles fluctuaciones en elementos de coste relevantes (tipos de cambio de la moneda, carburantes).
5. Certeza casi absoluta de que los competidores utilizarán las rebajas de precios como arma competitiva si la oferta supera a la demanda.
6. Altas probabilidades de que existan guerras de precios en ciertos sectores involucrados (transporte, hoteles, ...) que implican la no rentabilidad, al menos a corto plazo, de las operaciones comerciales.
7. Extensa regulación legal en ciertos sectores que, a menudo, incluyen elementos de control sobre los precios de venta de los productos turísticos.
8. Necesidad de fijar precios estacionales para asegurar un volumen mínimo de actividad/ocupación.
9. Altos costes fijos, condicionados por una demanda estacional. Algunas empresas hoteleras para evitarlo tratan de separar la actividad de gestión hotelera de la actividad de gestión inmobiliaria.
10. Alta implicación psicológica del cliente, especialmente con los productos turísticos relacionados con las vacaciones. En estos productos el precio puede ser también un símbolo de status así como de valor percibido.

Cuando se trata de fijar el precio de un producto turístico, pueden emplearse básicamente tres métodos que dependen de los costes, la competencia y el mercado o la demanda. Los costes determinan el nivel inferior del precio. Por otra parte, la percepción del valor del producto por el turista establece el nivel más alto para el precio. La situación competitiva condicionará la fijación del precio entre ambos niveles. En cualquier caso, el punto de partida siempre es disponer de una eficiente asignación de costes, la empresa de servicios turísticos debe asegurar su supervivencia y lograr niveles aceptables de rentabilidad. Ahora bien, esta no podría lograrse si el precio deseado por los consumidores (conjuntamente con el establecido por la competencia para productos turísticos con similar valor percibido) son inferiores a los precios que permiten cubrir los costes. Es por ello que el establecimiento o fijación de precios debe hacerse teniendo en cuenta todos los métodos señalados.

Por ejemplo, la Asociación Americana de Hoteles recomienda establecer un precio promedio del alojamiento a partir de la estimación de los siguientes factores de coste: número de habitaciones vendidas en un determinado período de tiempo, beneficios por departamento en dicho período de tiempo, costes operativos del establecimiento, costes de la financiación del hotel, amortización de los activos fijos en el período analizado, costes de personal, objetivos de rentabilidad del establecimiento turístico. El precio obtenido será adecuado si es acorde con el valor percibido por los clientes, siempre sin olvidar la actuación de la competencia.

En la compra-venta de productos turísticos se suele hablar de precios de coste que varían en función del riesgo. Existen operaciones con riesgo (tour-operador que compra en firme lo que el prestatario le ha vendido), operaciones sin riesgo (al tour-operador se le asigna una cantidad cierta de cupos de unidades de productos turísticos del prestatario a precios especiales de las que puede disponer libremente) y operaciones con riesgos controlados (devoluciones de cupos bajo diversas fórmulas de penalización).

Hay hoteles que no quieren o no les es fácil hacer productos diferentes mediante segmentaciones tarifarias de los mismos. Intentan vender un producto uniforme y posicionado por igual para todos los clientes. Cuando se aplica una estrategia de este tipo la problemática es similar a la de comercialización de un avión charter en donde sólo se juega con demanda y precios para aumentar el índice de ocupación. Otro criterio general son las temporadas, dado que los productos turísticos son muy estacionales. Cada vendedor fija el binomio temporada/precios que cree más oportuno para sus productos turísticos. En el producto turístico final que un tour-operador comercializa hay que combinar las temporadas de todos los proveedores a los que no siempre será posible casar y, por tanto, utilizar unas temporadas comerciales distintas y limitadas para que sean operativas, lo que hace que los márgenes de los productos turísticos sean diferentes en relación a cada proveedor.

8.3. La Función de Distribución en el Turismo

La distribución de productos de una empresa de servicios turísticos está condicionada por el posicionamiento estratégico deseado (la calidad deseada condiciona el distribuidor utilizado), los productos a comercializar (el intermediario puede completar el producto ofrecido), las características intrínsecas del mercado (principalmente la intensidad

competitiva), las posibilidades o alternativas de actuación, el coste global y las funciones secundarias que pueden desarrollar los distribuidores (el distribuidor se convierte en vehículo de información de las características de los productos turísticos a los clientes).

Existen diversos canales de distribución (directos e indirectos) por los que se puede optar (ver Figura 20). Los principales intermediarios en la industria turística son las agencias de viajes minoristas y los tour-operadores. Las primeras porque tienen acceso directo al cliente y pueden ofrecerle todos los servicios que solicite (transporte, alojamiento, restaurantes, espectáculos), y los segundos, porque organizan paquetes con todos los servicios incluidos que venden en grandes volúmenes a precios más asequibles. Una actividad también interesante es la desarrollada por las centrales de reservas pensadas para facilitar la tarea al empresario y al cliente (ver Figuras 21, 22, 23 y 24). Permiten una comercialización más efectiva y rentable, reduciendo incluso el coste (ver Figuras 25 y 26). Constituyen un puente adecuado en las relaciones entre hoteles, clientes, transporte y agencias de viaje. La informática, la ofimática y en definitiva las nuevas tecnologías de información, cada vez resultan más importantes en el campo de la distribución de productos turísticos (consultar Figura 27).

FIGURA 20
LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

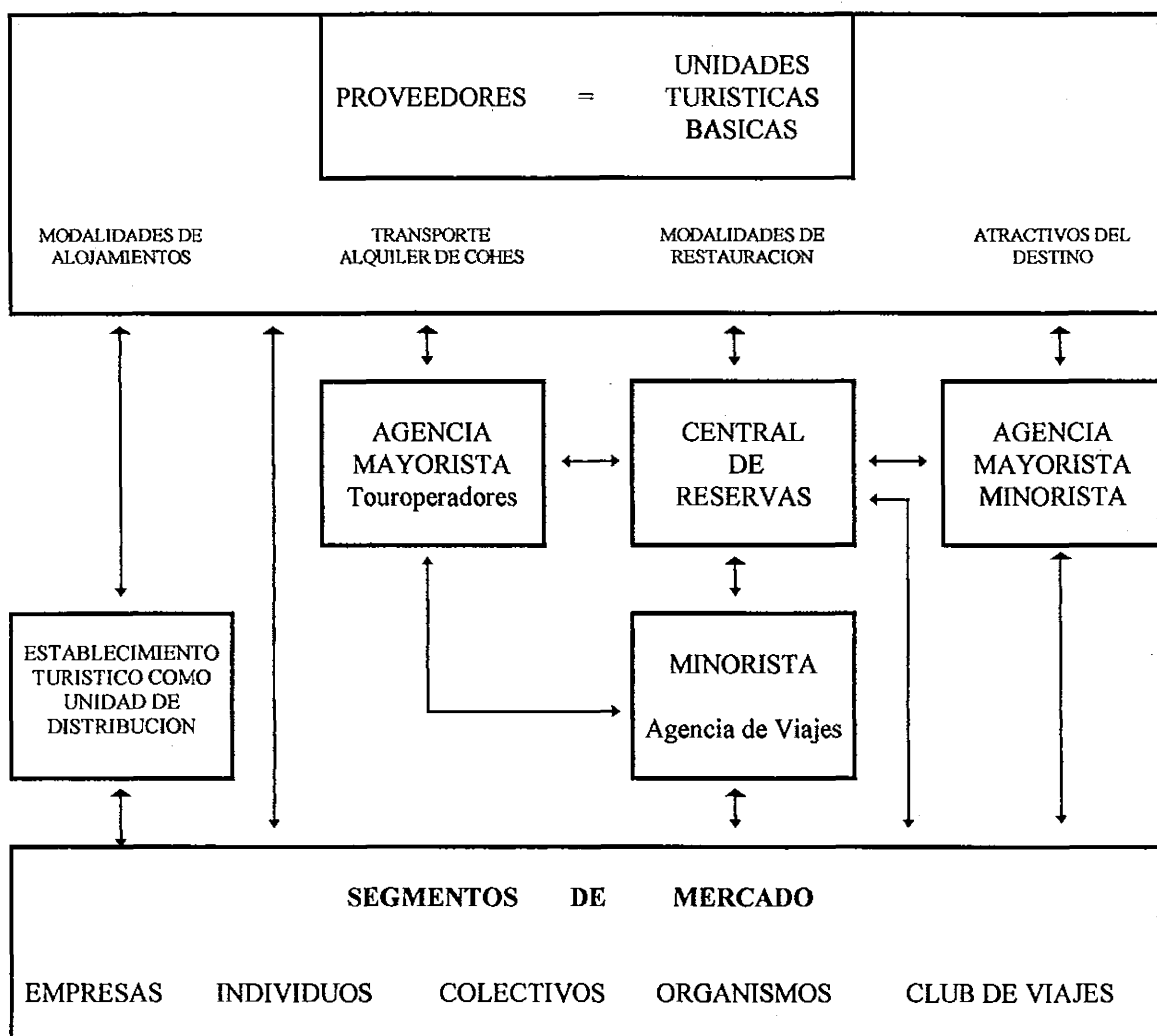


FIGURA 21
CONCEPTO DE CRS Y GDS

Las siglas CRS provienen del término anglosajón Computer Reservation Systems. En su versión castellana, se han traducido como Sistemas Informatizados de Reservas o SIR.

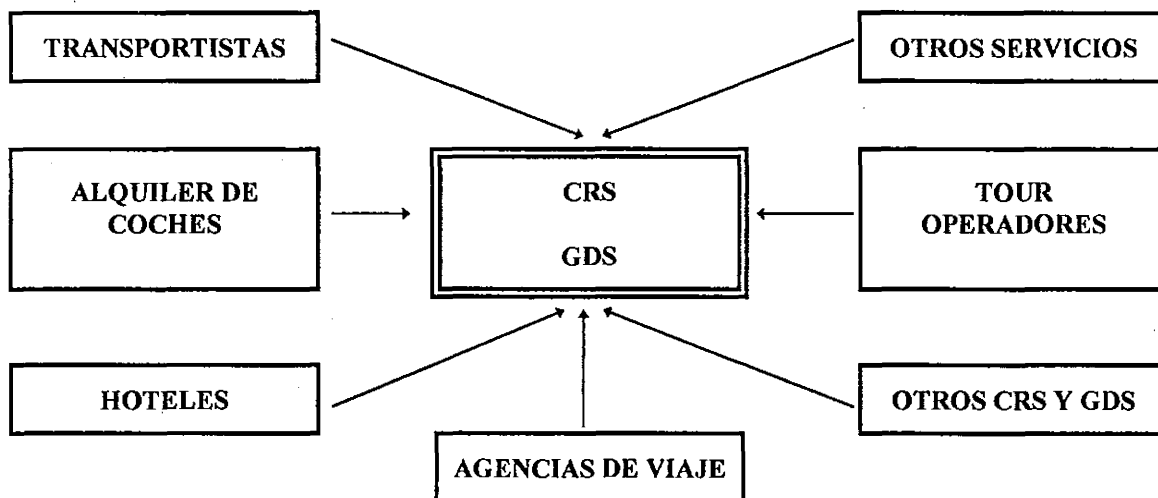
Se trata de un sistema de reservas computerizado con una gran base de datos capaz de almacenar y actualizar de forma instantánea enormes cantidades de información sobre la oferta de toda una amplia gama de empresas de servicios turísticos a nivel mundial, sobre su disponibilidad, sus características y sus precios, generalmente utilizado por las agencias de viajes para obtener información y realizar reservas de vuelos, hoteles, coches de alquiler y otros servicios. El sistema, además, imprime los billetes y liquida las deudas correspondientes.

Las compañías cuyos servicios aparecen en el CRS son los proveedores del sistema, mientras que los clientes o usuarios son mayoritariamente las agencias de viaje.

Normalmente los CRS incorporan también programas que ayudan a la gestión administrativa interna de las agencias de viajes, incrementando de esta forma su productividad. Pueden incorporar también gran cantidad de información útil sobre el destino que el cliente desea visitar ayudando a la agencia a ofrecer un mejor servicio al cliente. Los CRS, bien utilizados, pueden tener, pues, efectos positivos tanto en la gestión interna de las agencias de viajes como en la atención al cliente.

El hecho de que tales sistemas sean capaces de almacenar y suministrar información sobre las ofertas de los distintos proveedores dentro del mundo del turismo, y a nivel mundial, es la razón de que crecientemente se les denomine como GDS (Global Distribution Systems). Los GDS son el escaparate real de todos los servicios y productos que están relacionados con el turismo y son un eslabón fundamental en los canales de distribución de la industria turística.

FIGURA 22
ESENCIA DE UN CRS ó GDS



Lo normal es que la empresa de servicios turísticos no utilice un sólo canal de distribución, sino la combinación más adecuada al producto turístico, tipo y tamaño de la empresa. Por tanto, es necesario proceder inicialmente a considerar diversas alternativas de distribución referenciando para cada una de ellas todos los costes que conllevan, explicitándolos en unidades medibles o como mínimo comparativas: costes fijos, costes variables, costes de los riesgos en que se incurre.

FIGURA 23
IMPORTANCIA DE LOS GDS

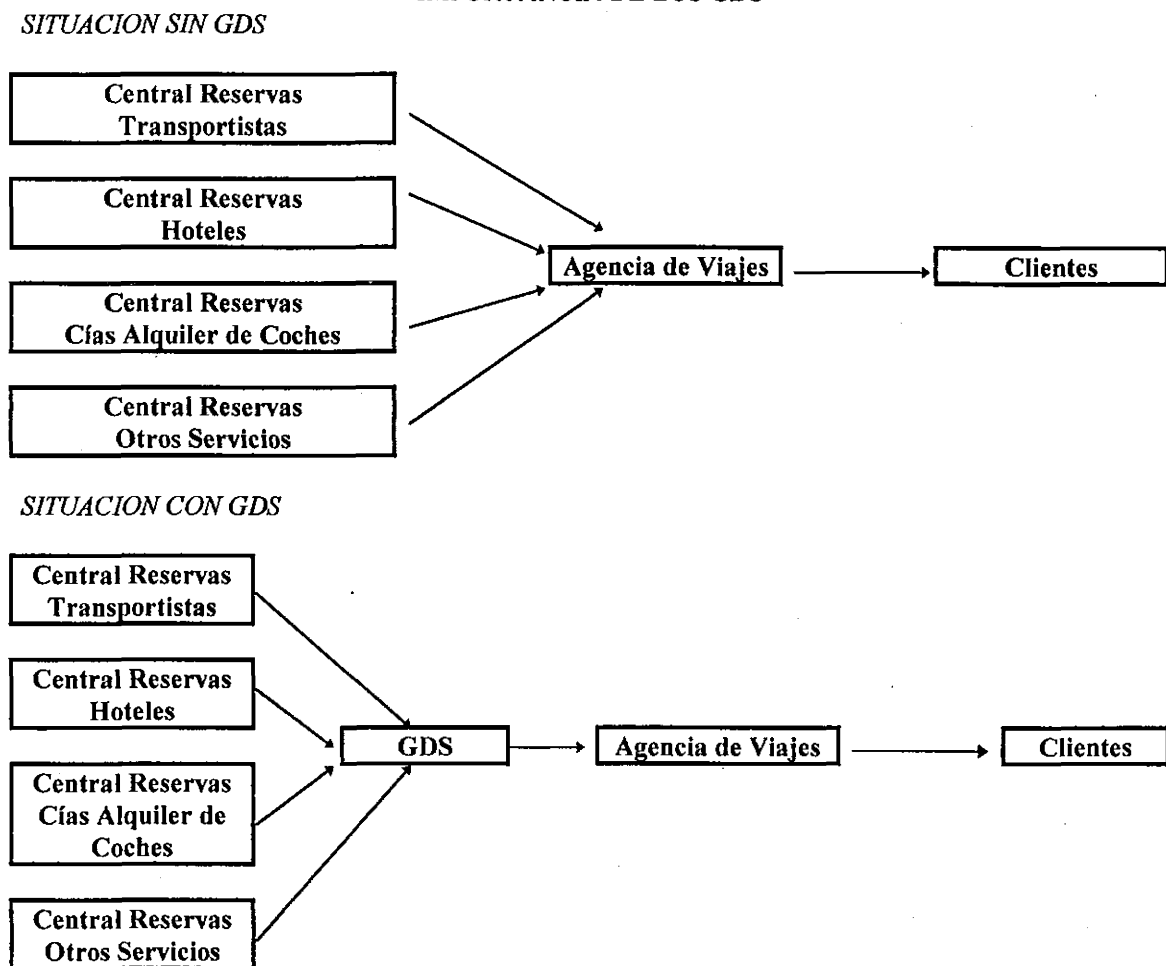


FIGURA 24
DISTRIBUCIÓN EN TURISMO

INTERMEDIACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y VIAJES

Agencias de Viajes: Función Mediadora, Productora, Asesora
 Agencias Mayoristas: Tour-Operador
 Agencias Minoristas
 Agencias Mayoristas-Minoristas

Asociaciones de Agencias de Viajes:

- FUAVV - Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes
- WATA - Asociación Mundial de Agencias de Viajes
- IFTO - Patronal de Tour-Operadores Europeos
- ECTAA - Agrupación Europea de Asociaciones de Agencias de Viajes
- AEDAVE - Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas
- FEEAVV - Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes
- UNAV - Unión de Agencias de Viajes
- ACAV - Asociación Catalana de Agencias de Viajes

AETO - Asociación Española de Tour-Operadores

Brokers (Hoteleros y Aéreos)

Wholsalers: Grandes Almacenistas de Productos Turísticos

FIGURA 24
DISTRIBUCIÓN EN TURISMO (Continuación)

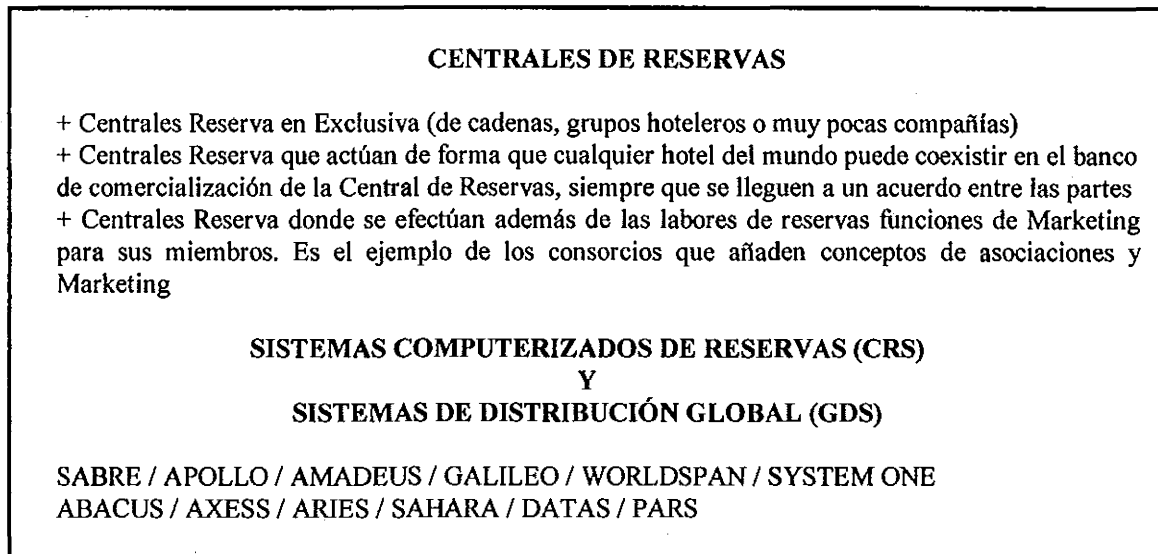


FIGURA 25
SITUACION ACTUAL DE LOS CRS

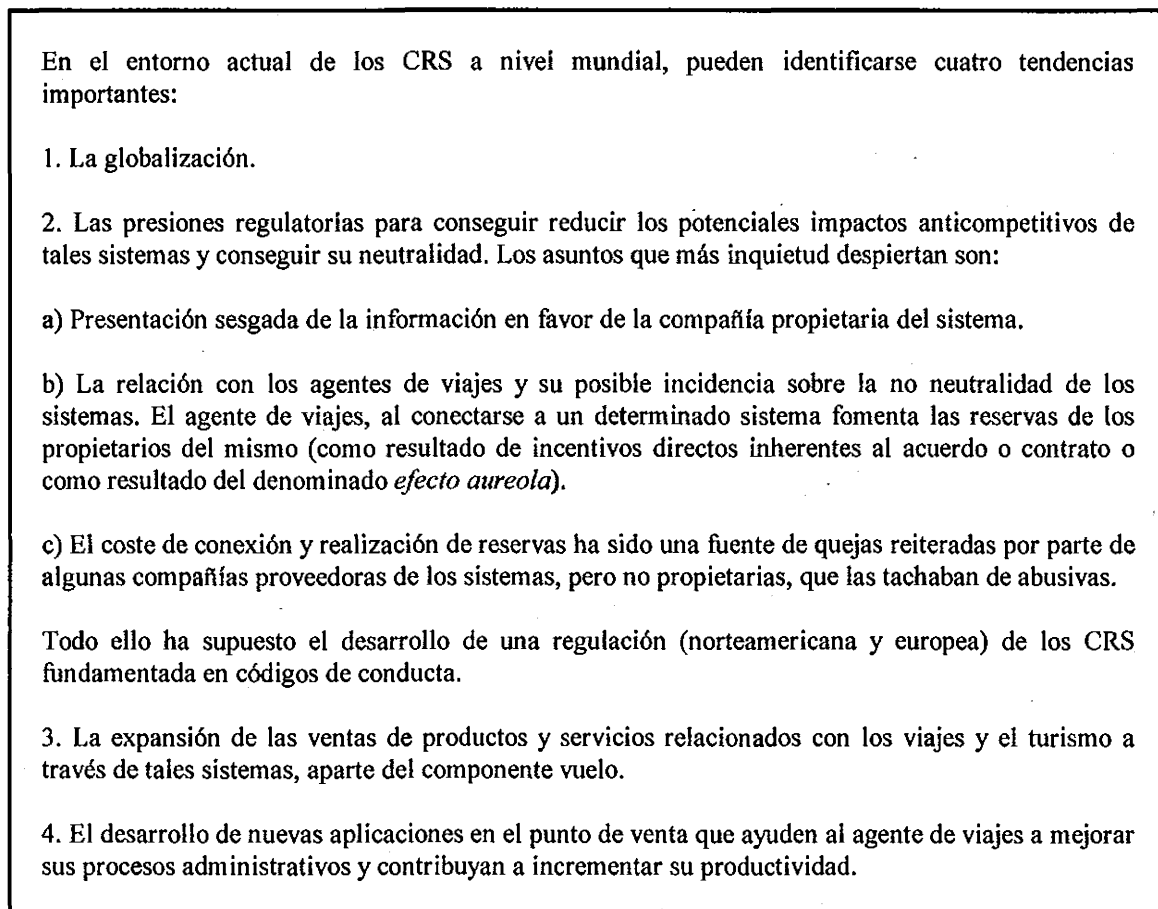


FIGURA 26 IMPACTO DE LOS GDS

IMPACTO SOBRE LAS COMPAÑÍAS AEREAS

1. Los GDS se han convertido en un elemento clave en las estrategias de distribución de las compañías aéreas. Muchas decisiones, tanto a nivel interno como de alianzas o acuerdos de cooperación, están motivadas por aspectos operacionales relacionados con los GDS
2. Los GDS representan una fuente de ventaja competitiva para grandes compañías propietarias de los mismos. Permiten diseñar programas de *yield management* (aplicación selectiva de descuentos para distintos segmentos de mercado según el comportamiento de la demanda, maximizando ingresos para un nivel establecido de capacidad) y de *fidelización de la clientela* (por ejemplo, para pasajeros que viajan frecuentemente).
3. Los GDS facilitan la comercialización directa por parte de las compañías aéreas, aminorando la preocupación por el crecimiento del nivel alcanzado por las comisiones que pagan a las agencias de viajes por su intermediación. El máximo exponente de dicha tendencia lo encontramos en:
 - a) El segmento de viajes corporativos, es decir, en las *ventas directas a empresas* (entre compañías aéreas y sus clientes) importantes que generan gran cantidad de viajes.
 - b) Una segunda alternativa, sería una extensión de la estrategia anterior y consiste en la *progresiva conexión de los CRS o GDS con los ordenadores personales* situados en los hogares de los potenciales compradores (servicios de videotexto).
 - c) Una tercera alternativa es la *venta directa al público a través de la utilización de máquinas expendedoras de billetes* (el denominado *vending*) en determinadas localizaciones concretas, principalmente aeropuertos, oficinas bancarias, centros comerciales. En el caso de España, ello requerirá cambios legales y la liberalización del sector de agencias de viajes.
 - d) Una última innovación es el *electronic ticketing* también conocido por *ticketless travel* o venta de servicios de transporte aéreo sin billete (requiere documentación mínima), dirigido fundamentalmente a pasajeros de negocios.
4. A través del uso de los GDS, las compañías aéreas están tomando el control sobre una parte mayor del total de componentes de la visita y no solamente sobre el componente vuelo.
5. Existen casos especiales como algunas compañías *charter* (no venden al público sino a tour operadores, invierten poco en promoción y sus costes de distribución son mínimos) y las compañías *low cost*. Esta últimas, en su afán por reducir costes (estructura de rutas y tarifas muy simples con servicios básicos que operan con un sólo tipo de avión en rutas de corta distancia y alta densidad de tráfico), tratan de evitar las agencias de viajes y los GDS, convirtiéndose en operadores que practican la estrategia de *Niche-Marketing*.

IMPACTO SOBRE LAS AGENCIAS DE VIAJES

1. Incremento en el nivel de automatización (sistemas avanzados de reservas y tecnología de información) de las agencias europeas facilitando la venta de paquetes turísticos (combinar plazas, alojamiento e itinerario) y la venta de billetes de compañías aéreas.
2. La incidencia del binomio liberalización-expansión de los GDS puede hacer que la diferencia entre una agencia de viajes y un tour operador se haga progresiva y crecientemente difícil de discernir.
3. En teoría los GDS deberían favorecer la concentración en el sector de agencias de viajes (para alcanzar masa crítica en el volumen de negocio), siempre y cuando sus costes de conexión y utilización no resulten elevados. También es posible que las pequeñas agencias se integren en franquicias (acuerdos de cooperación) para alcanzar masa crítica. No obstante a los GDS puede que no les interese una excesiva concentración (pérdida de poder) desarrollando productos y funcionalidades para pequeñas agencias.
4. Ofrecen las siguientes ventajas: reducen costes asociados a la obtención y manejo de información, incrementan la rapidez del proceso de obtención y registro de información, aumentan el grado de implicación del cliente y su control sobre las transacciones realizadas, permiten mayor flexibilidad en cuanto a las especificaciones de producto y una mayor confianza en la información transmitida, incorporan programas que ayudan a gestionar de forma más eficaz todos los aspectos de gestión administrativa de la agencia de viajes (tareas *back office*).
5. Incrementan la amplitud y profundidad de la cartera de productos ofrecida por las agencias de viajes (mayor número de opciones disponibles capacitación para realizar su propio *packaging - forfait*), así como la calidad de atención al cliente y su grado de satisfacción (respuesta inmediata a las preguntas del cliente, cambios de itinerario, desarrollar perfiles del cliente, registro de sus gustos y experiencia, conocimiento de la experiencia histórica con el cliente).
6. Las tentativas crecientes de comercialización directa por parte de las compañías aéreas no son las únicas amenazas que tienen que afrontar las agencias de viajes. Los avances telemáticos permiten la distribución de productos turísticos a través de intermediarios o canales de distribución distintos de los actuales (bancos, centros comerciales). Para contrarrestar dicha amenaza hay que incrementar el nivel de servicios, convertirse en asesor/consultor de viajes.

FIGURA 26
IMPACTO DE LOS GDS (Continuación)

IMPACTO SOBRE LOS TOUR OPERADORES

1. La estrategia del tour operador puede adoptar distintas modalidades: propiedad total o parcial de los GDS, están ligados con oferentes (hoteles, compañías aéreas) e intermediarios (actividad mayorista y minorista), plantean el negocio como contratistas independientes, desarrollan paquetes de productos y servicios turísticos estrella, apuestan por la diversificación.
2. Sus principales debilidades son: posibilidad de que las grandes cadenas de agencias de viajes se conviertan en tour operadores, los GDS confieren poder a las agencias de viajes (abaratamiento tarifas vuelos regulares).
3. El segmento de mercado objetivo condiciona su actuación futura. En el negocio masivo, lo importante es la elasticidad precio (la industria hotelera desea seguir manteniendo relaciones directas con tour operadores). En mercados donde el precio no es decisivo las agencias de viajes intentarán comercializar directamente (*a medida*) los productos y servicios turísticos.

IMPACTO SOBRE EL SECTOR HOTELERO

1. Los GDS representan un canal alternativo de distribución y puede ayudar a abrir nuevos mercados. En los últimos años se ha producido un crecimiento de las reservas de hoteles vía GDS, fundamentalmente hoteles de ciudad. La correcta aplicación del *yield management* es fundamental.
2. La conexión a los GDS es un imperativo competitivo. Las agencias exigirán que la información referente a los hoteles aparezca en los GDS como requisito o condición previa para su comercialización. No obstante, el coste de conexión a los sistemas (por ejemplo, una cantidad fija anual más una cantidad por reserva independientemente del número de noches), puede ser una barrera de entrada si no se llega a determinados acuerdos de cooperación.
3. Para las centrales de reservas o para las grandes cadenas hoteleras que operan a nivel multinacional y que desean aparecer en varios de los GDS, la conexión se ve facilitada dada la aparición de los denominados *connectivity switches* que actúan a modo de intermediarios. Además proliferan programas de ordenador que permiten la actualización rápida de la información que aparece en pantalla permitiendo a su usuario: realizar promociones, que el *producto hotel* sea más accesible para el viajero independiente, reducir la dependencia de los tour operadores.

FIGURA 27
CONSECUENCIAS DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION

PARA LOS OFERENTES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURISTICOS

- Eliminación de intermediarios: entran en contacto directo con los consumidores finales.
- Completan su canal de distribución tradicional.
- Completan, amplían y actualizan, a bajo coste, los mecanismos de comunicación tradicionales: folletos, catálogos, guías.
- Reducción de precios como consecuencia del ahorro en costes de distribución.
- Mayor fluidez en la información con sus clientes colaborando con los intermediarios.
- Incremento de las ventas por cliente al seguir vendiendo productos al mismo tiempo que se produce el consumo (hoteles comercializan nuevos productos mediante televisión interactiva en las habitaciones).

PARA LOS INTERMEDIARIOS

- Peligro ante el acercamiento de proveedores y clientes: desintermediación.
- Nuevas oportunidades de negocio derivadas de una utilización creativa de las nuevas tecnologías, no sólo como método de reducción de costes.
- Eficiencia en la actividad diaria. Reducción de costes.
- Trato personal y atención al cliente.
- Rapidez y facilidad en la búsqueda de información por el profesional.
- Actuación estratégica a nivel sectorial, coordinando actuaciones entre mayoristas y detallistas para generar infraestructuras y servicios básicos.
- Imagen de innovación y mejora constante.

FIGURA 27
CONSECUENCIAS DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION (Continuación)

PARA LOS CONSUMIDORES FINALES

- Posibilidad de establecer una relación interactiva con el productor, sin intermediarios, y recibir información especializada.
- Más transparencia en el mercado: información, precios, productos, servicios, ofertas.
- Mayor formación del cliente, pues al tener que realizar la búsqueda de información, evaluación, selección de ofertas, organización del viaje y cierre de la compra irá acumulando experiencia.
- Un nivel de precios más ajustados como consecuencia de la presión ejercida por una mejor información del cliente.
- Una mejor servicio recibido en términos de tiempo, información disponible, rapidez de respuesta, calidad de la información y calidad de la oferta de productos y servicios turísticos.
- Simplificación del proceso de compra en términos de menores costes y tiempo.

FUENTE: Adaptado de RODRIGUEZ-DEL BOSQUE (1997)

Los costes fijos son los que una vez seleccionado el canal de distribución hay que destinar como mínimo al mismo, independientemente de las ventas. Los costes variables son cantidades a abonar por comisiones sobre ventas, además de los correspondientes a acciones publicitarias, de relaciones públicas, Marketing directo, así como todo tipo de material de apoyo. El coste de los riesgos implica responder explícitamente a las siguientes cuestiones: ¿hay riesgo de no cobrar o no cobrar a tiempo? ¿hay riesgo de deteriorar la imagen de la empresa de servicios turísticos al utilizar un distribuidor determinado? ¿hay riesgo de que la inclusión de un nuevo distribuidor pueda entrar en conflicto con otros distribuidores y por ello dañar las ventas?.

Finalmente, recordar que los hoteles utilizan diferentes formas de comercialización en función de sus características, aunque, en general, han buscado en los últimos años fórmulas asociativas que les permiten optimizar las labores de distribución y venta de sus servicios turísticos. Existen cadenas hoteleras que son *propietarias o participan en la mayoría* de sus establecimientos. Hay cadenas hoteleras que arriendan establecimientos a terceros, pero siempre bajo la base de un control de la gestión de los mismos. Existen cadenas hoteleras que tienen contratos denominados de *management* o de *franquicia* que, al contrario que los anteriores, se limitan a prestar los servicios a los propietarios de los establecimientos bajo un marco unificado de gestión y comercialización. En esta línea las *cadenas voluntarias* y los *consorcios* de Marketing (asociaciones entre empresas independientes que se constituyen para conseguir un objetivo común), son alternativas que también deben ser consideradas a la hora de diseñar el canal de distribución. Este hecho se percibe no sólo en los hoteles urbanos o de costa, sino también en la pequeña hotelería rural, que está alcanzando en algunas zonas geográficas un tamaño considerable.

8.4. La Comunicación Integral en Turismo

La clave actual del éxito empresarial está, no sólo en desarrollar servicios turísticos orientados al consumidor y al mercado, sino en transmitir y comunicar eficazmente lo

que es (la empresa, el servicio) y *lo que se hace*. En definitiva, es esencial crear una imagen de *empresa y marca*, diferenciada y nítida, que conduzca necesariamente a una mayor oportunidad de negocio y a un incremento de cuota de mercado.

En el momento actual, la empresa de servicios turísticos se ha convertido en un emisor activo, al mismo tiempo que ha percibido cómo en el mercado se ha ido reemplazando paulatinamente el mundo de los objetos por el de los signos y de los símbolos. Esto hace que la empresa de servicios turísticos actual sea, por encima de todo, un sistema integral de comunicaciones.

La comunicación es la relación de la empresa de servicios turísticos con los diferentes públicos a través de mensajes que permitan la aceptación o preferencia hacia sus productos o hacia ella misma. Es decir, es un proceso de intercambio de mensajes entre la empresa de servicios turísticos y los diferentes grupos o mercados. Este proceso cumple no sólo una labor informativa, sino que tiene un carácter *persuasivo*, pues pretende conseguir que el consumidor realice una determinada acción: convertirse en usuario de un nuevo servicio turístico, utilizarlo de forma diferente, repetir una compra.

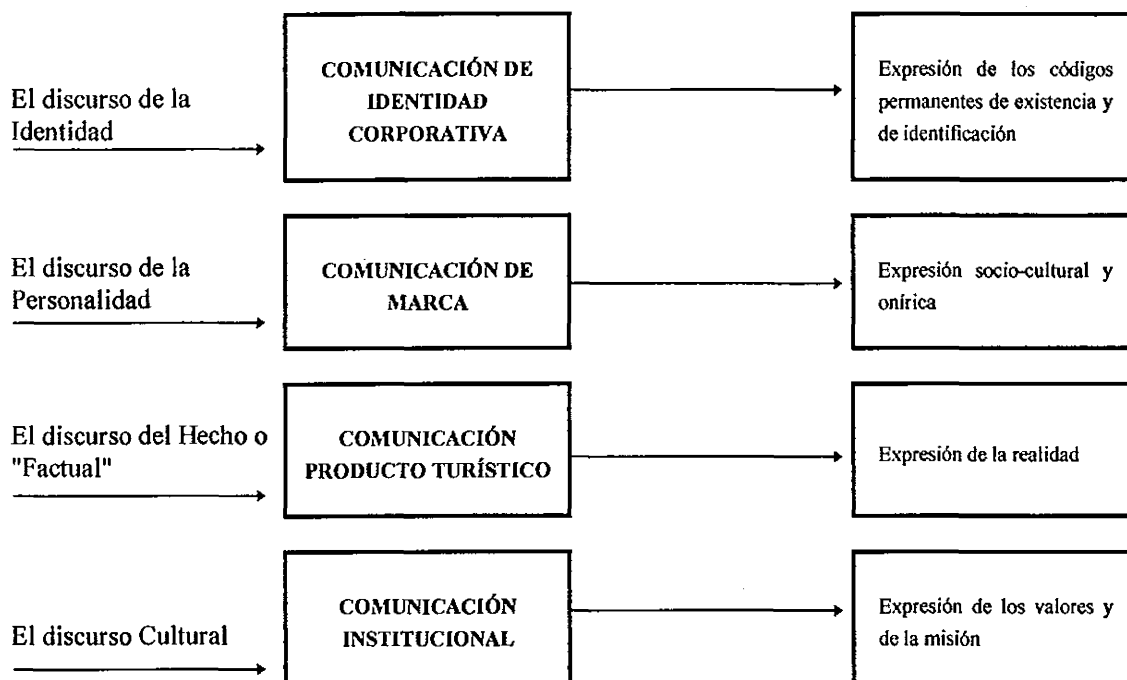
Por tanto, la comunicación podemos definirla como un proceso de transmisión de mensajes entre un emisor (empresa de servicios turísticos) y un receptor (consumidor, público objetivo) a través de un medio sometido a *ruidos* que distorsiona tanto los mensajes como cualquier otro elemento del proceso. En este proceso de comunicación, se encuentran los principales factores que debemos definir y gestionar adecuadamente en todo Plan Operativo de Marketing para conseguir una comunicación eficaz (FILL, 1995): definición de objetivos de comunicación, delimitación de mercados-meta (diana), elaboración de mensajes (creatividad), selección y planificación de medios, presupuesto de comunicación, definición del mix de comunicación, control de resultados (investigación publicitaria). Este conjunto de decisiones deben conducir a:

1. Construir una buena imagen de empresa, marca o producto y obtener la notoriedad necesaria.
2. Establecer relaciones de calidad entre la empresa y sus principales *partenaires*.

La complejidad del sistema de comunicación y las diferentes alternativas existentes (comunicación de Marketing, comunicación interna, comunicación financiera, comunicación corporativa o institucional), permiten considerar insuficientes los planteamientos *parciales* y aceptar un nuevo enfoque a la hora de tomar decisiones: *la comunicación global*. La comunicación global parte del principio de que en una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital de la entidad y de la personalidad de la empresa (SCHNEIDER, 1990).

El concepto global de comunicación permite optimizar la inversión, aprovechando sinergias y estableciendo una relación viva y duradera entre la empresa de servicios turísticos y sus consumidores. Este nuevo enfoque se puede caracterizar por: la *forma de expresión* (Figura 28), los *destinatarios* (comunicación interna al personal de la empresa; comunicación destinada al mercado, particularmente consumidores, prescriptores y distribuidores; y comunicación dirigida al entorno principalmente la opinión pública, los sindicatos, los poderes públicos y los intermediarios financieros) y la *forma de transmisión o medios* (Figura 29).

FIGURA 28
LA FORMA DE EXPRESIÓN EN LA COMUNICACIÓN GLOBAL

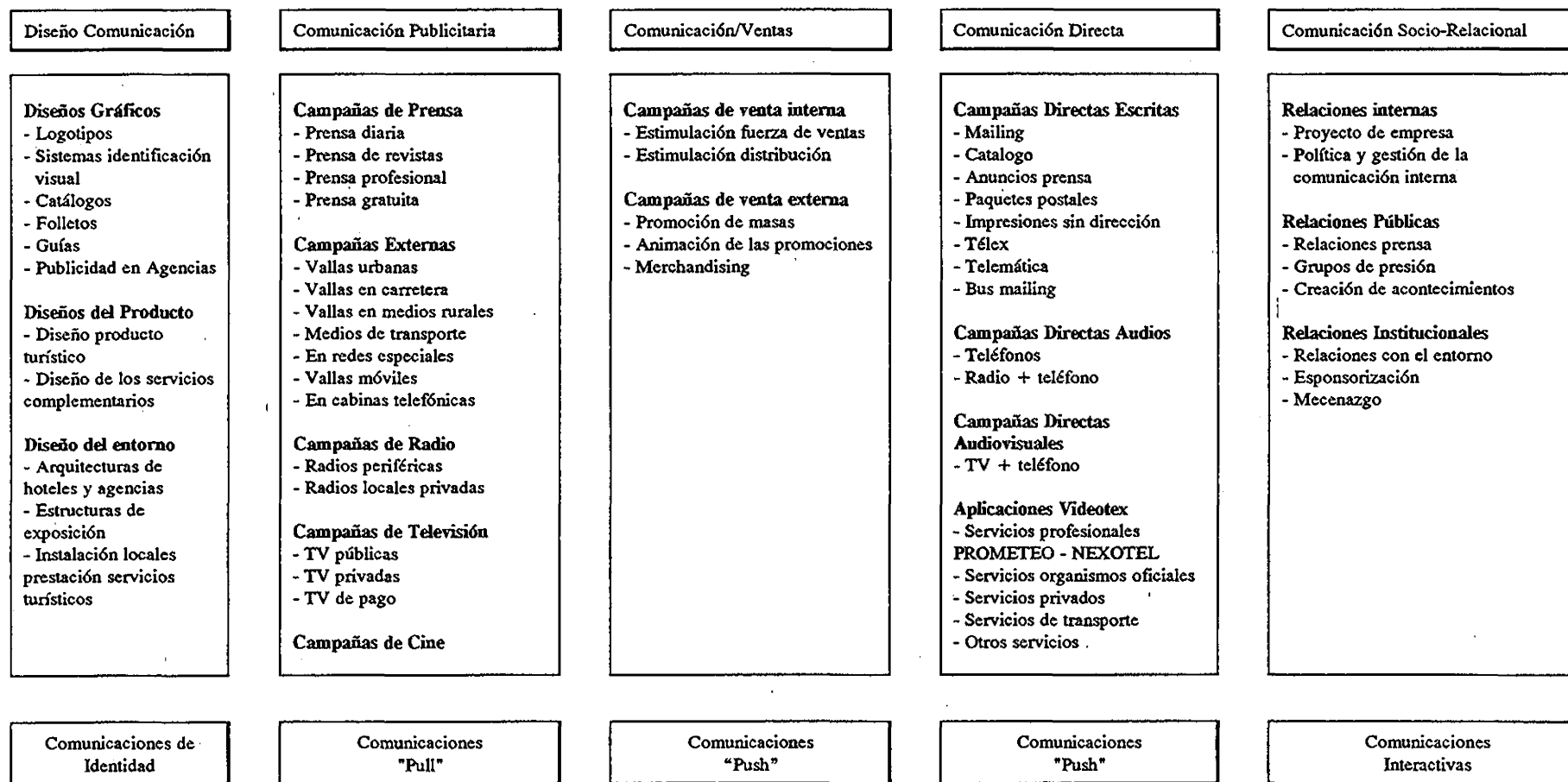


FUENTE: REGOUBY (1988; 76)

La nueva forma de plantear la estrategia de comunicación global en la empresa de servicios turísticos implica un cambio en las estructuras y métodos *clásicos*, con una visión de largo plazo, haciendo énfasis en la coordinación del conjunto de comunicaciones que habitualmente efectuaba la empresa de servicios turísticos y en el que la *estrategia es el eje fundamental y permanente*. Las etapas para establecer una estrategia de comunicación global serían:

1. Audit-diagnóstico, que permitirá un conocimiento de la empresa de servicios turísticos, sus marcas, su competencia, su mundo, sus distribuidores.
2. Formulación de la cultura de empresa.
3. Definición de la plataforma estratégica de comunicación global, que consistiría en:
 - a) Definir los objetivos estratégicos de la comunicación global.
 - b) Identificar y analizar los públicos objetivo de la comunicación global.
 - c) Posicionamiento.
 - d) Elegir y definir la estrategia a mantener.

FIGURA 29
FORMAS DE TRANSMISION DE LA COMUNICACION GLOBAL



FUENTE: REGOUBY (1988; 78-79)

4. Expresión del concepto de marca y de campaña.
5. Plan de acción de la comunicación global.

Cuando establezcamos la imagen de la empresa de servicios turísticos, además de la imagen de producto turístico, deberíamos distinguir tres niveles interrelacionados, pero que pueden seguir estrategias diferentes: imagen de marca, imagen de empresa, imagen de grupo (BIEL, 1992).

La *imagen de marca* concierne a una gama o a un solo servicio turístico, mientras que la *imagen de empresa* (imagen corporativa) es un combinado más complejo constituido por un conjunto de imágenes particulares (imagen de marca de los distintos servicios turísticos, imagen social, imagen financiera). La *imagen del grupo* se complica por existir diferentes empresas que la integran (SANZ DE LA TAJADA, 1994)⁴.

En la mayoría de los casos las diferentes imágenes se complementan y se influyen mutuamente. Así, la imagen de marca está compuesta por la imagen del producto y toda su gama y por la de la empresa, existiendo en algunos casos una identidad común en lo que se denomina *imagen física* (logotipo, nombre).

Llegados a este punto es necesario profundizar en la planificación de las acciones correspondiente a los diferentes instrumentos de la comunicación comercial. Desde esta perspectiva, el mix de comunicaciones debe coordinar una serie de actividades:

1. *Publicidad*. Comunicación no personal (de masas) pagada y concebida para apoyar, directa o indirectamente, las actividades de la empresa de servicios turísticos. Las decisiones publicitarias estarán condicionadas por los objetivos estratégicos generales, el posicionamiento y los objetivos del programas de comunicación global. El plan de acción, en lo que a publicidad se refiere, debe tratar de detallar dos cuestiones clave:

- a) ¿Qué quiere conseguir?. Se trataría de especificar los *objetivos publicitarios*, los públicos objetivo y contra qué competidores. Los objetivos son indispensables para realizar estudios de eficacia publicitaria. Se pueden establecer tres categorías de objetivos publicitarios: *dar a conocer* la existencia de un servicio turístico, sus peculiaridades o el modo de utilizarlo (publicidad eminentemente informativa); *hacerse amar* un servicio turístico, una marca, una empresa de servicios turísticos (publicidad de imagen dirigida a lo afectivo); *modificar la actuación* (convertirse en usuario de un

⁴ La empresa Sol Meliá se organiza en cinco *áreas de negocio* independientes con categoría de dirección general: Europa Hoteles Urbanos, Europa Hoteles Vacacionales, América, Cuba y Asia-Pacífico. Recientemente se ha sumado a la oleada de inversiones españolas en Latinoamérica (creación de un conglomerado hotelero, comercial y residencial en Caracas). La *estrategia de crecimiento*, centrada en la expansión de su actividad, la ha realizado de manera que afecte lo menos posible a la sociedad del mismo nombre que cotiza en Bolsa (sólo asume el 20%, mientras que el 80% restante corresponde a una sociedad de cartera), financiada con cargo a fondos propios y créditos a la exportación. La *imagen de grupo* está integrada por la actuación de diversas *empresas* (Gran Meliá, Meliá Confort, Sol Élite, Sol Club, Sol, Sol Inn y Paradisus) a través de las cuales se pretende potenciar la imagen de diferentes productos o servicios turísticos. Por ejemplo, el Sol Meliá de Caracas trata de desarrollar y comunicar la *imagen de marca* de productos y servicios turísticos correspondientes a un centro hotelero urbano destinado a directivos y hombres de empresa (centro de negocios, piscinas interiores y exteriores, gimnasio, jacuzzi, restaurantes y cafeterías, heliopuerto).

servicio turístico, visitar una agencia de viajes). En definitiva hacemos referencia a objetivos de *comunicación*, de *comportamiento* o de *ventas*.

b) ¿Cómo va a conseguirlo?. ¿Con qué estrategia creativa?. ¿Con qué estrategia de medios?. ¿Con qué presupuesto?. ¿Cuál será el período temporal y la intensidad de la campaña publicitaria?.

2. *Promoción de ventas*. Determinar el conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la selección de un servicio turístico específico. En turismo las promociones tienen como finalidad básica el incremento de las ventas, aunque, evidentemente, son también una importante herramienta de comunicación. Existen diversas formas de promoción, aunque lo más habitual es seleccionar y planificar tanto las que van dirigidas a los clientes finales, como las que realizan algunos hoteles en épocas de baja ocupación, o las que van destinadas a los intermediarios en el proceso de comercialización de productos turísticos (ver Figura 30).

FIGURA 30
DESTINATARIOS Y OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

DESTINATARIOS PROMOCIÓN	OBJETIVOS PRINCIPALES
Vendedores o Comerciales	Desarrollar las ventas de un producto turístico Incrementar las ventas a ciertos clientes Facilitar información sobre productos turísticos Aumentar eficiencia vendedores
Intermediarios o Distribuidores	Ampliar gama de productos comercializados Incrementar el volumen de ventas Mejorar preferencia por empresa turística
Prescriptores	Facilitar información características productos Conseguir recomendación de la marca Crear imagen de empresa, servicio, marca
Consumidores o Usuarios	Incrementar número de usuarios Incrementar compras por usuario Dar a conocer productos complementarios Facilitar venta nuevos productos turísticos

FUENTE: IGLESIAS (1995)

Entre las diferentes formas de promoción existentes en el sector turístico destacan los viajes de familiarización (*fam-trips*) como uno de los procedimientos más utilizados por los productores, los proveedores de servicios y destinos turísticos, dirigidos hacia los agentes de viajes (consultar Figuras 31, 32 y 33). También puede ser interesante planificar *viajes de incentivo* dirigidos a los empleados de la empresa de servicios turísticos (para estimular la red comercial), frecuentemente unidos a la celebración de congresos o convenciones (empresas especializadas conocidas como *incentive houses*).

3. *Relaciones públicas.* La planificación operativa de esta actividad pretende establecer un clima de comprensión y confianza mutua entre la empresa de servicios turísticos y el público. Se trata, más que de vender, de obtener apoyo moral y una imagen favorable que facilite la continuidad de la empresa.

FIGURA 31
CARACTERÍSTICAS DE LOS FAM-TRIPS

<p>Viaje de Familiarización Dar a Conocer al Intermediario un Determinado Producto o Servicio Que el Agente de Viajes esté en Mejores Condiciones de Realizar la Venta Reunir Grupo Intermediarios. Llevarlos Gratuitamente a un Establecimiento o Destino En Destino Combinar Información, Reuniones Trabajo, Esparcimiento y Ocio Reforzar Lazos Comerciales y Personales entre Productor e Intermediario El Objetivo es incrementar Ventas y Conseguir Fidelidad Debe estar Integrado en la Política Comercial y de Marketing de la Empresa Los Tour-Operadores Acostumbran a Programar este Tipo de Promociones La Orientación es Fundamentalmente Formativa También se Suele Utilizar como Premio a los Mejores Agentes de Viajes</p>
--

FIGURA 32
CARACTERÍSTICAS DE LOS FAM-TRIPS QUE REALIZAN TOUR-OPERADORES EN ESPAÑA

<p>El Número de Fam-Trips que Organiza un Mayorista al Año es 8 La Dimensión del Grupo se Sitúa entre 10 y 15 Personas La Duración Habitual es de 7 u 8 Días Epoca en que se realizan: Octubre, Noviembre, Entre Enero y Mayo Coste Moderado para el 70% de los Mayoristas El 44% Promociones Dirigidas a Agencias que más Productos Venden del Mayorista El 40% de estas Promociones Dirigidas a Agencias de Viajes Nuevas Interesantes Se Exige que los Participantes sean Agentes de Mostrador: Contacto con Clientes Participantes con Experiencia Profesional o Especialización en Destino Realizan WORK-SHOPS o Sesiones de Trabajo en Destino</p>

FUENTE: EDITUR (1995)

FIGURA 33
OPINION DE LOS AGENTES DE VIAJES PARTICIPANTES EN FAM-TRIPS

LO QUE MÁS LES GUSTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita la Venta Personal a los Clientes 2. Permite conocer un Destino Nuevo 3. Permite contactar con Otros Agentes de Viajes 4. El Ambiente Distendido y la Diversión 	<p>38%</p> <p>33%</p> <p>17%</p> <p>12%</p>
LO QUE MENOS LES GUSTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas Muy Apretados, Tiempo Libre 2. No Recibir Programas con Antelación 3. Visitas de Escaso Interés Profesional 4. Cambios de Ultima Hora en los Programas 	<p>38%</p> <p>25%</p> <p>21%</p> <p>12%</p>

FUENTE: EDITUR (1995)

Las relaciones públicas son de ámbito interno y externo. En el primer caso se trata de potenciar las relaciones con empleados y directivos: buzones de sugerencias; cursos de formación; becas para el trabajador y sus hijos; premios de antigüedad; financiar la adquisición de productos turísticos; reuniones y entrevistas entre empleados y directivos.

El público destinatario de las relaciones públicas también puede ser externo a la empresa: accionistas; proveedores; distribuidores; clientes; acreedores; medios de difusión; organismos oficiales y poderes públicos; asociaciones de consumidores; sindicatos; sociedad en general. En este caso, es muy importante planificar las siguientes actividades de relaciones públicas:

a) Relaciones con los medios de comunicación. Es una actividad denominada *publicity*. Su diferencia con la publicidad es que el medio de comunicación es quien controla el mensaje y no la empresa. Los mensajes (noticias, reportajes, entrevistas) son suscritos por los responsables del medio y no se paga por el espacio o tiempo ocupado en el mismo. Por tanto, se necesitan buenas relaciones con los medios para que la información difundida sea favorable.

b) Desarrollar campañas de *esponsorización y mecenazgo*. Financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales con el objetivo de provocar una imagen favorable del patrocinador en los públicos a los que se dirige. Puede revestir formas muy variadas (un programa de televisión, un acto cultural, una iniciativa social, un acontecimiento deportivo) y puede pretender estimular directamente la demanda de un producto o tratar de crear y mantener una imagen positiva de la organización.

9. Desarrollo del Presupuesto en Marketing Turístico. Ejecución, Evaluación y Control

El presupuesto es un plan cuantitativo, una proyección financiera detallada que describe las ventas previstas, así como las salidas de fondos precisas para su realización. El presupuesto es la base del sistema de control, al permitir comparar los resultados y los objetivos y comprobar si es necesario establecer medidas correctoras para mejorar los resultados obtenidos. Generalmente el responsable de Marketing en la empresa de servicios turísticos debe elaborar dos tipos de presupuestos:

1. El presupuesto de ventas. Recoge las cantidades y los precios de venta previstos para los diferentes productos turísticos por zonas geográficas (origen o destino turístico), distribuidores y segmentos de mercado, para un período de tiempo dado.

2. El presupuesto de Marketing. Integra la previsión del coste del conjunto de actividades necesarias para diferenciar, dar a conocer y promocionar la oferta de la empresa de servicios turísticos entre su público objetivo. También debe recoger los costes operativos de crear y vender los productos turísticos así como los relativos al sistema de distribución utilizado.

En el Plan de Marketing es preciso especificar cuánto piensa gastar la empresa de servicios turísticos a corto plazo para la puesta en funcionamiento de su programa de actividades de Marketing y cuántos beneficios espera obtener. El objetivo es especificar los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones de Marketing-mix.

No basta con diseñar buenas estrategias y Planes de Marketing. Es necesario, además, implantarlas y ejecutarlas de forma apropiada. Todo ello se debe realizar a través de una estructura donde adquiera cierta presencia el departamento de Marketing y donde sus integrantes sean formados, coordinados, motivados y evaluados de forma conveniente.

La gestión operativa del Marketing, el día a día, ha de conseguir la cooperación de toda la organización en su orientación al cliente. Para ello, el departamento de Marketing ha de mentalizar y estimular al resto de áreas funcionales de la organización para que compartan su *actitud de Marketing*. Esta filosofía supone considerar a los empleados como un mercado interno de la organización. El *Marketing interno* busca que todo el personal de la empresa de servicios turísticos, en sus diferentes niveles, comprenda las actividades desarrolladas en el contexto de un mayor conocimiento del cliente y, además, que estén preparados y motivados para actuar orientados al servicio.

Con una visión de futuro, la empresa de servicios turísticos debe perseguir el mantenimiento de las relaciones con sus clientes, la fidelización. La relación entre empresa de servicios turísticos y clientes no finaliza cuando la venta ya se ha realizado. Se intensifica después de la venta y contribuye a determinar la elección del cliente en la próxima ocasión de compra. Para tener a los clientes satisfechos, las empresas de servicios turísticos han de mantener unas relaciones continuas y constructivas con ellos, lo que entre otras cosas supone: atender quejas, prestar servicios adicionales y complementarios, flexibilidad y calidad en las relaciones humanas con los clientes, preocuparse de sus necesidades futuras. Podemos *invertir* en relaciones, necesitamos obtener *crédito* de ellas y debemos *responsabilizarnos* de nuestras acciones comprometiéndonos a dirigir las de forma eficiente.

La realización de una actividad de planificación por parte de la empresa de servicios turísticos, cuyo reflejo hemos visto se concreta en la elaboración de un documento que representa el Plan de Marketing, requiere una última actividad de control. Con el Plan de Marketing la empresa de servicios turísticos sabe lo que tiene que hacer, pero durante su implantación pueden surgir situaciones no previstas o imposibilitar el desarrollo de las actuaciones tal como estaban planificadas. Es necesario establecer una función de control que averigüe lo que ha ocurrido evitando posibles desviaciones. Podemos hablar de cuatro tipos de control de Marketing (VAZQUEZ *et al*, 1994; 520-521):

1. El control del plan anual verifica los resultados obtenidos en relación con lo establecido en el Plan de Marketing, con el fin de tomar las medidas correctoras necesarias. Para su aplicación se recurre al análisis de las ventas, de la cuota de mercado, de la relación entre ventas y gastos en actividades de Marketing, al análisis financiero y al análisis de las actitudes de los consumidores.
2. El control de la rentabilidad trata de medir la rentabilidad de los distintos productos turísticos, destinos turísticos, grupos de clientes o canales de distribución de la empresa de servicios turísticos para determinar qué productos y actividades de Marketing deben ampliarse, reducirse o eliminarse.

3. El control de eficiencia persigue conocer la eficiencia obtenida por la empresa de servicios turísticos en su actuación, a través del valor y calidad asignados al producto turístico, la comunicación global, la promoción y la distribución.

4. El control estratégico se establece para revisar la efectividad global de la función de Marketing en la empresa de servicios turísticos. Se realiza a través de dos herramientas. En primer lugar, la revisión de la efectividad de Marketing, dirigida a comprobar si la empresa cuenta con una organización integrada de Marketing (necesidad de Marketing interno), si practica una orientación al mercado y si operativamente es eficiente. La segunda herramienta es la auditoría de Marketing (regresamos nuevamente a las primeras fases del Plan de Marketing), que persigue determinar las áreas de oportunidad y de amenaza para recomendar acciones a corto plazo que mejoren el rendimiento global del Marketing de la empresa de servicios turísticos.

BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL ROJAS, F. (1995): *Como se Hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico*. ESIC Editorial.
- ALTÉS, C. (1993): *Marketing y Turismo. Introducción al Marketing de Empresas y Destinos Turísticos*. Editorial Síntesis.
- BELLO, L.; VAZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (1996): *Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*. Editorial Civitas. Segunda Edición.
- BIEL, A.L. (1992): "How Brand Image Drives Brand Equity". *Journal of Advertising Research*, Vol. 32, Nº 6, pp. 6-12.
- BIGNÉ, E. (1996): "Las Agencias de Viaje: Factores de Calidad e Implicaciones de Marketing" en *La Calidad como Factor de Competitividad en el Turismo*, Cursos de Verano, Universidad de Oviedo, julio.
- BURKE, J.F. y RESNICK, B.P. (1991): *Marketing and Selling the Travel Product*. South Western Publishing Co., Cincinnati.
- COOPERS & LYBRAND (1994): *Manual de Calidad en el Turismo*. Editur.
- DIAZ MARTIN, A.M. (1995): "Calidad Percibida en los Servicios Turísticos en el Ámbito Rural". *Documento de Trabajo Nº 097* Facultad CC.EE. Universidad de Oviedo.
- DIAZ MARTIN, A.M. (1996): "Marketing Turístico: Calidad de Servicio en el Turismo Rural". *Proyecto de Investigación Fundación Banco Herrero*. Area Conocimiento Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Oviedo.
- DIAZ MARTIN, A.M. (1997): *Calidad de Servicio en Turismo. Percepciones de los Clientes y de las Empresas*. Tesis Doctoral Universidad de Oviedo.
- DIAZ MARTIN, A.M. y VAZQUEZ CASIELLES, R. (1997): "Evaluación de la Calidad de Servicios Turísticos: Análisis Comparativo de Escalas de Medida Comparativas". *Ponencia IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Murcia
- ESTEBAN TALAYA, A. (1996): "Planificación Estratégica y Marketing Turístico". *Boletín de Estudios Económicos*, vol 51 (abril), Nº 157, pp. 89-105.
- FICK, G.R. y RITCHE, J.R.B. (1991): "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry". *Journal of Travel Research*, Vol. XXX, Nº 2, pp. 2-9.
- FILL, C. (1995): *Marketing Communications*. Prentice Hall International.
- GRÖNROSS, c. (1994): *Marketing y Gestión de Servicios. La Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- HARSSSEL, J.V. (1993): *Tourism. An Exploration*. Prentice Hall International. Tercera Edición.
- HEATH, E. y WALL, G. (1992): *Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach*. John Wiley & Sons.
- IGLESIAS TOVAR, J.R. (1995): *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*. Editorial Síntesis.
- KOTLER, P; HAIDER, H. y REIN, I. (1993): *Marketing Places*. The Free Press.
- KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS, J.C. (1996): *Principles of Marketing for Hospitality*. Prentice Hall International.
- LAWS, E. (1991): *Tourism Marketing. Service and Quality Management Perspectives*. Stanley Thornes Pub., Leckhampton.

- LOVELOCK, C.H. (1997): *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall. Tercera Edición.
- MCDONALDS, M. y PAYNE, A. (1995): *Marketing Planning for Services*. Butterworth Heinemann.
- MIDDLETON, V. (1994): *Marketing in Travel and Tourism*. Butterworth Heinemann. Segunda Edición.
- MILL, R. y MORRISON, A. (1992): *The Tourism System. An Introductory Text*. Prentice Hall International. Segunda Edición.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1994): *Marketing Turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- OREJA, J.R. (1995): "Estrategias de Fidelización en Mercados Turísticos Maduros". *Economía del Turismo*. Ilustre Colegio de Economistas - CIES Las Palmas de Gran Canaria. Tomo 6º, pp. 93-106.
- PALMER, A. y COLE, C. (1995): *Services Marketing. Principles and Practice*. Prentice Hall International.
- PARENTEAU, A. (1995): *Marketing Práctico del Turismo*. Editorial Síntesis.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research". *European Journal of Marketing*, volumen 49 (otoño), pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, volumen 64 (primavera), pp. 12-40.
- POON, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. C.A.B. International, Wallingford, Oxon, Reino Unido.
- REGOUBY, C. (1988): *La Communication Globale. Comment Construire le Capital Image de L'Entreprise*. Les Editions D'Organization.
- REICH, A.Z. (1997): *Marketing Management for the Hospitality Industry. A Strategic Approach*. John Wiley & Sons.
- RODRIGUEZ-DEL BOSQUE, I.A. (1997): "La Comercialización de Servicios Turísticos: Nuevas Herramientas de Actuación". *Revista Asturiana de Economía*, Nº 9, pp. 79-93.
- RUIZ VEGA, A. (1997): "Competencia entre Destinos Turísticos. Un Planteamiento para Segmentar la Oferta y la Demanda". *Curso de Verano Análisis Integrado de las Estrategias Competitivas en el Turismo*. Gijón. Universidad de Oviedo.
- RUIZ VEGA, A.; VAZQUEZ CASIELLES, R. y DIAZ MARTÍN, A. (1995): "La Calidad Percibida del Servicio en Establecimientos Hoteleros de Turismo Rural". *Papers de Turisme*, Nº 19, pp. 17-33.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996): *El Plan de Marketing en la Práctica*. ESIC Editorial. Tercera Edición.
- SALEH, F. y RYAN, C. (1991): "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model". *Service Industries Journal*, Vol. 11, Nº 3, pp. 352-373.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. ESIC Editorial.
- SCHNEIDER, C. (1990): *Communication. Nouvelle Fonction Stratégique de L'Entreprise*. J. Delmas et Cie. Paris.
- VALDES, L. y RUIZ, A. (1996): *Turismo y Promoción de Destinos Turísticos. Implicaciones Empresariales*. Servicio Publicaciones Universidad de Oviedo.
- VAVRA, T.G. (1995): *After Marketing. How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing*. Irwin.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. (1995): "Estrategias de Marketing Turístico: Oportunidades para el Turismo Rural Fundamentadas en la Calidad de Servicio". *IV Seminario de Turismo Rural, TURISPORT, Fundación Semana Verde Galicia*.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. y DIAZ MARTÍN, A. (1995): "Calidad de Servicio en el Turismo Rural". *V Congreso Nacional de Economía*. Las Palmas de Gran Canaria.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. y DIAZ MARTÍN, A. (1996): "El Conocimiento de las Expectativas del Consumidor: Una Pieza Clave de la Calidad de Servicio en el Turismo". *Documentos Trabajo Facultad Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Oviedo*, Doc 114 / 96 (40 páginas).
- VAZQUEZ CASIELLES, R. y DIAZ MARTÍN, A. (1996): "La Comprensión de las Expectativas de los Clientes como Base de la Calidad de Servicio en el Turismo Rural". *III Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo*. Gijón.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. y DIAZ MARTÍN, A. (1997): "Calidad de Servicio en Turismo: Gestión Empresarial en Función del Conocimiento de las Expectativas de los Clientes". *Papers de Turisme*, Nº 20, pp. 87-114.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS, J. (1997): *Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas*. Editorial Civitas.
- VAZQUEZ CASIELLES, R.; TRESPALACIOS, J. y RODRIGUEZ-DEL BOSQUE, I. (1998): *Marketing. Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Editorial Civitas. Segunda Edición.
- WEARNE, N. (1996): *Hospitality Marketing*. Butterworth Heinemann.

WITHERS, J. y VIPPERMAN, C. (1993): *Marketing de Servicios. Guía de Planificación para Pequeñas Empresas*. Ediciones Granica. Barcelona.

WITT, S.F. y MOUTINHO, L. (1995): *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall International.

ZEITHAML, V.A. y BITNER, M.J. (1996): *Services Marketing*. Mc Graw Hill.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1993): "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, Vol. 60 (abril), pp. 31-46.

ANEXO 1

FIGURA 34
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

UNIVERSO	Población turística mayor de 18 años (individuos) en el entorno rural del Principado de Asturias
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Principado de Asturias, realizándose las encuestas en Casas de Aldea, Casonas Asturianas y Núcleos de Turismo Rural.
TAMAÑO MUESTRAL	a) 469 encuestas válidas para el cuestionario con escalas separadas para expectativas y percepciones (MUESTRA A). b) 497 encuestas válidas para el cuestionario con la medida directa del gap "percepciones menos expectativas" (MUESTRA B).
ERROR MUESTRAL	a) $\pm 4,62\%$ b) $\pm 4,48\%$
NIVEL DE CONFIANZA	95,5% $Z=1,96$ $p=q=0,5$
DISEÑO MUESTRAL	Polietápico con estratificación por zonas y afijación proporcional al número de plazas ofertadas en cada zona geográfica y tipo de establecimiento. Se realizaron entrevistas personales en los propios establecimientos turísticos.
TRABAJO DE CAMPO	29 de marzo a 5 de Mayo de 1996
INFORMACIÓN RECOGIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones, expectativas y "percepciones-expectativas" en relación con los atributos representativos de la calidad de los servicios de turismo rural. • Satisfacción Global con el servicio recibido. • Problemas durante la estancia, soluciones dadas a los mismos y posibilidad de repetir y recomendar el establecimiento. • Oferta Complementaria. • Hábitos turísticos. • Variables socioeconómicas y demográficas de la demanda.

FIGURA 35
MATRIZ FACTORIAL ORTOGONAL PARA LA ESCALA DE PERCEPCIONES

ATRIBUTOS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6	
CONFORT	0,81953						
ESTADO	0,77487						
DECOR	0,69237						
LIMPIO	0,61892				0,38610		
COMIDA	0,56574	0,32422					
TRATO		0,78716					
INDIV		0,74885					
NEGOCIO		0,74393					
ASPECTO	0,44119	0,45933			0,42312		
FERIAS			0,74084				
CULTURA			0,55592				
GASTRO			0,41732				
IMAGEN			0,33974	0,32449			
NATURA				0,80138			
TRANQ				0,78047			
SITUADO				0,41817			
PARKING					0,66936		
OCIO	0,33757		0,51486		0,60624		
DEPORTE		0,31208	0,45950		0,52153		
RESERVA						0,65244	
PRECIOS	0,30308					0,57061	
VIDA		0,35873	0,34722			0,35951	
VALOR PROPIO	5,71480	1,80695	1,44399	1,30315	1,16211	1,04352	
% VARIANZA EXPLICADA	26,0	8,2	6,6	5,9	5,3	4,7	56,7

NOTA: No se han considerado cargas factoriales inferiores a 0,30.

FIGURA 36
MATRIZ FACTORIAL ORTOGONAL PARA LA ESCALA DE PERCEPCIONES-EXPECTATIVAS

ATRIBUTOS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6	
CONFORT	0,80161						
ESTADO	0,74717						
DECOR	0,67951						
LIMPIO	0,58151					0,44941	
PRECIOS	0,46938			0,31537			
INDIVID		0,81761					
TRATO		0,79089					
NEGOCIO		0,55173			0,48839		
VIDA		0,43165		0,39904			
OCIO			0,69861				
FERIAS			0,67132				
DEPORTE			0,65424				
GASTRO				0,66431			
CULTURA				0,60208			
PARKING			0,40089	-0,41591		0,40003	
IMAGENI			0,36957	0,37410			
COMIDA					0,71513		
ASPECTO					0,56476		
TRANQ						0,73059	
NATURA				0,45396		0,60010	
RESERVA	0,39027					0,45024	
SITUADO	0,30083					0,31067	
VALOR PROPIO	4,66405	1,90590	1,57584	1,35016	1,14426	1,10033	
% VARIANZA EXPLICADA	21,2	8,7	7,2	6,1	5,2	5,0	53,4

NOTA: No se han considerado cargas factoriales inferiores a 0,30.

FIGURA 37
MATRIZ FACTORIAL ORTOGONAL PARA LA ESCALA DE MEDIDA DIRECTA

ATRIBUTOS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6	
INDIVID- TRATO	0,76721 0,74117			0,33581			
NEGOCIO- ASPECTO	0,69660 0,63862	0,37028					
VIDA PARKING	0,62433 0,49431		0,35169				
DECOR- CONFORT		0,82988 0,81856					
ESTADO LIMPIO	0,32124 0,41385	0,70051 0,60985					
SITUADO		0,54871					
TRANQ- RESERVA			0,73083 0,62120	0,44356			
NATURA			0,55350		0,46494		
PRECIOS COMIDA	0,40089		0,30789	0,65089 0,54534			
IMAGEN FERIAS			-0,32778	0,52157 0,41857	0,40601	0,40210 0,30956	
CULTURA GASTRO					0,76946 0,67557		
OCIO DEPORTE						0,80157 0,71040	
VALOR PROPIO	6,93449	1,82617	1,57793	1,20058	1,09590	0,98622	
% VARIANZA EXPLICADA	31,5	8,3	7,2	5,5	5,0	4,5	61,9

NOTA: No se han considerado cargas factoriales inferiores a 0,30.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/88 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena

- Doc. 017/90 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 **RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.**- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 **CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.**- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 **JOAQUIN LORENCES.**- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 **MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.
- Doc. 024/90 **LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.**- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 **MYRIAM GARCIA OLALLA.**- Utilidad de la teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 **CANDIDO PAÑEDA.**- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 **PILAR SAENZ DE JUBERA.**- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 **ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)
- Doc. 030/91 **JOAQUIN LORENCES.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUIN LORENCES.**- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 **CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.**- Política económica regional
- Doc. 033/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.

- Doc. 035/91 **NURIA BOSCH; JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- Seven Hypotheses About Public Chjoice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 **CARMEN FERNANDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ.**- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabrera.
- Doc. 037/91 **ANA JESUS LOPEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VAZQUEZ GARCIA; MANUEL HERNANDEZ MUÑIZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBIN FERNANDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.**- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.**- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.**- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Influencia relativa de la evolución demográfica en le futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.
- Doc. 048/92 **SUSANA LOPEZ ARES.**- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.

- Doc. 051/92 **MARTA IBAÑEZ PASCUAL.**- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 **JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 **JULITA GARCIA DIEZ.**- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 **SUSANA MENENDEZ REQUEJO.**- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 **CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.**- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 **IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.**- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 **LAURA CABIEDES MIRAGAYA.**- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 **JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.**- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 **M^a JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.**- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 **M^a JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.**- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 **VICTOR FERNANDEZ BLANCO.**- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.

- Doc. 067/94 JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M^a VICTORIA RODRIGUEZ URÍA.- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.- Diferencias interterritoriales de salarios y negociacion colectiva en España.
- Doc. 069/94 M^a DEL MAR ARENAS PARRA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Programación clásica y teoría del consumidor.
- Doc. 070/94 M^a DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 RODOLFO GUTIÉRREZ.- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia los sindicatos.
- Doc. 073/94 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 JOAQUÍN LORENCES RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.

- Doc. 081/94 **SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.**- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 **MONTSERRAT DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M^a del MAR LLORENTE MARRÓN.**- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 **M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 **MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 **VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 **JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 **M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.**- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 **SUSANA LÓPEZ ARES.**- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 **JAVIER MATO DÍAZ.**- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.
- Doc. 091/95 **M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 **JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- Demanda de cine en España: Un análisis de cointegración.
- Doc. 093/95 **M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.**- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.**- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 **ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.**- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición. Evidencia en el mercado de capitales español.

- Doc. 096/95 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 **ANA Mª DÍAZ MARTÍN.**- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 **MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.**- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 **JUAN PRIETO; Mª JOSÉ SUÁREZ.**- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 **JULITA GARCÍA DíEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.**- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 **FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.**- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 **CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.**- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 **SARA Mª ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; Mª VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 **ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.**- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 **FLORENTINO FELGUEROSO.**- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Market in Spain.
- Doc. 107/96 **JUAN VENTURA.**- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 **MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.**- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 **SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.**- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 **ANA Mª GUILLÉN.**- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.
- Doc. 111/96 **VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.

- Doc. 112/96 **DRA. MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A. LÓPEZ FERNÁNDEZ; DÑA. BLANCA Mª PEREZ GLADISH.** - Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.
- Doc. 113/96 **OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.** - Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA Mª DÍAZ MARTÍN.** El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 **JULIO TASCÓN.** - El modelo de industrialización pesada en España durante el período de entreguerras. -
- Doc. 116/96 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.** - Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 **AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.** - Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 **VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO.** - Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España.
- Doc. 119/96 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA Mª DÍAZ MARTÍN.** - Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 **ANA BELÉN DEL RÍO LANZA.** - Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 **JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.** - Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 **Mª MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; Mª MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.** - El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 **SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.** - El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.

- Doc. 124/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.** - La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.** - La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 **JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.** - Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 **ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M. MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.** - Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.** - Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 **LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.** - La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.
- Doc. 130/97 **RODOLFO GUTIÉRREZ.** - Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 **VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.** - Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 **SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.** - Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.
- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.** - Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.** - Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.** - Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.** - La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.

- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.