



**AGENCIAS DE VIAJES PARA EMPRESAS:  
ANTECEDENTES DE LA LEALTAD DE SUS CLIENTES**

**Doctorando:**

**Juan Carlos Granados Payán**

**Dirección:**

**Prof. Dr. Luis Palma Martos**

**Prof. Dr. José Antonio Pedraza Fernández**

**Sevilla, 2023**

**Departamento de Economía e Historia Económica**

**Programa de doctorado en Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales**



A mi querido y admirado padre, Juan, gracias por guiarme y enseñarme, estés donde estés. Tu recuerdo es inspiración constante para mi cada día.

A ti te debo, en gran parte, lo que soy.

A ti, amorosa madre, Sole, por darme tu cariño y cuidados incondicionales, siempre.

A ti te debo, en gran parte, lo que soy.

A mis queridos hijos, Juan, Ángel y David, quiero dejaros el legado de hacer obras constructivas para los demás y quiero que tengáis siempre en vuestro corazón la fortaleza para luchar con constancia por vuestras propias convicciones y anhelos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a mi director, Dr. Luis Palma Martos, por creer en mi y valorar mi propuesta de investigación desde el minuto uno en que acudí a él. Su dirección, sabia y humana a la vez, me han guiado y ayudado tanto en este difícil reto que ha supuesto para mi la presente tesis doctoral que no tengo suficientes palabras de agradecimiento para su persona. ¡Gracias, Luis!

A mi codirector de tesis doctoral, Dr. José Antonio Pedraza Rodríguez, por su inestimable guía, paciencia y aliento en los momentos más difíciles. Eternamente agradecido le estaré por dedicar su tiempo a mi mejora académica y por ser inspiración constante con sus charlas y consejos.

A mi familia, especialmente a mis padres, hermanas e hijos, por su aliento y ayuda en todo momento. Y por comprender y disculpar mi ausencia en tantos otros momentos, quizá demasiados.

A mis compañeras de investigación, Catedrática Martina González Gallarza y Dra. Leonor Pérez Naranjo, por su colaboración y tutela antes, durante y después de nuestros trabajos de investigación. La presente tesis doctoral, sin ellas, no hubiera podido ver la luz. Han sido un ejemplo para mí de dedicación, rigor y amor por el trabajo bien hecho.

A Viajes El Corte Inglés y a mis compañeros jefes de delegación de empresas de Almería, Huelva, Málaga y Sevilla que tanto me ayudaron en la realización del trabajo de campo de la presente tesis doctoral. Especialmente agradecido a Juan Gutiérrez Ruíz, Jefe Regional de Viajes El Corte Inglés en Andalucía y Extremadura, por permitirme realizar la presente investigación en sus delegaciones y clientes de empresas. Agradecido también a mis compañeros y compañeras de la agencia de viajes de Córdoba-empresas por haberme permitido compartir tiempo y aprendizajes profesionales y, sobre todo, humanos en el día a día de la agencia de viajes.

A mi amiga y compañera de experiencias vitales, Dra. Consoli Pascual García, por sus ánimos, abrazos, palabras cariñosas y llenas de sentido común. Ella me ayudó a levantarme cuando más lo necesitaba hasta el punto de que hubiera sido imposible llegar hasta aquí sin su ayuda y presencia.

A mis amigos y admirados César Hernández y David León. Más que amigos, hermanos elegidos. A mi amigo y admirado Jorge Laguna, otro hermano elegido.

Por último, me gustaría agradecer a todas aquellas personas que se prestaron a realizar los cuestionarios necesarios para la investigación de esta tesis doctoral.

Y agradecido a la vida, ...que me ha dado tanto.



## **RESUMEN**

## **Resumen**

Las agencias de viajes han sufrido la revolución de la digitalización y la desintermediación que de ella se ha derivado. Conocer las relaciones de las agencias de viajes físicas con sus clientes se hace imperativo, y analizar dichas relaciones con clientes industriales (es decir, en entornos B2B) es un ámbito poco investigado. En la presente tesis doctoral se pretende revisar un postulado de la literatura con clientes finales (B2C) muy afianzado en turismo, la cadena de efectos Calidad-Valor-Satisfacción-Lealtad, y testar su aplicabilidad en un entorno B2B, añadiendo como variables mediadoras entre Satisfacción y Lealtad, la Confianza y el Compromiso, dos variables de histórico consenso para la doctrina en marketing industrial. El estudio empírico se centró en uno de los mayores agentes de viajes de nuestro país (Viajes El Corte Inglés) y contó con la participación de 51 clientes industriales en Andalucía. Los resultados permiten refrendar (tanto a través de una aproximación cuantitativa de investigación como a través de una aproximación cualitativa de investigación) una cadena de efectos entre Calidad, Valor Percibido, Satisfacción, Confianza/Compromiso y Lealtad.

**Palabras clave:** Cadena Calidad-Valor-Satisfacción-Lealtad, Agencias de viajes, Confianza, Compromiso, Clientes industriales



## **INDICE**

# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>18</b>
--------------------------	-----------

## **PARTE I. MARCO CONTEXTUAL**

<b>Capítulo 1. El Turismo como sector económico estratégico.....</b>	<b>26</b>
--	-----------

1.1 El turismo en el mundo .....	28
----------------------------------	----

1.1.1 El turismo en la economía mundial: cifras globales clave.....	29
---	----

1.1.2 El turismo internacional por regiones.....	36
--	----

1.1.3 El turismo interno (o turismo nacional).....	39
--	----

1.2 El turismo en España.....	41
-------------------------------	----

1.2.1 La importancia del turismo en España.....	41
---	----

1.2.2 El turismo internacional en España.....	51
---	----

1.2.3 El turismo interno en España.....	58
---	----

<b>Capítulo 2. Las Agencias de Viaje y su papel en la distribución turística.....</b>	<b>62</b>
---	-----------

2.1 Agencias de viaje y su oferta: caracterización del tejido empresarial.....	62
--	----

2.1.1 Concepto y fines de las agencias de viaje .....	63
---	----

2.1.2 Tipología de agencias de viaje .....	65
--	----

2.1.3 Caracterización de las agencias de viaje en España.....	68
---	----

2.2 Las Agencias de viajes y su mercado: comportamiento y hábitos de los clientes.....	84
--	----

2.2.1 Características generales de los viajeros según la motivación del viaje.....	84
--	----

2.2.2 Dimensión del mercado (cantidad de viajeros y viajes) y la demanda de viajes (gasto en viajes) según su motivación: vacacional (o de ocio) y profesional.....	85
---	----

2.2.3 Clientes industriales (viajeros corporativos) de las agencias de viaje (clientes B2B) .....	88
---	----

## **PARTE II. MARCO TEÓRICO**

<b>Capítulo 3.</b> Revisión de la literatura sobre los principales aspectos que afectan a la Lealtad del cliente tanto en entornos B2C como B2B.....	93
3.1 El concepto de la Calidad del servicio.....	93
3.2 El concepto del Valor percibido por el cliente.....	94
3.3 El concepto de la Satisfacción del cliente.....	95
3.4 Satisfacción vs Valor percibido en los mercados B2B: primacía del Valor sobre la Satisfacción en mercados industriales.....	96
3.5 El concepto de la Lealtad del cliente.....	99
3.6 Los conceptos de Confianza y Compromiso.....	100
3.7 La cadena de efectos Calidad-Valor-Satisfacción y Lealtad.....	101
3.8 Clientes industriales en la literatura de Marketing.....	102
3.9 Calidad, Valor, Confianza, Compromiso, Satisfacción y Lealtad: variables clave entre empresas o entornos B2B.....	104
3.10 Clientes industriales y medición del Valor percibido.....	106
3.11 La literatura sobre agencias de viaje en sus relaciones con clientes: Valor y variables afines en entornos B2C y B2B .....	107

## **PARTE III. ESTUDIOS EMPÍRICOS**

<b>Capítulo 4.</b> Notas metodológicas.....	119
4.1 Diseño de la metodología .....	119
4.2 Tratamiento de los datos de los cuestionarios.....	122
Anexo 1: Cuestionario.....	124
<b>Capítulo 5.</b> Investigación Cuantitativa.....	137
5.1 Análisis de datos: justificación del modelo utilizado .....	137
5.2 Modelo de medida .....	138
5.3 Modelo Estructural.....	140

<b>Capítulo 6. Investigación Cualitativa.....</b>	<b>143</b>
6.1 Análisis de datos: justificación del modelo utilizado .....	143
6.2 Fundamentos básicos de la lógica QCA.....	144
6.3 El diseño del QCA.....	146
6.4 Efectos de los diferentes atributos en la Lealtad de los clientes .....	148
Anexo 1. Extracto de la solución compleja: presencia de Lealtad .....	155
Anexo 2. Extracto de la solución compleja: ausencia de Lealtad .....	155
<b>Capítulo 7. Conclusiones y futuras líneas de investigación.....</b>	<b>156</b>
7.1 Conclusiones.....	156
7.2 Futuras líneas de investigación.....	157
<b>Bibliografía.....</b>	<b>161</b>
<b>Méritos que soportan la defensa de la Tesis Doctoral.....</b>	<b>198</b>
<b>Artículos publicados por el doctorando.....</b>	<b>206</b>

## **Índice de figuras**

Figura 1.1: Ingresos por turismo internacional vs exportaciones mundiales (2018).....	34
Figura 1.2: Ingresos de exportación por categoría de productos (USD miles de mill)...	36
Figura 1.3: Peso de los hoteles españoles entre los 300 más grandes del mundo .....	48
Figura 2.1: Asociaciones de Agencias de Viaje representadas por CEAV .....	80
Figura 2.2: Asociaciones de Agencias de Viaje representadas por FETAVE .....	81
Figura 2.3: Cuantificación de los viajes turísticos realizados por los residentes en España según su motivación y destino (2022).....	85
Figura 2.4: Cuantificación del mercado de viajes de los residentes en España (2022)...	86
Figura 2.5: Cuantificación de la demanda (gasto) de viajes de los residentes en España (2022) .....	87
Figura 5.1: Resultados del análisis PLS .....	140

## **Índice de gráficas**

Gráfica 1.1: Evolución del número de llegadas de turistas internacionales en el mundo (1995-2019) .....	32
Gráfica 1.2: Evolución del VAB precio mercado por sectores económicos (1995-2020) .....	43
Gráfica 1.3: Aportación del turismo al PIB (España) en millones de euros (2006-2022) .....	44
Gráfica 1.4: Evolución del empleo por sectores económicos (1995-2019) .....	46
Gráfica 1.5: Aerolíneas con más pasajeros transportados en Europa (2018) .....	49
Gráfica 1.6: Evolución de la llegada de turistas extranjeros a España, por motivo de ocio y vacaciones (2001-2022) .....	51
Gráfica 1.7: Evolución del saldo por turismo (millones de euros), 2016-2022.....	55
Gráfica 2.1: Distribución de las Agencias de Viaje según la comercialización del producto.....	66
Gráfica 2.2: Distribución de las Agencias de Viaje según la motivación del viaje .....	67
Gráfica 2.3: Evolución del número de empresas del sector de Agencias de Viaje y los operadores turísticos en España entre 1982 y 1999 .....	68
Gráfica 2.4: Evolución del número de empresas del sector de agencias de viaje y los operadores turísticos en España 2000-2009 .....	69

Gráfica 2.5: Evolución del número de empresas del sector de agencias de viaje y los operadores turísticos en España 2000-2009 .....	70
Gráfica 2.6: Agencias de Viaje según el número de oficinas .....	72
Gráfica 2.7: Agencias de Viaje según el número de empleados por oficina .....	73

### **Índice de tablas**

Tabla 2.1: Clasificación OMT de las Agencias de Viaje (2000) .....	63
Tabla 2.2: Clasificación CNAE de las Agencias de Viaje (2009) .....	63
Tabla 2.3: Facturación de las 10 primeras Agencia de Viaje mayoristas (España (2018)).....	74
Tabla 2.4: Mercado mayorista y minorista de Agencias de Viaje en España (2019) ....	75
Tabla 2.5: Facturación de las 10 primeras Agencias de Viaje mayoristas (touroperador) en España (2019) .....	76
Tabla 2.6: Cinco primeras OTA's en España (2022). Facturación de las 10 primeras OTAS en España (2019) .....	78
Tabla 2.7: Evolución de canales de reserva utilizados por los españoles para su gasto en viajes (2019-2022).....	78
Tabla 3.1: Estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad en el sector de las agencias de viaje, entornos B2C .....	107
Tabla 3.2: Estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad en el sector de las agencias de viaje, entornos B2B .....	115
Tabla 4.1: Perfil de la muestra .....	121
Tabla 5.1: Valoración del modelo de medida .....	138
Tabla 5.2: Análisis de validez discriminante: Correlaciones entre constructos y raíz cuadrada de AVE .....	139
Tabla 5.3: Análisis de validez discriminante: Cargas cruzadas.....	139
Tabla 6.1: Dimensiones de observación y condiciones hipotéticas explicativas de la Lealtad del cliente.....	147
Tabla 6.2: Resumen de las condiciones necesarias para los cliente B2B .....	149
Tabla 6.3: Tabla de verdad considerando la presencia de Lealtad como resultado.....	150
Tabla 6.4: Tabla de verdad para la ausencia de Lealtad como resultado .....	151
Tabla 6.5: Resultado del análisis de eficiencia (solución compleja) .....	152
Anexo I .....	155

**Lista de acrónimos y abreviaturas**

CIUAT: Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas

EGATUR: Encuesta de Gasto Turístico

ETR: Encuesta de Turismo de Residentes (=FAMILITUR)

FAMILITUR: Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles (=ETR)

FRONTUR: Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras

INE: Instituto Nacional de Estadística

MICE: Meeting, Incentives, Congress and Events (Turismo de Congresos, Convenciones e Incentivos/Turismo de Grupos y Eventos)

OMC: Organización Mundial del Comercio

OMT: Organización Mundial del Turismo

OTA: Online Travel Agency (agencias de viaje exclusivamente virtuales)

UNWTO: World Tourism Organization of United Nations (Organización Mundial del Turismo, Naciones Unidas)

WEF: World Economic Forum

WTO: World Tourism Organization (Organización Mundial del Turismo)

WTTC: World Travel and Tourism Council (Consejo Mundial de Viajes y Turismo)





## **INTRODUCCIÓN**

## **Introducción**

El objeto de esta tesis doctoral gira en torno a uno de los agentes protagonistas de la distribución turística: el subsector de las agencias de viaje. Y, más en concreto, las agencias de viaje especializadas en servicios a empresas (mercado interorganizacional o industrial, B2B) cuyo volumen de negocio durante el ejercicio 2019 (ejercicio pre-pandemia) se estimó, en España, en unos 13.000 millones de euros (GEBTA y Brain Trust, 2022; Nexotur, 2020). Tras dos largos años de caídas en la facturación (de entre el 70-90%) por el efecto de la COVID19, el presente ejercicio 2023 se prevé recuperar aquella facturación previa a la pandemia e incluso superarla (GEBTA, 2022).

Investigar desde las universidades sobre las relaciones de las agencias de viajes físicas con sus clientes se hace imperativo. Como bien señalan Berné et al. (2012, p.205) “la industria turística se ha convertido en referencia de cómo el comercio electrónico puede cambiar la estructura de una industria, y es por todo ello, un interesante campo de investigación”. Se trata de explorar para ahondar en este campo epistemológico debido a ser un ámbito menos investigado: las relaciones de los agentes de viaje con los clientes industriales pero utilizando, sin embargo, todo el conocimiento generado en la literatura sobre consumo turístico (entornos *Bussines-to-Consumer* o B2C). Es decir, se analizará en esta tesis doctoral la relación B2B de los agentes de viajes a diferencia de los estudios que analizan a los consumidores finales en el entorno B2C (Lai, 2014; Moliner et al., 2007a, 2007b; Sánchez et al., 2006) aunque aprovechando todo el conocimiento generado en dichos estudios centrados en la relación B2C.

Este trabajo trata de contribuir, en términos generales, a indagar sobre las características de la cadena de efectos que determinan la Lealtad de este tipo de clientes. La Calidad, el Valor, la Satisfacción, han sido aspectos estudiados ampliamente desde distintas disciplinas, aunque especialmente desde el marketing, para comprobar la influencia que ello tiene sobre la Lealtad del cliente. En el ámbito del B2B también se ha testado esta cadena de efectos sobre los clientes industriales.

En la línea de este tipo de trabajos esta tesis doctoral contribuye a arrojar luz sobre dichos efectos, proponiendo dos eslabones más en la cadena, como la Confianza y el Compromiso. Se trata de comprobar su trascendencia en el ámbito de la distribución turística. Este trasvase entre la literatura B2C y B2B considera lo propuesto por autores como Bolton et al. (2003), Dant y Brown (2008) o Mencarelli y Riviére (2015). Autores que animan a tender puentes entre ambos enfoques y examinar las relaciones metodológicas entre el Valor y otros constructos, que según Gallarza et al. (2019) son controvertidas al apreciar que en la literatura especializada se observan “resultados positivos, negativos y nulos sobre los antecedentes y consecuencias del Valor” (Vieira, 2013, p, 111).

Para un profesional del turismo de negocios (que compatibiliza dicha actividad profesional con la académica en la universidad<sup>1</sup>), como es mi caso, resulta desolador toparse con la escasez de estudios científicos rigurosos sobre esta importante actividad turística. Y es que, como agente de viajes en activo, conocer las claves de la Lealtad de los clientes de las agencias de viaje corporativas puede ser fundamental para la viabilidad, a medio y largo plazo, de estos agentes de la distribución turística. Más, si cabe, cuando esta actividad tiene carácter industrial (B2B) y sus clientes son profesionales de compras recurrentes.

Por tanto, el objetivo general del estudio, en última instancia, trata de dar respuesta a la pregunta: ¿qué deben hacer las agencias de viaje de empresa para mantener clientes leales y así garantizar su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo?

Siendo más precisos, dicho objetivo general se concreta en la necesidad de obtener un conocimiento preciso sobre las relaciones complejas de manera predictiva de la cadena genérica Calidad-Valor percibido-Satisfacción-Lealtad (en adelante, C-V-S-L) en el ámbito del B2B, adaptando la estructura de enlaces entre variables al entorno de las relaciones industriales en agencia de viajes.

---

<sup>1</sup> Soy profesor asociado de la Universidad de Córdoba y agente de viajes en activo dentro de Viajes El Corte Inglés, área de empresas.

La cadena C-V-S-L representa el eje estratégico prioritario en la comercialización y generación de Valor para el cliente y, por lo tanto, resulta ser una de las claves en la gestión de empresas. Sin embargo, la forma de generar relaciones estables y satisfactorias entre las empresas no está exenta de dificultades sobre la percepción y la medición en torno al concepto de Valor (Gallarza, Gil y Arteaga, 2020).

Así pues, el interés por medir relaciones entre C-V-S-L ha dominado la literatura de servicios durante décadas, buscando dilucidar cuáles de estas variables son antecedentes y cuáles consecuencias. Basados en una aproximación medios-fin, los precursores de este enfoque fueron autores como Rust y Oliver (1994), que ya auguraron un elevado número de trabajos y hallazgos sobre los efectos de la cadena de Valor, a la vista de algunos trabajos de revisión (Oh y Kim, 2017; Vieira, 2013). De ellos destaca el enfoque *Service-Profit Chain* (Heskett et al., 1994) cuya contribución continúa presente en buena parte de la literatura en este campo y cuyo éxito se centra en hallar una cadena virtuosa entre la Calidad (externa e interna), la Satisfacción (de clientes y empleados) y la Lealtad.

Tras una rigurosa revisión de la literatura, la tesis doctoral recoge el testigo de la tradición literaria del marketing de servicios de investigar, desde un prisma científico, las relaciones entre los clientes y proveedores de servicios. Profundiza en este campo de estudio específico de la cadena de Valor, indagando en las relaciones que las empresas tienen con clientes industriales. También el trabajo delimita este marco conceptual para prescribir y tipificar, con vocación instrumental, la combinación de eslabones, útil para mejorar la Lealtad del cliente. En concreto, la investigación que nos ocupa se centra en el estudio de las relaciones de las agencias de viaje de servicios a empresas con sus clientes corporativos.

La elección de este sector empresarial tiene que ver con la importancia del turismo en la economía, pero fundamentalmente por el impacto que el progreso tecnológico está produciendo en el comportamiento del consumidor. En un entorno tan competitivo como es el turismo, señala Berné et al. (2012, p.205): “la industria turística se ha convertido en referencia de cómo el comercio electrónico puede cambiar la estructura

de una industria, y es por todo ello, un interesante campo de investigación”. Este trabajo sigue ese dicho imperativo de investigación académica de la industria turística.

Entre los principales objetivos específicos de esta tesis doctoral cabe destacar:

- Analizar los antecedentes históricos y la evolución del sector turístico en sus dimensiones macroeconómicas, así como las características y aspectos relevantes del subsector de las agencias de viaje.
- Identificar y definir conceptos clave como Calidad, Valor, Satisfacción, Lealtad, así como Confianza y Compromiso, como posibles variables mediadoras cuando la relación cliente-proveedor se produce en un entorno B2B.
- Elaboración de un marco de análisis adaptado para visitar desde el B2C al B2B la cadena de efectos C-V-S-L, considerando tanto los enfoques afianzados en turismo como la aplicabilidad a las agencias de viaje físicas.
- Alcanzar un conocimiento empírico de las relaciones de las agencias con los clientes industriales, identificando sus particularidades.
- Identificar las variables clave que determinan la Lealtad desde la perspectiva de la comunidad científica y desde la percepción de los clientes.
- Ilustrar cómo se configura la cadena de efectos que explica la Lealtad desde el primer eslabón, así como explorar la función mediadora de nuevos eslabones como el Compromiso y la Confianza.

Con objeto de alcanzar los objetivos descritos se ha diseñado una metodología basada en la realización de 51 encuestas a gestores de viajes de empresa<sup>2</sup> de Andalucía. De acuerdo con dicha metodología de investigación y la oportuna revisión de la literatura, se establecieron las siguientes hipótesis (H):

H1: La Calidad del Servicio afecta directa y positivamente al Valor de los clientes corporativos de las agencias de viajes.

---

<sup>2</sup> A los gestores de los viajes profesionales dentro de la empresa también se les suele llamar “travel manager”. En este caso, se ha encuestado a los *travel managers* de las principales empresas clientes (por facturación) de Viajes El Corte Inglés en Andalucía.

H2: El Valor para el cliente afecta directa y positivamente a la Satisfacción de los clientes corporativos de las agencias de viaje.

H3(a): La Satisfacción del Cliente afecta directa y positivamente a la Confianza de los clientes corporativos de las agencias de viajes

H3(b): La Satisfacción del Cliente afecta directa y positivamente al Compromiso de los clientes corporativos de las agencias de viajes

H4: La Confianza afecta directa y positivamente al compromiso de los clientes corporativos de las agencias de viajes.

H5(a): La Confianza afecta directa y positivamente a la fidelidad de los clientes corporativos de las agencias de viajes.

H5(b): El Compromiso afecta directa y positivamente a la fidelidad de los clientes corporativos de agencias de viajes.

En primer lugar, se realiza un estudio descriptivo para identificar cómo estos clientes valoran la prestación del servicio. En segundo lugar, se analizan las características de las empresas. En tercer lugar, se indagan las variables clave que explican la Lealtad del cliente industrial. Para este análisis más sistemático han sido utilizadas dos herramientas. Para estimar el modelo de relaciones entre las distintas variables fue empleado un modelo de ecuaciones estructurales. En concreto, el enfoque mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Wold, 1985; Tenenhaus et al., 2005). Por otro lado, como el estudio empírico está basado en un número de casos pequeño, la influencia de los determinantes de la lealtad también ha sido estudiada mediante el llamado análisis cualitativo comparado (QCA), utilizado en estudios de ciencias sociales en los que el tamaño muestral es pequeño o mediano y en fenómenos cuya causalidad es de naturaleza configuracional, donde un mismo resultado puede deberse a la combinación de varias causas o condicionantes (Fernández Esquinas et al, 2021) y con el propósito de detectar las configuraciones más probables que ayudan a explicar la Lealtad del cliente industrial.

En cuanto a la estructura de esta tesis doctoral, una vez hecha esta introducción, el contenido de la misma se ha estructurado en tres grandes partes: una primera parte denominada “marco contextual”; una segunda parte o “marco teórico”; y finalmente una tercera parte donde incluimos los “estudios empíricos” (con un doble enfoque de

investigación: un enfoque cualitativo y un enfoque cuantitativo). Probablemente sea esa una de las contribuciones más relevantes de esta tesis doctoral: el haber abordado el estudio de los antecedentes de la Lealtad del cliente industrial de agencia de viajes a través de un doble enfoque de investigación (uno cualitativo y otro cuantitativo). Que ambos caminos de investigación confluyeran en los resultados nos ha proporcionado cierta consistencia científica en el resultado de la investigación y en las conclusiones de la propia investigación.

La Parte I (marco contextual), tiene una doble perspectiva; en primer lugar, se pone de relieve la importancia del turismo como sector estratégico para la economía mundial y española. En segundo lugar, se aborda el importante papel que juega el subsector de las agencias de viaje dentro del turismo.

La Parte II aborda la revisión de la literatura incidiendo especialmente en los antecedentes más importantes de la Lealtad del cliente de agencias de viaje tanto en entornos B2C -o mercado de clientes particulares- como en entornos B2B -o mercado de clientes industriales-. Esta parte profundiza sobre el estado del arte en el estudio de la cadena de efectos de C-V-S-L. Se ocupa específicamente del marco conceptual sobre cada uno de estos constructos y las relaciones que existen entre ellos y en última instancia sobre la Lealtad del consumidor. Inicialmente, esta parte explora las evidencias sobre las relaciones entre estas variables en el entorno B2C. Posteriormente, la revisión desciende al nivel de los clientes B2B en las agencias de viaje, comprobando las aportaciones que los diferentes estudios han hecho refiriéndose a la Lealtad de los clientes industriales y al conjunto de variables que influyen sobre este tipo de comportamiento.

La Parte III (“estudios empíricos”) aborda la metodología de la investigación (diseño de la misma y tratamiento de los datos obtenidos). Desde una primera aproximación a los antecedentes de la Lealtad del cliente B2B a través de una metodología cuantitativa (modelo QCA) luego se aborda el estudio de dichos antecedentes de la Lealtad del cliente B2B a través de una metodología cualitativa (modelo PLS-SEM). Ambos análisis plantean la contrastación empírica de la cadena C-V-S-L, añadiendo como

variables mediadoras entre la Satisfacción y la Lealtad, otras variables como son la Confianza y el Compromiso.

Finalmente se presentan las conclusiones de la tesis, destacando las implicaciones detectadas en la cadena de efectos de la Lealtad a dos niveles. Primero, constatando en qué medida el resultado del estudio empírico contribuye a conocer mejor el comportamiento del cliente industrial, aportando nuevo conocimiento científico en este campo epistemológico y, segundo, dilucidando la aplicabilidad práctica que tiene para las empresas conocer el comportamiento de este tipo de clientes, así como su utilidad para definir estrategias acertadas.

Desde un punto de vista práctico, estos hallazgos robustecen la creencia empírica sobre la necesidad de actuar en el subsistema comercial, poniendo énfasis en la simetría causal de la Satisfacción, la Confianza y el Compromiso para lograr clientes leales. Incluso, se acentúa la importancia del Valor por cómo éste explica e influye en la Satisfacción del cliente. Asimismo, este trabajo contribuye a incorporar otras vías útiles para definir la política de *marketing* mediante acciones conjuntas sobre el Compromiso y el Valor o la Calidad y el Compromiso sin la necesidad de la presencia conjunta con la Satisfacción y el Compromiso.

Empresarialmente, este resultado por sus implicaciones de gestión supone que, al comienzo de la relación entre la agencia y el cliente industrial, los agentes deberían enfocar sus esfuerzos en alcanzar la Calidad del servicio. La Calidad debería generar mayor Valor percibido, y éste a su vez mayor Satisfacción. Esta situación debería crear un clima de Confianza y generar un Compromiso en las relaciones. Finalmente, la Confianza y el Compromiso en la relación afectarían positivamente a la Lealtad. Por tanto, la agencia no sólo necesita prestar un servicio de alta Calidad que redunde en un mayor Valor, y éste a su vez en una mayor Satisfacción, sino que también debe construir y mantener una Confianza y un Compromiso en las relaciones con sus clientes, a fin de conseguir clientes más leales. La Lealtad del cliente es muy valiosa en mercados altamente competitivos (Richard y Zhang, 2012). Así, comprender los factores que afectan la Lealtad es muy importante para las agencias de viaje para así



establecer estrategias de marketing más adecuadas a fin de mantener una base de clientes sólida.

Finalmente, cabe indicar que la doble aproximación de la presente tesis a la Lealtad del cliente corporativo en relación a sus proveedores de servicios (las agencias de viaje de empresa) a través de un modelo de investigación cuantitativo, pero también a través de un modelo de investigación cualitativo ha dotado a la misma de una singularidad que no hubiera tenido de carecer de ese doble enfoque. Para un profesional de la gestión de viajes de empresa, la presente investigación supone un antes y un después en la manera de abordar la Lealtad de clientes corporativos de agencias de viaje.

## **PARTE I. MARCO CONTEXTUAL**

## **Capítulo 1. El Turismo como sector económico estratégico**

El turismo acumula en cualquier economía una gran cantidad de organizaciones y actores interdependientes, de manera directa e indirecta. Esta característica subraya la importancia del turismo por su impacto social y económico que directamente genera el número de empresas turísticas, con destacados niveles de producción, empleo y riqueza. El potencial de esta actividad en el conjunto de la actividad económica se enraíza indirectamente con otros sectores económicos debido al dinamismo y los factores de influencia que ejerce sobre ellos, bien debido a la demanda de bienes y servicios de la industria manufacturera, bien debido a su acción en el mercado de divisas.

Analizar la importancia del turismo es el objetivo de este capítulo. Entre los apartados se podrán apreciar las magnitudes más relevantes estudiando la evolución y el progreso de este sector a nivel global. Además, el capítulo describe detalladamente información sobre el sector turístico en España, debido a la importancia que tiene como destino en el contexto internacional. Se trata de un país que cuenta con unas características específicas por la diversidad de recursos turísticos de los que dispone y donde existe un entorno genérico heterogéneo debido al ámbito del estado de las autonomías, que a su vez lo convierte en un escenario singular. Y dentro de este espacio social y económico que es el turismo se conjugan un conjunto de relaciones socioeconómicas y políticas estables que lo hacen complejo. El subsector de las agencias de viaje nos servirá como estrategia de análisis e hilo conductor en dicho análisis por ser éste uno de los actores principales de la oferta turística.

El capítulo se divide en dos partes fundamentales. En primer lugar, el estudio sobre la situación del turismo en el mundo, abordada atendiendo a las principales magnitudes turísticas a nivel mundial, poniéndolas en relación con indicadores socioeconómicos de los distintos continentes y comparándolas con el conjunto de España. En segundo lugar, apreciar los rasgos básicos del turismo en España respecto a la trascendencia de sus magnitudes en comparación con otros sectores económicos, los recursos empleados, así como el valor de su producción para la economía del país.

## 1.1 El Turismo en el mundo

Desde la sociedad industrial hasta la actualidad, el turismo ha logrado ocupar un espacio social, económico y político cada vez más importante a nivel global. El turismo tal y como hoy lo conocemos germinó con la civilización industrial afirma Boyer (2002). La industria turística ha experimentado transformaciones organizativas y cambios en sus fines. Córdoba Leiva (2014) en sentido metafórico utiliza el término revolución silenciosa para llamar la atención sobre su reciente mutación adaptativa a la realidad de la sociedad del conocimiento, el propio concepto del trabajo y las nuevas rutinas a partir de la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas y los ciudadanos, así como a la realidad compleja y hostil del sistema económico actual. En este contexto inestable y alterado, el negocio turístico se ha ido expandiendo a diferencia de otros sectores económicos. El sector ha estado en constante crecimiento hasta el momento crítico de la llegada del Covid-19. Hasta el demoledor impacto del coronavirus, el turismo ha sido el mayor motor de crecimiento y desarrollo económico a nivel mundial (OMT, 2018). La capacidad del turismo para generar riqueza y empleo se advierte cuando se analizan diferentes datos como la evolución del número de turistas internacionales, el empleo generado o la contribución al PIB, entre otros. La relación entre turismo y desarrollo económico viene siendo explorada desde hace décadas por la literatura empírica (Balaguer y Cantavella-Jorda, 2002; Kim, Chen y Jang 2006; Arslanturk, Balcilar y Ozdemir 2011; Wu et al., 2017).

Tras la pandemia, el turismo internacional recuperó el 63% de los niveles prepandémicos, en línea con los escenarios de la OMT publicados en mayo de 2022 (OMT, 2023). Basado en los escenarios de la OMT para 2023, las llegadas de turistas internacionales podrían alcanzar del 80% al 95% de los niveles prepandémicos este año, y se espera que Europa y Oriente Medio alcancen esos niveles. Sin embargo, aún existen riesgos importantes, sobre todo económicos (alta inflación) y geopolíticos (guerra de Ucrania).

### **1.1.1 El Turismo en la economía mundial: cifras globales clave**

El turismo, como actividad transversal, no sólo tiene una gran trascendencia económica para la mayoría de los países del mundo, sino que su importancia también se deja notar en actividades culturales (a través de la preservación del patrimonio cultural), actividades de protección de la fauna y flora autóctonas (a través de la delimitación de espacios protegidos), actividades vinculadas al desarrollo de zonas deprimidas, por citar algunas de ellas. Numerosos estudios teóricos y empíricos se centran en sus virtudes como son la capacidad que tiene para generar empleo y riqueza, alimentar la comunicación intercultural y como paladín de la conservación del patrimonio.

Las peculiaridades tan heterogéneas del sector turístico plantean ciertos interrogantes sobre los pros y los contras de los distintos eslabones del modelo turístico que hoy impera en el mundo que, aunque sin desmerecer el interés e importancia que tienen, no son objeto de este trabajo. Sin embargo, hay datos objetivos que avalan el vertiginoso auge del turismo a nivel global y las implicaciones que tiene el estudio de la organización de un sector tan heterogéneo por el conjunto de subsectores afines e indirectos con los que interactúa y lo dinámico del mismo por su sensibilidad a los cambios en el entorno e impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (Wahab and Cooper, 2001).

Es precisamente este contexto de datos objetivos el que valida en gran medida la amplitud y profundidad de las bondades de este sector. Los indicadores referidos al PIB, la balanza de pagos, creación de empleo, por ejemplo, reflejan como los hábitos de ocio y de viaje de los países ricos activan la economía de los países pobres o legitiman afirmaciones tales como que el turismo se convierte en una fuente de ingresos fácil para un gran número de países cuyo modelo económico está sustentado en sectores económicos de baja productividad y pocos rasgos distintivos de las sociedades basadas en el conocimiento. En pocas palabras, la información sobre este tipo de indicadores proporciona una visión mucho más completa sobre las distintas dimensiones de estudio del sector turístico como lo es la necesidad de ahondar en el estudio y comprensión de los paradigmas en las relaciones de intercambio en este sector económico. En particular,

el caso complejo de las interacciones interorganizativas y la naturaleza de las relaciones entre las agencias de viaje y sus clientes de empresa.

La importancia del turismo en el mundo viene dada por sus grandes magnitudes: la contribución al PIB, la aportación al equilibrio de la Balanza de Pagos, así como por el dinamismo que introduce en el mercado laboral apoyando la creación de empleo, aumentando y distribuyendo rentas y ayudando a la preservación cultural y del medio ambiente, y en general, al desarrollo socioeconómico.

La producción del sector turístico a nivel mundial es uno de los aspectos más importantes para valorar su dimensión en la economía. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) prevé que, entre 2022 y 2032, la contribución del sector turístico a la economía global crezca a una tasa anual promedio de 5.8%, más del doble del promedio del 2.7% estimado para la economía mundial (Hosteltur, 2022a). Además, se está ante un sector en crecimiento, sin mostrar síntomas de ser desplazado en comparación con otros. Lo hizo por encima de la media de otros sectores económicos en el pasado y las previsiones apuntan a que siga siendo así en un futuro. *“A pesar de un entorno macro desafiante, el sector de los viajes y el turismo se ha recuperado. El mundo, con algunas excepciones, en 2023 vuelve a viajar. Y estamos viendo un resurgimiento en los viajes de negocios. Durante los próximos 10 años, el crecimiento de los viajes y el turismo superará a la economía mundial”*<sup>3</sup>.

Adicionalmente, conocer el impacto de la balanza de pagos turística en la economía también es relevante. Hace una década los ingresos por turismo internacional y viajes internacionales (ingresos relacionados con el transporte de residentes de otros países) constituían el 8% del total de los ingresos por exportaciones mundiales de bienes y servicios. A finales de los 90, el turismo ya era una de las cinco primeras fuentes de divisas para una inmensa mayoría de países (concretamente para el 83% de los países del mundo). Y, para el 40% de los países del mundo, también ocurría que el sector turístico se había convertido en la principal fuente de divisas (OMT, 2001).

---

<sup>3</sup> Declaraciones de Julia Simpson, presidenta y directora ejecutiva de WTTC en enero de 2023. Tomado de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-va-camino-de-recuperar-los-niveles-prepandemicos-en-algunas-regiones-en-2023>

La mayoría de los bloques comerciales de la economía mundial tienen en el sector turístico una potente herramienta para estabilizar la balanza de pagos. En el caso de la Unión Europea, una de las tres economías más importantes del mundo, la evolución del déficit en el comercio exterior de mercancías ha propiciado que el déficit por cuenta corriente sea, por término medio, de unos 200.000 millones de euros desde 2009. Este registro evidencia la necesidad de financiación de la eurozona y la importancia del sector turístico para compensar el déficit de otros sectores.

El déficit de la balanza exterior de mercancías de la UE27 ha sido aminorado en muchos países miembros y en algunos de ellos como España compensado en los últimos años con los ingresos por turismo internacional. En términos absolutos los ingresos por turismo internacional en esta zona rondaban en los años 2017 y 2018 los 400.000 millones de euros, lo que significa que uno de cada tres euros de este tipo de ingresos se anota en el haber de las empresas turísticas de la UE (OMT, 2019a).

Este efecto compensatorio es especialmente relevante en el caso de España, donde las balanzas energética y no energética (alimentación, bienes de equipo, etc.) presentan una posición deficitaria. La balanza por cuenta corriente de España muestra cómo ambas balanzas contabilizan saldos negativos de manera recurrente; por el contrario, la balanza por cuenta corriente global, caso de estar en superávit, es gracias en gran medida al superávit de la balanza turística (Bankia Estudios, 2019).

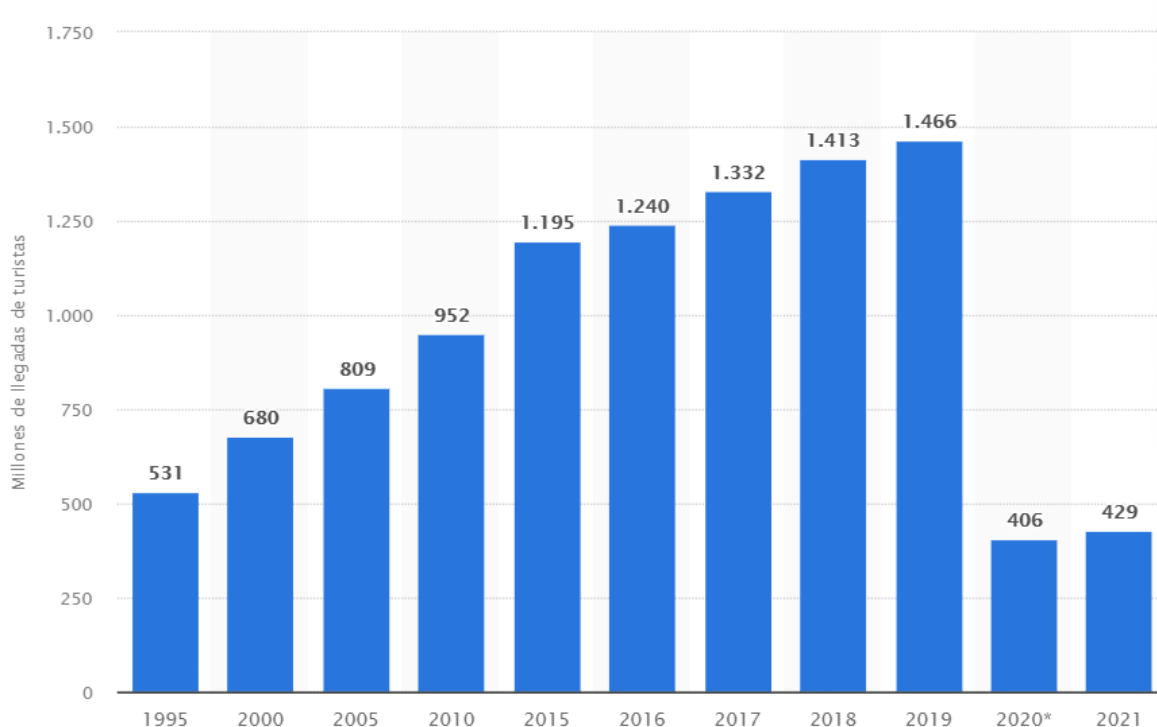
Por su parte, otra variable que refleja la importancia creciente del sector turístico es el empleo. El crecimiento del turismo a nivel global contribuye de forma directa e indirecta a crear empleo. En 2001, se estimaba que el turismo empleaba a 60 millones de personas en todo el mundo. En términos relativos, ello supone el 3% de la población activa mundial y el 6% de los europeos (International Labour Organisation, 2001). La OMT lo estima en el 7% de los trabajadores en el mundo (Szivas, 2020).

En el caso de España, debido a su estructura económica, resulta fácil saber lo que el turismo ha representado cuando el país desde el año 2008 al 2012 presentaba un balance del saldo de empleo de signo negativo, con una pérdida de 4,8 millones de puestos de

trabajo (Rocha y Aragón, 2012). En esos difíciles años para el empleo y la economía, fue el sector turístico el principal sector de la economía española en creación de empleo. Era el comienzo de la crisis financiera que vivió España desde 2008 y que desembocó en el rescate de 2012, con una importante inyección de dinero público en el sector financiero. El número de ocupados en el sector turístico desde 2009 hasta 2016 siempre estuvo por encima de los dos millones, creciendo el número de empleados el 13,4%, mientras que en el resto de los sectores lo hacía al -6,2% (Exceltur, 2018).

A continuación, se comenta el resultado de los movimientos turísticos, reveladores de cómo el turismo irrumpe en la economía mundial para tener una visión general de la contribución de esta cifra clave y, posteriormente, describir los rasgos más característicos y diferenciadores del turismo externo e interno.

**Gráfica 1.1 Evolución del número de llegadas de turistas internacionales en el mundo (1995-2021)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Statista<sup>4</sup> (2022)

<sup>4</sup> 2020\* Dato sujeto a confirmación y, por tanto, provisional. La OMT estima que 2020 fue el peor año de la historia del turismo con 1.000 millones menos de llegadas internacionales respecto a 2019 (OMT,



La circulación de turistas a nivel global ha ido creciendo a un ritmo exponencial desde 1995 (Gráfica 1). La evolución del número de llegadas de turistas internacionales en el último cuarto de siglo ha seguido una tendencia firme y ascendente que hubiera sido difícil de prever a principios del nuevo milenio.

El año 2019, año preCovid, marcó la cota máxima de toda la serie, registrándose una cifra próxima a los 1.500 millones de llegadas en todo el mundo, con una tasa promedio para el periodo 1995-2019 cercana al 14% o del 6% de crecimiento en 2019 sobre el ejercicio anterior lo que supuso el doble respecto al crecimiento de la economía mundial en ese año.

La relevancia de este dato puede ser entendida en términos comparativos con la población mundial, es decir, la llegada de turistas internacionales en 2018 y 2019 equivalen prácticamente a la sexta parte de la población mundial.

También refuerza la idea de turismo como actividad motora de la economía la relevancia que tiene en la creación de empleo. La OMT (2019b) calcula que el turismo genera 120 millones de empleos a nivel mundial. Durante la pandemia estas cifras se vieron sustancialmente alteradas, aunque se ha demostrado también la resiliencia del turismo que ha conseguido sortear el embate de dicha pandemia cuyas restricciones al movimiento de personas destruyeron millones de puestos de trabajo relacionados con este sector. Ya en 2023, según Julia Simpson (presidenta del Consejo Mundial de Viajes y Turismo<sup>5</sup>), se espera una recuperación de los niveles de empleo preCovid y que el turismo cree uno de cada tres empleos que se generen en la economía mundial (OMT, 2023).

---

2021). [https:// www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales-28/1/2021](https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales-28/1/2021)

<sup>5</sup> Conclusiones expuestas en la Cumbre Global de Turismo del WTTC (Consejo Mundial de Viajes y Turismo)/OMT celebrada en Manila del 20 al 22 de abril de 2022.

Por otra parte, también cabe señalar que la contribución directa de la industria turística al PIB mundial se aproximó en 2019 (mejor año turístico de la historia) a los 3 billones de dólares estadounidenses (OMT, 2019b) (Statista, 2021). Los datos de la OMT computan la aportación directa del sector turístico atendiendo al valor de los bienes y servicios producidos por las actividades de alojamiento, agencias de viajes, aerolíneas y otros servicios de transporte de pasajeros, así como restauración y demás sectores del ocio.

Igualmente relevante es el volumen de ingresos por turismo internacional (o exportaciones por turismo internacional) que en el año 2018 supusieron 1,7 billones de dólares estadounidenses (Figura 1). Dicha cuantía de las exportaciones por turismo internacional es la suma de los ingresos en destino (debidos a turistas internacionales) y el transporte de pasajeros internacionales.

Figura 1.1 **Ingresos por turismo internacional vs exportaciones mundiales (2018)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMT y de la OMC (2019)

De acuerdo con el informe sobre el panorama del turismo internacional publicado por la OMT (2019b), actualmente el turismo destaca por ser la industria que tiene una elevada capacidad para generar riqueza en cualquier economía y fundamental para equilibrar la balanza comercial. La siguiente cita del informe lo ilustra al afirmar:

*“Los ingresos de exportación del turismo internacional son una fuente importante de divisas para muchos destinos del mundo. El turismo es un componente importante de la diversificación de las exportaciones tanto para las economías emergentes como para las avanzadas, y tiene una gran capacidad de reducir el déficit comercial y de compensar el descenso de los ingresos de exportación de otros bienes y servicios”.*

Finalmente, es necesario destacar la importancia del turismo, en términos de comercio internacional. Los hallazgos de Kaliskan et al. (2019) señalan que el comercio internacional de un territorio está relacionado positivamente con el desarrollo del turismo en esa zona. Esta vinculación del turismo con otros sectores además lo convierte en una pieza clave que realimenta las exportaciones en su conjunto. Los datos de la OMT (2019b) arrojan información interesante a propósito de los ingresos de exportación por categoría de productos. El lugar que ocupa el flujo de turistas entrantes es relevante por ser la tercera mayor categoría de bienes y servicios que se intercambian a nivel comercial en el mundo. Solo las exportaciones de productos químicos y combustibles la superan.

El nexo de unión entre el comercio, el crecimiento económico y el turismo internacional es notable. Kumar, Prashar y Jana (2019) han demostrado que el aumento del comercio internacional conduce a mayores entradas de turistas (en términos de ingresos) y que los ingresos por turismo dependen del grado de crecimiento económico que se tenga. Por lo que estos autores plantean la necesidad de diseñar políticas relacionadas con el turismo para generar un mayor dinamismo en la economía. Conclusiones que continúan estando en la línea de Paci (1996:156) cuyas afirmaciones destacaban que los países son cada vez más conscientes de la importancia económica del turismo por su capacidad de generar divisas, crear empleo, así como su impacto multiplicador de la economía y su contribución a la creación de pequeñas y medianas empresas.

Figura 1.2. **Ingresos de exportación por categoría de productos en 2018 (USD miles de millones)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMT (2019)

### 1.1.2 El turismo internacional por regiones

El subapartado anterior se ocupaba de investigar la relación entre el turismo internacional, el comercio y el crecimiento económico, así como la simetría entre crecimiento de la industria turística y el resto de componentes. Se observaba también la relación de causalidad que hay entre ellas y que erige al turismo entre los componentes positivos del desarrollo socioeconómico. Este conocimiento ha hecho que el turismo sea percibido como una fuente importante de divisas que contribuye al crecimiento económico regional. En nuestro caso concreto de investigación, para el análisis de las regiones en el mundo se sigue el enfoque de la OMT en el que distingue cinco regiones: Europa, Asia y el Pacífico, Américas, África y Oriente Medio.

Teniendo en cuenta esta definición, se observa que los principales destinos turísticos del mundo, que se benefician del flujo de turistas internacionales, están ubicados en Europa. Resulta clara la hegemonía del continente europeo con algo más de la mitad, en torno al 51% de ellos tienen como destino Europa y casi el 25% de dicho flujo turístico llega a la región Asia/Pacífico. Muy por detrás quedan las Américas (con el 15,4%) y, de forma residual, tanto África como Oriente Medio (OMT, 2018).

La información de llegadas internacionales de turistas también pone de manifiesto la desigualdad, en cuanto al peso del turismo internacional, entre las diferentes regiones (y subregiones) mundiales. Los flujos turísticos se han desarrollado a partir de los países más ricos para, desde ellos, ir fluyendo hacia países menos favorecidos y/o más periféricos.

En buena parte, el fuerte crecimiento económico de los países asiáticos como China, Corea del Sur y Japón apoya la hipótesis de algunos autores que relacionan el crecimiento económico con la expansión de la industria turística debido al incremento de extranjeros que viajan por trabajo y/o ocio (Lanza, Temple y Urga, 2003; Oh, 2005). De continuar la tendencia alcista en el ritmo de turistas extranjeros y en el nivel de ingresos por turismo en la región Asia/Pacífico su cuota en el mercado internacional también lo hará, reduciendo la distancia que actualmente tiene respecto de Europa, dado su crecimiento de casi 2 dígitos por encima del crecimiento medio mundial. En cualquier caso, seguirá siendo Europa la región del mundo líder (con gran diferencia) en la recepción de turistas internacionales.

Este análisis sugiere una tendencia similar en lo que respecta a los ingresos por turismo internacional. Europa es la región hegemónica, actualmente a la cabeza de la clasificación mundial. El 39% de los ingresos por turismo internacional tienen destino a Europa. Una cuantía que la OMT (2018) estima en torno a los 570.000 millones de dólares. Muy de cerca le sigue la región de Asia/Pacífico con el 30%, seguida de la región de las Américas con un 23% de los ingresos mundiales por turismo internacional.

Los datos publicados sobre los ingresos por turismo internacional reafirman la trascendencia que está adquiriendo la región Asia/Pacífico, recortando distancias con Europa, su principal competidora. Llama la atención la tasa de crecimiento de los ingresos en esta zona, siendo del 7,4% en 2018 respecto del año anterior, muy por encima de la tasa obtenida en ejercicios anteriores, así como de la media mundial (4,4%) y las obtenidas tanto para las economías avanzadas como emergentes.

Para tener una visión más concreta, el análisis por países profundiza en este objeto de estudio. Las fuentes consultadas de la OMT (2018) destacan que los diez primeros

destinos turísticos del mundo se sitúan claramente en países como Francia, España, Italia, Alemania y Reino Unido (hasta hace poco país miembro de la UE). La actividad turística en los diez destinos más importantes representa el 40% de las llegadas mundiales de turistas, casi uno de cada dos turistas mundiales. La supremacía de estos países en la industria turística mundial los sitúa en una posición muy competitiva y, en consecuencia, en mejores condiciones para que su tejido productivo influya en el crecimiento económico de cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta los datos anteriores resulta comprensible que coincidan los principales países en la recepción de turistas con los principales países con los mayores ingresos por turismo. Por tanto, los países europeos están a la cabeza de la clasificación mundial en ocupar las primeras posiciones en ingresos por turismo internacional. Siendo España, Francia, Reino Unido, Italia y Alemania los países de dicha región que se sitúan entre los diez países del mundo que más divisas deben al turismo, aunque es EEUU la zona que encabeza esta clasificación mundial con más de 200.000 millones de dólares estadounidenses.

Este destacado grupo de países reúne a los principales países por ingresos turísticos. El 50% del total de los ingresos turísticos mundiales se lo reparten entre 10 países. Se advierte cómo el porcentaje de variación de los ingresos ha crecido sustancialmente en China y Japón (21% y 19%, respectivamente en los años preCovid). Esto refleja el potencial de crecimiento de tipo exponencial que están teniendo estos países asiáticos debido a su capacidad de generar ingresos (divisas) por turismo en un breve espacio de tiempo.

Las cifras anteriores ponen de manifiesto que España ocupa la segunda posición a nivel mundial, tanto en llegadas de turistas internacionales como en ingresos por turismo internacional. Este nivel de exportaciones debidas al turismo la sitúa a la cabeza de uno de los tres sectores más importantes de la economía mundial en términos de divisas internacionales. Este hecho se deriva, en gran medida, de la relación calidad-precio del producto turístico español, que persiste a lo largo de los últimos años. Éste es el punto de fortaleza del sistema turístico español que lo mantiene en una posición destacada e insuperable por cualquier otro país del mundo. Uno de los factores claves junto con la

diversidad de recursos turísticos de los que dispone, que lo sitúa no casualmente, en la primera posición mundial según la clasificación de destinos turísticos mundiales más competitivos (OMT, 2019b).

Tanto el liderazgo mundial por llegadas de turistas internacionales como el liderazgo mundial en ingresos por turismo internacional (divisas) lo sigue manteniendo Europa tras la pandemia.

Tras la pandemia, y según los nuevos datos de la OMT (2023), más de 900 millones de turistas realizaron viajes internacionales en 2022, el doble que en 2021, aunque esa cifra se quede aún al 63% de los niveles del 2019, año preCovid. Todas las regiones del mundo registraron incrementos notables en las cifras de turistas internacionales. Oriente Medio disfrutó del mayor incremento relativo, ya que las llegadas ascendieron al 83% de las cifras prepandémicas. Europa llegó casi al 80% de los niveles prepandémicos, con 585 millones de llegadas en 2022. África y las Américas recuperaron alrededor del 65% de los visitantes prepandémicos, mientras que la región de Asia y el Pacífico solo recuperó el 23%, al mantener medidas más estrictas en relación con la pandemia que sólo en los últimos meses han empezado a eliminarse.

En cuanto al ejercicio en curso, las previsiones no pueden ser más halagüeñas. Según la consultora Brainstrust (2023) este año se volvería a batir el récord de número de viajeros internacionales superando los 83 millones de 2019, hasta alcanzar los 85 millones en 2023, y lo que es más importante se rozarían los 100.000 millones de euros en gasto, atrayendo un tipo de turista foráneo de mayor capacidad adquisitiva.

### **1.1.3 El turismo interno (o turismo nacional)**

El turismo internacional (también llamado turismo receptivo) es tan sólo una parte de la cuenta global del turismo. La parte visible del iceberg tanto en turistas como en ingresos. Esta sección está dedicada al estudio del turismo interno, la otra parte del mercado turístico no sólo interesante desde un punto de vista económico, sino también por el impacto positivo y negativo que tiene. En sentido positivo debido a la capacidad motora para dinamizar el territorio y reconvertir las áreas turísticas en espacios

modernos y singulares. La transformación de los espacios rurales o la modernización de los entornos urbanos son un claro ejemplo de ello. En sentido negativo, como consecuencia del impacto que causa en el territorio, medioambiente, economía y sociedad en las comunidades receptoras de modelos turísticos que responden a patrones poco sostenibles y responsables. La aproximación al turismo interno en este apartado se enfoca en la comprensión de un enfoque teórico más basado en los beneficios del turismo que en sus aspectos más perjudiciales.

Bajo este enfoque, es sabido que en muchos países el turismo interno sobresale respecto a los flujos internacionales de turistas. Superando el número de turistas nacionales a los turistas internacionales y generando más ingresos los primeros. Los datos de carácter primario publicados por la revista especializada en el sector turístico Tourinews (2020) muestran cifras relevantes. En 2018, el número de viajes en todo el mundo fue de 9.000 millones, seis veces más que el número de llegadas de turistas internacionales (1.400 millones en 2018). La mayor parte de los viajes internos han sido en los países de la OCDE. En estos países, los viajes interiores han representado el 75% del gasto turístico total, muy ventajoso si se considera que la mayor parte de ellos son de mayor duración. Así, por ejemplo, en la Unión Europea el gasto del turismo interno es 1,8 veces superior al gasto del turismo entrante. Estados Unidos puede considerarse como la región que tiene el mayor mercado interno, siendo lo gastado por los estadounidenses cercano al billón de dólares. En el contexto mundial, Alemania (249.000 millones de dólares), Japón (201.000 millones de dólares), Reino Unido (154.000 millones de dólares) y México (139.000 millones de dólares) también son países cuyo turismo doméstico genera un fuerte impacto en los ingresos totales del sector turístico en comparación con los obtenidos por el turismo internacional (Tourinews 2020).

Los estudios empíricos sobre turismo interno son escasos. La mayoría analizan la influencia en la economía o los factores que determinan la elección en el consumidor, igualmente centrados en variables económicas como el nivel de renta y la sensibilidad al precio (Athanasopoulos y Hyndman, 2008; Garin-Muñoz, 2009; Taylor y Arigoni, 2009). Son menos los estudios sobre las variables no económicas y de tipo cualitativo del lado de la oferta que afectan al comportamiento del consumidor (Massidda y Etzo,



2012) como son las variables que afectan a las relaciones de Confianza, Compromiso y Lealtad entre demandantes y oferentes de servicios turísticos.

## **1.2 El turismo en España**

Tras analizar lo que supone el turismo para la economía mundial, tanto en su vertiente internacional (llegadas de turistas internacionales) como en su vertiente nacional (turismo de interior o movimiento de turistas dentro del propio país), ahora se trata de ver la importancia que el turismo tiene para la economía española.

En torno al 22% de las exportaciones totales del país procede de lo gastado por los viajeros extranjeros o turistas internacionales que visitan España<sup>6</sup>. En comparación con otros sectores, lo ingresado del exterior por turismo en 2022 estuvo muy por delante. Los citados 87.000 millones de euros en este sector contrastan con los 60.118 millones de euros de las exportaciones en alimentos (La Moncloa, 2023) o los 35.164 millones de euros de las exportaciones de automóviles (Europapress, 2023b). Sectores de la economía en los que también España se sitúa a la cabeza de países exportadores a nivel mundial.

### **1.2.1 La importancia del turismo en España**

El turismo para España es estratégico. Y ello porque, a día de hoy, no hay un sector que aporte más ingresos tanto para el sector privado como para el público (en forma de impuestos directos y/o indirectos). España ocupa una posición de liderazgo turístico a nivel mundial<sup>7</sup> y una desaceleración en dicho sector tiene un importante impacto sobre

---

<sup>6</sup> El gasto que desembolsaron los turistas internacionales durante el 2022 rozó los 87.000 millones de euros (tan sólo un 6% menos que en 2019 cuando esa cifra fue de 92.000 millones de euros suponiendo un año histórico). (Cinco Días, 2023). Por su parte, las exportaciones españolas superaron los 389.000 millones de euros en 2022 alcanzando un máximo histórico. (La Moncloa, 2023).

<sup>7</sup> España es el país más competitivo del mundo en términos turísticos, según se refleja en el 'Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo 2019' elaborado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2019).

las variables macroeconómicas más relevantes de la economía española (PIB, empleo, etc.).

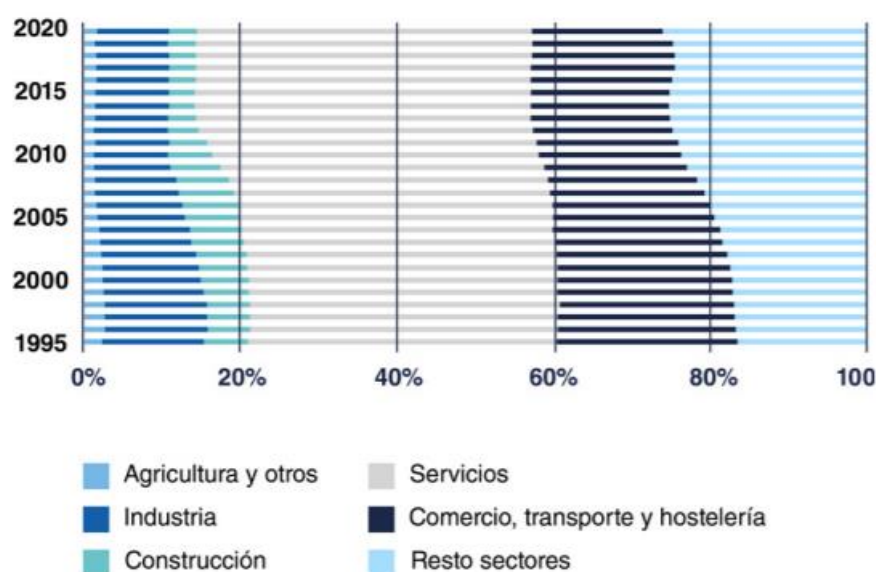
La pandemia ha supuesto toda una prueba de fuerza (y resistencia) para la mayor parte de las actividades asociadas al turismo. Así, la hostelería y el transporte de viajeros, que habían mostrado una positiva evolución en años anteriores, se vieron fuertemente penalizados a lo largo de 2020 y primeros meses de 2021. Transporte aéreo y sus actividades anexas, transporte por carretera y ferrocarril, hoteles y alojamientos similares, bares y restaurantes, alquiler de automóviles, agencias de viajes y tour operadores, y organización de ferias y convenciones son algunas de las actividades más relevantes que conforman este sector (Dun & Bradstreet, 2021).

Cabe destacar, por ejemplo, el desplome registrado por algunas variables indicativas de su actividad, como el tráfico de pasajeros en aeropuertos españoles o las pernoctaciones en establecimientos hoteleros, con caídas en 2020 en torno al 73%; o la entrada a España de turistas extranjeros, la cual disminuyó en ese año un 77%. Su impacto en el conjunto de la economía española ha sido muy relevante, teniendo en cuenta que en 2019 la participación del turismo en el Producto Interior Bruto superó el 12%, estimándose que en 2020 dicha participación se redujo por debajo del 5% (Dun & Bradstreet, 2021).

Sin embargo, en otros momentos, la fortaleza del sector ha sido útil para recomponer la economía del país tras la crisis de los últimos años (crisis financiera de 2008), previa al escenario covid (Cuadrado y López, 2018). La magnitud del sector es reconocida a nivel mundial.

Este tipo de afirmaciones evidencian la importancia clave que ejerce el sector en la economía. El interrogante que nos planteamos en este trabajo es cómo se desarrollan las relaciones comerciales entre comprador y vendedor en el entorno de las empresas turísticas españolas. Frente a este fenómeno este análisis sugiere radiografiar el escenario a distintos niveles en los que se efectúa la interacción entre sus actores. Por tanto, es preciso partir previamente del estudio de estas relaciones en un esquema básico sobre las magnitudes socioeconómicas más importantes del turismo en España.

Gráfica 1.2 Evolución del VAB<sup>8</sup> precio mercado por sectores económicos (1995-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2021)

Debemos partir de una premisa: el turismo es para España lo que el petróleo para Arabia Saudita, y el turismo es actualmente, y lo lleva siendo durante las últimas décadas, una pieza clave en el motor económico de la economía española. Para contrastarla resulta necesario analizar el peso que tiene en la economía española<sup>9</sup>. La Gráfica 1.2 lo determina comparándolo con el conjunto del contexto productivo español.

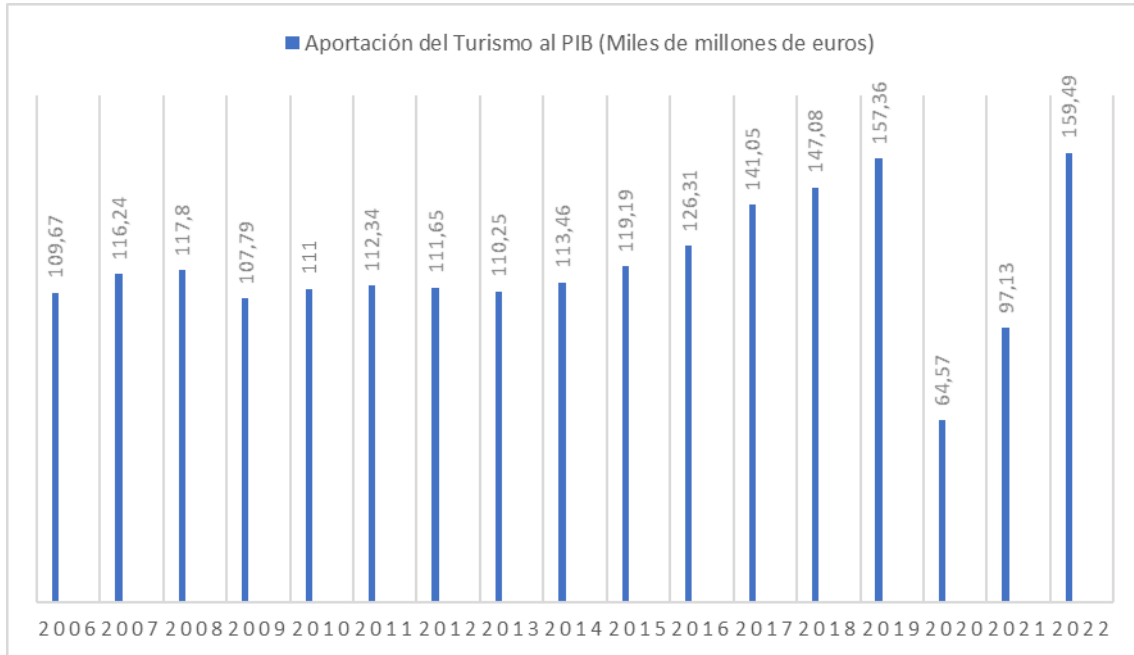
El perfil dibujado en el citado gráfico representa el porcentaje de valor añadido bruto a precios de mercado del sistema productivo español, incluyendo en términos comparativos la rama relacionada con el comercio, transporte y hostelería. Se observa cómo a lo largo de los últimos 25 años, el peso del sector servicios y la citada rama han ido adquiriendo una gran entidad en comparación con el resto de los sectores económicos. En concreto, el peso que tienen los servicios comerciales y turísticos es

<sup>8</sup> VAB. Valor añadido bruto a precios de mercado.

<sup>9</sup> La aportación turística al crecimiento estimado de la economía española en todo el conjunto de 2022 es del 60,8% (159.490 millones de euros). Por tanto, la aportación del turismo en la economía española el año pasado (2022) fue de un 12,2%, mejorando el 5,8% del 2020 (aunque aún por debajo del 12,6% de 2019). (Exceltur, 2023a y 2023b)

notable en comparación con las demás ramas del sector servicios. Por término medio, la rama aporta el 33,5% del total valor añadido bruto del sector servicios. En la última década ha disminuido el porcentaje, fundamentalmente por el crecimiento de los servicios inmobiliarios.

**Gráfica 1.3 Aportación del turismo al PIB (España) en millones de euros (2006-2022)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

En términos de riqueza nacional, en el análisis concreto del turismo es destacable que la actividad turística presenta año tras año, en el escenario preCovid, cifras récord en el crecimiento de la producción. Desde 2015 la tasa de crecimiento del PIB está en torno al 25%, llegando a alcanzar la producción turística un valor cercano a los 150.000 millones de euros (Gráfica 1.3). Ese mismo año, la cuenta satélite de turismo en España (INE, 2019a) constata una aportación del sector turístico del 12,6% del PIB, identificando a ese año como récord en términos de ingresos por turismo en España.

Los años 2020 y 2021 reflejan los efectos de la pandemia sobre la aportación del turismo al PIB español reduciéndose su peso hasta en un 50% (año 2020). Sin embargo, también se demuestra su resiliencia cuando en el año 2022 (año aún de la sexta ola u

omnicron) ya la aportación del turismo a la renta nacional vuelve a niveles preCovid (159.000 millones de euros aproximadamente).

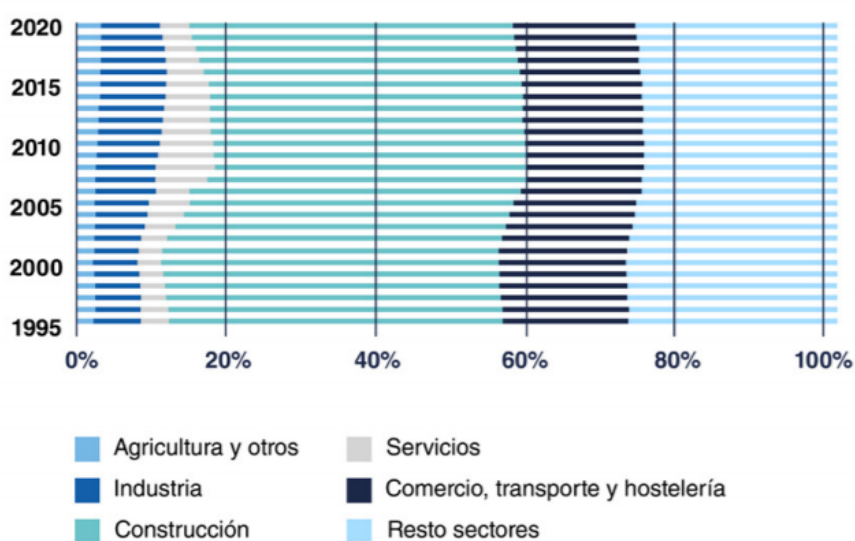
La actividad turística en 2022 ha estado marcada por el calendario de superación de la pandemia y afectada por los diferentes condicionantes geopolíticos y macroeconómicos (guerra de Ucrania, incremento de los costes de la energía, ruptura de la cadena global de suministros y subidas generalizadas de precios, con aumento de los tipos de interés). Así, tras un primer trimestre aún marcado por la variante Ómicron, a partir de abril del pasado año, se produjo una intensa recuperación de los viajes, tanto de ocio, de reuniones y congresos y, en menor medida, de negocios, gracias a una fuerte demanda acumulada y los ahorros generados durante la pandemia, que ha hecho que las ganas de viajar hayan superado entre otros, los efectos adversos sobre la renta disponible de la creciente inflación, suavizándose en el último trimestre del año. El turismo efectivamente se corresponde con un sector frágil de la economía española (muy sensible a vaivenes geopolíticos, macroeconómicos, sanitarios, etc.) pero también de una contrastada fortaleza para superar circunstancias adversas. Es lo que podríamos denominar la “gran resiliencia del sector turístico español”.

En lo referido a la magnitud del empleo, el turismo en España también es un sector vital debido al impacto positivo que tiene en la sociedad española. La Gráfica 4 representa la evolución del empleo por sectores de la economía. Esta gráfica identifica al sector servicios como clave dado su peso en el conjunto de la economía. En términos relativos y por término medio, el 75% del empleo en España se crea en este sector. Los servicios prestados en la rama del comercio, transporte y hostelería representan el 28,3% del empleo en España. Gran parte del empleo de esta rama se genera en las empresas turísticas y que Hosteltur (2017) calcula en 2,8 millones de empleos directos, es decir, cerca del 15% de empleo nacional. Comparativamente, esta cuantía es siete veces más que los puestos de trabajo creados en el sector de automoción o casi tres veces más que los sostenidos por el sector financiero.

Profundizando en el análisis de esta macromagnitud y descendiendo al nivel del subsector turístico, resulta interesante resaltar algunas conclusiones que pueden extraerse del “Estudio sobre el Empleo en el sector turístico español” realizado por

Exceltur (2018). Del estudio se desprende que el subsector que más puestos de trabajo emplea es el de la restauración<sup>10</sup>. Los puestos de trabajo en bares y restaurantes implican a una tercera parte de los trabajadores. En 2018, el número de empleos vinculados a la restauración casi llegó a 1,2 millones de trabajadores (Gráfica 1.4). Sin embargo, la diversidad de subsectores conectados con el turismo lo hace un sector complejo cuando se estudia el número de empleos que genera. Por este motivo, en el caso de la restauración se reconoce que solo el 27% del empleo que genera se asocia a la actividad turística y el resto a la residencial (Exceltur, 2018).

**Gráfica 1.4 Evolución del empleo por sectores económicos (1995-2019)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2020)

En este contexto, otros subsectores cuya actividad productiva dependen del turismo, como es el caso del servicio de alojamiento (hoteles, apartamentos, etc.) o las agencias de viaje, tienen grados de dependencia del 95% y 99%, respectivamente. Casi todos los perfiles profesionales son específicos de la actividad turística y están vinculados a ella. Según el citado informe, ambos subsectores registran un importante número de afiliados a la Seguridad Social (237.434 y 55.020, respectivamente).

Tras la pandemia, en 2022, el número de trabajadores en el sector de la hostelería creció en 201.954 trabajadores respecto a los que había en 2021 (un 13,7% más),

<sup>10</sup> La restauración se encuentra incluida en el epígrafe “Hostelería” según terminología INE.

llegando a los 1,7 millones de afiliados a la Seguridad Social (Infohoreca, 2023). Se trata de una media de cifras de empleo similares a las de 2019, año preCovid.

Por ramas de actividad, en las de restauración el crecimiento fue más moderado que en el alojamiento, al depender este último más directamente del turismo, que tuvo un fuerte impulso en el año.

El número medio de trabajadores en restauración supera los 1,3 millones, un 11,2% más que en 2021, con cerca de 134.000 afiliados más. La evolución porcentual fue de dos dígitos hasta el mes de julio, moderándose a partir de dicho mes hasta el 4,2% de aumento que tuvo lugar en el último mes del año. Respecto a 2019, el empleo medio de 2022 todavía se sitúa ligeramente por debajo de las cifras alcanzadas aquel año (-0,3%) que supone 4.662 afiliados menos.

En el alojamiento hubo una media de 343.172 trabajadores, con un aumento de un 24,7% respecto al año anterior (+68.000 afiliados). En esta rama de actividad la evolución se mantuvo con un crecimiento porcentual de dos dígitos a lo largo todo el año moderándose hasta el 12% de diciembre. Respecto a 2019 los afiliados suponen un incremento de un 2,5% (+8.215 afiliados) (Infohoreca, 2023).

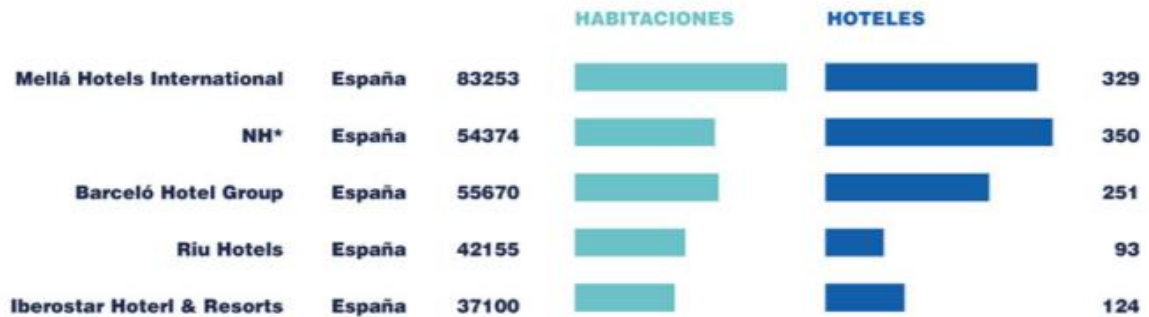
Por lo tanto, en términos de riqueza (PIB) y de empleo, el turismo es la primera industria nacional. Los resultados de ambas macromagnitudes comparados con los países de la OCDE apuntan a que España, debido al grado de contribución del turismo al PIB, así como por la capacidad de generar empleo, cercana al 15%, está muy por encima de las cifras obtenidas por otros países. Esta evidencia es lo que lo hace un sector especialmente estratégico para una economía como la española (WTTC<sup>11</sup>, 2018; Hosteltur, 2019).

En este apartado, además de analizar las principales magnitudes socioeconómicas del sector turístico, también se analizan los rasgos básicos del tejido productivo. La dimensión del turismo en España en comparación con otros países también supone contar con un tejido empresarial a la vanguardia mundial.

---

<sup>11</sup> WTTT: World Travel and Tourism Council.

Figura 1.3 **Peso de los hoteles españoles entre los 300 más grandes del mundo (2019).**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Cinco Días (2019)

En el caso del subsector hotelero, queda patente el gran protagonismo de varios grupos empresariales situados entre los primeros puestos de la clasificación mundial (Figura 1.3).

Así, el papel que juega en el mercado Meliá Hotels International, que sitúa a esta cadena entre los veinte primeros grupos del mundo con más de 80.000 habitaciones y casi 330 hoteles repartidos en distintos continentes (Cinco Días, 2019), evidencia uno de los puntos fuertes del sistema turístico español.

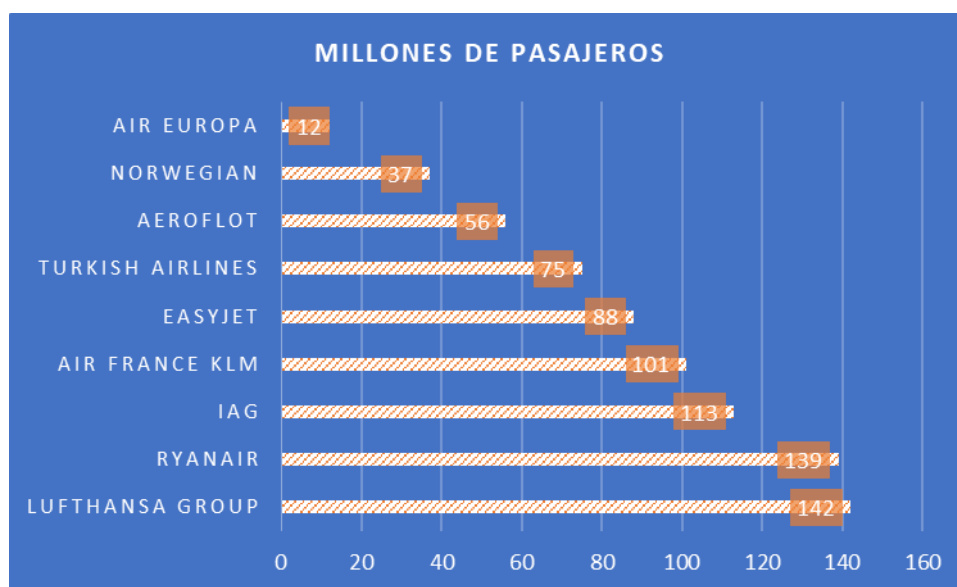
También en el subsector de las compañías aéreas, España cuenta con su, en origen, compañía aérea de bandera. Se trata de la compañía Iberia (integrada en la corporación International Airlines Group, IAG), situada dentro de los cincuenta primeros puestos mundiales por volumen de pasajeros transportados. La facturación en 2018 le llevó a obtener unos ingresos de 5.182 millones de euros (Reportur, 2019a). Además, la integración en la corporación International Airlines Group (IAG) subraya la relevancia y el papel de esta empresa en el mercado internacional, situándolo entre los tres primeros grupos aéreos de Europa por número de pasajeros transportados (Gráfica 1.5).

En el subsector de las agencias de viajes también España es sede de grandes cadenas de distribución turística. Entre los ejemplos destacados de la distribución turística se



encuentra la mallorquina Hotelbeds. Esta empresa mayorista ocupa el primer lugar mundial en los bancos de camas (Cinco Días, 2017). Resulta apreciable la capacidad de compra de camas a más de 75.000 hoteles en todo el mundo y que en el ejercicio de su labor de intermediación, *business to business*, las revende a turoperadores, aerolíneas y agencias de viajes de todo el mundo. La actividad realizada en 2019 le permitió facturar 6.480 millones de euros y generar 5.515 empleos directos (Reportur, 2020).

Gráfica 1.5 Aerolíneas con más pasajeros transportados en Europa (2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2019)

En España, también destaca Viajes El Corte Inglés. Las cifras de facturación y empleo ponen de relieve el papel representativo de este grupo turístico líder nacional y europeo. El grupo Viajes El Corte Inglés facturó aproximadamente 3.500 millones de euros y generó un total de casi 6000 puestos de trabajo (datos preCovid). Este grupo está formado por varios perfiles de empresa y líneas de negocio (agencias de viajes, touroperadores, participación en cadenas hoteleras, etc.).

En el campo de los Sistemas Globales de Distribución (*Global Distribution System*, GDS) España también cuenta con una empresa proveedora de tecnología para la industria de los viajes de primer nivel mundial. Se trata de Amadeus IT Group. En 2018, el GDS de la compañía distribuyó más de 580 millones de reservas aéreas,

respaldando el transporte de más de 1.853 millones de pasajeros. Las ventas en ese ejercicio económico ascendieron a 4.943 millones de euros (Ecommerce-news, 2019). También es ilustrativo de la dimensión y capacidad de este grupo el número de trabajadores que tiene en la plantilla emplea a más de 18.600 trabajadores, así como la inversión en I+D, con un desembolso de 896 millones de euros en 2018.

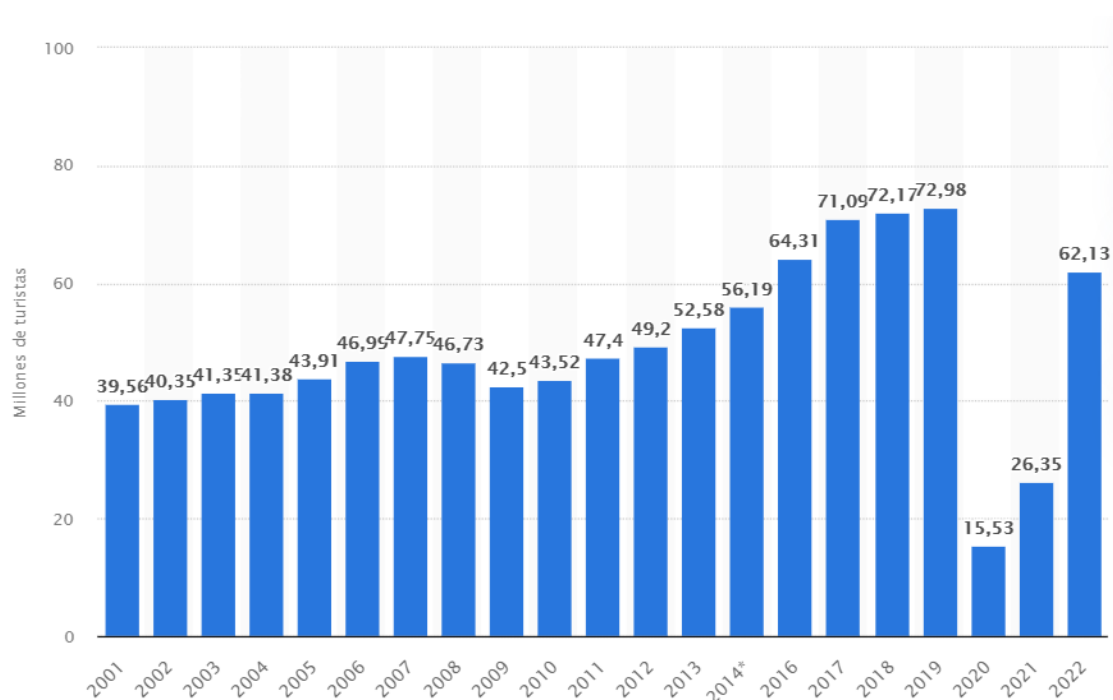
En el sector del tráfico ferroviario de alta velocidad, las infraestructuras del sistema ferroviario y su capital humano han posicionado a Renfe como una empresa puntera a nivel mundial, tanto en lo referente a las plataformas y vías, como en los servicios de viajeros y logísticos. Como reflejo de ello, esta empresa facturó en 2018, 3.979 millones de euros y empleó a casi 14.000 trabajadores (El País, 2019). Es relevante indicar que durante el pasado año 2022 vieron por primera vez la luz en España dos nuevas operadoras ferroviarias, competencia directa de Renfe: Iryo y Ouigo. España se convierte en el único país de Europa con tres empresas circulando en los principales corredores ferroviarios. Además, la propia Renfe lanzó, en 2021, su operadora *low cost*, Avlo previendo la entrada de esos nuevos competidores en su mercado.

Todo el tejido empresarial (compañías aéreas, cadenas hoteleras, agencias de viajes, GDS, etc.) tuvo su origen en el turismo español, generando un saber hacer empresarial reconocido y exportado a todo el mundo. Los destinos españoles han mejorado y diversificado sus productos (Fayos-Solá y Bueno, 2001; Pérez y Llaudes, 2001). El saber hacer de la fuerza laboral en la industria turística es alto y la rotación laboral también, lo que significa que la capacidad de absorción de conocimiento se ve obstaculizada por la precariedad e inestabilidad, que afecta negativamente a la innovación en el sector turístico. Solamente las firmas más grandes cuentan con niveles de rotación más bajo, que mejoran la capacidad para absorber el conocimiento externo (Sundbo, Orfila-Sintes, y Sørensen, 2007). En consecuencia, dando lugar a mejores cotas de competitividad, de hecho, las empresas citadas y otras muchas más están entre las empresas más internacionalizadas de todo el tejido productivo español. Un caso peculiar en el proceso de internacionalización de la industria turística española fue la pionera cadena hotelera Paradores de Turismo cuya actividad comenzó a principios del siglo pasado (1928) y sigue exportando su *expertise* a otros muchos países del mundo (Hosteltur, 2009).

## 1.2.2 El turismo internacional en España

En este apartado abordamos las principales variables económicas, deteniéndonos en lo concerniente a las entradas de turistas extranjeros y el resultado que produce. El turismo receptor genera importantes flujos de visitantes y recursos monetarios, muchos de ellos en divisas.

Gráfica 1.6 Evolución de la llegada de turistas extranjeros a España, por motivos de ocio y vacaciones (2001-2022)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la INE/FRONTUR (2023c)

La Gráfica 1.6 es significativa debido al elevado crecimiento que se estaba produciendo en la llegada de turistas de otros países. El número de turistas internacionales que llegaron a España se mantuvo en los últimos años cercano a los 50 millones de personas en temporada alta, muy lejanos de los 15,5 millones de personas que se contabilizaron para todo 2020 debido a los efectos de la covid19. El efecto negativo ha sido devastador para el sector, decreciendo la entrada en el -72,5% y el fin de una tendencia al alza en la recepción de este turismo internacional durante los 9 años que transcurrieron desde el 2010 hasta el 2019.

La posición de liderazgo de España en el contexto mundial la sitúa en segundo lugar tras Francia, superando a Estados Unidos, un destino muy competitivo. Los cerca de 85 millones de turistas (sumados los que visitan España por motivos de ocio y los que la visitan por motivos profesionales) que visitaron España en 2019 (año récord) es un claro síntoma de la eficacia y fortaleza para competir en el mercado mundial. España es un país que durante las pasadas dos décadas se ha beneficiado de un crecimiento prácticamente continuo del turismo internacional, salvo los años 2009 y 2010. Sin embargo, la gran dependencia que tiene la economía de este sector hace que padezca especialmente cuando circunstancias del entorno, como la covid, aparecen alterando el macroentorno. El escenario de pandemia ha hecho que España se encuentre entre los principales países perjudicados de la zona euro y a nivel mundial.

Tomando en consideración sólo la situación económica previa a la covid19, se constata una tasa acumulada del número de turistas extranjeros muy estable a lo largo de las dos últimas décadas. El atractivo de España crecía año tras año, sólo alterada en 2009 debido a la crisis financiera mundial y en los dos años más duros de la covid 19 (2020 y 2021). Esta situación le ha hecho mantener su vigor con repetidas alzas anuales que han ido fortaleciendo al sector y afrontar nuevos retos de cara al futuro ante las posibles amenazas de agotamiento del modelo de turismo de sol y playa.

Las cifras anteriores ponen de manifiesto que el crecimiento y la competitividad de la actividad turística de las empresas españolas están respaldados por los recursos empleados en la oferta y la satisfacción de los turistas. Probablemente, el Índice de Competitividad Turística elaborado por el Foro Económico Mundial es el indicador que mejor explica los motivos de las fortalezas del turismo en España. El informe de 2019 expresaba que España era el primer país mundial, otorgándole una puntuación total de 5,4 sobre 7. Desde 2015, el país ejerce una posición de liderazgo mundial y ostenta el primer puesto en tradición y patrimonio.

En el último informe, (realizado en 2021<sup>12</sup> y publicado en marzo de 2022), España se sitúa en la tercera posición del ranking, por detrás de Japón y Estados Unidos, con lo que se mantiene en el podio pese al duro impacto de la crisis de la COVID-19 estos dos últimos años.

Los elementos centrales y más destacados que lo explican provienen de las puntuaciones logradas en diversos aspectos como la riqueza cultural (6,7), la sanidad y limpieza (6,2) y la seguridad (6,1). Resultados que están basados en el análisis de la riqueza cultural, infraestructuras, seguridad, tradición y patrimonio y servicios turísticos de 117 países. Todo ello en el marco de la cuenta satélite de turismo que elabora la Organización Mundial del Turismo, la Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo y Eurostat (Calderwood y Soshkin, 2019).

Los principales países emisores proceden de Europa. Destaca respecto de otros países, con diferencia, el origen de turistas procedentes de Reino Unido, Alemania y Francia. Los turistas británicos que llegaron a España en 2022 fueron un contingente de 15.121.910 personas. A continuación, otro importante número de ellos eran turistas franceses superando las 10.096.000 personas, seguidos de los alemanes con más de 9.768.000 turistas. En proporción, los efectos de la pandemia han hecho que la entrada de turistas de estos países (en contraposición a la entrada de turistas de otros países) haya sido mayor en términos absolutos y relativos. El cierre sanitario de las fronteras hizo disminuir las llegadas de estos países en más de un 75% en 2020. Francia pasó a desplazar un -60% de turistas, aproximándose a los 600.000 turistas; Reino Unido un -82,6% de turistas, con apenas unos 377.000 turistas británicos y el número de alemanes decreció en 432.000, lo que ha supuesto el descenso del 65% con respecto a 2019 (INE, 2020c, 2023c). Valores que reflejan un escenario muy dañino para regiones como Baleares, Cataluña, Canarias y Andalucía, cuyos PIB deben tanto a este sector.

---

<sup>12</sup> El índice de Desarrollo de Viajes y Turismo es una evolución del Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (TTCI) que el Foro Económico de Davos ha publicado de manera bianual durante los últimos 15 años, y en él se clasifica las economías de 117 países con base en una variedad de factores que son cruciales para el desarrollo de la industria, como un entorno propicio, políticas, infraestructuras, conductores de la demanda y sostenibilidad.

Este descenso de la actividad turística causó un fuerte descenso de turistas internacionales en todas las regiones españolas. En julio de 2020, Cataluña pasó de recibir 2.378.593 turistas internacionales en 2019 a 436.742. La caída en el número de este tipo de turistas es sustancial, por encima del 80% en el mismo mes. La incidencia en Baleares fue muy similar con una bajada del 75% (INE, 2022c, 2023c).

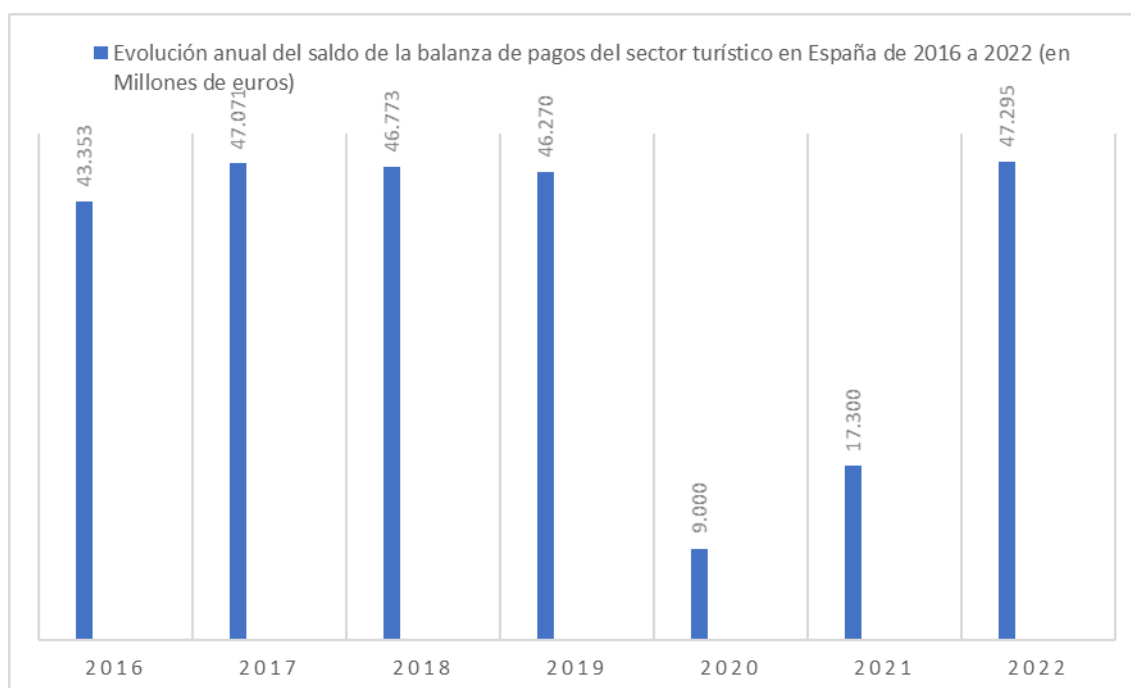
La irrupción de la covid19 ha permitido apreciar los aspectos positivos del turismo, lo mucho que le debe la economía española a este sector, pero también de la fuerte dependencia que tiene el modelo de crecimiento económico español de este sector. Este razonamiento es perfectamente aplicable al conjunto de la Unión Europea, con algún matiz. La Unión Europea es la región del mundo que más se beneficia del turismo internacional. Sin embargo, la participación que tiene en el conjunto de los sectores productivos no es tan relevante como en el caso español. Por tanto, menos vulnerable a las variaciones de la coyuntura turística.

El resultado del flujo de turistas internacionales y españoles que viajan dentro del territorio nacional muestra a lo largo de los años un efecto muy positivo en la economía del país. Los principales beneficios podrían corresponder con la aportación al empleo, directo e indirecto, y con el efecto sobre el saldo por cuenta corriente, ayudando a mantenerlo con signo positivo. Para un país como España, con un sempiterno déficit en su balanza de pagos por cuenta de mercancías, la entrada de divisas por turismo es la pieza clave para mantener el equilibrio financiero que incluso ha permitido el superávit durante muchos años de dicha balanza de pagos por cuenta corriente. Sin embargo, no solo el turismo receptivo o extranjero que visita España ha sido vital por la entrada de divisas y las consecuencias de ello sobre la balanza de pagos española, también el turismo interno ha sido primordial tanto o más para la generación y redistribución de la riqueza nacional.

En esta línea, el saldo por turismo tomado como medida para registrar la diferencia entre pagos por turismo (gastos de los residentes en España en el extranjero) e ingresos por turismo (cantidades satisfechas por los extranjeros que visitan España) muestra el potencial del Turismo en España.

La Gráfica 1.7 representa la evolución del saldo por turismo en los últimos años (2016 a 2022). La tendencia de los ingresos, gastos y saldo es creciente durante los años 2016 a 2019. Aunque los pagos por turismo se mantuvieron al alza, gracias a la mejora del empleo y los ingresos de los hogares, los ingresos tuvieron un mejor comportamiento. En consecuencia, la repercusión en el crecimiento del saldo por turismo refleja un balance positivo con un superávit cercano a los 47.000 millones de euros en los cuatro años preCovid.

**Gráfica 1.7 Evolución del saldo por turismo (millones de euros), 2016-2022.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España (2023)

En gran medida, el crecimiento en los ingresos se debió al ritmo de crecimiento en la variación de lo gastado por los visitantes extranjeros, con tasas positivas y relativamente altas en el ejercicio 2017, explicativas del crecimiento en los ingresos en los años previos al 2020. En los años 2020 y 2021 la pandemia puso de manifiesto la gravedad del impacto económico de la no entrada de turistas extranjeros en España (Gráfica 1.7).

El saldo por turismo supuso 47.295 millones de euros entre enero y noviembre de 2022, muy por encima de los 17.300 millones del mismo período del año anterior (Banco de

España, 2023). Esta cifra supone un 6,3% más que la alcanzada en el mismo período de 2019 (ejercicio preCovid) en que se llegó a 44.490 millones de euros. Se demuestra así la resiliencia del turismo español ante los embates de las diversas crisis y acontecimientos sobrevenidos (pandemia, guerra de Ucrania, etc.).

Los ingresos por turismo supusieron en 2022 un 147,3% más que el año anterior, con un total de 64.820 millones de euros, y los pagos de los españoles en el extranjero cerca del doble con 17.525 millones. Los ingresos se acercan a los datos de 2019 en que se alcanzaron 67.268 millones de euros, un 3,6% menos, mientras que los pagos suponen un mayor descenso, de un 23,1%, frente a los 22.778 millones de aquel año.

Solo en el mes de noviembre de 2022 el saldo por turismo se acercó a 3.000 millones de euros, un 40% más que el año anterior, resultado de unos ingresos de 4.316 millones (+39,4%) y unos pagos de 1.374 millones (+38,1%) (Banco de España, 2023).

En noviembre se vuelven a superar los ingresos por turismo de 2019 por segundo mes consecutivo, y suponen un incremento de un 9,7%. Los pagos, en cambio, vuelven a situarse por debajo con un descenso de un 31,5%. De la diferente evolución resulta un incremento del saldo por turismo en ese mes de un 52,7%.

Por todo esto, la importancia del turismo para España no sólo debe entenderse en clave económica, sino que su repercusión es social dada su transversalidad. En referencia a ello, cabe destacar la importancia que tiene el turismo para conservar el enorme patrimonio cultural español. Así, monumentos como la Alhambra de Granada (monumento más visitado de España) y la Mezquita de Córdoba (tercer monumento más visitado de España) deben su conservación en gran parte a los ingresos generados por turistas. En 2022, la Alhambra de Granada (declarada Patrimonio de la Humanidad en 1984) recibió a 2.385.461 visitantes (el 57,2% extranjeros), lo que supone 1,2 millones más que el año anterior (Niusdiario, 2023). Aunque en este año (2023) no se han conseguido las cifras récord prepandemia (2 millones de visitantes), sí que han superado los 750.000 turistas que acudieron en 2021 a disfrutar de uno de los monumentos más importantes de España, concretamente el primero de Andalucía declarado Patrimonio de la Humanidad. En el caso de la Alhambra casi el 90% del



presupuesto total se destina a la conservación, siendo sufragada con los 33 millones de euros que ingresó por taquilla y por otros conceptos (Patronato de la Alhambra y Generalife, 2022).

En el caso de la Mezquita de Córdoba el total de visitantes en el año 2022 fue de 1.567.277 personas, lo que supone un aumento con respecto al período anterior de 816.269 visitas, es decir, un 108,69% más en relación a los 751.008 turistas del año 2021, logrando tres cuartas partes del número de turistas del año preCovid, 2019 (Europapress, 2023a).

También hay que señalar la trascendencia sobre la conservación del patrimonio natural español, sirviendo como freno a la despoblación de muchas zonas rurales localizadas en esos espacios.

En el contexto socioeconómico del sector turístico, el papel de las agencias de viaje ha resultado especialmente relevante desde hace décadas debido a la significativa labor de mediación que han ejercido, dinamizando la comercialización del producto turístico. El próximo capítulo se ocupa de analizarlo, delimitando el concepto y fines de este subsector, especialmente haciendo un seguimiento de su evolución en los últimos años, que es cuando se produce la transformación del modelo de negocio, tras la irrupción de innovaciones de distinta índole como consecuencia de internet y del uso de nuevas tecnologías en la producción y comercialización de servicios turísticos.

Es de destacar la gran resiliencia del sector turístico español ante los embates de acontecimientos tan inesperados como la pandemia o los efectos de la guerra de Ucrania. Todas las previsiones parecen apuntar a que este año 2023 será el año de la recuperación del sector turístico español. Los datos de 2022 apuntan en esa dirección: España recibió 71,6 millones de turistas extranjeros en 2022, con un avance del 129,5% sobre 2021, aunque esta cifra está todavía un 14,3% por debajo de los datos de 2019, cuando España recibió casi 85 millones de viajeros. Realizaron un gasto de 87.061 millones de euros, un 149,4% más que en 2021, pero un 5,3% inferior a las cifras previas a la pandemia, según las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de

Estadística(INE,2020a,2020b,2020c;2021a,2021b,2021c;2022a,2022b,2022c,2023a,2023b,2023c).

### **1.2.3 El turismo interno en España**

El concepto de turismo interno hace referencia a las personas residentes de un país que viajen dentro de las fronteras del mismo (Flores et al., 2018). En el caso español, el comportamiento del turista tiene una clara tendencia a viajar dentro del país frente a otros destinos. En 2019 (año récord del turismo en España), el total de viajes turísticos de interior superó los 190 millones de viajes, frente a los poco más de 20 millones de viajes turísticos de los españoles hacia fuera de España (INE, 2020b). No obstante, la predilección de los turistas españoles por destinos fuera del país está en alza. Mientras la tasa media de crecimiento en los destinos internacionales es positiva (2,74%) en los de interior es negativa (-1,12%), calculada para los últimos 10 años a partir de los datos del INE y Tourespaña (Statista, 2023d). Pero, también ocupa un lugar preferencial si se compara con el número de turistas internacionales donde de cada diez turistas, 7 suelen ser españoles y tres procedentes de países extranjeros, lo cual es indicativo de la importancia del mercado interno para el conjunto del sector turístico.

Las cifras del turismo emisor-interior español<sup>13</sup> destacan por el número de viajes realizados. En el conjunto de 2022 el número de viajes se incrementó un 19,9% respecto a 2021 alcanzando la cantidad de 170 millones de viajes y el gasto creció un 54,6% llegando a los 50.265 millones de euros (INE, 2023a, 2023b). Este montante genera una inmensa actividad en las 9.000 agencias de viaje que atienden este tipo de turismo en el país, considerando que el gasto total supera los 50.000 millones de euros. Es conveniente resaltar que el turista español se decanta mayoritariamente en su elección por destinos dentro del territorio (nueve de cada diez así lo hacen). Esta circunstancia supuso que los viajes con destino interno acumularon el 81,0% de las pernoctaciones y el 65,8% del gasto total, con un gasto medio diario de 48 euros. Por el contrario, los

---

<sup>13</sup> Turismo emisor interior: viajes de los residentes en España dentro del territorio nacional (INE, ETR/Familitur).

viajes al extranjero significaron el 19,0% de las pernoctaciones y el 34,2% del gasto total, con un gasto medio diario de 106 euros.

La elección del turista español se explica por distintas motivaciones. Giran en torno a la explicación del motivo del viaje (por ocio o por motivos profesionales) y el tipo de alojamiento. Así, viajar por ocio es el principal motivo: uno de cada dos así lo indica. Le sigue la motivación de visitar a familia o amigos (uno de cada tres indica este motivo de viaje). Por otra parte, la opción de alojarse en un hotel tanto en viajes como en pernoctaciones es elegible para uno de cada cinco, siendo destacable que en torno al 60% elige alojamientos fuera del mercado turístico reglado<sup>14</sup> (INE, 2020c,2021b,2022b,2023b).

Una muestra más del perfil del turista de interior se observa a través del tipo de gasto por partida. Los datos constatan la proporcionalidad del gasto en tres partidas, las de mayor cuantía: el gasto en alojamiento, en transporte y en restauración. El 71,5% de lo gastado por el turista de interior lo emplea en ellas. Mientras que quienes viajan al extranjero optan por reducir el gasto de restauración en favor del paquete turístico, amén de incrementarse el coste del transporte (INE, 2022b, 2023b).

Sin perder de vista la comprensión más global que permite conocer el perfil del turista de interior, resulta interesante para el subsector de las agencias de viajes la cuantía del gasto en paquetes turísticos, que representa el 4,4% del total gastado por este tipo de turista. Fundamentalmente focalizado hacia destinos como Baleares y Canarias, así como también el gasto en paquetes turísticos con destino internacional y que representa el 18,8% de lo gastado por este otro tipo de turista. Por tanto, es una vía de negocio que suscita un gran interés en la intermediación turística debido al total gastado en este concepto, cercano a los 4.400 millones de euros y que, finalmente, es comercializado mayoritariamente por agencias de viaje, presenciales o virtuales a través de internet (INE, 2022a).

---

<sup>14</sup> Alojamientos fuera del mercado turístico reglado son, en su mayoría, viviendas de familiares o amigos.

El otro segmento relevante para las agencias de viaje es el turismo de negocios. Justamente ese tipo de viajes (por motivación profesional o de negocios) constituye el objeto de estudio de esta tesis doctoral.

El gasto medio por día de viaje es mayor al de otro tipo de clientes<sup>15</sup> y conlleva una mayor probabilidad de generar carteras de clientes leales<sup>16</sup> que en otro tipo de clientela. Estos son los dos motivos (gasto medio más elevado y fidelidad al establecimiento) principales que explican su relevancia. Este tipo de turismo representa alrededor del 12% del turismo interno y en torno al 22% del turismo emisor en comparación con otros motivos de viaje, cuantificándose en la contabilidad nacional el flujo monetario de lo consumido en más de 7.000 millones de euros para el año 2022 (INE,2023b). Todo ello ha hecho que en torno al turismo de negocios hayan surgido empresas especializadas o unidades de negocio específicas dentro de las agencias de viaje y, de hecho, constituya el objeto de estudio de esta tesis doctoral (cliente B2B). Por ello, este asunto se explora con más detalle en el siguiente capítulo y a lo largo de esta investigación.

Quizá el turista nacional cuando sale fuera de sus fronteras prefiera confiar en productos ya paquetizados dada la mayor percepción de inseguridad que pueda experimentar fuera de España. Desde luego hay destinos donde es casi impensable que los turistas españoles no viajen de manera organizada (por ejemplo, países como India, China, Tailandia, etc.). Diversos estudios avalan dicha tesis como es el caso del II Estudio Estratégico del Sector de las Agencias de Viaje en España (Amadeus-Acave 2019) cuando indica que la principal razón por la que los usuarios de una agencia de viajes física acuden a ella, es por el hecho de que les inspira mayor seguridad/confianza.

Por destinos visitados, Andalucía es el destino preferido de los españoles durante los últimos años (INE, 2020c,2021b,2022b,2023b). El 15,8% de los viajes realizados en 2022 por los españoles en turismo de interior tuvieron como destino Andalucía. La Comunidad Valenciana fue la siguiente comunidad autónoma preferida por los

---

<sup>15</sup> El cliente por motivos profesionales suele pernoctar en hoteles de mayor categoría (e importe) por noche que el cliente que viaja por motivos de ocio y descanso.

<sup>16</sup> El cliente por motivos profesionales suele repetir alojamiento en sus pernoctaciones.

españoles en 2022 con un 11,3% del total, en tanto que Cataluña ocupó la tercera posición con el 11% de los viajes turísticos realizados por los españoles dentro de España. Preferencia de destinos de turismo interior que se confirma a lo largo de la serie histórica analizada (2019 a 2022).

## **Capítulo 2. Las Agencias de Viaje y su papel en la distribución turística**

En el presente capítulo se hace una caracterización del mercado de la distribución turística o mercado de agencias de viaje. Para ello, se aborda en un primer momento la oferta de dicho mercado y se analiza su concepto y composición en el primer epígrafe. Se hace especial referencia a la situación de dicho sector en España y ello porque el estudio de campo de esta tesis doctoral tiene como escenario dicho país.

Ya en el segundo epígrafe se aborda el mercado de las agencias de viaje pero desde el lado de la demanda: los viajeros. Partiendo de la motivación del viaje se llega a distinguir entre el cliente vacacional (B2C) de las agencias de viaje y el cliente de empresas (cliente con motivación profesional a la hora de viajar). Dado que este mercado (B2B) es el que forma parte del objeto de estudio de esta tesis culminará este segundo epígrafe con varios subepígrafes dedicados a su caracterización.

### **2.1 Agencias de viaje y su oferta: caracterización del tejido empresarial**

A nivel internacional el negocio de intermediación turística (o agencia de viajes) aparece perfectamente delimitado a través de la “Clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas” (CIUAT<sup>17</sup>, 2008) (OMT, 2008), dentro de las subclases 6304, 6304-1, 6304-2 y 6304-3 (Tabla 2.1).

En España, el Instituto Nacional de Estadística, también establece una clasificación para las agencias de viaje a través de su “Clasificación nacional de actividades económicas” dentro del Grupo N (CNAE<sup>18</sup>, 2009) en las subclases 7911, 7912 y 7990 (Tabla 2.2).

---

<sup>17</sup> CIUAT. Clasificación utilizada por las Naciones Unidas (a través de la OMT) para identificar las distintas actividades económicas. Documento: Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo”, 2008.

<sup>18</sup> CNAE. Clasificación utilizada por Instituto Nacional de Estadística para identificar las distintas actividades económicas en España. <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

Tabla 2.1 **Clasificación OMT de las agencias de viajes (2000).**

7911	Actividades de agencias de viaje
7912	Actividades de operadores turísticos
7990	Otros servicios de reservas y actividades conexas

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la OMT (2009)

Tabla 2.2 **Clasificación CNAE de las agencias de viaje (2009).**

7911	Actividades de las agencias de viaje
7912	Actividades de los operadores turísticos
7990	Otros servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la CNAE (2009)

### 2.1.1 **Concepto y fines de las agencias de viaje**

Para definir qué es una agencia de viajes nos apoyaremos en el marco legal en torno al precepto que vino a regular y aprobar, en su artículo 1.1, el conjunto de normas reguladoras de las agencias de viaje en 1988<sup>19</sup>. El texto legal especificaba lo siguiente:

*“Tienen la consideración de agencias de viaje las empresas constituidas en forma de Sociedad Mercantil, Anónima o Limitada, que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de*

---

<sup>19</sup> La Orden Ministerial de 14 de abril de 1988 (BOE, número 97, de 22 de abril) la cual, en su artículo 1.1, da una definición de las agencias de viajes, según se reproduce.

*servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos”.*

De esta definición legal de agencia de viajes podemos deducir sus características (Vogeler y Hernández, 1997):

- Forma jurídica: empresas con forma de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada o personas físicas.
- Autorización administrativa. Precisan de un “título-licencia” que les habilite para el ejercicio de sus funciones.
- Dedicación exclusiva.
- Funciones principales: mediación y organización de servicios turísticos, o ambas a la vez.
- Posibilidad de integración vertical. Dado que pueden utilizar medios propios en la prestación de los servicios pueden ser propietarias de compañías aéreas, hoteles, etc.

Y, siguiendo a Albert (1989), las funciones que realizan las agencias de viajes son fundamentalmente tres:

- **Función asesora.** Es decir, función consistente en ofrecerle al cliente las mejores alternativas para su viaje y que sea éste quien elija en función de sus necesidades. Es decir, el agente de viajes, como experto conocedor del producto turístico, ofrece un asesoramiento personalizado al cliente final.
- **Función mediadora.** En virtud de la cual la agencia de viajes acerca el producto turístico al cliente final (o usuario de dichos productos turísticos). La red de ventas que constituyen las agencias de viaje supone una fuerza de ventas muy económica tanto para el cliente final (que ahorra tiempo y dinero) como para el proveedor de recursos (el cual se ahorra importantes inversiones en personal de venta, red de oficinas, etc.).
- **Función productora.** Son las agencias de viaje las que, a partir de productos simples (billetes de avión, tren, reservas hoteleras, excursiones, etc.), crean productos más complejos (paquetes o viajes combinados). Esta función exige



una investigación permanente del mercado (necesidades de la demanda, segmentos de mercado, alternativas de la competencia, etc.).

### **2.1.2 Tipología de agencias de viaje**

Siguiendo la nomenclatura utilizada por el artículo 1.1 de la citada O.M. de 14 de abril, por la que se aprueban las normas reguladoras de las agencias de viaje, los establecimientos pueden tener tres tipos de categorías:

- Mayoristas: son aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor.
- Minoristas: son aquellas que o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien, proyectan, elaboran, organizan y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.
- Mayoristas-minoristas: son aquellas que pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.

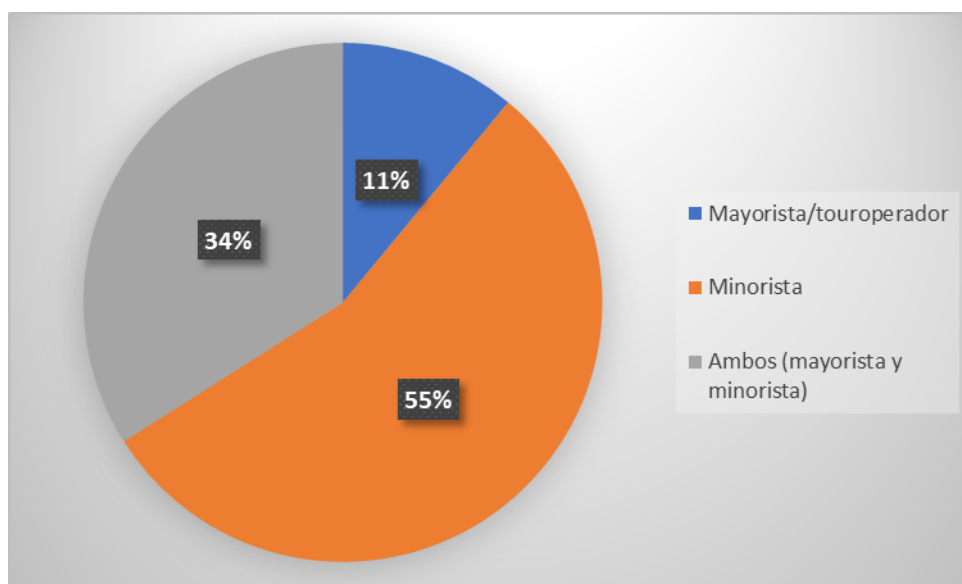
Cabe indicar que, como sinónimo de mayorista, también se utiliza el anglicismo “touroperador”. La principal función de los operadores turísticos o touroperadores es la producción de viajes a la oferta (paquetes de viajes cerrados ofrecidos al cliente final por las Minoristas).

En cuanto a las minoristas, la principal función es la de ofrecer los paquetes de viajes combinados (producidos por las mayoristas) al cliente final. Aunque también pueden producir paquetes de viajes combinados (añadiendo productos turísticos simples) su razón de ser es ese servicio personalizado de asesoramiento al cliente final. Hoy día, a través de herramientas informáticas en tiempo real, también las minoristas producen

paquetes turísticos a demanda con gran facilidad. Son los llamados “paquetes dinámicos”.

El tipo mayoritario son las empresas de venta exclusivamente al canal minorista (55%) (Gráfica 2.1) (Amadeus-Acave, 2018). El 34% combina los canales mayorista y minorista. La evolución entre 2009 y 2017 indica que ha disminuido de manera notable (del 79,5% al 55%) la proporción de agencias exclusivamente minoristas. Sin embargo, la proporción de agencias que combinan tanto el canal minorista como el mayorista se duplicado (del 17,1% al 34%). Probablemente en pos de la diversificación del negocio y nuevas oportunidades.

**Gráfica 2.1. Distribución de las agencias de viaje según la comercialización del producto.**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Amadeus-Acave (2019)

También es posible identificar otras modalidades de agencias de viaje atendiendo a otros criterios de clasificación:

- **Según la motivación del viaje:** agencias de viajes de empresas<sup>20</sup>, agencias de viajes de grupos, congresos e incentivos, agencias de viajes de eventos deportivos y agencias de viajes de vacacional.

La proporción de agencias que se dedican al cliente de empresa es del 7%, del 51% al cliente vacacional y del 42% combinan ambos segmentos de mercado (son las llamadas agencias de viajes mixtas) (Gráfica 2.2).

**Gráfica 2.2. Distribución de las agencias de viaje según la motivación del viaje.**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Amadeus-Acave (2019)

Dentro del segmento de empresas, área de negocio en el que se centrará la investigación de esta tesis, el 13% de las agencias declara estar especializadas en grupos (congresos, incentivos, ferias, etc.) (Amadeus-Amave, 2018).

<sup>20</sup> Las agencias de viajes especializadas en clientes de empresa suelen ser conocidas en este sector económico con el anglicismo “business” o “agencias de business”. También es de uso común utilizar el término “agencias B2B”, debido a que las transacciones comerciales son entre empresas, y tomando el giro propio de la lengua inglesa que hace referencia al vocablo “business to business”(B2B).

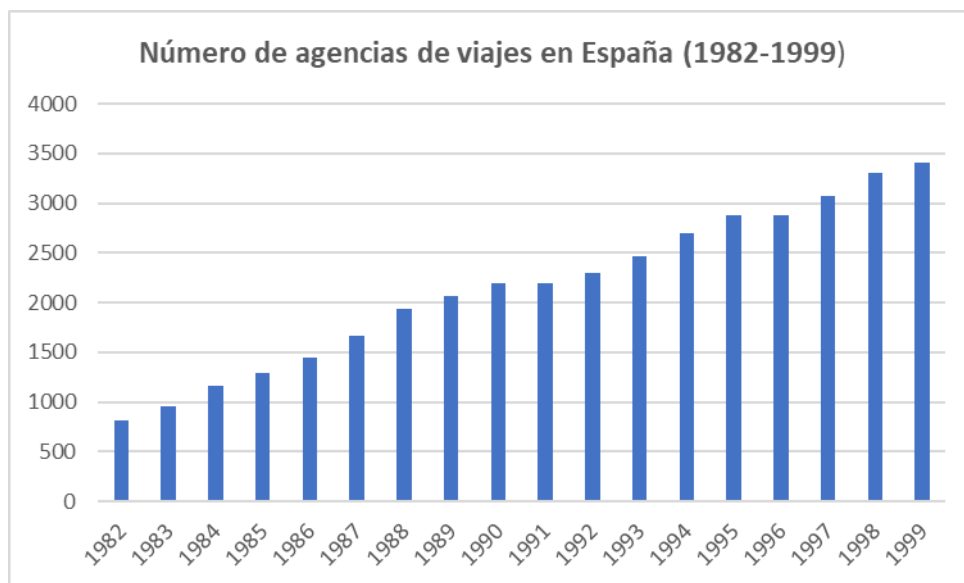
- **Según el origen de los viajeros:** son emisoras (*outgoing*) si organizan los viajes de los residentes del país hacia otros países (o hacia otras zonas del país); o son receptoras (*incoming*) si organizan los viajes de turistas extranjeros (o de otras zonas geográficas del propio país).

La proporción de agencias que se dedican primordialmente al negocio receptor (dedicándole más del 70% de su facturación) es del 12% y del casi 66% al negocio emisor. Otro 22,3% combina las dos tipologías de negocio (son emisoras y receptoras, aunque dedicándole al receptor menos del 70% de su facturación).

### 2.1.3 Caracterización de las agencias de viaje en España

Haciendo un análisis retrospectivo del sector, llama la atención el gran crecimiento del número de agencias de viajes en España desde los años 80 hasta nuestros días pese a pronósticos agoreros que darían por extinguido este importante subsector de la distribución turística española años atrás.

Gráfica 2.3. Evolución del número de empresas del sector de agencias de viaje y los operadores turísticos en España entre 1982 y 1999.



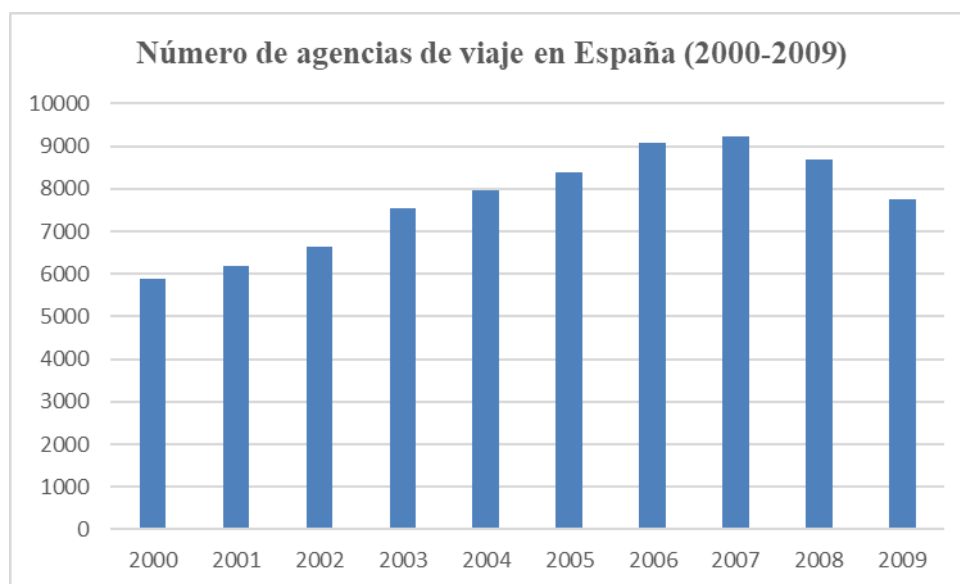
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sousa Santos (2002)

En 1982 había en España un total de 816 casas centrales de agencias de viajes (Sousa Santos, 2002). En 1999 dicho número había pasado a ser más de cuatro veces superior a aquel, es decir, había un total de 3.403 casas centrales de agencias de viajes (Gráfica 2.3).

En tan sólo 10 años después, año 2010, dicha cantidad pasó a doblarse pues ya había en España un total de 8.422 casas centrales de agencias de viajes (Statista, 2020) (Gráfica 2.4).

Cierto es que durante esos 10 años (2000 a 2009), aunque la tendencia de crecimiento se mantuvo casi constante durante los primeros años del milenio, los años de la crisis financiera e inmobiliaria (años 2008, 2009 y 2010) supusieron estancamientos y retrocesos en el número de casas centrales y sucursales de agencias de viaje en España (Gráficas 2.4 y 2.5).

**Gráfica 2.4. Evolución del número de empresas del sector de agencias de viaje y los operadores turísticos en España entre 2000 y 2009.**



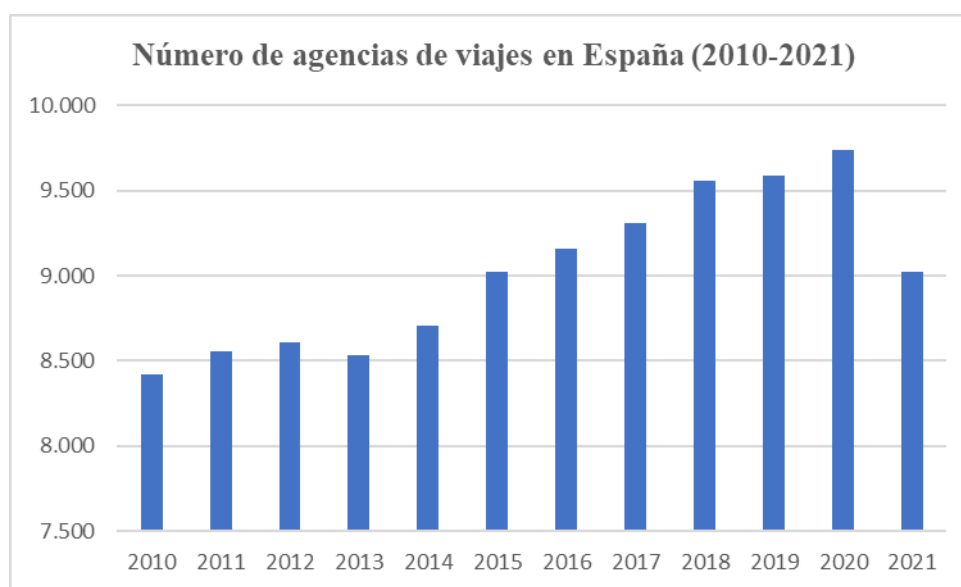
Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de Amadeus (2000-2009).

Durante el año 2010 el número de agencias de viaje cayó en España un 12,4% respecto del ejercicio anterior manteniéndose en niveles cercanos a los del año 2002 (Libremercado, 2011).

A partir del año 2010, el crecimiento del número de agencias de viajes volvió a ser constante hasta que llegó la pandemia (Gráfica 2.5). Sus efectos se dejaron sentir especialmente durante el ejercicio 2021 donde desaparecieron cerca de 1000 empresas del sector de la distribución turística dando lugar a una concentración aún mayor del sector.

Ese crecimiento, constante y casi continuo, tiene mucho que ver con el turismo receptivo español (extranjeros venidos a España en esos años) pero también con el crecimiento continuo del turismo emisor, es decir, con el crecimiento que durante estos años ha experimentado el número de turistas españoles tanto hacia fuera como hacia dentro de España.

**Gráfica 2.5. Evolución del número de empresas del sector de agencias de viaje y los operadores turísticos en España entre 2010 y 2021.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2023a)

La tendencia, cada vez mayor, entre los españoles a viajar se ha reflejado en un subsector que ya daba trabajo a más de 68.400 personas en España antes de la pandemia (Preferente, 2023). En aquel momento había unas 4.500 agencias de viajes en España que representaban 9.500 puntos de venta o sucursales (Amadeus-Acave, 2019). Es decir, el número de sucursales o delegaciones de agencias de viajes doblaban al número de agencias de viajes.

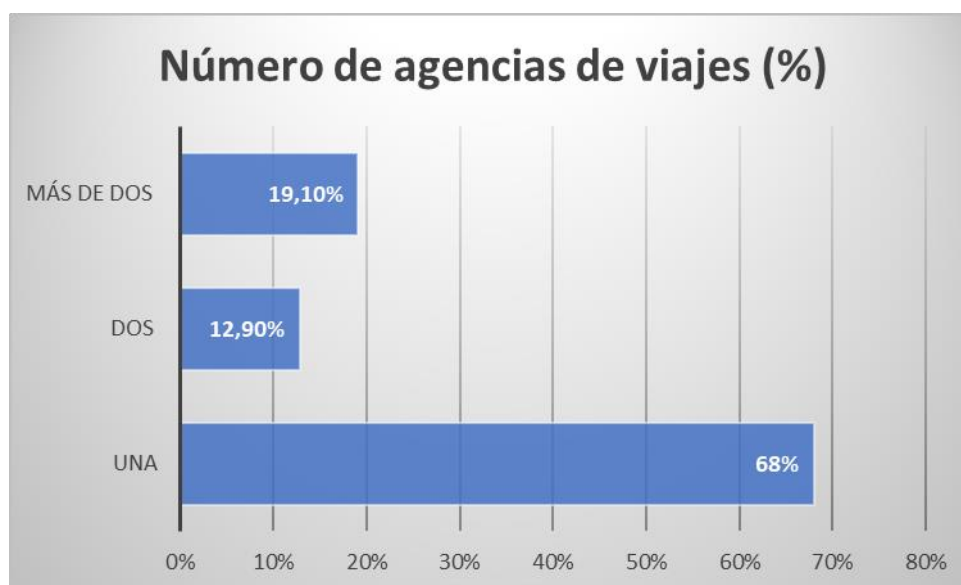
Durante la pandemia, la destrucción de empresas y puestos de trabajo en el sector marcó un hito nunca visto antes pues hasta 1000 agencias de viaje llegaron a desaparecer y más de 14.200 puestos de trabajo se perdieron, es decir, se llegó a destruir más de una quinta parte del empleo del sector (Preferente, 2023). En enero de 2022, último mes con caída mensual de empleo del sector, el dato de afiliados a la seguridad social ascendía a 54.204 ocupados. Desde entonces, el empleo no dejó de crecer. En julio de 2022, el dato de afiliados en el sector de agencias de viaje ya era de 61.116 personas. Pese a ello, a día de hoy aún no se ha recuperado el nivel de ocupados que llegaron a alcanzar minoristas y operadores turísticos en julio de 2019 cuando se alcanzó la cifra récord de 68.495 afiliados a la seguridad social (Turespaña, 2023).

- *Distribución geográfica*

Si analizamos el sector de agencias de viaje en España por regiones, comprobaremos que Cataluña (con el 21% del total nacional) y Madrid (con el 19,7% del total nacional) son las comunidades con mayor número de agencias de viajes, seguidas por Andalucía (15,35% del total nacional) y, ya a mucha distancia, la Comunidad Valenciana (con el 8,6% del total nacional) (Amadeus-Acave, 2019).

- *Dimensión de las agencias de viajes y número de puntos de venta (o sucursales)*

Gráfica 2.6. Agencias de viajes según el número de oficinas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Amadeus-Acave (2019)

El subsector de las agencias de viajes está muy atomizado pues casi el 70% de las agencias tienen una sola oficina y el 81% de ellas sólo tienen una o dos sucursales (Gráfica 2.6) (Amadeus-Acave, 2019).

#### - Empleo

El número de empleados por oficina también refleja dicha atomización ya que casi el 60% de ellas tiene cinco o menos empleados. Llama la atención, en este sentido, que casi el 25% de la muestra tiene tan sólo uno o dos empleados (Gráfica 2.7) (Amadeus-Acave, 2019).

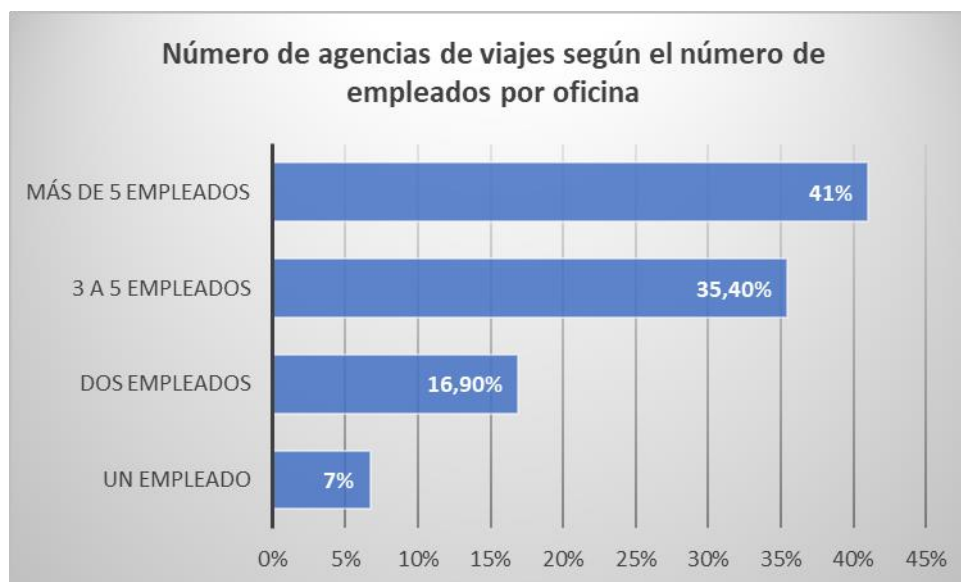
En cuanto a la facturación por oficina (o sucursal), ésta supera el millón de euros en casi el 60% de las oficinas (Amadeus-Acave, 2019).

Las agencias de viajes que se encuentran entre las diez que más facturaban en España en 2018 (Tabla 2.3) tuvieron una facturación por valor de 6.300 millones de euros significando un crecimiento respecto del ejercicio anterior de casi el 4% (Nexotour, 2019). Al frente de dicha clasificación estaba Viajes El Corte inglés con una venta de más de 2,5 veces superior a su inmediato perseguidor (Halcón Viajes y Viajes Ecuador



que son los minoristas del Grupo Globalia). Estos datos que se mantenían con cierta estabilidad durante casi un lustro variaron disruptivamente por efectos de la pandemia.

Gráfica 2.7. **Agencias de viajes según número de empleados por oficina.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Amadeus-Acave (2019)

- *Nivel de facturación*

La tendencia hacia la concentración es la tónica dominante en este sector durante los últimos años, ya que, casi el 45% de la facturación del mismo está en manos de tan sólo diez agencias de viajes. Es decir, diez agencias de viajes (de un total de 4.500) copan casi la mitad del mercado minorista, el cual se estima en un valor total cercano a los 14.200 millones de euros (Empresaactual.com, 2019).

La COVID19 supuso un duro golpe para este sector pues su objeto social (gestionar viajes) pasó a estar casi prohibido durante el primer año de pandemia (2020) y muy restringido hasta la sexta ola (ómicron) en la primavera de 2022. Dos años que supusieron el fin de un gran número de agencias de viaje (se estima que unas 1.200 cerraron durante la pandemia), especialmente pymes, y aceleró esa tendencia a la concentración que venía dándose en los años previos a la pandemia (La Vanguardia, 2021). Así, Viajes El Corte Inglés y Logitravel se fusionaron en el verano de 2021 dando lugar a Grupo Viajes El Corte Inglés uno de los dos grupos líderes de la

distribución turística en España<sup>21</sup>. Por su parte, Halcón Viajes y Viajes Barceló, también en el verano de 2021, pasarían a fusionarse creando el grupo Avoris Corporación Empresarial<sup>22</sup> (Bcdtravel, 2022) y en noviembre de 2022 dicho grupo quedó en manos de una sola sociedad, Grupo Barceló (Hosteltur, 2022b).

**Tabla 2.3. Facturación de las diez primeras agencias de viajes tradicionales en España, 2018.**

EMPRESAS	VENTAS 2018	VENTAS 2017	2018/2017
1. Viajes El Corte Inglés	2660	2533,6	5,0%
2. Halcón Viajes	1094	1153	-5,1%
3. B the Travel Brand	987	930	6,1%
4. Carlson Wagonlit	527,5	497,3	6,1%
5. Nautalia Viajes	343,3	295,5	16,2%
6. Viajes Carrefour	Sin datos	Sin datos	Sin datos
7. Viajes Eroski	190	185	2,7%
8. IAG7 Viajes	181	155	16,8%
9. Viajes Olympia	171	170	0,6%
10. Zafiro Tours	151,7	151,1	0,4%
Total	6295,5	6070,9	3,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Nexotur (2019)

De la dureza de los efectos de la pandemia nos podemos hacer una idea viendo los efectos sobre los resultados del grupo Viajes El Corte Inglés. Durante el ejercicio de 2020 sufrió unas pérdidas de 136,63 millones de euros y las ventas cayeron hasta los 309 millones de euros (caída porcentual del 90% respecto del volumen de ventas alcanzadas en 2019). En el ejercicio 2021, grupo Viajes El Corte Inglés volvió a obtener pérdidas por valor de 56,8 millones de euros y unas ventas de 984 millones de euros (caída porcentual del 64% respecto de las ventas preCovid). Es decir, unas pérdidas acumuladas de casi 200 millones de euros en los dos años más duros de la pandemia. En

<sup>21</sup> Ambas empresas facturaban conjuntamente en el año prepandemia 3.500 millones de euros aproximadamente, con una plantilla cercana a las 6.000 personas y unos 1.200 puntos de venta en España (Grupo Viajes El Corte Inglés).

<sup>22</sup> Avoris Corporacion Empresarial supone una cifra de ventas de 4.000 millones de euros (año preCovid) con una plantilla formada por más de 6.000 profesionales y más de 1.500 puntos de venta (bcdtravel, 2023).

2022 grupo Viajes El Corte Inglés alcanzó los 3.000 millones de euros de facturación y unos beneficios de unos 40 millones de euros<sup>23</sup>. Durante este ejercicio de 2023 el grupo Viajes El Corte Inglés espera igualar o superar al mejor ejercicio de su historia, el año preCovid (Turinews, 2022).

Durante estos dos años de pandemia y postpandemia ha sido muy poco lo publicado en el sector de las agencias de viaje en relación a resultados de las empresas siendo generalizadas las pérdidas.

Tabla 2.4. Mercado minorista y mayorista en España, 2019.

		Volumen de ventas (Millones €)
Mercado	Mayorista	4.950
	Minorista	14.200
		% Variación 218/2017
Crecimiento del Mercado	Mayorista	+3,1%
	Minorista	+2,5%
		%
Cuota de Mercado de las 5 primeras empresas	Mayorista	43,1
	Minorista	37,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Empresaactual.com (2019)

Respecto a las agencias de viajes mayoristas (o turoperadores), la tendencia a la concentración es aún mayor pues casi el 44% de la facturación no tan sólo se concentra en 10 agencias de viajes mayoristas sino en la mitad. Es decir, tan sólo cinco agencias mayoristas controlan casi la mitad del mercado mayorista en términos de ventas (Tabla 2.4) (Empresaactual.com, 2019) (Nexotur, 2019). También aquí la primera agencia de la clasificación (Travelplan, del grupo Globalia) factura casi 2,5 veces más que su inmediata perseguidora. Aunque ello no es del todo cierto dado que Tourmundial y Club de Vacaciones (mayoristas del grupo Viajes El Corte Inglés) aparecen incluidas en la facturación de Viajes El Corte Inglés. Si aparecieran por separado muy probablemente dichas mayoristas serían las líderes de este mercado mayorista (Tabla 2.5).

<sup>23</sup> Datos facilitados por el CEO de Viajes El Corte Inglés en reunión virtual con plantilla el 20 de abril de 2023.

Tabla 2.5. Facturación de las diez primeras mayoristas (turoperadores) en España, 2019.

EMPRESAS	VENTAS 2018	VENTAS 2017	2018/2017
1. Travelplan	594	624	-4,8%
2. Juliá Tours	243	260	-6,5%
3. Mundosenior	198,3	206,1	-3,8%
4. Soltour	190,4	192,4	-1,0%
5. Catai	166	145	14,5%
6. Mapatours	160	150	Sin datos
7. Panavision	113,2	103	9,9%
8. TUI Spain	Sin datos	Sin datos	Sin datos
9. Tour 10	81,7	65,2	25,3%
10. Politours	70	67,2	4,2%
Total	1.816,6	1.812,9	0,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Nexotur (2019)

- *Crecimiento y cuota de mercado*

En cuanto a las OTA's<sup>24</sup>, constituyen la tipología de agencias de viajes minoristas que mayor cuota de mercado han conseguido en los últimos años con crecimientos interanuales que superan en muchos casos los dos dígitos (Hosteltur, 2014).

La concentración, también en esta tipología de agencias de viajes, es la tendencia dominante. En 2018 el 70% del mercado de las OTA's se había concentrado ya en seis compañías: eDreams, Rumbo, Booking, Logitravel, Atrápalo y Travelgenio (Hosteltur, 2021). Actualmente (Cloudbeds, 2023) el mercado online en España está liderado por cinco empresas (Tabla 2.6). Se trata de empresas multinacionales y con un claro perfil tecnológico. En el caso de Booking.com (perteneciente a Booking Holdings), su facturación anual alcanzó los 72.000 millones de euros en 2018<sup>25</sup> (Reportur, 2019b). En

<sup>24</sup> OTAS's: Online Travel Agency o agencias de viajes virtuales.

<sup>25</sup> Booking.com sólo considera como ingresos 13.050 millones de euros (14.527 millones de dólares estadounidenses) que constituyen sus comisiones. En la mayor parte de los casos, la intermediación de Booking no implica cobrar el alojamiento. Sólo cobra su comisión y el cliente paga directamente al establecimiento. Sólo si se contabilizara el importe total de los alojamientos, estaríamos en esos 72 mil millones de euros de ventas mencionados (80.000 millones de dólares estadounidenses), pero Booking sólo considera como ingresos los 13.050 millones de euros que constituyen sus comisiones.

2021 dicha facturación bajó hasta los 53.000 millones<sup>26</sup> de euros por efectos aún de la pandemia (Statista, 2023b). En 2022 ya su facturación recuperó los niveles de 2019 e incluso los superó alcanzando unos ingresos de 90.400 millones de euros<sup>27</sup>.

Por su parte, según datos de Statista (2023c), Airbnb, después de que sus reservas se redujeran en más de un 40% en 2020 debido a la pandemia, los años 2021 y 2022 fueron los de su recuperación definitiva. En 2022 el rendimiento de Airbnb fue aún más impresionante, ya que superó los niveles de 2019 en un 66% gracias a unas tarifas medias diarias que fueron significativamente más altas el año pasado que durante el año anterior a la pandemia (Statista, 2023c). En 2002, Airbnb alcanzó unas ventas de 7.560 millones de euros<sup>28</sup> (fourweekmba.com, 2023).

Otras OTA's que siguen operando actualmente en el mercado español, pero con niveles de facturación muy inferiores a las de las compañías mencionadas en la Tabla 2.6 son: Atrapalo.com<sup>29</sup>, Destinia.com<sup>30</sup> y Lastminute.com<sup>31</sup>. Travelgenio cesó en sus operaciones durante la pandemia.

En cuanto a las agencias que combinan venta física (venta off-line) y digital (on-line), cabe destacar el importante papel que juegan tan sólo dos grupos de agencias de viajes de venta omnicanal (venta off-line más venta on-line): grupo Viajes El Corte Inglés y grupo Barceló.

---

<sup>26</sup> Si consideramos sólo las comisiones, esos ingresos pasan a ser de 9.900 millones de euros en 2021 (Statista, 2023b).

<sup>27</sup> Si consideramos sólo las comisiones, esos ingresos pasan a ser de 15.381 millones de euros en 2022 (Investing.com, 2023).

<sup>28</sup> Volumen de ventas si consideramos sólo las comisiones cobradas por Airbnb. Sólo cobra su comisión y el cliente paga directamente al establecimiento.

<sup>29</sup> La facturación de Atrapalo.com en 2021 fue de 140 millones de euros (Expansión, 2022). No disponible el dato aún de facturación de 2022.

<sup>30</sup> Destinia.com facturó en 2022 un total de 190 millones de euros (Europapress, 2023c).

<sup>31</sup> La facturación de Lastminute.com en 2021 fue de 150,1 millones de euros (Hosteltur, 2022c). No disponible dato aún de la facturación de 2022.

Tabla 2.6. **Cinco primeras OTAS en España, 2022.**

AGENCIA
1. Booking.com
2. Airbnb
3. Hostelworld
4. Expedia
5. Hotelbeds

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cloudbeds (2023)

Atendiendo a la manera en que los españoles consumen sus viajes, las series estadísticas reflejan que el canal digital se impone ya en el presente, ante la revolución silenciosa que la pandemia ha provocado en la sociedad (Tabla 2.7).

Así los viajes reservados directamente con los proveedores a través de web o app, se situarían en un 35,5%, aumentando 3,4 puntos respecto a 2019.

Los viajes consumidos a través de canales digitales en la intermediación significan ya un 22,2%, incrementándose en un 1,9%, mientras que otras webs o app's especializadas de otros proveedores, estarían ya en un 10,4%, elevándose un 1,3%.

Mientras tanto los canales presenciales se quedarían atrás con un 9,3% de las ocasiones usadas directamente con el prestatario final, o con un 16,4% en el caso de la presencialidad o bien correo o teléfono del caso de las agencias físicas.

Tabla 2.7. **Evolución de canales de reserva utilizados por los españoles para su gasto en viajes (2019-2022)**

	2019	2021	2022	Variación
Gasto Total* (Millones de €)	<b>17.135,10</b>	<b>9.978,70</b>	<b>15.553</b>	<b>2019vs2022</b>
Directamente con la cía. a través de su web o App	32,10%	34,80%	35,50%	3,40%
Directamente con la cía. presencialmente, por mail o por tf.	10,30%	11,80%	9,30%	<b>-1%</b>
Agencia de viajes o Touroperador a través de su web o App	20,20%	19,60%	22,20%	1,90%
Agencia de viajes o Touroperador presencialmente, por mail o por tf.	22%	10,20%	16,40%	<b>-5,60%</b>
A través de web o App especializada	9,20%	13,10%	10,40%	1,30%
Otros (directamente con propietario/conductor o ag. Inmobiliaria)	6,20%	10,50%	6,20%	0%

\* Sólo gasto en alojamiento, transporte y paquete

Fuente: Hosteltur (2023)

Parece clara la tendencia hacia la multicanalidad de las agencias de viaje para servir a un viajero que ya es omnicanal.

- *Forma jurídica*

En el Registro Mercantil se encontraban activas un total de 6.628 agencias de viajes en el año 2016 (Amadeus-Acave, 2019). Sólo 4.014 de ellas habían depositado cuentas relativamente actualizadas correspondientes a los ejercicios 2014, 2015 y 2016). De esas 4.014 sociedades, el 16'9% adoptan la forma de sociedad anónima, mientras que el 83% corresponden a sociedades de responsabilidad limitada. Otras formas societarias se reparten el restante 0,1%.

Aún con las limitaciones de estos datos (un importante volumen de agencias de viajes no presenta cuentas anuales por no estar obligadas de acuerdo a su forma jurídica), podemos decir que las agencias de viajes toman la forma jurídica, en su mayoría, de sociedad. Y un reducido número toma la forma de empresa individual. El tipo de sociedad elegido en su inmensa mayoría es el de sociedad limitada.

- *Asociacionismo*

El sector de agencias de viajes en España, a nivel asociativo, sufre de una gran fragmentación quizá explicada por la diversidad del Estado de las Autonomías. Hecho que no ocurre así en otros países de Europa donde el movimiento asociacionista es mucho más fuerte.

Sin embargo, esta situación va variando a lo largo de los últimos años. Hoy, casi el 60% de las agencias emisoras, son miembros de una asociación con un incremento muy importante respecto a 2009 (Amadeus-Acave, 2019). Según Grupo DIT Gestión (Nexotur, 2023):

*"el Asociacionismo ha sido fundamental no sólo durante la pandemia, sino en la actualidad. Gracias a la existencia del mismo, se ha podido sobrevivir a una de las situaciones más complicadas en la historia del mundo del turismo. La*

*información de los ICO, los bonos de pago o los asesoramientos jurídicos en una gran cantidad de problemas han sido fundamentales".*

Las razones más importantes por las que dicen asociarse las agencias de viajes son tres (Amadeus-Acave, 2019):

- La búsqueda de información sectorial
- La asesoría jurídica
- La defensa del sector en sí mismo

El movimiento asociacionista español se conforma con las siguientes asociaciones más representativas:

- **CEAV:** Confederación Española de Agencias de Viajes. Constituida en 2005, representa a más de 3.000 puntos de venta en España. Es, de hecho, una asociación de asociaciones, albergando en su seno a otras asociaciones de gran representatividad y veteranía como es Unav (constituida en 1977) o Acave y Gebta (asociaciones que representan, a su vez, a agencias con gran peso del negocio de empresas) (Figura 2.1).

Figura 2.1. Asociaciones representadas por CEAV.



Fuente: Ceav (2020)

- **FETAVE:** Federación Empresarial de Asociaciones Territoriales de Agencias de Viajes Españolas (Figura 2.2). Constituida en 1977 lo hace con dos objetivos claros: defensa de los intereses comunes de todos sus miembros (asociaciones territoriales de agencias de viajes) y prestar servicios a los socios (proporcionar información, implantar servicios de interés para los asociados, etc.).



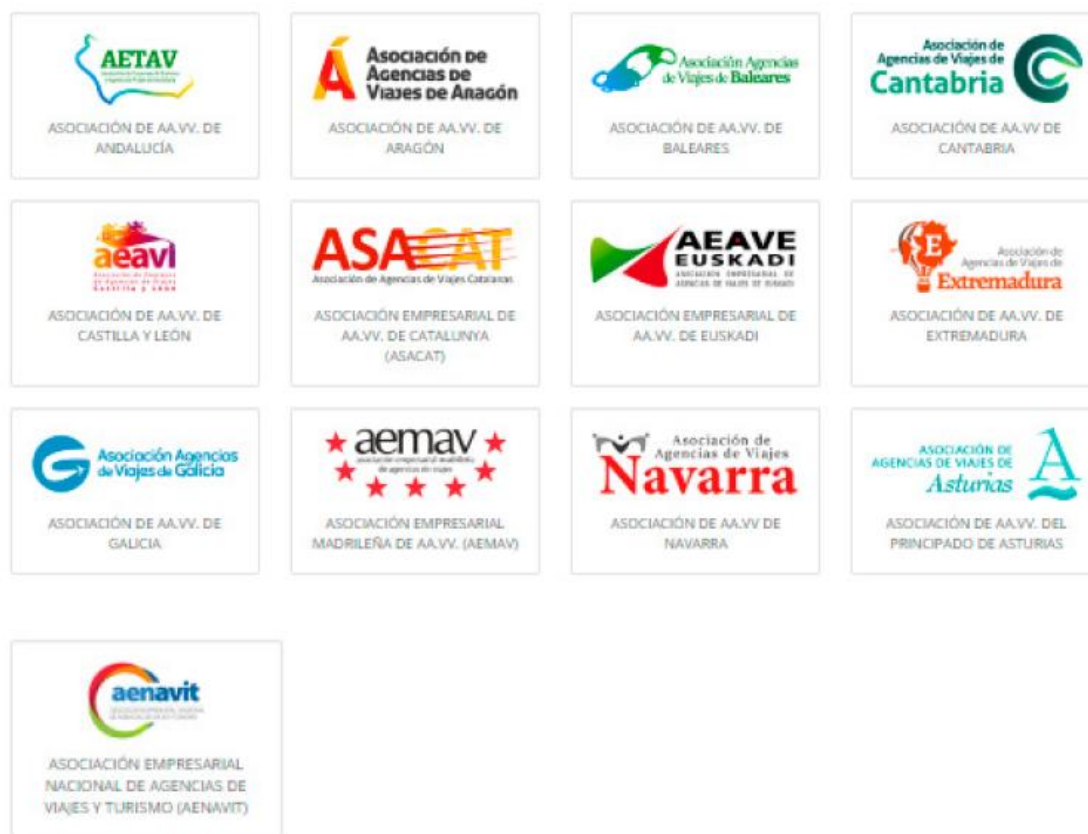
- **ACAVE:** Asociación Corporativa de Agencias de Viajes especializadas. Fundada en 1978, representa a agencias de viajes especializadas en clientes de empresas (viajes corporativos).

- **AMAVE:** Asociación Mayorista de Agencias de Viajes. Fue creada en 1989 por 11 empresas. Los miembros de esta asociación son representantes de todas las actividades de los *tour operadores*, tanto de medios de transporte como de destinos.

- *Leyes y regulaciones que afectan a las Agencias de Viaje*

Siguiendo la clasificación establecida por Fetave<sup>32</sup>, distinguiremos entre normativa comunitaria, estatal y autonómica.

Figura 2.2. Asociaciones representadas por Fetave.



Fuente: Fetave (2020)

<sup>32</sup> FETAVE. <http://www.fetave.es/legislacion/agencias-de-viajes.htm>

## **Derecho comunitario**

De este ámbito son las directivas:

- Directiva (UE) 2015/2302 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2015 relativa a los viajes combinados y a los servicios de viaje vinculados, por la que se modifican el Reglamento (CE) no 2006/2004 y la Directiva 2011/83/UE del Parlamento Europeo y del Consejo y por la que se deroga la Directiva 90/314/CEE del Consejo. (11/12/2015).
- Directiva 2006/123/CE de 12 de diciembre. Relativa a los servicios en el mercado interior. (27/12/2006)

## **Derecho estatal**

Son de este ámbito legislativo las siguientes leyes y decretos:

- Ley 39/2002 , de 28 de octubre. De transposición al ordenamiento jurídico español de diversas directivas comunitarias en materia de protección de los intereses de los consumidores y usuarios<sup>33</sup>.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Los viajes combinados se encuentran regulados en el Libro cuarto. Artículos 150 a 165<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup>Gobierno de España. (28 de octubre de 2002).  
Publicado en: «BOE» núm. 259, de 29/10/2002  
Sección: I. Disposiciones generales  
Departamento: Jefatura del Estado  
Referencia: BOE-A-2002-20855  
Permalink ELI: <https://www.boe.es/eli/es/l/2002/10/28/39>

<sup>34</sup> Gobierno de España. (30 de noviembre de 2007).  
Publicado en: «BOE» núm. 287, de 30/11/2007.  
Entrada en vigor: 01/12/2007  
Departamento: Ministerio de la Presidencia  
Referencia: BOE-A-2007-20555  
Permalink ELI: <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2007/11/16/1/con>

•Ley 17/2009 sobre el Libre Acceso a las actividades de Servicios y su Ejercicio, que se incorpora en la Legislación General<sup>35</sup>.

•Real Decreto-ley 23/2018, de 21 de diciembre, de transposición de directivas en materia de marcas, transporte ferroviario y viajes combinados y servicios de viaje vinculados<sup>36</sup>.

## **Derecho autonómico**

El Estado de las Autonomías ha dado lugar a diversa normativa autonómica que, sin duda, afecta a las agencias de viaje en su ámbito de actuación. En el presente trabajo no entraremos en el detalle de las numerosas normas (Órdenes y Decretos fundamentalmente) emanadas de las diferentes comunidades autónomas por no considerarlo objeto del mismo. Pero sí es importante señalar aquí la necesidad de contar con estas normas para completar el panorama normativo que afecta a las agencias de viaje en España (Vera et al, 1997).

Dentro de nuestro marco constitucional y, en concreto, de conformidad con lo previsto en el artículo 148.1.18.<sup>a</sup> de la Constitución y sus respectivos estatutos de autonomía, las comunidades autónomas han venido asumiendo las competencias exclusivas en materia de ordenación del turismo en su ámbito territorial, aprobando en consecuencia sus respectivas normas sectoriales reguladoras de los diferentes servicios turísticos, mientras que las normas del Estado, mantenían un carácter supletorio.

---

<sup>35</sup> Gobierno de España (23 de noviembre de 2009)  
Publicado en: «BOE» núm. 283, de 24/11/2009.  
Entrada en vigor: 24/12/2009  
Departamento: Jefatura del Estado  
Referencia: BOE-A-2009-18731  
Permalink ELI: <https://www.boe.es/eli/es/l/2009/11/23/17/con>

<sup>36</sup> Gobierno de España (21 de diciembre de 2018)  
Publicado en: «BOE» núm. 312, de 27/12/2018  
Sección: I. Disposiciones generales  
Departamento: Jefatura del Estado  
Referencia: BOE-A-2018-17769  
Permalink ELI: <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2018/12/21/23>

## **2.2 Las Agencias de viaje y su mercado: comportamiento y hábitos de los clientes.**

Pasamos ahora a la caracterización del mercado de las agencias de viaje. Es decir, cuál es el comportamiento y hábitos de los clientes de las agencias de viaje. Y, sobre todo, nos preguntaremos cuáles son sus motivaciones.

### **2.2.1 Características generales de los viajeros según la motivación del viaje**

El INE (2019), siguiendo las directrices de la OMT, considera que son viajes turísticos:

*“Todos aquellos desplazamientos a un destino principal fuera del entorno de residencia habitual de la persona (considerando a efectos operativos que éste es su municipio de residencia), que impliquen al menos una pernoctación fuera del mencionado entorno y tengan una duración inferior a un año, siempre que el principal motivo del mismo, incluidos negocios, ocio u otros motivos personales, sea distinto de un empleo en una empresa establecida en el lugar visitado”.*

Los viajes turísticos pueden tener una motivación de ocio (o *leisure*) o pueden tener una motivación de negocio (o *business*) (Amadeus-Acave, 2019).

La motivación ocio comprende el turismo de sol y playa, el cultural, el de naturaleza, el gastronómico, el deportivo, el termal y el de bienestar, el de compras, el de estudios, el de salud, el religioso y las visitas a familiares o amigos.

Por su parte, la motivación negocio comprende el turismo de negocios grupal (congresos, convenciones, incentivos y ferias) o también llamado MICE<sup>37</sup> y los viajes profesionales individuales (este último bloque es el que constituye el objeto de estudio de esta tesis doctoral).

En cuanto a los viajes de los residentes en España según su motivación y destino, es preciso señalar que a lo largo del año 2022 los residentes en España realizaron alrededor

---

<sup>37</sup> MICE: Meeting, Incentives, Congress and Events (Turismo de Grupos: Congresos, Convenciones e Incentivos).

de 88,4 millones de viajes con motivación ocio y más de 14'5 millones con motivación negocio. Es decir, el 81% de los viajes turísticos de los residentes tienen al ocio como la motivación principal y el 19% restante tiene una motivación profesional (Figura 2.3).

**Figura 2.3. Cuantificación de los viajes turísticos realizados por los residentes en España según su motivación y destino, 2022.**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2023b)

En cuanto al peso de cada uno de los destinos según la motivación, el 91,7% de los viajes turísticos con motivación ocio tiene destino nacional. Si la motivación es negocio, el 88,1% de los viajes son de carácter nacional.

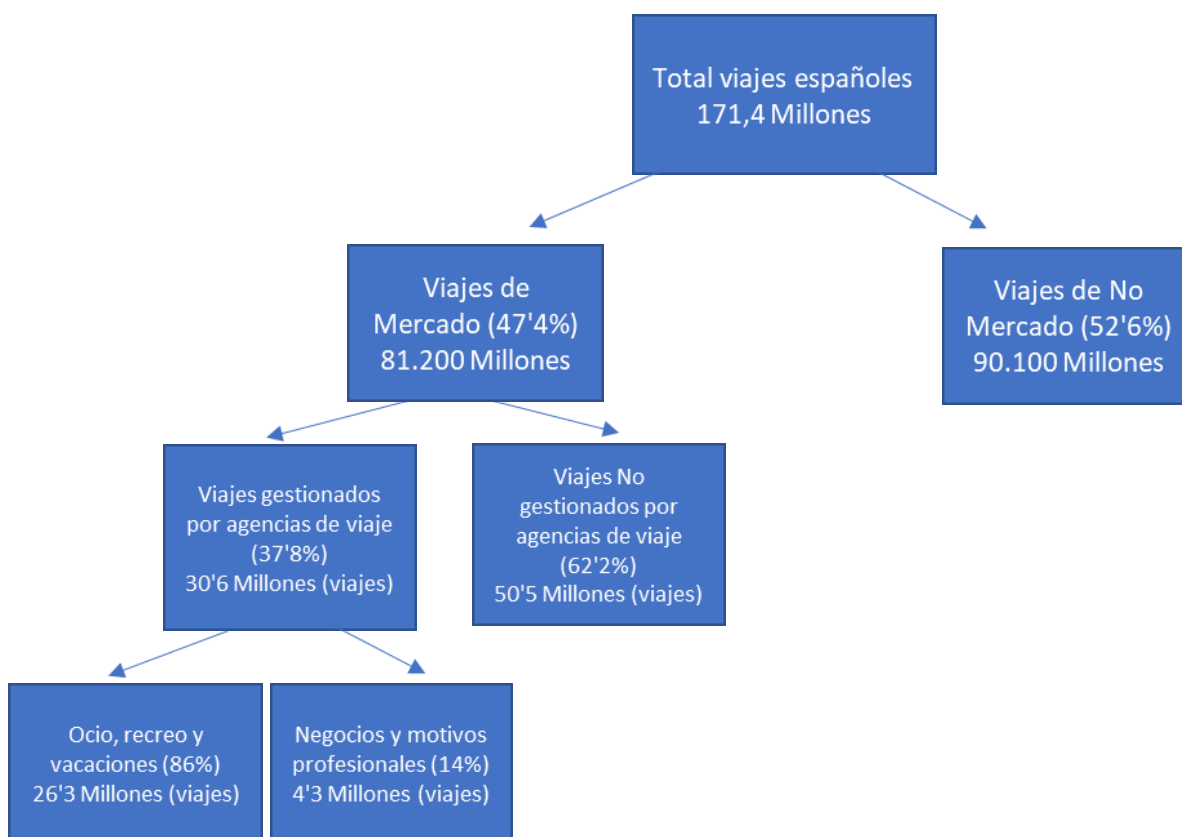
### **2.2.2 Dimensión del mercado (cantidad de viajeros y viajes) y la demanda de viajes (gasto en viajes) según su motivación: vacacional (o de ocio) y profesional.**

Respecto al tamaño del mercado vacacional (o de ocio) y profesional, cabe considerar que el mismo está conformado por los clientes cuya motivación es el ocio y por clientes cuya motivación son los negocios o cuestiones profesionales (reuniones internas, cursos, etc.)

El análisis de los resultados obtenidos con la Encuesta de Turismo de Residentes (ETR) del INE, evidencia que durante el año 2022 los residentes en España realizaron aproximadamente 171'4 millones de viajes y 241 millones de excursiones<sup>38</sup> (INE, 2023b).

<sup>38</sup> Según el INE una excursión es todo desplazamiento sin pernoctación realizado fuera del entorno habitual de la persona y que tenga como punto de partida el entorno habitual de la misma.

Figura 2.4. Cuantificación del mercado de viajes de los residentes en España (2022)



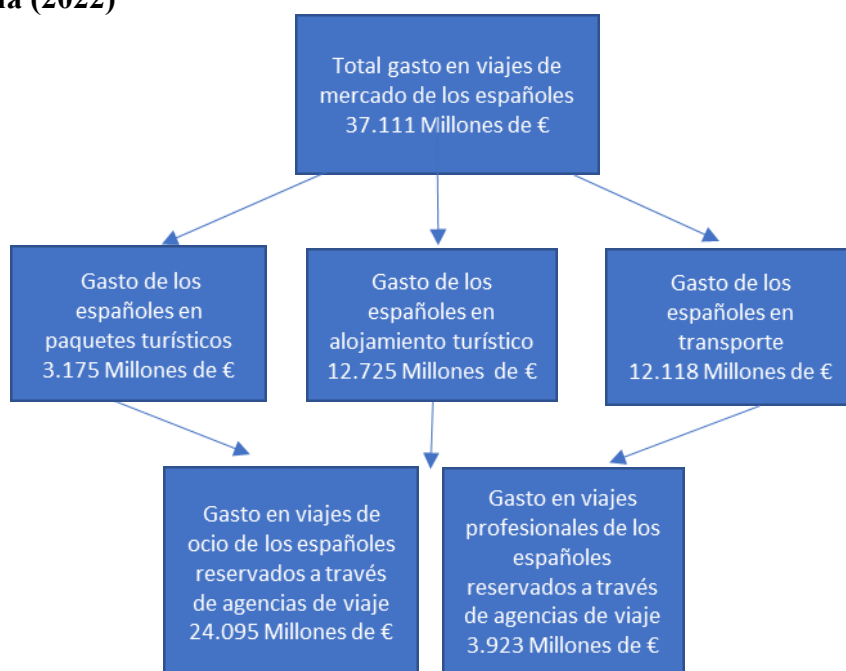
Fuente: elaboración propia a partir de datos de INE (2023b)

De esos 171'4 millones de viajes, el 47'4% fueron viajes de mercado<sup>39</sup> (81.200 millones de viajes) (ver Figura 2.4). De esa cantidad, un 37'8% fueron gestionados por una agencia de viajes (30'6 millones de viajes) (Amadeus-Acave, 2019)<sup>40</sup>. De esa cantidad, a su vez, un total de 26'3 millones de viajes (el 86% de los viajes intermediados en España) tienen una motivación ocio. En cuanto al volumen de viajes (dimensión del mercado) por motivos profesionales sólo supuso un 14% del total de los viajes reservados a través de agencias de viajes en 2002 por los españoles (4'3 millones de viajes) (Figura 2.4).

<sup>39</sup> Viaje turístico de mercado: aquellos alojamientos y medios de transporte utilizados por los turistas que no son de su propiedad. También los paquetes turísticos forman parte este tipo de viajes.

<sup>40</sup> Según el *II Estudio estratégico del sector de las agencias de viaje en España 2018* de Amadeus-Acave (2019), las agencias de viaje gestionan el 38% de los viajes turísticos de los españoles.

**Figura 2.5. Cuantificación de la demanda (gasto) de viajes de los residentes en España (2022)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

En cuanto a la dimensión de la demanda de viajes turísticos de mercado<sup>41</sup>, indicar que ésta se situó en el entorno de los 37.111 millones de euros de los cuales casi el 40% de los mismos fueron reservados a través de agencias de viaje (INE, 2023b). Por lo tanto, la demanda turística española gestionada por agencias de viaje en España se situó en una cifra cercana a los 28.000 millones de euros en 2022 (INE, 2023b). De esa cantidad, unos 18.150 millones de euros se correspondieron con paquetes turísticos, alojamiento y transporte dentro del territorio español; los 9.866 millones de euros restantes se correspondieron con los paquetes turísticos, transportes y alojamiento con destino hacia fuera de España y que fueron gestionados por agencias de viaje (INE, 2023b). Si los viajes profesionales tuvieron un peso del 14% del total de los viajes realizados por los españoles podemos inferir que la demanda de las agencias de viajes para empresas (B2B) tuvo una cuantía en España durante el año 2022 de unos 3.923 millones de euros.

<sup>41</sup> En 2022 el gasto de los españoles por estos tres conceptos se situó en los 28.000 millones de euros (3.100 millones de euros correspondieron al gasto en paquetes turísticos; 12.725 millones de euros se correspondieron con gastos en alojamientos turísticos y 12.118 millones de euros gastaron los residentes españoles en transportes).

Ya sean viajes turísticos vacacionales (B2C), ya sean viajes turísticos profesionales o de empresa (B2B), el mayor peso en los destinos es el propio territorio nacional. Por lo tanto, la inmensa mayoría de las agencias de viajes deben sus ingresos a viajes (B2C o B2B) dentro del territorio nacional.

### **2.2.3 Clientes industriales (viajeros corporativos) de agencias de viaje (clientes B2B)**

Se entiende por viajes profesionales (corporativos o industriales) los desplazamientos por motivos de trabajo y, en ellos, se incluyen tanto los viajes individuales realizados por hombres y mujeres de negocios, ejecutivos, políticos, deportistas, como los realizados en grupo para asistir a congresos, convenciones o viajes de incentivos. Los realizados en grupo forman el denominado mercado de reuniones o MICE.

Hasta hace muy pocos años, la industria turística española se había dirigido exclusivamente al turismo vacacional (B2C) y apenas había prestado atención al mercado profesional (B2B). Sin embargo, en los últimos años la situación ha cambiado y este mercado ha generado un gran interés. Y ello porque el viajero de negocios demanda productos turísticos como son transporte y alojamiento, pero también puede demandar productos más complejos que añaden más valor como son los viajes de incentivo<sup>42</sup> o congresos. Se trata además de una demanda de calidad a la que los proveedores turísticos (compañías aéreas, hoteles, compañías de alquiler de coches) dirigen, en muchos casos, sus servicios más innovadores.

En el entorno de empresa a empresa (B2B) se están introduciendo muchos enfoques nuevos que pretenden poner en contacto a los compradores y vendedores de una o varias organizaciones. El comercio electrónico es uno de estos enfoques y se considera cada vez más una tendencia importante. Tanto los investigadores como los profesionales han reconocido los numerosos beneficios potenciales asociados al comercio electrónico en entornos B2B. Algunos de estos beneficios son la mayor eficacia de las transacciones

---

<sup>42</sup> Viajes de incentivo son aquellos que los empleados o clientes de una empresa reciben como premio a su rendimiento o volumen de ventas. Son, en definitiva, premios en forma de viajes.



(Zott et al. 2000), la mejora de los resultados de las ventas (Wu et al., 2006) y una mejora general de la relación (Holm et al. 1996) que crea una "adherencia" entre las empresas (Zott et al., 2000).

Está claro que la implantación de las tecnologías de comercio electrónico puede tener un impacto considerable en el panorama empresarial, que incluye tanto a las empresas compradoras como a las vendedoras.

En cuanto al perfil de los viajeros, si relacionamos su motivación y el medio de contratación/información (agencia de viajes física vs. internet) de dichos viajes, según el estudio de Amadeus-Acave (2019), un 55,5% lo hicieron a través de agencias de viajes físicas y un 44,5% reservaron a través de internet. Es decir, por el medio de contratación, los viajeros profesionales prefieren en mayor número reservar (y/o solicitar información) a través de agencias de viajes físicas (o tradicionales) que a través de internet. Este dato tiene gran relevancia para aquellas agencias de viaje especializadas en viajes de empresa. Curiosamente la praxis del negocio indica que cada vez son más numerosas las herramientas de auto reserva en el mercado corporativo. En este sentido, Viajes El Corte Inglés es la agencia líder en España en la implementación de este tipo de herramientas en sus clientes de empresa según datos facilitados por Amadeus-España (2019).

En cuanto al tamaño de la empresa y viajeros por motivos profesionales, se observa que los viajes de empresa son más numerosos en empresas de tamaño mediano a grande en términos de número de trabajadores (a partir de 51 trabajadores en plantilla) (Amadeus-Acave, 2019). Por tanto, a mayor número de empleados en la empresa mayor propensión a viajar por motivos profesionales de sus empleados.

Respecto al grado de especialización de la agencia de viajes, destacan las agencias de viajes corporativas en el mercado de empresas de mayor tamaño ("tramo de 51 a 250 trabajadores" y tramo de "más de 250 trabajadores"). Por su parte, las agencias de viajes físicas (generalistas o tradicionales, no especializadas en el área de empresas), son las de mayor penetración de mercado en empresas de tamaño medio (de 11 a 50 trabajadores) (Amadeus-Acave, 2019).

En cuanto al motivo principal del viaje profesional, destacan las visitas a clientes (o proveedores) con casi un 44%. En segundo lugar, figura la asistencia a eventos con un 22,6%. Es decir, la asistencia a congresos, convenciones e incentivos, que constituyen los viajes profesionales en grupo. Aunque no es objeto del presente trabajo, sí que merece que hagamos mención de este segmento de mercado dentro de los viajes con motivación profesional.

Respecto a la antelación con la que suelen hacer las reservas los viajeros industriales ésta es de entre 16 y 30 días (32,3%)<sup>43</sup>. Es decir, una antelación corta si la comparamos con la antelación media con la que los viajes vacacionales son reservados<sup>44</sup> (Amadeus-Acave, 2019). Cuestión ésta, la de la antelación de la reserva, que afecta muy directamente al papel de las agencias de viajes de empresas. Y ello porque, muy a menudo, la gestión de reserva de hoy para mañana implica un grado de dificultad que afecta muy directamente al grado de desempeño de este tipo de agencias de viaje. Primero, por la urgencia del servicio y segundo por cómo afecta esa urgencia al precio. De ahí que sea fundamental la máxima agilidad y eficiencia por parte de las agencias de viaje especializadas en negocio corporativo. Atributos que afectan, sin duda, al Valor percibido por los clientes industriales y, por ende, a su Satisfacción y Lealtad.

Los clientes industriales mencionan, según el citado estudio, como aspecto más decisivo a la hora de seleccionar una agencia de viajes de empresa, la calidad del servicio (14,9%), seguido del precio y el servicio 24 horas (los 365 días del año). En cuanto a la segunda razón por la que los clientes industriales eligen una agencia de viajes corporativa, el precio, cabe matizar que el mismo incluye dos componentes: el coste del servicio en sí y los cargos de emisión (o gastos de gestión) cobrados por las agencias de viaje. Dichos cargos de emisión les sirven a los decisores de compras de los clientes industriales para calibrar las propuestas de valor de cada agencia de viajes. Por ello, es muy importante que dichas propuestas sean competitivas antes de la prestación del servicio en sí. Aunque, a la larga, lo decisivo debe ser que dicho precio global (coste del

---

<sup>43</sup> Algo más de una tercera parte de las reservas por motivos profesionales se hace con una antelación de entre 2 semanas y un mes.

<sup>44</sup> La antelación media de los viajes vacacionales es de entre 31 y 90 días (para el 32,3% de los turistas)(Amadeus-Acave, 2019).

servicio del proveedor turístico más cargo de emisión de la agencia de viajes) sea el más competitivo independientemente del cargo de emisión cobrado por la agencia de viajes (Amadeus-Acave, 2019).

Llama la atención que los viajeros corporativos valoran más la calidad del servicio (el servicio 24 horas, la posibilidad de realizar cambios o cancelaciones y la adecuación de las fechas a sus intereses) que el precio (aspecto más valorado por los clientes vacacionales) (Amadeus-Acave, 2019).

Los viajes de negocios sufrieron las consecuencias de la crisis sanitaria de 2020 y ello porque la movilidad a escala internacional disminuyó un 65 % a resultas de la COVID-19 (McKinsey and Company, 2021). Después de 10 años de crecimiento previsible (2000 a 2019), las pérdidas experimentadas por los viajes de empresa en 2020 fueron 10 veces mayores que las que se observaron después del 11-S y de la crisis económica de 2008 (Reuters, 2021). En 2020, los gestores de viajes<sup>45</sup> informaban de que el gasto anual en viajes fue sólo de entre el 5 y el 15 % de las cifras totales del año anterior (McKinsey, 2021). Tales consecuencias para los viajes profesionales dieron lugar a la mayor crisis por la que habían atravesado jamás las agencias de viajes B2B.

---

<sup>45</sup> Gestores de viajes, o también llamados en el sector "Travel Managers", son las personas que dentro de la organización se ocupan de gestionar todo lo relativo a los viajes profesionales del personal.

## **PARTE II. MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo 3. Revisión de la literatura sobre los principales aspectos que afectan a la Lealtad del cliente tanto en entornos B2C como B2B**

Este capítulo está dedicado a la revisión de la literatura en lo relativo a conceptos clave en marketing relacionados con el objeto de esta tesis doctoral: Valor, Satisfacción, Calidad del servicio, Confianza, Compromiso y Lealtad del cliente. De definir dichos conceptos, analizar sus características, utilidades y componentes se ocuparán los primeros epígrafes (1 a 5). El epígrafe 6 abordará la combinación de manera conjunta de dichos conceptos: la cadena Calidad-Valor-Satisfacción-Lealtad (en adelante, C-V-S-L).

A partir del epígrafe 7 se revisará la literatura en todo lo concerniente a clientes industriales. Ya en el epígrafe 8 se definirán los conceptos clave citados (Calidad, Valor, etc.) en entornos industriales (B2B). Especial dedicación tendrá todo lo relativo a la relación entre clientes industriales y el concepto Valor en dichos mercados (epígrafes 9 y 10).

El capítulo 3 concluirá con una revisión minuciosa de la literatura en todo lo relativo a clientes de agencias de viaje, tanto en entornos B2C como en entornos B2B para, a partir de ahí en la última parte de la tesis abordar el contenido de la investigación propiamente dicha en entornos B2B de turismo, más en concreto en entornos B2B de la distribución turística, es decir, clientes de empresa (o industriales) de agencias de viaje.

#### **3.1 El concepto de la Calidad del servicio**

En la industria de servicios, las definiciones de Calidad del servicio se centran en cumplir las necesidades y requisitos de los clientes y en qué tan bien el servicio prestado cumple con las expectativas de los clientes (Lewis & Booms, 1983). Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definieron la Calidad del servicio como el grado y la dirección de la discrepancia entre las percepciones y expectativas de los clientes. Desarrollaron un instrumento genérico llamado SERVQUAL para medir la Calidad de los servicios. Sin embargo, Cronin y Taylor (1992) argumentaron que la Calidad del servicio es un constructo actitudinal que evalúa la percepción de los clientes del contexto del servicio por sí solo, ofreciendo así una mejor indicación del nivel de Calidad del servicio.

### 3.2 El concepto del Valor percibido por el cliente

El Valor es considerado por académicos y profesionales como “el núcleo de la estrategia global de la empresa” (Heskett et al., 1997, p. 12), “el corazón de la aproximación moderna al marketing” (Nilson, 1992, p. 32) o incluso “el escenario central de la comprensión del comportamiento de compra” (Cronin et al., 2000, p. 195). El estudio del valor percibido tiene una enorme utilidad para la investigación del comportamiento del consumidor, así como para la gestión estratégica de marketing, especialmente en la segmentación de mercados, la diferenciación y búsqueda de competitividad, y el posicionamiento de producto (Gil y Gallarza, 2008). Según Day (1999), “el único camino de éxito para un negocio es la prestación de un Valor superior para el cliente”.

La revisión de la literatura pone de manifiesto la existencia de numerosas definiciones de Valor. Tantas, que se hace difícil un discurso científico (Day y Crask, 2000) y el Valor acaba convirtiéndose en cualquier cosa ofertada en los mercados (Oliver, 1999). No obstante, la definición más universalmente aceptada es la de Zeithaml (1988, p. 14): “El Valor percibido es la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega”. Así, el valor percibido se configura en dos partes: una parte consiste en los beneficios recibidos por el cliente, mientras que la otra parte está compuesta por los sacrificios realizados por el cliente (Cronin, Brady, Brand, Hightower y Shemwell, 1997; Cronin, Brady y Hult, 2000).

La mayoría de los autores coinciden en la multidimensionalidad del Valor del consumidor. Sin embargo, la literatura no ofrece consenso sobre el número o la naturaleza de las dimensiones relevantes involucradas. Por ejemplo, un enfoque ampliamente utilizado presenta una escala *value-for-the-money* (Dodds et al., 1991). Mientras tanto, una distinción entre el Valor de transacción y el Valor de adquisición se ha ido adaptando y perfeccionado continuamente (por ejemplo, Jayanti y Ghosh, 1996; Grewal et al., 1998a, 1998b; Kwon y Schumann, 2001; Al-Sabbahy et al., 2004). Otros autores, basados en el trabajo de Holbrook y otros (Holbrook y Hirschman, 1982; Holbrook y Corfman, 1985), han investigado el contraste entre el Valor hedónico y el

Valor utilitario (Ej., Babin et al., 1994; Babin y Kim, 2001; Lee et al., 2007; Diep y Sweeney, 2008). En un enfoque más completo, basado en el marco propuesto por Sheth et al. (1991), Sweeney y Soutar (2001) distinguen entre Valor funcional (relación precio /valor, calidad de desempeño), Valor social y Valor emocional. Al omitir la distinción activa/reactiva enfatizada por Holbrook (1994, 1999), el esquema tridimensional de Sweeney y Soutar se asemeja a la categorización cuádruple favorecida por Holbrook (2006): Valor económico, Valor social, Valor hedónico y Valor altruista. Mientras tanto, el trabajo de Petrick (2002a, 2003) propone cinco categorías a aplicar a los servicios (precio conductual, precio monetario, respuesta emocional, calidad y reputación), con un rápido eco entre los autores más recientes interesados en servicios turísticos (p. ej., Nasution y Mayondo, 2008). En último lugar, Holbrook (1994, 1999, 2006) ha extendido las categorías a ocho tipos: excelencia, eficiencia, estatus, estima, entretenimiento, estética, ética y espiritualidad.

Al considerarse el Valor desde un enfoque basado en la relación entre beneficios y sacrificios (Oliver, 1999), surge una valoración bidireccional en la que se pueden destacar varios niveles (Henneberg et al., 2005):

- El Valor del intercambio: ¿Qué recibe el comprador?
- El Valor de la relación: ¿Qué valor se genera en la relación?
- El valor de la propiedad: ¿Qué valor consigue el vendedor?

Siguiendo este enfoque, el Valor es considerado como un elemento clave en el estudio de las relaciones interorganizacionales (Ulaga y Eggert, 2002, 2006; Ryssel et al., 2004). A pesar de tener múltiples acepciones, como Valor del cliente o Valor percibido, ha adquirido un enfoque de marketing relacional empleando el término “Valor de la relación” (Payne y Holt, 2001; Ulaga, 2003).

### **3.3 El concepto de la Satisfacción del cliente**

Desde una perspectiva de marketing, la Satisfacción del cliente se logra cuando se cumplen sus necesidades y deseos (Lam y Zhang, 1999). En general, la Satisfacción se ha definido desde diferentes planteamientos utilizándose desde enfoques cognitivos y/o

afectivos (Oliver, 1997) hasta posturas que indican el carácter específico o acumulativo de la transacción (Yu y Dean, 2001; Hoest y Knie-Andersen, 2004). Según Oliver (1981). La Satisfacción es principalmente una evaluación afectiva basada en las experiencias de los consumidores, y refleja una percepción de consistencia entre los resultados esperados y los reales. Para Fornell (1992), la Satisfacción se refiere a los sentimientos generales que tienen los clientes al evaluar directamente los productos o servicios en función de sus criterios ideales.

El estudio de la satisfacción en el ámbito B2B utiliza los mismos planteamientos de la literatura relativa al consumidor (Lam et al., 2004) y es precisamente el carácter acumulativo el que tiene mayor aceptación en las relaciones entre empresas (Eggert y Ulaga, 2002; Lewin y Johnston, 2008). En este contexto, la Satisfacción se entiende como el resultado de la evaluación de todos los elementos de la relación entre una organización y otra (Ganesan, 1994), o como la evaluación global de un conjunto de experiencias de compra de un producto o servicio a lo largo del tiempo.

Es muy común en la literatura de marketing de servicios industriales contraponer la Satisfacción al Valor. Es por ello que dedicaremos el próximo epígrafe al estudio de esa contraposición Valor vs Satisfacción pues la misma nos ayuda a delimitar aún mejor ambas variables.

### **3.4 Satisfacción vs Valor percibido en los mercados B2B: primacía del Valor sobre la Satisfacción en mercados industriales**

Siguiendo a Geyskens et al. (1999, p. 223), “definimos la Satisfacción de un gestor de compras con un proveedor como un estado de ánimo afectivo resultante de la valoración de todos los aspectos relevantes de la relación comercial”.

En cuanto a la conceptualización del Valor en mercados industriales, Roy et al. (2019) definen el valor percibido por el cliente en los mercados empresariales como la compensación entre los múltiples beneficios y sacrificios de la oferta de un proveedor, tal y como la perciben los principales responsables de la toma de decisiones en la



organización del cliente, y teniendo en cuenta las ofertas alternativas de los proveedores disponibles en una situación de uso específica.

El valor es el resultado de un proceso de comparación cognitiva. El concepto se ha descrito como un "constructo de base cognitiva que capta cualquier discrepancia de sacrificio de beneficios". Gross (1997, p.6) ha pedido que se sustituya el constructo de Satisfacción por el de Valor como mejor predictor de las variables de resultado en los mercados empresariales. Gross sostiene que el constructo de Satisfacción en los mercados empresariales es una noción engañosa tomada imprudentemente de los mercados de consumo. Dado que los directores de compras compran por razones económicas más que emocionales, el Valor percibido por el cliente debería ser la dimensión crítica en el marketing empresarial.

En contraste con el constructo de Valor basado en lo cognitivo, la Satisfacción es conceptualizada por la mayoría de los investigadores como una respuesta evaluativa afectiva (Oliver, 1996).

El Valor percibido por el cliente, por su parte, es independiente del momento en que se utiliza la oferta del mercado (Woodruff y Gardial, 1996) y puede considerarse un constructo anterior o posterior a la compra.

Ambos constructos apuntan a direcciones diferentes. La Satisfacción del cliente mide lo bien que le va a un proveedor con su actual oferta de mercado, según la percepción de los clientes existentes. Esta orientación táctica proporciona pautas de actuación para mejorar los productos y servicios actuales. El constructo de Valor del cliente, por su parte, apunta a direcciones futuras. Su orientación estratégica tiene como objetivo evaluar cómo se puede crear Valor para los clientes y por qué medios la oferta de mercado de un proveedor puede satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

En consecuencia, la evaluación del valor percibido por el cliente se dirige a los clientes anteriores, actuales y potenciales, mientras que la investigación sobre la Satisfacción se orienta principalmente a la base de clientes actuales del proveedor.

Por último, la investigación de la Satisfacción se orienta principalmente a la evaluación de la oferta de mercado del proveedor, pero no integra necesariamente la información relativa a la oferta de productos de la competencia. La medición del Valor percibido por el cliente, en cambio, compara explícitamente la oferta del proveedor con la de la competencia.

Gross (1997) aporta una justificación para dejar de lado la Satisfacción, ya que argumenta que, en los mercados empresariales, la toma de decisiones de los directores de compras se guía principalmente por factores cognitivos y no por factores afectivos. Por lo tanto, se ha desarrollado un primer modelo que toma en consideración únicamente el input cognitivo y el output conativo. En este "modelo de impacto directo", se supone que el Valor percibido por el cliente tiene un impacto directo en las variables de resultado.

La Satisfacción del cliente se considera una variable mediadora entre el Valor percibido por el cliente y las intenciones conativas de los gestores de compras. Para evitar ambigüedades conceptuales, la Satisfacción del cliente debe conceptualizarse y medirse como un constructo afectivo, mientras que el Valor percibido por el cliente es mejor conceptualizarlo como una variable cognitiva.

Existen críticas de algunos estudiosos sobre el poder predictivo de variables afectivas como la Satisfacción en un contexto de empresa a empresa. Con la llegada de la investigación sobre el Valor del cliente, la medición de la Satisfacción no ha quedado obsoleta. Las variables afectivas siguen siendo importantes en la investigación empresarial, especialmente en el marco del marketing relacional.

Erevelles (1998, p. 209) afirma:

*“Aunque puede ser cierto que el comportamiento de compra organizacional implica un enfoque más cognitivo que el comportamiento de compra individual,...los procesos afectivos ocurren con frecuencia o a veces incluso dominan las decisiones de compra organizacional”.*

### **3.5 El concepto de la Lealtad del cliente**

Para comprender realmente las decisiones de compra organizativa, se necesitan modelos multidimensionales que tengan en cuenta tanto las variables cognitivas como las afectivas. Por lo tanto, los conceptos de Valor percibido por el cliente y Satisfacción del cliente no se sustituyen, sino que se complementan.

Las organizaciones invierten cada vez más en el desarrollo de sistemas de información de marketing que combinan la información sobre el cliente externo y las medidas de rendimiento interno (McLeod y Rogers, 1985). En la práctica actual, los directivos se basan principalmente en la medición de la Satisfacción para desarrollar y aplicar estrategias de marketing. Recientes investigaciones confirman, por un lado, la importancia relativa de las herramientas de Satisfacción del cliente para la toma de decisiones de marketing. Y por otro lado también muestran la conveniencia de incluir el Valor percibido por el cliente entre dichas herramientas para la mejora de las decisiones de marketing. Finalmente, de lo que se trata es de hallar las claves del comportamiento del consumidor y, sobre todo, las causas de su compra recurrente, es decir, las claves de su Lealtad.

En consonancia con Woodruff (1997), quien sostiene que los sistemas de información de marketing deberían integrar no sólo indicadores de Satisfacción, sino también incluir mediciones del Valor del cliente. Los directivos deberían tener en cuenta ambas variables a la hora de diseñar los sistemas de información de marketing. La información sobre los clientes incluye, por un lado, datos sobre el grado de Satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa. Por otro lado, la evaluación de cómo perciben los clientes el Valor de las ofertas del mercado complementa la información necesaria para la toma de decisiones de marketing.

El Valor debe ser creado primero por un proveedor para su cliente. A continuación, debe experimentarse en la organización del cliente y traducirse en Satisfacción para dar lugar a intenciones de comportamiento positivas o repetitivas de compra.

Podríamos también plantearnos si el Valor percibido por el cliente es un sustituto de la Satisfacción del cliente en los mercados empresariales. Ese cuestionamiento está motivado por las recientes críticas que afirman que la Satisfacción del cliente puede no ser un constructo adecuado en un entorno de empresa a empresa.

La Lealtad es la relación entre la actitud relativa hacia una entidad (una marca, un servicio, una tienda o un vendedor) y el apoyo repetido (Dick y Basu, 1994). Gremler y Brown (1996) definieron la Lealtad al servicio como el grado en que un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido para un proveedor de servicios, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor y considera usar sólo a este proveedor cuando existe la necesidad de este servicio. Es más probable que los clientes leales recomienden un producto o servicio a amigos, familiares u otros clientes potenciales actuando, a través del boca a oreja, como agentes que promocionan de forma gratuita (Shoemaker & Lewis, 1999). En este estudio, la Lealtad de un cliente corporativo a una agencia de viajes se refiere a una probabilidad declarada de que un cliente mantenga su relación con una agencia de viajes y recomiende la agencia de viajes a otras empresas en el futuro.

### **3.6 Los conceptos de Confianza y Compromiso**

La Confianza se ha definido como la expectativa general de un individuo sobre si se puede confiar en la palabra de otro (Rotter, 1967). La literatura clásica de Marketing relacional (Morgan y Hunt, 1994, p. 23) establece que existe Confianza cuando una de las partes cree en “la integridad y fiabilidad de la otra parte”, y que ésta consiste por tanto en un “ingrediente necesario” (Ganesan, 1994) para desarrollar correctamente las relaciones con clientes. Algunos investigadores han clasificado la Confianza como confianza cognitiva o confianza afectiva (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Zeffane y Connell, 2003). La confianza cognitiva es más importante al comienzo de la relación y se vuelve definitiva en las interacciones iniciales (Mayer et al., 1995). La confianza afectiva se basa en relaciones interpersonales estrechas y puede ser un tipo de Confianza más poderosa y duradera (Mayer et al., 1995). Según Morgan y Hunt (1994), la Confianza de un cliente es uno de los elementos con los que una agencia de viajes debe mantener una relación a largo plazo.

En relación al Compromiso del cliente, Steers, Mowday y Boulian (1974) lo definieron como un apego psicológico basado en el deseo hacia un proveedor de servicios, que se refleja en la fortaleza de la identificación del cliente y su implicación con el proveedor. La literatura se refiere al concepto de Compromiso cuando existe entre las partes un deseo duradero de mantener la relación y que ésta sea valiosa (Moorman et al., 1992) y estable (Anderson & Weitz, 1989). Según Zins (2001). El Compromiso se puede conceptualizar desde dos perspectivas: afectiva y objetiva. El compromiso afectivo se refiere al sentido de pertenencia e implicación del consumidor con el proveedor del servicio desde el punto de vista emocional (Rhoades et al., 2001; Fullerton, 2005), mientras que el compromiso objetivo es la obligación que siente el consumidor de continuar con la relación con el proveedor como consecuencia de los costes sociales o económicos (De Ruyter et al., 1998; Fullerton, 2005). Allen y Meyer (1996) añaden el compromiso normativo que se refiere a la obligación contractual que establece el proveedor del servicio. En general, es aceptado que el Compromiso de carácter afectivo es el que mayor efecto tiene sobre la Lealtad (Bergman, 2006).

### **3.7 La cadena de efectos Calidad-Valor-Satisfacción-Lealtad**

El interés por medir relaciones entre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad ha dominado la literatura de servicios durante décadas, buscando dilucidar cuáles de estas variables son antecedentes y cuáles consecuencias. Sobre la base de una aproximación medios-fin, los precursores fueron autores como Rust y Oliver (1994), que ya auguraron un elevado número de trabajos sobre estos efectos, lo que se ha confirmado con creces, a la vista de algunos trabajos de revisión (p. ej. Oh y Kim, 2017; Vieira, 2013). Por otro lado, y desde un prisma de marketing estratégico, los trabajos de la Harvard Business School y la llamada *Service-Profit Chain* (Heskett et al., 1994) permitieron hallar una cadena virtuosa entre la Calidad (externa e interna), la Satisfacción (de clientes y empleados) y la Lealtad.

Es necesario reconocer que existen trabajos importantes de medición de diferentes estructuras de relaciones entre estas variables, como el de Cronin et al. (2000), que obtiene, con modelos comparativos cross-sectoriales, mejores resultados cuando los

efectos de la Calidad, la Satisfacción y el Valor sobre la Lealtad son simultáneos, es decir, no en una cadena limpia, sino en una estructura “comprehensiva y compleja” (p. 210). Años más tarde, los mismos autores (Brady et al., 2005) repiten dichas estructuras, pero hallan variaciones por industrias y países. Otros trabajos más recientes sí contrastan, sin embargo, una cadena y no efectos comprensivos, usando modelos rivales o comparativos (e.g. Gallarza et al., 2017). Muchos otros han seguido esta tendencia, con infinidad de estructuras de relaciones entre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad, en los que se aprecia un cierto consenso hacia la cadena Calidad-Valor-Satisfacción-Lealtad en general (Gallarza et al., 2011; Vieira, 2013), y en la literatura turística en particular (Gallarza et al. 2017), llegando incluso a rechazar los vínculos directos Valor-Lealtad (Kim et al., 2013). La conclusión más justa sería decir que predominantemente la cadena se confirma, aunque puedan existir también efectos directos, siendo los más habituales los de la Calidad sobre la Satisfacción (e.g. He y Song, 2009) o sobre la Lealtad (e.g. Hutchinson, 2009). También existen trabajos que abogan por vínculos causales inversos como Satisfacción-Valor (e.g. Duman y Mattilla, 2005; Petrick y Backman, 2002a), aunque es mucho más habitual encontrar contrastaciones de una relación causal Valor-Satisfacción (e.g. Babin y Kim, 2001; Um et al., 2006; Hutchinson, Lai y Wang, 2009). Además, si atendemos a trabajos testando modelos rivales, el Valor es mejor antecedente de la Satisfacción que lo contrario (Gallarza et al., 2013). La cadena es pues sólida académicamente en la literatura B2C, lo que nos permite establecer como objetivo general de este trabajo, la propuesta de dicha cadena genérica C-V-S-L, revisitada desde el B2C al B2B, y adaptada por tanto a un entorno de relaciones industriales (*business* o *corporate*) en agencia de viajes.

### **3.8 Clientes industriales en la literatura de Marketing**

Atendiendo a las numerosas llamadas a la investigación, la presente tesis toma el testigo de la prolija literatura del *retailing* y servicios que sitúan los entornos B2B como áreas de interés preferente para las próximas décadas (Krafft et al., 2015; Marketing Science Institute, 2016; Watson et al., 2015).

En términos de literatura de marketing es difícil determinar el origen de la distinción entre empresa y consumidor. Las primeras publicaciones sobre B2B, editadas bajo la rúbrica de marketing industrial, aparecieron a principios de la década de 1930. Copeland

(1930) publicó un libro de casos y Frederick (1934) publicó un libro de texto sobre marketing industrial durante esta década. Sin embargo, la enseñanza y los estudios sobre el B2B permanecieron relativamente inactivos durante un largo período.

No fue hasta épocas mucho más recientes, año 1957, cuando se desarrolló el primer curso de marketing industrial en la escuela de negocios Harvard Business School de la mano de Ray Corey, que cinco años después publicó *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (Corey, 1962). Un poco más de una década después se lanzó *Industrial Marketing Management*, en 1972, como un medio para publicar trabajos académicos en la subdisciplina B2B. Hace relativamente poco tiempo, Reid y Plank (2000) publicaron una revisión muy completa de 175 páginas de la literatura de marketing B2B, que incluía casi 2.200 artículos, y declararon que el B2B había alcanzado la mayoría de edad.

La primera tarea del marketing académico B2B fue intentar identificar las características diferenciadoras entre éste y el B2C (demanda derivada, compradores profesionales, categorías de productos, etc.). Cabe destacar que, desde entonces, la validez de dichas características diferenciadoras ha sido cuestionada en numerosas ocasiones (por ejemplo, Fern & Brown, 1984; Cova & Salle, 2008), al igual que la división en general (por ejemplo, Gummesson & Polese, 2009; Dant & Brown, 2008). En resumen, gran parte de la bibliografía sobre el B2B ha contribuido de manera significativa a la corriente principal del pensamiento de marketing (véase Wind, 2006) porque quedó claro que sus hallazgos y marcos eran aplicables a todo el marketing, y no sólo a un subconjunto.

Vargo y Lusch (2008b), señalan la similitud entre este patrón de desarrollo del B2B y el del marketing de servicios (y otras áreas de investigación). Siendo el B2B una subdisciplina de éste.

En un primer momento, la delimitación del dominio B2B se hizo por contradicción con el enfoque de los fenómenos tradicionales estudiados en el marketing. En un segundo momento, se pasó a un desarrollo conceptual más positivo y a la creación de teorías que posteriormente migraron al marketing principal. Los ejemplos pueden encontrarse en la

conceptualización del intercambio en términos de relaciones en lugar de transacciones (Berry, 1983) y en la conceptualización de la calidad en términos de percepciones de los clientes en lugar de normas de ingeniería (por ejemplo, Grönroos, 1983).

La empresa, por supuesto, ha sido el centro tradicional del modelo de gestión de marketing (por ejemplo, Kotler, 1967; véase Webster, 1992) que ha representado una de las corrientes principales del pensamiento de marketing durante los últimos 50 años aproximadamente. La interacción de la empresa con otras empresas ha sido el centro de atención del marketing B2B. Asimismo, el cliente ha sido el centro de atención del comportamiento del consumidor (por ejemplo, Howard y Sheth, 1969), aunque, posiblemente, a menudo desde una perspectiva más bien centrada en la empresa. La comprensión de la interacción empresa-cliente ha sido un enfoque más reciente, centrado en gran medida en el marketing de servicios (Berry y Parasuraman, 1993), y luego en el marketing de relaciones, que creció casi simultáneamente a partir del marketing de servicios y el marketing B2B (por ejemplo, Berry, 1983; Gummesson, 1994; Sheth y Parvatiyar, 2000) y la literatura sobre el autoservicio (por ejemplo, Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner, 2000) (véase también Vargo, 2009 para una discusión más detallada).

Hoy día, sin embargo, la literatura más reciente apunta a que las contribuciones de la literatura B2B pueden considerarse aplicables a lo que llaman “mainstream marketing”, buscando tender puentes entre sendas literaturas (B2C y B2B). Así, los autores acaban proponiendo una orientación genérica, de actor a actor (A2A), que a su vez, apunta hacia una dinámica en red, y hacia una orientación de los sistemas a la creación de Valor (Vargo y Lusch, 2008b).

### **3.9 Calidad, Valor, Confianza, Compromiso, Satisfacción y Lealtad: variables clave de la relación entre empresas o entornos B2B**

La literatura en entornos B2B también reconoce efectos entre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad para clientes industriales, aunque no una cadena tan marcada. Es decir, estas conexiones entre variables se han testado de manera menos estructural.



En primer lugar, el interés por la Calidad en la relación entre empresas es muy antiguo (Brown y Swartz, 1989; Moore y Schlegelmilch, 1994; Swartz y Brown, 1989) y de igual modo que en la literatura B2C, también se establece como un antecedente prominente del Valor. Toda la literatura de los años 90 reconoce la Calidad --junto con el Precio-- como el antecedente clave del Valor (Monroe, 1990; Holbrook, 1999; Zeithaml, 1988). Esta relación Calidad-Valor es también refrendada en la literatura turística en múltiples ocasiones (cf. Revisión en Gallarza, Gil-Saura y Holbrook, 2012) y también en la literatura de marketing industrial (Jayawardhena, 2010; Roy, Sreejesh y Bhatia, 2019).

En segundo lugar, la creación de mayor Valor para las empresas en su relación con clientes industriales es una búsqueda para las empresas definitiva y constante (O’Cass y Ngo, 2012), siendo por tanto el Valor un concepto clave sobre el que pivota toda la construcción de relaciones industriales. En la relación entre empresas, la literatura reconoce que el Valor conduce a la Satisfacción (Eggert & Ulaga, 2002; Lam et al., 2004; Ruiz-Molina et al., 2015; Ulaga & Eggert, 2006; Woodruff, 1997), al igual que en la literatura B2C (por ejemplo, Cronin et al., 2000; McDougall & Levesque, 2000), y que en la literatura turística (Gallarza y Gil, 2006; He y Song, 2009). Cuando la empresa valora positivamente en su globalidad (Valor del Cliente como medida holística) una relación comercial, se genera una mayor satisfacción sobre dicha relación.

En tercer lugar, el postulado unánime en toda la literatura de servicios sobre los efectos positivos entre Satisfacción y Lealtad (Cronin et al., 2000; Vieira, 2013), corroborado de manera específica para el caso de las agencias de viaje (Sánchez et al. 2006; Moliner et al. 2007a; Moliner et al. 2007b) lo es también en la literatura industrial (Lee, Kang y Kang, 2019; Lam et al., 2004). No obstante, existe evidencia empírica que apunta hacia la Confianza y el Compromiso como mediadores clave entre Satisfacción y Lealtad, tanto en la literatura B2C específica de agencias de viaje (Lai, 2014) como en la literatura B2B (Cáceres y Papparoidamis, 2007). Es por ello por lo que los consideramos en nuestra aproximación, y los revisamos a continuación.

En el modelo de investigación que proponemos, la Confianza y el Compromiso son el principal “bloque relacional” (Morgan y Hunt, 1994) que vertebra la concatenación de

efectos de la Calidad sobre la Lealtad, además de los ya conocidos del Valor y la Satisfacción. Cuando la empresa está satisfecha en su globalidad con la relación comercial, es sensible a la mayor creación de Confianza y Compromiso para el mantenimiento de dicha relación (Cáceres y Paparoidamis, 2007). La Confianza y el Compromiso son constructos clave en el estudio del marketing relacional (Palmatier et al., 2006), existiendo además la tendencia a considerar que la primera influye en la segunda (e.g., Cáceres y Paparoidamis, 2007; Geyskens, Steenkamp, y Kumar, 1998; Morgan y Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006). Por otra parte, la Confianza y el Compromiso influyen en la Lealtad (Cáceres y Paparoidamis, 2007; Rauyrueen y Miller, 2007; Wallenburg et al. 2011). Estas relaciones entre Satisfacción, Confianza, Compromiso y Lealtad son también refrendadas en la literatura B2C específica de agencias de viajes (Lai, 2014).

### **3.10 Clientes industriales y medición del Valor percibido**

Las especificidades del comportamiento de compra de las organizaciones representan un gran reto para la medición del valor. En una organización orientada al cliente, hay múltiples actores implicados en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, un reto clave para la evaluación del valor es captar las percepciones de valor de los distintos miembros de la organización del comprador. Además, los investigadores y los gestores deben comprender cómo perciben el valor los clientes en diferentes segmentos y situaciones de uso.

La investigación sobre el valor del cliente es cada vez más importante en la disciplina del marketing. Sin embargo, son pocos los investigadores que han estudiado el constructo y su operacionalización en entornos de empresa a empresa. Menos aún se ha estudiado cómo cambian las percepciones de valor de los compradores industriales a lo largo del tiempo.

Según Anderson (1995), la relación entre dos empresas se basa en episodios de intercambio, de tal forma que el valor será la evaluación de la relación en su conjunto más que la evaluación individual de cada episodio (Ravald y Grönroos, 1996). Además, el valor debe analizarse desde el punto de vista del cliente y no del proveedor del

servicio (Anderson et al., 2006). Es decir, es una evaluación global de lo que el cliente percibe que ha recibido del vendedor en relación con lo que ha invertido (Flint et al., 2002; Hollyoake, 2009). En esa evaluación intervienen los beneficios y sacrificios que percibe el cliente en comparación con otros proveedores en una determinada situación de uso (Ulaga y Chacour, 2001; Eggert y Ulaga, 2002). Entre los sacrificios se puede destacar el precio, mientras que entre los beneficios, son la calidad del servicio y la interacción personal los principales factores que intervienen en la generación de valor en el contexto industrial (Eggert et al., 2006). Además, Ulaga y Eggert (2006) señalan que el valor es subjetivo, relativo a la competencia y relacionado con el intercambio entre beneficios y sacrificios.

### 3.11 La literatura sobre agencias de viaje en sus relaciones con clientes: Valor y variables afines en entornos B2C y B2B

La literatura relativa al sector de las agencias de viajes analiza relaciones entre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad, examinando también el papel de la Confianza y el Compromiso, pero mayoritariamente sólo entre consumidores finales (entorno B2C). La tabla 3.1 presenta los principales resultados en estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad para agencias de viajes, en contextos B2C.

Tabla 3.1. Estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad en el sector de las agencias de viaje, entornos B2C

Autores (Año)	Contexto	Constructos	Resultados
Leblanc (1992)	B2C, offline	<b>Calidad del servicio [evidencia física, competencia, imagen corporativa, intemporalidad, cortesía, competitividad, capacidad de respuesta, confidencialidad, accesibilidad], satisfacción general]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa, competitividad, cortesía, capacidad de respuesta, accesibilidad, competencia → satisfacción general</li> </ul>
Luk (1997)	B2C, offline	<b>Cultura general de marketing, calidad del servicio, relación interpersonal, tarea de venta, organización,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo se puede ofrecer un servicio de alta calidad cuando una agencia de viajes fomenta con éxito una cultura de marketing orientada al</li> </ul>

		<b>comunicación interna, innovación, dimensiones de la calidad del servicio [tangibles, capacidad de respuesta, garantía, fiabilidad, empatía].</b>	cliente, caracterizada por el énfasis en la orientación de la calidad del servicio y la relación interpersonal
Lam & Zhang (1999)	B2C, offline	<b>Atributos del modelo SERVQUAL, satisfacción general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificaron cinco dimensiones: capacidad de respuesta y garantía, fiabilidad, empatía, recursos e imagen corporativa y tangibilidad</li> <li>• Cinco dimensiones afectan positivamente a la satisfacción general</li> </ul>
Petrick et al. (2001)	B2C, offline	<b>Visitas anteriores al destino, satisfacción, valor percibido, intención de volver a visitarlo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas anteriores al destino, satisfacción, valor percibido → intenciones de volver a visitarlo</li> <li>• Visitas anteriores al destino, satisfacción → valor percibido</li> </ul>
Macintosh (2002)	B2C (agencias de viajes y viajeros de negocios), offline	<b>Sinceridad, experiencia, fiabilidad, familiaridad, civismo, frecuencia de contacto, reputación de la empresa, satisfacción, confianza, compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilidad, experiencia, familiaridad, sinceridad (negativa), reputación → confianza</li> <li>• Fiabilidad, experiencia, familiaridad, civismo → satisfacción</li> <li>• Confianza, satisfacción → compromiso</li> </ul>
Kim & Lee (2004)	B2C, online	<b>Calidad del servicio web [estructura y facilidad de uso, contenido de la información, capacidad de respuesta y personalización, reputación y seguridad, utilidad], satisfacción del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y facilidad de uso, contenido de la información, capacidad de respuesta y personalización, reputación y seguridad, utilidad → satisfacción del cliente</li> </ul>
Ainscough (2005)	B2C, offline	<b>Precio, percepción de la agencia de viajes, marca de la aerolínea, marca del hotel, calidad percibida, valor percibido, voluntad de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio tiene un efecto directo sobre la percepción de la calidad por parte del consumidor y un efecto inverso sobre la percepción del valor y la disposición a comprar.</li> <li>• La percepción de la agencia de viajes tiene un efecto directo sobre la calidad y el valor percibidos</li> <li>• La marca de la aerolínea influye en la calidad percibida</li> </ul>
Del Bosque et al. (2006)	B2C, offline	<b>Expectativas (imagen, tangibles, experiencia,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas → satisfacción</li> <li>• Satisfacción → fidelidad del</li> </ul>

		<b>comunicación), satisfacción, fidelidad del consumidor</b>	consumidor
Macintosh (2007)	B2C (agencias de viajes y viajeros de negocios)	<b>Orientación al cliente, experiencia, calidad de la relación (confianza, satisfacción con el asesor), satisfacción con la empresa, lealtad a la empresa, boca a boca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente, experiencia → calidad de la relación</li> <li>• Calidad de las relaciones → satisfacción con la empresa</li> <li>• Calidad de la relación, satisfacción con la empresa → lealtad a la empresa</li> <li>• Calidad de la relación, satisfacción con la empresa → boca a boca</li> </ul>
Moliner et al, (2007a)	B2C, offline	<b>Satisfacción del turista con la agencia de viajes, satisfacción del turista con el paquete turístico, confianza del turista (honestidad) en la agencia de viajes, confianza del turista (benevolencia) en la agencia de viajes, compromiso del turista (cognitivo) con la agencia de viajes, compromiso del turista (afectivo) con la agencia de viajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del turista con la agencia de viajes, satisfacción del turista con el paquete turístico → confianza del turista (honestidad) en la agencia de viajes</li> <li>• Satisfacción del turista con la agencia de viajes, satisfacción del turista con el paquete turístico → confianza (benevolencia) del turista en la agencia de viajes</li> <li>• Satisfacción del turista con la agencia de viajes, confianza (honestidad) del turista en la agencia de viajes, confianza (benevolencia) del turista en la agencia de viajes → compromiso (cognitivo) del turista con la agencia de viajes</li> <li>• Confianza (benevolencia) del turista en la agencia de viajes → compromiso (afectivo) del turista con la agencia de viajes</li> </ul>
Moliner et al. (2007b)	B2C, offline	<b>Valor percibido del paquete turístico [valor funcional de las instalaciones, valor funcional del personal de contacto de la agencia de viajes, valor funcional del paquete turístico, valor funcional precio, valor emocional, valor social], satisfacción con la agencia de viajes, satisfacción con el paquete turístico,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor funcional del paquete turístico, valor funcional del personal de contacto, valor emocional → satisfacción con la agencia de viajes</li> <li>• Valor funcional del paquete turístico, valor funcional precio, valor emocional → satisfacción con el paquete turístico</li> <li>• Valor funcional de las instalaciones, valor social, satisfacción con la agencia de viajes, satisfacción con el paquete turístico → confianza-</li> </ul>

		<b>confianza-honestidad, confianza-benevolencia, compromiso afectivo, compromiso cognitivo</b>	<p>honestidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor social, valor emocional, satisfacción con la agencia de viajes → confianza-benevolencia</li> <li>• Valor social, satisfacción con la agencia de viajes, confianza-benevolencia → compromiso afectivo</li> <li>• Valor social, confianza-benevolencia → compromiso cognitivo</li> </ul>
Ho & Lee (2007)	B2C, online	<b>Calidad del servicio electrónico (calidad de la información, seguridad, funcionalidad del sitio web, relación con el cliente, capacidad de respuesta), satisfacción del cliente, intención de fidelización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio electrónico → satisfacción del cliente</li> <li>• Calidad del servicio electrónico → intención de fidelización</li> </ul>
Park et al. (2007)	B2C, online	<b>Calidad del sitio web [cumplimiento, facilidad de uso, seguridad/privacidad, información/contenido, capacidad de respuesta, atractivo visual], voluntad de uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento, facilidad de uso, seguridad/privacidad, información/contenido, capacidad de respuesta → voluntad de uso</li> </ul>
Heung (2008)	B2C, offline	<b>Calidad del servicio del guía turístico [actitud y capacidad profesional, capacidad de presentación y comunicación, conocimientos profesionales, integridad personal], reputación de la agencia, boca a boca de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud y capacidad profesional, capacidad de presentación y comunicación, conocimientos profesionales, integridad personal → reputación de la agencia</li> <li>• Actitud y capacidad profesional, capacidad de presentación y comunicación, conocimientos profesionales, integridad personal → boca a boca de los clientes</li> </ul>
He & Song (2009)	B2C, offline	<b>Calidad percibida, valor percibido, satisfacción turística, intención de recompra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad percibida → valor percibido</li> <li>• Calidad percibida, valor percibido → satisfacción turística</li> <li>• Satisfacción turística → intención de recompra</li> </ul>
Chen & Kao (2010)	B2C, online	<b>Calidad del proceso del servicio electrónico (funcionalidad, facilidad de uso, diseño, exactitud de la información),</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del proceso → calidad del resultado</li> <li>• Calidad del proceso, calidad del resultado → satisfacción</li> <li>• Satisfacción → intenciones de</li> </ul>

		<b>calidad de los resultados del servicio electrónico, satisfacción, intenciones de comportamiento</b>	comportamiento
Tsang et al. (2010)	B2C, online	<b>Calidad del servicio electrónico [funcionalidad del sitio web, calidad y contenido de la información, cumplimiento y capacidad de respuesta, seguridad y protección, aspecto y presentación, relación con el cliente], satisfacción del cliente, intención de recompra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidad del sitio web, calidad y contenido de la información, seguridad y protección, relación con el cliente → satisfacción del cliente</li> <li>• Funcionalidad del sitio web, calidad y contenido de la información, seguridad y protección, relación con el cliente → intención de recompra</li> </ul>
Bernardo et al. (2012)	B2C, online	<b>Calidad funcional (eficiencia, disponibilidad del sistema, cumplimiento, privacidad), calidad hedónica, valor percibido, lealtad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad funcional, calidad hedónica → valor percibido</li> <li>• Valor percibido → lealtad</li> <li>• La calidad funcional está positivamente correlacionada con la calidad hedónica</li> </ul>
Richard & Zhang (2012)	B2C, offline	<b>Imagen corporativa, satisfacción del cliente, compromiso afectivo, fidelidad del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen corporativa → satisfacción del cliente</li> <li>• Satisfacción del cliente → compromiso afectivo</li> <li>• Satisfacción del cliente, compromiso afectivo → fidelidad del cliente</li> </ul>
Setó-Pamies (2012)	B2C, offline	<b>Calidad del servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, empatía), satisfacción del cliente, confianza, fidelidad del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio → satisfacción del cliente</li> <li>• Satisfacción del cliente, confianza → fidelidad del cliente</li> </ul>
Kuo et al. (2013)	B2C, offline	<b>Calidad del servicio, recuperación del servicio, satisfacción del cliente, valor percibido, fidelidad del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio → satisfacción del cliente</li> <li>• Satisfacción del cliente → valor percibido</li> <li>• La recuperación del servicio modera la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente</li> <li>• El valor percibido modera la relación entre la satisfacción del cliente y su fidelidad</li> </ul>
Lai (2014)	B2C, offline	<b>Calidad del servicio de un paquete de viaje, valor percibido de un paquete de viaje, satisfacción del</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de servicio de un paquete de viaje → valor percibido de un paquete de viaje</li> <li>• Calidad del servicio de un</li> </ul>

		<b>turista con una agencia de viajes, confianza del turista en una agencia de viajes, compromiso del turista con una agencia de viajes, fidelidad del turista a una agencia de viajes</b>	<p>paquete de viaje, valor percibido de un paquete de viaje → satisfacción del turista con una agencia de viajes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor percibido de un paquete de viaje, satisfacción del turista con una agencia de viajes → confianza del turista en una agencia de viajes</li> <li>• Satisfacción del turista con una agencia de viajes, confianza del turista en una agencia de viajes → compromiso del turista con una agencia de viajes</li> <li>• Satisfacción del turista con una agencia de viajes, confianza del turista en una agencia de viajes, compromiso del turista con una agencia de viajes → fidelidad del turista con una agencia de viajes</li> </ul>
Chang (2015)	B2C, offline	<b>Desempeño del líder turístico, experiencia de flujo, reputación de la agencia de viajes, valor funcional, valor emocional, recomendación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación → valor funcional</li> <li>• Reputación, valor funcional → valor emocional</li> <li>• Reputación, valor funcional, valor emocional → recomendación</li> <li>• El rendimiento del líder turístico percibido por los clientes modera las relaciones entre la reputación, el valor percibido y los comportamientos de recomendación</li> <li>• La experiencia de flujo percibida por los clientes modera la relación entre la reputación y el valor percibido y la relación entre el valor percibido y la recomendación</li> </ul>
Oviedo-García et al. (2015)	B2C, offline	<b>Gestión de la relación con el cliente, calidad de la relación (satisfacción, confianza, compromiso), fidelidad, boca a boca, uso, intención de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la relación con el cliente → calidad de la relación</li> <li>• Calidad de la relación → fidelidad</li> <li>• Calidad de la relación → boca a boca</li> <li>• Calidad de la relación → uso</li> <li>• Calidad de la relación → intención de compra</li> </ul>
Roger-Monzó et al. (2015)	B2C, online	<b>Calidad percibida del servicio electrónico (eficiencia, fiabilidad, disponibilidad del sistema y privacidad), valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad percibida del servicio electrónico → valor percibido del servicio electrónico</li> <li>• Valor percibido del servicio electrónico → fidelidad del</li> </ul>



		<b>percibido del servicio electrónico y lealtad del consumidor</b>	consumidor
Silva & Gonçalves (2016)	B2C, offline and online	<b>Valor percibido, satisfacción del cliente, calidad percibida, confianza, lealtad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el contexto de las compras fuera de línea (compras presenciales): <ul style="list-style-type: none"> <li>- La confianza es una condición suficiente para una alta fidelidad del cliente</li> <li>- La combinación de valor percibido y calidad percibida conduce a una mayor fidelidad</li> </ul> </li> <li>• En el contexto de las compras en línea: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La combinación de la confianza con el valor percibido o con la calidad percibida conduce a una mayor fidelidad</li> <li>- La combinación del valor percibido, la calidad percibida y la satisfacción del cliente conduce a una mayor fidelidad</li> </ul> </li> </ul>
Berbegal-Mirabent et al. (2016)	B2C, online	<b>Calidad funcional, calidad hedónica, valor percibido, fidelidad, comportamiento de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad funcional, calidad hedónica → valor percibido</li> <li>• Valor percibido → lealtad</li> <li>• Lealtad → comportamiento de compra</li> </ul>
Rajaobelina (2018)	B2C, offline and online	<b>Experiencia del cliente [pensar, sentir, percibir, actuar, relacionarse], calidad de la relación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el contexto offline: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar, sentir (negativo), actuar → calidad de la relación</li> </ul> </li> <li>• En el contexto online: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar, sentir (negativo), sentir → calidad de la relación</li> </ul> </li> </ul>
Yen et al. (2018)	B2C, offline	<b>Confianza del cliente, apego a la marca, apego al líder turístico, valor percibido, intenciones de comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego a la marca, apego al líder turístico → valor percibido</li> <li>• Apego al líder turístico, valor percibido → intenciones de comportamiento</li> <li>• La confianza del cliente modera las relaciones entre el apego a la marca y el valor percibido</li> <li>• La confianza del cliente modera las relaciones entre el apego al líder turístico y el valor percibido</li> </ul>
Albayrak et al. (2019)	B2C, online	<b>Calidad del sitio web (diseño, información, gratificación,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del sitio web → valor hedónico</li> </ul>

		<b>recompensa), hedónico, fidelidad</b>	<b>valor confianza,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del sitio web → confianza</li> <li>• Valor hedónico, confianza → lealtad</li> </ul>
--	--	---	-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia

La literatura muestra resultados diferentes para los contextos offline y online (por ejemplo, Silva y Gonçalves, 2016). Centrándonos en el contexto offline, al analizar las relaciones entre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad, He y Song (2009) y Lai (2014) encuentran que la Calidad es antecedente de la Satisfacción y del Valor; el Valor es antecedente de la Satisfacción; y la Satisfacción es mediadora de la relación entre Calidad y Lealtad, y entre Valor y Lealtad. Es decir, un planteamiento de cadena de efectos C-V-S-L como el revisado más arriba para otros consumos turísticos. Además, Lai (2014) incluye en su análisis la Confianza y el Compromiso, mostrando una estructura de relaciones entre variables comprensiva y compleja, donde el Valor y la Satisfacción influyen en la Confianza; la Satisfacción y la Confianza influyen en el Compromiso; y por último, la Satisfacción, la Confianza y el Compromiso influyen sobre la Lealtad. Los resultados de Lai (2014) son coherentes con los de Richard y Zhang (2012) al analizar la relación entre Satisfacción, Compromiso y Lealtad, así como con los hallazgos de Moliner et al. (2007a, 2007b), quienes analizan primero la calidad de la relación con los clientes (es decir, los vínculos entre Satisfacción, Confianza y Compromiso) (2007a), y más tarde intentan explicar cómo el Valor influye en la calidad de la relación (2007b).

Aunque varios estudios confirman una relación positiva entre Satisfacción y Lealtad en el contexto de agencias de viajes tradicionales (del Bosque, San Martín y Collado, 2006; He y Song, 2009; Kuo, Chang, Cheng y Lai, 2013; Lai, 2014; Macintosh, 2007; Richard y Zhang, 2012), otros autores como Kuo et al. (2013) confirman la cadena C-S-L, y encuentran que la relación entre Satisfacción y Lealtad es mediada por el Valor.

Por su parte, la tabla 3.2 presenta los principales resultados en estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad para agencias de viajes, en contextos B2B. Es notoria la diferencia entre la atención recibida por la investigación sobre entornos industriales en el sector turístico respecto a entornos de consumidores finales.

**Tabla 3.2. Estudios sobre Calidad, Valor, Satisfacción y Lealtad en el sector de las agencias de viaje, entornos B2B**

Wu & Chang (2006)	B2B (mayoristas y minoristas), online	<b>Creencia de capacidad, creencia de benevolencia, creencia de integridad, creencia de previsibilidad, confianza de las partes, confianza de control, intenciones de transacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencia de capacidad, creencia de benevolencia, creencia de integridad, creencia de previsibilidad → confianza de la parte</li> <li>• Creencia de capacidad, creencia de benevolencia, creencia de integridad, creencia de previsibilidad → confianza de control</li> <li>• Confianza de las partes → intenciones de transacción</li> </ul>
Huang (2008)	B2B (mayoristas y minoristas), online	<b>Calidad electrónica, confianza, lealtad electrónica, intención de transacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad electrónica, confianza → Lealtad electrónica</li> <li>• Lealtad electrónica → Intención de transacción</li> </ul>
Andreu et al. (2010)	B2B (agencias de viaje y proveedores), online	<b>Presión del cliente, presión normativa, comunicación electrónica, contratación electrónica, confianza con el proveedor, reciprocidad percibida, compromiso con el proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión de los clientes → comunicación electrónica</li> <li>• Presión normativa, comunicación electrónica → contratación electrónica</li> <li>• Comunicación electrónica, contratación electrónica → confianza con el proveedor</li> <li>• Confianza con el proveedor → reciprocidad percibida</li> <li>• Reciprocidad percibida → compromiso con el proveedor</li> </ul>
Ruiz-Molina et al. (2010)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline y online	<b>Tecnología de la información, beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial, satisfacción, lealtad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios de confianza, beneficios de trato especial → Satisfacción</li> <li>• Satisfacción → Fidelización</li> <li>• La tecnología de la información contribuye a reforzar el vínculo entre la satisfacción y la lealtad. En cambio, la relación entre los beneficios sociales y la satisfacción del comprador sólo se observa en el caso de los proveedores con baja intensidad tecnológica</li> </ul>
Gil-Saura et al. (2011)	B2B (agencias de viaje y proveedores),	<b>Beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial, costes de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial, costes de relación → valor</li> </ul>

	offline	<b>relación, valor de la relación, confianza, dependencia del proveedor, orientación a largo plazo, compromiso, lealtad</b>	<p>de relación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de la relación → confianza</li> <li>• Confianza → orientación a largo plazo</li> <li>• Valor de la relación, confianza, orientación a largo plazo → compromiso</li> <li>• Compromiso → lealtad</li> </ul>
Schakett et al. (2011)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline	<b>Vínculos estructurales, vínculos económicos, vínculos sociales, lealtad del comprador hacia el vendedor, confianza en el vendedor, satisfacción con el vendedor, percepción de la calidad del servicio prestado por el vendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo social → lealtad</li> <li>• Vínculo social → confianza</li> <li>• Vínculo social → satisfacción</li> <li>• Vínculo social → calidad del servicio</li> <li>• Cuando se controlan los vínculos estructurales y económicos, los vínculos sociales influyen significativamente en la lealtad, la confianza y la satisfacción del comprador hacia el vendedor y en las percepciones del comprador sobre la calidad del servicio del vendedor</li> </ul>
Moliner et al. (2007a) (2007b)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline	<b>Beneficios de la relación (beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial), orientación a largo plazo, actitud hacia el proveedor de servicios, valor de la relación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios de la relación, orientación a largo plazo, actitud hacia el proveedor de servicios → valor de la relación</li> </ul>
Chao et al. (2015)	B2B (agencias de viaje y compañías aéreas), offline	<b>Venta de relaciones (divulgación mutua, fuerza de la interacción, propensión a colaborar), beneficios relacionales (confianza, sociabilidad, trato especial), calidad de la relación (satisfacción, compromiso), rendimiento voluntario (lealtad, cooperación, participación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta relacional → beneficios relacionales</li> <li>• Beneficios relacionales → calidad de la relación</li> <li>• Calidad de la relación → rendimiento voluntario</li> </ul>
Ruiz-Molina et al. (2015)	B2B (agencias de viaje y proveedores), offline	<b>Beneficios de confianza, beneficios sociales, trato especial Beneficios, valor de la relación, satisfacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios de confianza, beneficios sociales, beneficios de trato especial → valor de relación</li> <li>• Valor de la relación → satisfacción</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Para las relaciones B2B, son menos los autores que las han explicado a partir del análisis de los mercados interorganizacionales de servicios turísticos. Wu & Chang (2006) examinaron los tipos de Confianza para explicar la respuesta de las intenciones transaccionales de los minoristas del comercio electrónico de viajes frente a sus proveedores. También, Gil-Saura, Ruiz-Molina y Arteaga (2011) y Ruiz-Molina, Gil-Saura y Moliner (2015) a partir de la tipología de Gwinner. Gremler y Bitner (1998), señalan la importancia de la creación de Valor para los proveedores en sus relaciones con sus clientes. La influencia de los aspectos relacionales como el trato, la Confianza y los vínculos personales de amistad es positiva sobre la Satisfacción de las agencias de viajes y sus principales proveedores, luego mantenerla a largo plazo motiva la Lealtad del cliente en la agencia de viajes. No obstante, las relaciones entre la Calidad del servicio, la percepción de Valor, la Satisfacción, el Compromiso y la Confianza sobre la Lealtad en el contexto B2B de las agencias de viaje están escasamente investigadas.

### **PARTE III. ESTUDIOS EMPÍRICOS**

## **Capítulo 4. Notas metodológicas**

Realizada ya la revisión de la literatura sobre turismo, agencias de viajes y lealtad en los clientes industriales de agencias de viajes, es el momento de abordar la Parte III de esta tesis doctoral que se ocupa de los estudios empíricos.

Se abordará en esta parte la descripción de la metodología seguida para la realización del trabajo de campo de esta tesis doctoral. Con ese objetivo se ha dividido el capítulo en dos epígrafes.

En el primer epígrafe, se detalla el diseño de la metodología de la presente tesis doctoral. En concreto, se explican las fases en las que se ha llevado a cabo, por qué se ha escogido una doble metodología (cualitativa y cuantitativa), con qué criterio se han seleccionado a las personas encuestadas y cómo se ha procedido para la realización de las encuestas.

En el segundo epígrafe, se explica el tratamiento de los datos obtenidos una vez realizadas las encuestas. Más en concreto, el fin de este epígrafe es responder a qué preguntas de investigación se pretende dar respuesta con este análisis.

### **4.1 Diseño de la metodología**

En esta tesis doctoral se han utilizado técnicas de análisis tanto cualitativas como cuantitativas para estudiar un mismo fenómeno. Concretamente se ha diseñado una metodología basada principalmente en la revisión del estado del arte y la realización de un cuestionario estructurado con escalas ya validadas en investigaciones previas pero, eso sí, adaptadas a esta investigación.

Con respecto a la revisión de la literatura, llevada a cabo en los capítulos 1, 2 y 3, son dos las fases que pueden ser distinguidas:

- En la Parte I (capítulos 1 y 2) se realiza una contextualización del turismo como fenómeno económico pero también transversal a nivel mundial, regional

(por continentes) y nacional (España). Seguidamente, ya en el capítulo 2, se aborda la literatura sobre distribución turística y el importante papel jugado en la misma por las agencias de viaje.

- En la Parte II (capítulo 3) se lleva a cabo un análisis y revisión bibliográfica de los principales aspectos que afectan a la Lealtad del cliente en el ámbito turístico. Dicho análisis se realiza tanto para entornos B2C (clientes vacacionales de agencias de viaje) como para entornos B2B (clientes corporativos o industriales de agencias de viaje).

La investigación parte de una amplia y, sin duda, valiosa literatura, sin embargo, se es consciente desde el primer momento de que el fenómeno investigado (la Lealtad del cliente industrial a su agencia de viajes) es dinámico y en constante evolución. Por ello, se parte del convencimiento de que, para conocer la realidad de un fenómeno eminentemente práctico, debemos acercarnos a aquellos que mejor conocen la realidad del servicio al cliente industrial de agencias de viaje con el objetivo de confrontar las ideas evidenciadas tras la revisión de la literatura. Por ello, tras la oportuna revisión del estado del arte y tras un primer diseño del cuestionario y elección de las escalas consideradas más idóneas para abordar esta investigación, el mismo fue sometido a una revisión (pre-test) por parte de un grupo de agentes de viajes de la máxima responsabilidad en el área B2B en Andalucía de Viajes El Corte Inglés<sup>46</sup>.

Finalmente se realizó una encuesta para clientes corporativos de una de las mayores agencias de viajes de España: Viajes El Corte Inglés. Se eligió España porque este país tiene la tercera industria turística más competitiva del mundo según el último TTDI<sup>47</sup> (2021), tras Japón y Estados Unidos de América.

---

<sup>46</sup> Relación de Jefas y Jefes de Delegación de Empresas en Andalucía para llevar a cabo las sesiones de “focus group”: Javier Carrillo (Jefe de Delegación de Almería-Empresas, José Antonio Clavijo (Jefe de Delegación de Cádiz-Empresas), Javier del Barrio (Jefe de Delegación de Huelva-Empresas), Raquel Pando (Jefa de Delegación de Sevilla-Empresas) y Hugo Quirós (Jefe de Delegación de Málaga-Empresas).

<sup>47</sup> Índice TTDI, siglas en inglés de *Travel & Tourism Development Index* publicado por el World Economic Forum cada dos años. España ha ocupado el primer puesto de manera ininterrumpida durante los años 2015, 2017 y 2019.



El cuestionario, como hemos indicado anteriormente, se diseñó utilizando escalas adaptadas de estudios anteriores en contextos de servicios turísticos y B2B. La escala de Calidad de Servicio fue adaptada de la escala propuesta por Sánchez et al. (2006) para ser utilizada en la compra de un paquete turístico en una agencia de viajes. La escala de Valor fue adaptada de Gallarza y Gil-Saura (2006). En cuanto a la medición de la Satisfacción, los ítems aquí propuestos fueron adaptados de Cronin et al. (2000). Las escalas de Confianza y Compromiso fueron adaptadas de Ferro et al. (2016). Por último, la Lealtad se midió con la escala de 5 ítems de Zeithaml et al. (1996). Todos los ítems se midieron mediante una escala Likert de 5 puntos. Las variables de clasificación se incluyeron al final del cuestionario.

**Tabla 4.1. Perfil de la muestra**

<b>Género</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Facturación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Hombre	26	50,98	De 0€ a 1.000.000€	11	21,57
Mujer	25	49,02	De 1.000.001€ a 3.000.000€	4	7,84
<b>Edad</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	De 3.000.001€ a 6.000.000€	4	7,84
Menos de 25 años	1	1,96	De 6.000.000€ a 10.000.000€	1	1,96
De 25 a 35 años	5	9,80	De 10.000.001€ a 15.000.000€	1	1,96
De 36 a 40 años	5	9,80	De 15.000.000€ a 20.000.000€	1	1,96
De 41 a 45 años	14	27,45	Más de 20.000.000€	16	31,37
De 46 a 50 años	16	31,37	No sabe / No contesta	13	25,49
De 51 a 55 años	8	15,69	<b>Departamento de gestión de viajes</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
De 56 a 60 años	2	3,92	No	30	58,82
<b>Sector</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Si	20	39,22
Fabricación	7	13,73	No sabe / No contesta	1	1,96
Agricultura	6	11,76	<b>VECI<sup>48</sup> como principal proveedor</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Alimentación y bebidas	3	5,88	No	3	5,88
Construcción	3	5,88	Si	45	88,24
Consultoría	3	5,88	No sabe / No contesta	3	5,88
Educación	3	5,88	<b>Tiempo contratando con VECI</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Electrónica	2	3,92	Menos de un año	2	3,92
Entretenimiento y recreación	2	3,92	Entre 1 y 2 años	3	5,88
Químico	2	3,92	Entre 3 y 5 años	14	27,45
Sanitario	2	3,92	Entre 6 y 10 años	9	17,65
Servicios	2	3,92	Más de 10 años	20	39,22
Telecomunicaciones	2	3,92	No sabe / No contesta	3	5,88
Otros	14	27,44	<b>Frecuencia de contacto con VECI</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Número de trabajadores</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Una vez al año	0	0,00
Entre 1 y 5 trabajadores	4	7,84	Una vez cada seis meses	1	1,96
Entre 6 y 10 trabajadores	2	3,92	Una vez cada tres meses	4	7,84
Entre 11 y 20 trabajadores	5	9,80	Una vez al mes	4	7,84
Entre 21 y 50 trabajadores	6	11,76	Una vez a la semana	10	19,61
Entre 51 y 100 trabajadores	7	13,73	A diario	30	58,82
Más de 100 trabajadores	27	52,94	No sabe / No contesta	2	3,90

<sup>48</sup> VECI: Viajes El Corte Inglés. Aunque, a veces, una empresa simultanea sus viajes profesionales con varias agencias de viajes, lo habitual (45 de 51 casos) es que sólo sea un proveedor de viajes quien gestione todas las estancias y desplazamientos de la compañía.

Cabe resaltar que, en todos los casos, el encuestado era la persona responsable de la decisión de contratar los servicios de la agencia de viajes<sup>49</sup>. Para cada caso, el informante clave fue el personal responsable de la decisión de compra (cargos directivos), que en ocasiones (N=21) también son habitualmente usuarios finales (viajeros)<sup>50</sup>, pero que en este caso valoran su relación con la agencia como clientes industriales (no como responsables de contratación). La Tabla 4.1 muestra los detalles de la distribución de la muestra en cuanto a las variables de clasificación.

#### 4.2 Tratamiento de los datos de los cuestionarios

Con el objetivo de analizar el contenido de los 51 cuestionarios realizados se han utilizado diferentes modelos estadísticos dado que la presente tesis, como ya se ha indicado, aborda el objeto de investigación desde una doble perspectiva: cualitativa y cuantitativa.

Con respecto a la parte de investigación cuantitativa, el modelo de análisis de datos utilizado fue el de ecuaciones estructurales utilizando el enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

Con respecto al análisis de datos que da soporte a la investigación cualitativa de la presente tesis, cabe indicar que lo hacemos a través del modelo QCA o técnica de análisis comparativo cualitativo (QCA, por las siglas del inglés *Qualitative Comparative Analysis*). Esta técnica de análisis complementa las evidencias de las corrientes que parten de fuentes cuantitativas, pero también puede funcionar para reflejar aspectos de la realidad y relaciones causales cuando se investiga en muestras

---

<sup>49</sup> Normalmente, en el argot profesional, la persona que solicita los servicios de la agencia de viajes para empresas es conocido con el anglicismo *travel manager*.

<sup>50</sup> En 21 de las 51 personas encuestadas, se daba la doble condición de ser responsables de la contratación de la agencia de viajes y usuarios finales de la misma. No siempre coincide que quien contrata la agencia de viajes también es quien viaja (Director-a de Compras, Director-a Financiero-a, etc.).

pequeñas (como es el caso de la presente investigación), cosa que no es posible cuando se trata de estudios estadísticos; además, dicha metodología puede ser útil para combatir la división tradicional entre enfoques cualitativos y cuantitativos.

Se abordan con más profundidad estos modelos de tratamiento de datos en los capítulos 5 y 6 de esta tesis.

**Anexo 1. Cuestionario: “Agencias de viaje para empresas: antecedentes de la Lealtad de sus clientes”**

CUESTIONARIO

**Persona a la que se dirige el cuestionario**

La persona de contacto a la que nos dirigimos es aquella que gestiona habitualmente los viajes profesionales del personal (travel manager). No obstante, si dicha persona no pudiera responder por cualquier motivo, o bien si la empresa considera que en este momento existe otro interlocutor más adecuado, le rogamos que nos indique la persona a la que dirigimos.

**Tabla 1. Datos de la empresa y persona de contacto**

Nombre y Apellidos de la persona de contacto	
Nombre de la Empresa	
Teléfono	
Dirección de la Empresa	

**Tabla 2: Datos de la persona que responde el cuestionario**

**NOTA: A rellenar únicamente si la persona que realiza la encuesta no es la misma que se indica en la tabla anterior “Datos de la empresa y persona de contacto”, o bien, si se ha producido algún cambio en el nombre o ubicación de la empresa.**

Nombre y apellidos de la persona que responde el cuestionario	
Nombre de la empresa (sólo si no coincide con el de la tabla anterior)	
Teléfono	
Dirección de la empresa	

‡0 Cargo de la persona que responde: \_\_\_\_\_

‡1 E-mail de la persona que responde: \_\_\_\_\_

‡2 Motivo de sustitución de la persona de contacto: \_\_\_\_\_

‡3 Motivo de cambio de nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Esta encuesta es **totalmente anónima**. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la **Ley de Protección de Datos**. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos los resultados que permitan identificar a empresas concretas.

### **Objetivos del estudio**

Este cuestionario es parte del proyecto “**Agencias de viaje para empresas: antecedentes de la lealtad de sus clientes**” para desplazamientos y estancias profesionales de empresas de Andalucía”, realizado por la Universidad de Sevilla<sup>51</sup> en colaboración con la Universidad de Córdoba. El objetivo general es conocer los efectos y posibles beneficios que han obtenido las empresas y entidades que han mantenido algún tipo de acuerdo o relación con las agencias de viajes presenciales de Andalucía. La información recogida en el estudio se utilizará para informar la toma de decisiones en el sector de Agencias de Viaje corporativas de Andalucía y mejorar así la relación con sus clientes de empresa.

El presente cuestionario se refiere a la relación que su empresa ha tenido con la Agencia de

---

<sup>51</sup> Por parte de la Universidad de Sevilla, interviene en el estudio la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales a través de su Grupo de Investigación de Análisis Económico y Economía Política. Departamento de Economía e Historia Económica. Por parte de la Universidad de Córdoba, interviene en el estudio la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales a través de su Grupo de Investigación en Ciencias Sociales. Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Economía Aplicada y Organización de Empresas.

Viajes actual a través de diferentes actividades, así como, a las opiniones que le merece dicha relación. Consta de las siguientes partes:

Bloque A: Características generales de la empresa

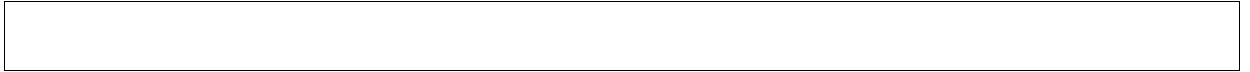
Bloque B: Organización, gestión y actividades de reservas de viajes profesionales

Bloque C: Valoración de la colaboración con su Agencia de Viajes

Los análisis y conclusiones del estudio se incluirán en **un informe de resultados que se hará llegar a todas las empresas participantes.**

Instrucciones para cumplimentar el cuestionario:

1. Este cuestionario va dirigido a una persona de la empresa que tenga conocimiento directo de la relación mantenida con su Agencia de Viajes. Idealmente, una persona que supervise o que gestione directamente las actividades de reservas de viajes profesionales de la empresa. Por favor, téngalo en cuenta a la hora de decidir el interlocutor.
2. Un entrevistador se pondrá en contacto con Usted para concretar una cita. Le hará una visita para recoger el cuestionario y, si fuera necesario, resolverle las dudas que le hayan podido surgir.
3. Si lo considera conveniente, puede rellenar el cuestionario con antelación. Si Ud. lo prefiere, puede contestar directamente al encuestador durante la visita.
4. Si en alguna pregunta no es posible consignar la información exacta, por favor, añada el dato estimado. Si no se dispone de ninguna información, déjela sin rellenar.
5. La recogida de datos se realiza en colaboración con el Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba. Si tiene alguna duda sobre la visita o la cumplimentación del cuestionario, puede ponerse en contacto con José Antonio Pedraza Rodríguez (Grado de Turismo de la Universidad de Córdoba), teléfono 957 212510.



**Bloque A. Características generales de la empresa.**

A.1. Indique el tipo de empresa entre las siguientes:

- Privada.....
- Privada con participación pública .....
- Pública.....
- Cooperativa / Sociedad Anónima Laboral.....
- Otros (especificar)\_\_\_\_\_
- NS.....
- NC.....

A.2. Indique si su empresa dispone de participación de capital extranjero:

- No.....
- Sí (menor del 10%).....
- Sí (entre el 10% y 50%).....
- Sí (mayor del 50%).....
- NS.....
- NC.....

A.3. Indique si su empresa participa en el capital de otra u otras empresas:

- Sí, en España.....
- Sí, en otros países.....
- NO.....
- NS.....
- NC.....

A.4. ¿Su empresa forma parte de algún grupo empresarial?

- SI..... 1 \_\_\_\_\_ Pasar a A5
- NO..... 2 \_\_\_\_\_ Pasar a A6
- NS.....
- 
- NC.....



A.5. Señale la provincia donde se encuentra ubicada la empresa matriz (especifique el país, en caso de ubicarse fuera de España)

A.5.1. Provincia \_\_\_\_\_ A.5.2. País \_\_\_\_\_

A.6. ¿Cuál es la relación de la empresa con el grupo al que pertenece?

- Empresa matriz.....
- Empresa filial.....
- Otros \_\_\_\_\_
- NS.....
- NC.....

A.7. ¿En qué año se constituyó la empresa? (Nos referimos a la entidad jurídica para la que trabaja la persona entrevistada, no al grupo empresarial ni al centro de trabajo)

- Año: \_\_\_\_\_
- NS.....
- NC.....

A.8. Señale la cuantía aproximada de los siguientes indicadores económicos de la empresa teniendo en cuenta el promedio de los 3 últimos ejercicios económicos. (Indicar 0 si por cualquier motivo no existe aún en la empresa facturación, exportaciones o inversión en I+D)

Cuantía anual (en miles de euros)		NS	NC
A.8.1 Facturación	€		
A.8.2 Exportaciones	€		
A.8.3 Inversión en I+D	€		

A.9. Indique el porcentaje de facturación aproximado que su empresa tiene en los siguientes mercados.

Mercados	% Facturación	NS	NC

A.9.1 Mercado local/autonómico	%		
A.9.2 Mercado nacional	%		
A.9.3 Países de la UE	%		
A.9.4 Todos los demás países	%		
TOTAL	100%		

A.10. Indique el número total de trabajadores aproximado y el número de personas que se dedican a viajar.

Número total de trabajadores	Nº de trabajadores que viajan	NS	NC

A.11. Indique cuál es la situación de la empresa respecto a la existencia de un *“departamento de gestión de viajes profesionales”*.

La empresa dispone de ...	SI	NO	NS	NC
A.11.1 ... <i>departamento de gestión de viajes profesionales</i> en la propia empresa				
A.11.2 ... <i>departamento de gestión de viajes profesionales</i> en otra empresa del grupo				

**Bloque B. Organización, gestión y actividades relacionadas con los viajes profesionales de la empresa.**

B.1. Indique la frecuencia con la que se realizan en su empresa desplazamientos y estancias por causa de viajes profesionales:

	Nunca	A diario	Semanal	Mensual	Semestral	Anual	NS	NC
B.1.1 Tren								
B.1.2 Avión								
B.1.3 Barco								
B.1.4 Alquiler coche								
B.1.5 Hotel-estancia.								

B.2. Indique el número de personas que realizan en su empresa desplazamientos y estancias por causa de viajes profesionales:

	Nunca	A diario	Semanal	Mensual	Semestral	Anual	NS	NC
B.2.1 De 1 a 3 pax								
B.2.2 De 4 a 10 pax								
B.2.3 De 11 a 20 pax								
B.2.4 De 21 a 50 pax								
B.2.5 Más de 50 pax								

B.3. Indique los destinos y frecuencia a los que suelen viajar por motivos profesionales en su empresa:

	Nunca	A diario	Semanal	Mensual	Semestral	Anual	NS	NC
B.3.1 España								
B.3.2 Europa								
B.4.3 EEUU								
B.5.4 América Sur								
B.5.6 Oriente Medio								
B.5.7 Asia								

B.4. Indique el medio de reserva de sus viajes profesionales:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC
B.4.1 Agencia de viajes tradicional						
B.4.2 Agencia de viajes online						
B.4.3 Web proveedores viajes						
B.4.4 Teléfono, E-Mail, proveedores viajes						
B.4.5 Otros (indique cuál): _____ —						

B.5. Si su respuesta a la **pregunta B.4** fue “*Regularmente*” en la casilla B.4.1 Agencia de viajes tradicional, indique ahora cómo contacta para sus reservas con su Agencia de Viajes habitual:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC
B.5.1 Por teléfono						
B.5.2 Por E-Mail						
B.5.3 Por plataforma de autorreserva						
B.5.4 Otros (indique cuál): _____ —						

B.6. Si su respuesta a la **pregunta B.4** fue “*Regularmente*” en la casilla B.4.1 Agencia de viajes tradicional, indique ahora con qué agencia o agencias de viajes trabaja habitualmente:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC
B.6.1 Viajes El Corte Inglés						
B.6.2 Halcón Viajes						
B.6.3 Nautalia Viajes						
B.6.4 Barceló Viajes						
B.6.5 Carlson Wagonlit						
B.5.4 Otros (indique cuál): _____ —						

B.7. Indique la cuantía aproximada de los productos reservados por su empresa el último año:

Total facturación anual en viajes profesionales	NS	NC
---	----	----

€		
---	--	--

B.8. Indique el porcentaje aproximado de facturación que su empresa realiza según los diferentes productos reservados:

	Tren (%)	Avión (%)	Hotel (%)	Resto (%)	NS	NC
B.8.1 Gasto nacional						
B.8.2 Gasto Europa						
B.8.3 Gasto Intercontinental						
B.8.4 Total						

**Bloque C. Valoración de la colaboración con los servicios de la Agencia de Viajes.**

C.1 Indique el grado de interacción que usted mantiene con su agencia de viajes:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC
C.1.1 Si tengo una idea útil sobre cómo mejorar el servicio, permito que el agente de viajes lo sepa						
C.1.2 Cuando recibo un buen servicio por parte del agente de viajes, se lo comento.						
C.1.3 Cuando tengo un problema, permito que el agente de viajes lo sepa.						

C.2... Indique en qué medida recomienda su agencia de viajes a otras empresas:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC

C.2.1 Dije cosas positivas de Viajes X y de su personal a otras empresas.						
C.2.2 Recomendé Viajes X y a sus empleados a otras empresas						
C.2.3 Animo a amigos y parientes a utilizar Viajes X.						

C.3. Indique su grado de tolerancia ante la prestación del servicio de su agencia de viajes:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC
C.3.1 Si el servicio no lo recibo como espero, estoy dispuesto a tolerarlo.						
C.3.2 Si el agente de viajes comete un error durante la gestión del viaje estaría dispuesto a ser paciente.						
C.3.3 Si tengo que esperar más tiempo del que yo espero para la gestión de un viaje, yo estaría dispuesto a adaptarme.						

C.4. Indique en qué medida confía en el servicio prestado por su agencia de viajes:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC
C.4.1 Cuando Viajes X promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple.						
C.4.2 Cuando usted tiene un problema con la gestión del viaje o durante el mismo, Viajes X muestra sincero interés por resolverlo						
C.4.3 Viajes X presta el servicio de manera correcta a la primera.						

C.4.4 Viajes X presta el servicio en el tiempo que promete hacerlo.						
C.4.5 Viajes X mantiene informados a los clientes sobre el momento en que el servicio se va a prestar.						

C.5. Indique en qué medida su agencia de viajes cumple con los siguientes aspectos del servicio que ofrece:

	Nunca	A veces	Regularmente	Siempre	NS	NC
C.5.1 Viajes X le presta el servicio de manera individualizada.						
C.5.2 Viajes X cuenta con agentes de viajes que le brindan atención individualizada						
C.5.3 Viajes X toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes de empresa.						
C.5.4 Los empleados de Viajes X atienden sus necesidades específicas.						



## **Capítulo 5. Investigación Cuantitativa**

Este capítulo aborda la aproximación cuantitativa a la investigación que da soporte a esta tesis doctoral. Así, en el primer epígrafe se da la justificación del modelo elegido para esta aproximación cuantitativa a la investigación. El segundo epígrafe detalla el modelo de medida utilizado y ya en el epígrafe tercero se aborda la aplicación del modelo seleccionado (Modelo Estructural) al caso concreto de la investigación realizada como base de esta tesis doctoral.

### **5.1 Análisis de datos: justificación del modelo utilizado**

Para estimar el modelo, se empleó un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el enfoque mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Wold, 1985; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin y Lauro, 2005). Esta técnica es adecuada porque se ajusta a las características de los datos y al objetivo de la investigación. Por un lado, a diferencia del enfoque basado en covarianzas (CB-SEM), PLS-SEM no requiere normalidad de los datos porque es un método estadístico no paramétrico. No obstante, se debe verificar que la distribución de los datos no está muy alejada de una distribución normal, a través de pruebas como la asimetría y la curtosis, puesto que datos altamente alejados de dicha distribución pueden causar problemas en la estimación de los niveles de significación (Hair et al., 2017). Al aplicar en este estudio el test de normalidad Kolmogorov-Smirnov para analizar la distribución de los datos, los resultados mostraron que los datos no tienen una distribución normal. Sin embargo, los valores absolutos de asimetría y curtosis no eran superiores a 3 y 10, respectivamente, indicando que los datos no están extremadamente alejados de lo normal (Kline, 2015) (ver Tabla 5.1). Por otro lado, a diferencia del enfoque basado en covarianzas, PLS-SEM no requiere un elevado tamaño muestral (Chin, 1998). Como la presente tesis se basa en una muestra pequeña, PLS-SEM es una opción adecuada para examinar los datos. Por último, dado el carácter exploratorio de PLS-SEM y el carácter confirmatorio de CB-SEM, PLS-SEM se ajusta mejor a nuestro objetivo de investigar relaciones complejas de manera predictiva.

A continuación, como sugieren Anderson y Gerbing (1988), un procedimiento de dos pasos fue utilizado para testar el modelo: modelo de medida y modelo estructural.

## 5.2 Modelo de medida

La evaluación de los modelos de medida reflectivos se basa en un análisis de fiabilidad de la consistencia interna, de la validez convergente y de la validez discriminante (Hair et al., 2017). Para analizar la fiabilidad de la consistencia interna, la fiabilidad compuesta es una medida más apropiada que el Alfa de Cronbach (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). En este estudio, la fiabilidad compuesta, con valores superiores a 0,7 confirma la consistencia interna (ver Tabla 5.1). Adicionalmente, el Alfa de Cronbach también muestra valores superiores al umbral de 0,7 (ver Tabla 5.1).

**Tabla 5.1 Valoración del modelo de medida**

	Promedio	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Loading	$\alpha$ de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
<b>CALIDAD</b>						<b>0,829</b>	<b>0,887</b>	<b>0,660</b>
Calidad1	4,640	0,480	-0,602	-1,708	0,785			
Calidad2	4,680	0,466	-0,796	-1,425	0,757			
Calidad3	4,620	0,485	-0,510	-1,814	0,846			
Calidad4	4,700	0,500	-1,386	0,977	0,856			
<b>VALOR</b>						<b>0,888</b>	<b>0,931</b>	<b>0,817</b>
Valor1	4,480	0,500	0,083	-2,078	0,897			
Valor2	4,500	0,608	-0,825	-0,260	0,909			
Valor3	4,560	0,535	-0,651	-0,768	0,906			
<b>SATISFACCIÓN</b>						<b>0,920</b>	<b>0,950</b>	<b>0,862</b>
Satisfacción1	4,520	0,538	-0,479	-0,979	0,930			
Satisfacción2	4,500	0,539	-0,396	-1,052	0,942			
Satisfacción3	4,500	0,539	-0,396	-1,052	0,913			
<b>CONFIANZA</b>						<b>0,771</b>	<b>0,869</b>	<b>0,689</b>
Confianza1	4,620	0,485	-0,510	-1,814	0,872			
Confianza2	4,320	0,705	-0,912	0,928	0,744			
Confianza3	4,760	0,427	-1,256	-0,443	0,867			
<b>COMPROMISO</b>						<b>0,952</b>	<b>0,960</b>	<b>0,912</b>
Compromiso1	4,380	0,629	-0,522	-0,590	0,936			
Compromiso2	4,320	0,676	-0,507	-0,744	0,967			
Compromiso3	4,280	0,749	-0,524	-1,054	0,962			
<b>LEALTAD</b>						<b>0,906</b>	<b>0,931</b>	<b>0,733</b>
Lealtad1	4,340	0,651	-0,493	-0,659	0,854			
Lealtad2	4,400	0,600	-0,458	-0,608	0,943			
Lealtad3	4,160	0,833	-0,530	-0,797	0,918			
Lealtad4	4,400	0,721	-0,792	-0,669	0,686			
Lealtad5	4,380	0,797	-1,057	0,202	0,855			

Fuente: elaboración propia

Para testar la validez convergente, en primer lugar, la fiabilidad de los indicadores se confirma con valores de carga (loadings) superiores al umbral de 0,707. Y, en segundo lugar, se comprueba que la varianza promedio extraída (AVE) para cada constructo

supera el umbral de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) (ver Tabla 5.1), indicando que el constructo explica más de la mitad de la varianza de los indicadores.

**Tabla 5.2 Análisis de validez discriminante: Correlaciones entre constructos y raíz cuadrada de AVE**

	CALIDAD	VALOR	SATISFACCIÓN	CONFIANZA	COMPROMISO	LEALTAD
CALIDAD	<b>0,812</b>					
VALOR	0,550	<b>0,904</b>				
CONFIANZA	0,432	0,618	<b>0,929</b>			
COMPROMISO	0,516	0,565	0,469	<b>0,830</b>		
SATISFACCIÓN	0,461	0,583	0,476	0,515	<b>0,955</b>	
LEALTAD	0,544	0,504	0,429	0,581	0,634	<b>0,856</b>

Valores en la diagonal (en negrita): raíz cuadrada de la varianza promedio extraída (AVE).

Fuente: elaboración propia

Para testar la validez discriminante se consideran dos criterios. En primer lugar, se comprueba que la raíz cuadrada de AVE para cada constructo sea superior a las correlaciones entre ese constructo y los demás constructos (ver Tabla 5.2, donde los valores de la raíz cuadrada del AVE aparecen en la diagonal, en negrita) (Fornell y Lacker, 1981).

**Tabla 5.3 Análisis de validez discriminante: Cargas cruzadas**

	CALIDAD	VALOR	SATISFACCIÓN	CONFIANZA	COMPROMISO	LEALTAD
calidad1	<b>0,785</b>	0,389	0,261	0,395	0,250	0,312
calidad2	<b>0,757</b>	0,446	0,439	0,369	0,518	0,455
calidad3	<b>0,846</b>	0,370	0,274	0,426	0,350	0,464
calidad4	<b>0,856</b>	0,541	0,395	0,474	0,362	0,510
valor1	0,505	<b>0,897</b>	0,522	0,479	0,550	0,487
valor2	0,498	<b>0,909</b>	0,570	0,484	0,545	0,491
valor3	0,489	<b>0,906</b>	0,584	0,566	0,488	0,390
confianza1	0,512	0,576	<b>0,930</b>	0,431	0,466	0,382
confianza2	0,386	0,585	<b>0,942</b>	0,426	0,468	0,469
confianza3	0,300	0,562	<b>0,913</b>	0,451	0,390	0,341
compromiso1	0,356	0,449	0,408	<b>0,872</b>	0,474	0,540
compromiso2	0,437	0,467	0,316	<b>0,744</b>	0,425	0,519
compromiso3	0,503	0,491	0,444	<b>0,867</b>	0,373	0,372
satisfaccion1	0,484	0,639	0,491	0,482	<b>0,936</b>	0,622
satisfaccion2	0,404	0,503	0,448	0,488	<b>0,967</b>	0,652
satisfaccion3	0,431	0,526	0,423	0,506	<b>0,962</b>	0,538
lealtad1	0,543	0,373	0,271	0,525	0,499	<b>0,854</b>
lealtad2	0,497	0,476	0,348	0,548	0,607	<b>0,943</b>
lealtad3	0,430	0,400	0,270	0,498	0,473	<b>0,918</b>
lealtad4	0,411	0,353	0,417	0,394	0,443	<b>0,686</b>
lealtad5	0,442	0,529	0,521	0,505	0,658	<b>0,855</b>

Fuente: elaboración propia

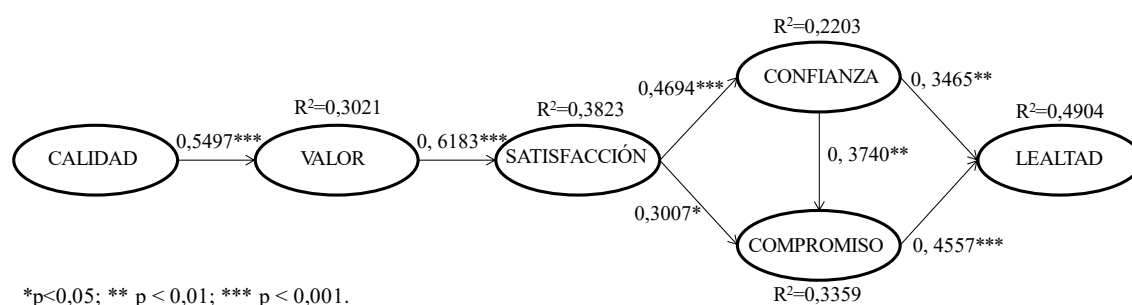
En segundo lugar, se analiza la matriz de cargas cruzadas (ver Tabla 5.3), confirmándose también que los indicadores de cada dimensión están más correlacionados con su constructo que con los demás constructos.

Tras analizar y testar la fiabilidad y validez del modelo de medida, el modelo estructural puede ser evaluado.

### 5.3 Modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural se analiza el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de las variables endógenas y la significación de los senderos (paths) (Hair et al, 2017). La Figura 5.1 muestra información sobre las estimaciones de las relaciones causales propuestas, junto con el coeficiente de determinación  $R^2$  correspondiente a cada una de las variables endógenas. Los resultados indican que el modelo respalda todas las hipótesis propuestas.

**Figura 5.1. Resultados del análisis PLS**



Fuente: elaboración propia

Todos los constructos endógenos del modelo, con valores de  $R^2$  que van desde 0,2203 a 0,4904, muestran niveles aceptables de predictividad (Falk y Miller, 1992), sugiriendo una evaluación general positiva de la validez nomológica del modelo de investigación. En relación a los vínculos entre las variables endógenas, la cadena de efectos entre constructos en un entorno B2B (C-V- S- Confianza/Compromiso- L) queda refrendada (y por tanto todas nuestras hipótesis aceptadas), siendo el vínculo más fuerte entre Valor y Satisfacción (0,6183, p<0,001), seguido del vínculo entre Calidad y Valor (0,5497,

$p < 0,001$ ). Además, en la cadena de efectos S-Confianza/Compromiso-L, los vínculos son más o menos equilibrados. Más concretamente, el vínculo entre Satisfacción y Confianza (0,4694,  $p < 0,001$ ) es algo más fuerte que el vínculo entre Satisfacción y Compromiso (0,3007,  $p < 0,05$ ). Sin embargo, el vínculo entre Confianza y Lealtad (0,3465,  $p < 0,01$ ) es algo más débil que el vínculo entre Compromiso y Lealtad (0,4557,  $p < 0,001$ ). En este caso hay que tener en cuenta, además, que la Confianza influye significativamente en el Compromiso (0,374,  $p < 0,01$ ). En otros estudios, realizados tanto en contexto B2B (Cáceres y Papparoidamis, 2007) como en contexto B2C, específico de agencias de viaje (Lai, 2014), Confianza y Compromiso contribuyen significativamente a la formación de Lealtad con vínculos equilibrados. Sin embargo, en estos estudios los vínculos entre satisfacción y, respectivamente, Confianza y Compromiso, son más descompensados, siendo más fuerte la relación S-Confianza.

En esta investigación, de forma adicional, se testaron efectos directos de la calidad sobre la satisfacción y la lealtad, y no fueron significativos, corroborándose así la cadena propuesta. La secuencia de hipótesis propuestas en el modelo explica el 30,21% del valor percibido, el 38,23% de la satisfacción, el 22,03% de la confianza, el 33,59% del compromiso y el 49,04% de la lealtad.

Estos resultados corroboran trabajos recientes sobre algunos de los eslabones de la cadena en el ámbito industrial, pero también se oponen a otros. En general, de partida los resultados de esta investigación están en la línea con el meta-análisis de Hogreve et al. (2017) sobre la Service-Profit chain, donde la Calidad juega un papel muy importante para el éxito de los servicios, especialmente en las relaciones B2B (comparativamente a las B2C). Sin embargo, otros casos como el de Lee et al. (2018) por ejemplo, confirman una cadena C-S-L en relaciones industriales, aunque no consideran el Valor como mediador. En entornos B2B, existe evidencia empírica que apunta hacia el Compromiso como antecedente del Valor (Ryssel, Ritter y Gemünden, 2004; Möller, 2006). No obstante, el planteamiento de esta tesis doctoral y los resultados obtenidos apuntan hacia a la idea del Valor como desencadenante: cuando la empresa valora en su globalidad (Valor del Cliente como medida holística) una relación comercial satisfactoria, es sensible a la mayor creación de Confianza y Compromiso para el mantenimiento de dicha relación.

En este sentido, estos resultados también refrendan los datos secundarios existentes sobre el sector, en lo que respecta al peso específico de los últimos eslabones de la cadena aquí identificada. El estudio “El papel de las agencias de viajes en el futuro” (ObservaTUR, 2018) señala que la confianza, basada en la experiencia previa, es el elemento más importante a la hora de elegir una agencia de viajes (en el 57% de los casos), muy por encima del asesoramiento (17%) o la garantía de calidad (9%), Y con respecto a los clientes industriales, según la tercera oleada del Barómetro Business realizada por BrainTrust (2018), a la hora de escoger entre una agencia tradicional u online, los usuarios de agencias tradicionales destacan que las utilizan porque la agencia les ofrece confianza (51%), trato personalizado (47%) y por su personal experto (36%).

## **Capítulo 6. Investigación Cualitativa**

Este capítulo aborda la aproximación cualitativa a la investigación que da soporte a esta tesis doctoral. Así, en el primer epígrafe se da la justificación del modelo elegido para esta primera aproximación cualitativa a la investigación. El segundo epígrafe detalla el modelo de medida utilizado y ya en el epígrafe tercero se aborda la aplicación del modelo seleccionado (QCA) al caso concreto de la investigación elegida como base de esta tesis doctoral.

### **6.1 Análisis de datos: justificación del modelo utilizado**

El análisis cualitativo comparado (QCA) es un método que permite conocer los condicionantes o factores causales de un problema. Al igual que otras metodologías deterministas y probabilísticas, QCA es válido para indagar sobre la complejidad causal que sucede en las acciones de causa-efecto, como por ejemplo, los patrones de causación coyuntural múltiple. Esto quiere decir que se trata de una herramienta adecuada para entender cómo diferentes combinaciones de factores causales pueden producir el mismo resultado y cómo el mismo resultado puede estar causado por distintas combinaciones de factores.

Además, QCA es una herramienta flexible, lo que permite que el diseño de la investigación no sea mono método y que se puedan estudiar los hechos y acciones humanas desde una perspectiva más amplia, integrando o complementando enfoques cualitativos y cuantitativos con el propósito de mejorar la comprensión y explicación del fenómeno estudiado (Fischer, 2011). La utilización de métodos mixtos para formular un problema, recolectar datos o analizarlos está siendo ampliamente utilizado en la literatura científica para aportar una mayor validez a los modelos causales.

El uso de QCA ha adquirido gradualmente relevancia en diversas disciplinas. Por ejemplo, los institucionalistas lo utilizan para entender cómo las instituciones contribuyen al desarrollo social y económico (Portes, et al., 2015) o para estudiarlas desde el enfoque de las variedades del capitalismo (Matthews et al., 2011). Asimismo,

también se ha utilizado en estudios sobre innovación empresarial (Álvarez-Coque et al., 2017) y transferencia de conocimiento (Fernández-Esquinas et al., 2021).

Este aumento en su uso ha propiciado que se considere un método de investigación emergente (Berger, 2016), especialmente en el ámbito de la investigación empresarial, debido a la diversidad de casuísticas que se dan en este ámbito y considerando que la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, lo que hace complejo el diseño de indicadores estandarizados. También porque los estudios cuantitativos requieren un número de casos suficientemente elevado para justificar la inferencia de los factores causales en el resultado. Ante estas limitaciones, el uso de la técnica QCA está siendo un recurso metodológico alternativo y complementario a las metodologías cuantitativas. Particularmente es muy interesante cuando los estudios basados en encuestas carecen de un significativo número de casos o cuando no solventan los problemas que están relacionados con el empleo de un solo método.

En esta tesis doctoral, el método QCA es utilizado como alternativa y complemento al enfoque cuantitativo. La técnica es empleada para analizar con éxito y de manera comparativa el pequeño número de casos observados en este estudio. La idea es contrastar la complejidad causal y los resultados obtenidos a través de la técnica estadística multivariante con los resultados del enfoque QCA. La versatilidad del QCA permite abordar posibles asimetrías del fenómeno estudiado, así como la equifinalidad de lograr el mismo resultado a través de diferentes metodologías. En consecuencia, el empleo alternativo de ambos métodos es útil porque compensa la posible falta de representatividad estadística que pudiera tener la técnica cuantitativa estadística multivariante. El análisis comparativo del resultado obtenido mediante el QCA y el logrado a través de la característica predictora del modelo de ecuaciones estructurales robustece la justificación de las relaciones de causalidad estudiadas por ambos modelos (Wyatt & Balmer, 2007).

## **6.2 Fundamentos básicos de la lógica QCA**

Este tipo de análisis examina cómo un conjunto de combinaciones denominadas condiciones conducen a un resultado. No analiza el impacto individual de las variables independientes sobre la dependiente, sino la importancia de su agregación. A partir de



Ragin (1987), su precursor, han sido desarrolladas principalmente tres técnicas configuracionales: *crisp-set* (csQCA), *multi-value* (mvQCA) y *fuzzy-set* (fsQCA). Las técnicas son empleadas en función de cómo se configuran las observaciones (dicotómicas, multicotómicas y difusas, respectivamente). Esta tesis utiliza el csQCA, debido a la naturaleza de la información disponible para codificar los datos, como se especifica más adelante. Por lo tanto, las condiciones (semejantes al concepto de *variable independiente*) y el resultado esperado (similar al concepto de *variable dependiente*) han sido dicotomizadas. El código 1 representa la presencia de la característica o condicionante utilizado en la configuración y el código 0 representa su ausencia.

En la primera fase, el investigador formula las hipótesis que pretende confirmar o refutar y que han de tenerse en cuenta en la fase de codificación (Ragin, 1987; Rihoux & Marx, 2013). En la segunda fase se plantea el análisis de necesidad para determinar si algunas de las condiciones es una causa determinante del resultado. Esto se hace calculando la probabilidad que cada condición tiene para proporcionar el resultado, denominada *consistencia*, y la probabilidad en la que, obteniendo el resultado de interés, también aparece la condición, denominada *cobertura*. La tercera fase se traza mediante el análisis de suficiencia, para identificar las condiciones cuya presencia o ausencia no son relevantes para el resultado. La cuarta fase consiste en crear la “tabla de verdad”, esto es, una tabla dicotómica con todas las combinaciones posibles.

La tabla de verdad muestra todas las combinaciones posibles entre los condicionantes atendiendo a la presencia o ausencia de estos. Además, también indica el número de casos que existen para cada combinación. Sin embargo, para conocer la mejor combinación de condicionantes que producen el resultado esperado, la técnica QCA minimiza el conjunto de combinaciones de la tabla de verdad aplicando el análisis de suficiencia. Esta reducción puede dar lugar a tres soluciones: intermedia, parsimoniosa y compleja. Por ejemplo, la solución intermedia tiene en cuenta las combinaciones para las que hay datos empíricos, mientras que la solución parsimoniosa permite reducir el número de combinaciones hacia su forma más simple, tendiendo ésta a ser la solución correcta (Medina et al., 2017).

La quinta fase establece un proceso de minimización booleana para obtener las relaciones causales o “soluciones”, que pueden ser de tres tipos: parsimoniosa, intermedia o compleja. La última fase es explicativa. Las soluciones obtenidas son interpretadas para refutar o aceptar las hipótesis de partida.

### **6.3 El diseño del modelo QCA**

La configuración del modelo QCA se ha realizado para explorar la presencia o ausencia de factores que influyen en la lealtad de los clientes en un entorno B2B. En los estudios de marketing y gestión empresarial, se ha reconocido ampliamente que la lealtad está relacionada con la calidad, el valor percibido, la satisfacción (Boksberger y Melsen, 2011; Cronin et al., 2000; Gallarza et al., 2011), la confianza y el compromiso del cliente (Anderson, 1995; Morgan y Hunt, 1994; Ferro et al., 2016). Los modelos han intentado verificar qué cadena de efectos conduce a la lealtad. Sin embargo, no se han explorado completamente las combinaciones de factores causales que conducen a la lealtad del cliente.

Para explicarlo, el análisis QCA parte de los datos obtenidos en la investigación cuantitativa formulada a partir de un cuestionario estructurado. Las escalas de cada dimensión estudiada fueron adaptadas de estudios previos. La escala de calidad de servicio fue adaptada desde una escala de cuatro ítems propuesta por Sánchez et al. (2006) para su aplicación en la compra de un paquete turístico en una agencia de viajes. La escala de valor percibido se adoptó de Gallarza y Gil-Saura (2006), que anteriormente usaban la de Cronin et al. (2000), más un indicador adicional de acuerdo con la definición de valor de Zeithaml (1988). Las escalas de confianza y compromiso, con tres ítems cada una, se adaptaron de Ferro et al. (2016). Respecto a la medición de la satisfacción, los tres ítems propuestos fueron adaptados desde Cronin et al. (2000). Por último, la lealtad se midió con la escala de 5 ítems de Zeithaml et al. (1996). Todos los ítems se midieron utilizando una escala Likert de 5 puntos. La tabla 5.1 recoge de manera resumida las dimensiones del modelo.

Para el análisis csQCA de cada dimensión, las medidas originales de la escala Likert han sido transformadas utilizando para su calibración la teoría de conjuntos difusos. El

grado de pertenencia y ausencia de cada dimensión se establece asignando 1 cuando la opinión del cliente para todas las variables de la dimensión se puntúa con 5 en la escala Likert y 0 para representar el resto de los valores de la escala. El motivo principal para utilizar este punto de referencia en la calibración de los datos es porque representa a los clientes con las percepciones más positivas de la relación comercial con la agencia de viajes. Estos anclajes clasifican las puntuaciones de la escala Likert en valores dicotómicos, justificándose la pertenencia a un conjunto a partir de este umbral numérico. El valor 0 representa la ausencia de la condición y el 1 la presencia.

Tabla 6.1. Dimensiones de observación y condiciones hipotéticas explicativas de la lealtad del cliente

<b>Dimensión</b>	<b>Condicionante</b>	<b>Descripción</b>
CALIDAD	Calidad del servicio prestado por la agencia de viajes	Percepción de los clientes de empresa relacionada con la organización de los productos o servicios comprados en la agencia de viajes; evaluación del servicio prestado en comparación con otras agencias; la calidad del servicio a lo largo del tiempo y el cumplimiento de expectativas.
VALOR	Valor percibido del servicio recibido	Conjunto de criterios referidos al valor percibido global de los clientes de la agencia; evaluación global de la experiencia balanceando los beneficios con los sacrificios del cliente; la capacidad de la agencia para satisfacer los deseos y necesidades.
CONFIANZA	Confianza hacia los agentes de viajes	Presencia de agentes de viajes que cumplen las promesas que hacen; ausencia de dudas en la labor del agente, incluso ante escenarios poco claros; el agente que atiende a la empresa es fiable y de confianza.
SATISFACCIÓN	Satisfacción con los servicios prestados	Las compras realizadas en la agencia han sido acertadas; la empresa ha hecho lo correcto en comprar a la agencia y la experiencia que ha obtenido es la que exactamente necesitaba.
COMPROMISO	Compromiso con la agencia	La empresa tiene la intención de hacer negocios con la agencia en el futuro; están decididos a continuar la relación comercial con la agencia.
<b>Dimensión</b>	<b>Resultado</b>	<b>Descripción</b>
LEALTAD	Lealtad hacia la agencia	Existencia de apoyos a continuar la relación comentando cosas positivas de la agencia a otras empresas; recomendándola a otras empresas que buscan consejo; alentando a otras que hagan negocios con ella; considerando que la agencia con la que trabajan es la primera opción y continuarán haciendo negocios en los próximos años.

Fuente: elaboración propia

Tras la reconversión de los valores a 0 y 1, se ha asegurado que haya coherencia en las valoraciones dicotómicas y las difusas representadas por la escala Likert como escala

continua de 0 a 1. La metodología QCA recomienda utilizar el análisis *fuzzy-set* cuando existen estos criterios, o bien comparar posibilidades. Se han realizado las dos pruebas, aunque no se han encontrado diferencias en las soluciones que cambien el sentido de la interpretación. Por tal motivo, la interpretación final versa sobre el análisis csQCA.

#### **6.4. Efectos de los diferentes atributos en la lealtad de los clientes**

Una vez realizada la calibración de los datos, el primer paso del csQCA consiste en examinar el grado de necesidad de las condiciones que hipotéticamente se consideran causa o condiciones causales del resultado de interés: la lealtad del cliente (Schneider & Wagemann, 2010). Se incluye en el análisis de condiciones necesarias tanto la presencia como ausencia ( $\sim$ ) de todas las condiciones causales y se evalúa a través de los valores de consistencia y cobertura.

##### *Análisis de condiciones necesarias: consistencia y cobertura*

Los resultados del análisis de necesidad revelan que las dimensiones son significativas para explicar la lealtad del cliente, aunque los valores de las dimensiones no muestran altos niveles de consistencia y cobertura para afirmar que los clientes tienen una alta lealtad. Por este motivo y para evitar falsas condiciones necesarias, se aplica en el análisis de suficiencia un criterio conservador (Schneider y Wagemann, 2012). Como resultado se obtendrán soluciones complejas para identificar la combinación de condiciones suficientes para que se produzca el resultado esperado: la lealtad del cliente.

La Tabla 6.2 muestra los resultados del análisis de necesidad para altos niveles de lealtad del cliente. Altos niveles de consistencia y cobertura en cada dimensión indicarían que la presencia o ausencia de estas dimensiones son necesarias o relevantes para que un cliente presente altos niveles de lealtad. Por ejemplo, la interpretación de este análisis de consistencia revela que el 75% de los casos tiene tanto una alta lealtad como una alta percepción de la calidad del servicio y que, entre los casos en los que hay una alta percepción de la calidad del servicio, el 50% muestra también una alta lealtad. Sin embargo, no se observan condiciones que superen o estén cerca del umbral de

consistencia (0.9). Por tanto, todas las dimensiones deben ser incluidas en el posterior análisis de suficiencia. Del conjunto de dimensiones que pueden condicionar la lealtad, hay que destacar que la condición “compromiso” obtiene un valor de 0.7. Esto indica que un gran número de clientes que dicen ser leales a la agencia de viajes presentan altos niveles de compromiso con este proveedor de servicios. Por el contrario, casi todos los clientes con valores altos en la dimensión ausencia de “compromiso” presentan bajos niveles de lealtad.

Por todo ello, se decide incluir todas las condiciones en el análisis para aportar mayor robustez, dado que hay pocos casos y se han considerado los efectos estimados por los valores de consistencia y cobertura en el análisis de necesidad.

**Tabla 6.2. Resumen de las condiciones necesarias para los clientes B2B**

Condición	Alta lealtad		Baja lealtad	
	Consistencia	Cobertura	Consistencia	Cobertura
Calidad	0,750000	0,500000	0,352941	0,352941
~Calidad	0,250000	0,153846	0,647059	0,846154
Valor	0,875000	0,636364	0,235294	0,363636
~Valor	0,125000	0,071429	0,764706	0,928571
Confianza	0,750000	0,631579	0,205882	0,368421
~Confianza	0,250000	0,129032	0,794118	0,870968
Compromiso	0,875000	0,700000	0,176471	0,300000
~Compromiso	0,125000	0,066667	0,823529	0,933333
Satisfacción	0,812500	0,590909	0,264706	0,409091
~Satisfacción	0,187500	0,107143	0,735294	0,892857

Fuente: elaboración propia

### *Tablas de verdad*

En el análisis de necesidad se ha comprobado si alguno de los condicionantes es necesario que esté presente siempre que se produce el resultado: “lealtad” del cliente. Para continuar profundizando en el análisis, la técnica QCA propone incorporar una Tabla de Verdad como paso previo al análisis de suficiencia. En ella se identifican todas las combinaciones posibles de condiciones cuya presencia o ausencia explican igualmente la presencia o ausencia del resultado. Una vez han sido reconocidas todas las combinaciones, QCA mediante el análisis de suficiencia determina todas las combinaciones de la Tabla de Verdad y aplica un proceso de minimización booleana para establecer las relaciones causales explicativas vinculando las condiciones con el resultado de interés.

Las Tablas 6.3 y 6.4 muestran todas las combinaciones posibles para las que existen datos empíricos y el porcentaje de casos dentro de cada configuración correspondiente al resultado de interés alta lealtad y baja lealtad, respectivamente. Además, se marcan en gris las combinaciones para las que el porcentaje de consistencia es mayor a 0.8 y, por lo tanto, entran en el análisis de suficiencia.

Para el resultado alta lealtad han sido identificadas 19 configuraciones diferentes. Seis de esas configuraciones muestran altos niveles de lealtad con valores superiores a 0.8, conteniendo 14 casos, y 13 de las configuraciones revelan bajos niveles de lealtad. Las mismas configuraciones han resultado para el resultado ausencia de lealtad. Diez de ellas muestran bajos niveles de lealtad con valores de consistencia igual a 1, conteniendo 30 casos, y nueve altos niveles de Lealtad.

**Tabla 6.3. Tabla de verdad considerando la presencia de Lealtad como resultado**

Satisfacción	Compromiso	Confianza	Valor	Calidad	Número	Lealtad	Consistencia
0	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	9	1	0.89
0	1	1	1	1	2	0	0.5
1	1	0	1	1	2	0	0.5
0	0	1	0	0	2	0	0.5
1	0	0	1	1	2	0	0
0	0	0	1	1	1	0	0
1	0	1	1	0	1	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0
0	0	1	0	1	1	0	0
1	0	0	0	1	2	0	0
0	0	0	0	1	3	0	0
0	1	1	0	0	2	0	0
1	0	0	0	0	2	0	0
0	0	0	0	0	15	0	0

Fuente: elaboración propia

A. De los 51 clientes analizados, nueve de ellos verifican las cinco condiciones consideradas. El 89% de estas empresas tiene una alta Lealtad a la agencia de viajes.

B. En dos clientes se confirma la ausencia de todas las condiciones y uno de ellos (50%) tiene una baja lealtad a la agencia de viajes.

C. No se aprecia en ninguna de las empresas para la que se verifica el resultado “alta Lealtad a la agencia de viajes” que alguno de los elementos de la cadena de efectos esté siempre presente. Por lo tanto, no se puede afirmar que ninguno de estos elementos sea una constante en la Lealtad, sino una combinación de ellos.

**Tabla 6.4. Tabla de verdad para la ausencia de Lealtad como resultado**

Satisfacción	Compromiso	Confianza	Valor	Calidad	Número	Lealtad	Consistencia
1	0	0	1	1	2	1	1
1	0	0	0	1	2	1	1
1	0	0	0	0	2	1	1
1	0	1	1	0	1	1	1
0	0	0	0	0	15	1	1
0	0	0	0	1	3	1	1
0	1	1	0	0	2	1	1
0	0	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1
0	1	0	1	0	1	1	1
1	1	0	1	1	2	0	0,5
0	1	1	1	1	2	0	0,5
0	0	1	0	0	2	0	0,5
1	1	1	1	1	9	0	0,111111
1	1	1	0	1	1	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0
0	1	0	1	1	1	0	0

Fuente: elaboración propia

### *Soluciones suficientes*

El análisis de suficiencia tiene como objeto simplificar el número de condicionantes que verifican o producen el resultado esperado (Sánchez-Rodríguez, et al. 2022). Desde el punto de vista de la lógica matemática, el proceso de minimización descarta las

condiciones individuales y sus combinaciones cuando son irrelevantes para la dimensión del resultado estudiado.

Para este análisis fue seleccionada la solución compleja como elección adecuada para dar mayor verosimilitud a las configuraciones resultantes. Se pretende eliminar los posibles sesgos de los contrafácticos, es decir, las posibles combinaciones que no estén configuradas en datos empíricos. También se busca evitar reducciones poco realistas en la reducción de las combinaciones de condiciones.

La Tabla 6.5 muestra las configuraciones que determinan el resultado de interés, los condicionantes o combinaciones de condicionantes que influyen en la Lealtad de los clientes B2B que tiene la agencia de viajes. Son tres los caminos que llevan a altos niveles de Lealtad.

Tabla 6.5. Resultados del análisis de suficiencia (solución compleja)<sup>52</sup>

Condición	Lealtad			○Lealtad				
	1	2	3	1	2	3	4	5
Calidad		●	○		●	○		
Valor			●	○			●	
Confianza	●	○	○	○			●	●
Compromiso	●	●			○	●	○	○
Satisfacción	●	○	●			○		●
Consistencia	0,909	1	1	1	1	1	1	1
Cobertura	0,625	0,06	0,125	0,647	0,264	0,088	0,029	0,029
Consistencia total			0,928					1
Cobertura total			0,812					0,882
N.º de clientes	11	2	1	20	9	3	1	1

*Nota.* ● presencia de la condición; ○ ausencia de la condición.

Fuente: elaboración propia

En el caso de la presencia de Lealtad, la solución plantea tres configuraciones para explicar los altos niveles de Lealtad en el segmento de clientes B2B de la agencia de

<sup>52</sup> Para ver las soluciones complejas del algoritmo Quine-McCluskey, véase los anexos 1 y 2.



viajes. La interpretación de la solución obtenida puede leerse de la siguiente manera para cada camino:

1. La alta Lealtad de los clientes B2B ocurre cuando presentan altas tasas de Confianza, Compromiso y Satisfacción.
2. La alta Lealtad de este tipo de clientes también se da debido a la alta Calidad del servicio y el alto Compromiso con la agencia, aunque haya ausencia de Confianza y Satisfacción.
3. La alta Lealtad se obtiene cuando los clientes tienen un elevado Valor percibido de la agencia y una alta Satisfacción, aunque haya ausencia de Confianza y Calidad en el servicio.

Cada solución muestra el número de clientes que cumple con la configuración, lo que indica la similitud en el patrón seguido por estos clientes. Como puede apreciarse en las tres configuraciones, todas están formadas por más de un condicionante. Se interpreta que ninguna condición por sí sola es suficiente para explicar la alta Lealtad.

Por ejemplo, para la primera solución se puede concluir que la conjunción de altas tasas de Confianza, Compromiso y Satisfacción es una condición suficiente para que se produzca la alta Lealtad en los clientes B2B. Esto los caracteriza como clientes que consideran importante que los agentes de viajes muestren un conjunto de actitudes y comportamientos en la relación comercial que les generen confianza, como cumplir con las promesas que hacen, ser fiables y no generar dudas. Además, es importante que este tipo de clientes sientan Satisfacción por las compras que realizan y que sus expectativas sean cumplidas. También es importante que, junto a lo anterior, los clientes se comprometan a continuar con la relación comercial con la agencia.

Todas las configuraciones son relevantes, aunque la configuración 1 se considera más relevante porque permite explicar el 62,5% de los casos de Lealtad (11 casos), presenta una consistencia del 90,9%, es decir, el porcentaje de clientes que presenta un alto grado de Lealtad. También porque la combinación de condiciones (Satisfacción, Compromiso y Lealtad) está en consonancia con la literatura que estudia la cadena de efectos que influyen en la Lealtad del cliente.

En el caso de la ausencia de Lealtad, el resultado del análisis plantea cinco configuraciones como soluciones. Igualmente, todas las configuraciones son relevantes. No obstante, la configuración 1 que vincula la baja Lealtad con la ausencia de Calidad en el servicio prestado y la ausencia de Confianza es la combinación ganadora, ya que permite explicar el 64,7% de los casos de ausencia de Lealtad (20 casos), presentando además el 100% de los casos de esta configuración la ausencia de un alto grado de Lealtad.

### *Conclusión del análisis*

El análisis de necesidad ha revelado que los condicionantes tienen bajos niveles de consistencia y cobertura. Por lo tanto, no se puede afirmar que las condiciones a nivel individual estén presentes cuando se produce el resultado de Lealtad del cliente. Esto indica que todas las dimensiones deben ser incluidas en el análisis de suficiencia para identificar el conjunto de condiciones que deben estar presentes para producir el efecto de Lealtad en los clientes.

El análisis de suficiencia ha revelado que la Lealtad es una cualidad multicausal, que puede ser explicada al menos por tres combinaciones de factores. La Satisfacción del cliente, su Confianza y Compromiso es la mejor combinación que causa Lealtad en los clientes B2B. En sentido contrario, la baja Lealtad en este segmento de clientes responde a la combinación de dos elementos. En concreto, la ausencia de Calidad en el servicio prestado por la agencia de viajes y la ausencia de Confianza hacia los agentes de viajes.

## Anexo 1. Extracto de la solución compleja: presencia de Lealtad.

Model: Loyalty = f(Satisfac, Commitm, Trust, CustValu, ServQual)

Algorithm: Quine-McCluskey

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0.888889

Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
Satisfac*Commitm*Trust	0.625	0.625	0.909091
Satisfac*~Trust*CustValu*~ServQual	0.125	0.125	1
~Satisfac*Commitm*~Trust*ServQual	0.0625	0.0625	1
solution coverage: 0.8125			
solution consistency: 0.928571			

## Anexo 2: Extracto de la solución compleja: ausencia de Lealtad.

Model: ~Loyalty = f(Satisfac, Commitm, Trust, CustValu, ServQual)

Algorithm: Quine-McCluskey

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 1

Assumptions:

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
~Trust*~CustValu	0.647059	0.5	1
~Commitm*ServQual	0.264706	0.117647	1
~Satisfac*Commitm*~ServQual	0.0882353	0.0882353	1
Satisfac*~Commitm*Trust	0.0294118	0	1
~Commitm*Trust*CustValu	0.0294118	0	1
solution coverage: 0.882353			
solution consistency: 1			

## **Capítulo 7. Conclusiones y futuras líneas de investigación**

### **7.1 Conclusiones**

Esta tesis doctoral ha pretendido aplicar un postulado clave en entornos B2C (es decir, las relaciones causales como antecedentes y consecuencias entre Calidad, Valor, Satisfacción y Fidelidad) a un entorno B2B (incluyendo variables extra propias del marketing industrial: Confianza y Compromiso) en un estudio empírico para el caso concreto de una agencia de viajes con sus clientes industriales. Los resultados han mostrado el aval de esta cadena, con sus dos eslabones intermedios Confianza y Compromiso, para el caso de 51 clientes industriales de la agencia de viajes, Viajes El Corte Inglés en Andalucía.

Así pues, esta tesis realiza varias aportaciones. En primer lugar, recoge el know-how de la cadena C-V-S-L en turismo, especialmente probado en entornos B2C, pero poco o nada probado en entornos B2B. Este trasvase entre la literatura B2C y B2B está en línea con la propuesta de autores como Bolton et al. (2003), Dant y Brown (2008) o Mencarelli y Rivière (2015) de tender puentes entre ambas, y no considerarlas compartimentos estancos. Más concretamente, el constructo Valor percibido por el cliente es un eslabón clave en esta cadena, ya que recibe efectos de la Calidad, y los distribuye hacia la Fidelidad, a través de la Satisfacción, la Confianza y el Compromiso. En segundo lugar, considerando que las relaciones metodológicas entre el Valor y otros constructos son controvertidas (Gallarza et al, 2019) obteniendo "resultados positivos, negativos y nulos sobre los antecedentes y consecuencias del Valor" (Vieira, 2013, p, 111), este trabajo contribuye a arrojar más luz sobre estos efectos en una cadena C-V-S-L, incrementada en sus eslabones intermedios (por la Confianza y el Compromiso) testados en entornos B2B. Y la tercera contribución de este trabajo corresponde a la escasez de trabajos sobre agencias de viajes como intermediarios de clientes industriales (grandes clientes o empresas, distintos del consumidor final).

Desde el punto de vista académico, mediante un enfoque de medios, esta tesis ha obtenido la confirmación de ese consenso tan extendido en la literatura sobre la cadena de efectos C-V-S-L. También esta tesis ha contribuido a ampliar el estado del arte a

través de esa especificación para la ampliación de la cadena V-S-L a través de la Confianza y el Compromiso. Así, en lo que respecta a la literatura acerca del Valor percibido, este trabajo ha buscado la fertilización cruzada entre los entornos B2C y B2B, en la línea sugerida por Mencarelli y Riviére (2015). Empresarialmente, este resultado implica que al principio de la relación entre la agencia y el cliente industrial, los agentes deben centrar sus esfuerzos en lograr la Calidad del servicio. La Calidad debería generar un mayor Valor percibido, y éste a su vez una mayor Satisfacción. Esto debería crear un clima de Confianza y generar Compromiso en la relación. Por último, la Confianza y el Compromiso en la relación afectarían positivamente a la Fidelidad.

Por lo tanto, la agencia no sólo necesita proporcionar un servicio de alta Calidad que se traduzca en un mayor Valor, que a su vez se traduzca en una mayor Satisfacción, sino que también necesita construir y mantener la Confianza y el Compromiso en la relación con sus clientes, con el fin de conseguir más clientes fieles. La Fidelidad de los clientes es muy valiosa en los mercados altamente competitivos (Richard y Zhang, 2012). Por lo tanto, entender los factores que afectan a la Fidelidad es muy importante para que las agencias de viaje establezcan estrategias de marketing más adecuadas para mantener una base de clientes sólida.

## **7.2 Futuras líneas de investigación**

Al final de este trabajo existen, lógicamente, limitaciones y, por tanto, también futuras líneas de investigación que se derivan de ellas. En primer lugar, el estudio empírico se ha limitado a una única empresa, evaluando sus relaciones con 51 clientes en una única zona geográfica. Por tanto, hemos de ser cautelosos con los resultados obtenidos. En este sentido, la ampliación del estudio a otras comunidades autónomas para la misma empresa y a otras empresas podrían hacer más robustos los resultados y contribuir a un mejor seguimiento de la cadena en el primer caso y, en el segundo, a un mejor conocimiento de la idiosincrasia del sector de las agencias de viaje.

En segundo lugar, el estudio empírico no ha medido los efectos moderadores o las diferencias en los vínculos por variables de clasificación en la muestra. Futuras líneas de

investigación podrían medir efectos moderadores de esta cadena, por ejemplo, explorando si el efecto de otras variables como la intensidad de la relación (o la antigüedad en la relación, o el efecto de la rotación, etc.) intensifica, o no, los vínculos Valor-Satisfacción-Confianza-Compromiso-Lealtad. De este modo, sería posible determinar niveles mínimos de intensidad de la relación (o de antigüedad, o de rotación, etc.) en cuyos casos la Confianza y el Compromiso no son suficientes para crear una mayor Lealtad, rompiendo así la cadena aquí identificada.

En tercer lugar, para corregir aún más los efectos de contexto de un solo estudio, también serían bienvenidos los estudios longitudinales en los que las relaciones entre la agencia y sus clientes se miden a lo largo del tiempo, con paneles de empresas. Así, podrían evaluarse los efectos del curso del tiempo, donde en buena teoría (Palmatier et al., 2006) el curso del tiempo debería intensificar los vínculos hacia atrás y hacia delante del Compromiso y la Confianza mutuos. Estas y otras futuras vías de estudio podrían seguir aportando respuestas a la particularidad de la relación personal en el canal de la industria de las agencias de viaje para empresas.

Por otro lado, futuras líneas de investigación podrían medir la Lealtad explorando otros condicionantes como: 1) Grado de adopción de herramientas de autoreserva de los clientes corporativos. Cada día son más habituales las “propuestas de valor híbridas”<sup>53</sup> de las agencias de viajes corporativas. Investigar sobre cómo influye en la Lealtad del cliente corporativo esta nueva propuesta de valor es de gran interés para el sector B2B de agencias de viaje; 2) Grado de integración de soluciones de “end to end”<sup>54</sup> con el servicio de agencia de viajes B2B. Es decir, se trata de estudiar hasta qué punto condiciona la Lealtad del cliente corporativo de agencia de viajes el que una sola propuesta de valor incluya todo lo relacionado con la reserva y gestión de los viajes corporativos. Hoy día es muy común que las agencias de viajes especializadas en servicios a empresas ofrezcan, además del servicio de reserva y emisión de viajes,

---

<sup>53</sup> Propuestas de valor híbridas son aquellas que combinan la existencia de herramientas de autoreserva (el cliente corporativo accede a una plataforma donde él mismo reserva sus propios viajes) con el servicio tradicional de agencia de viajes para empresas (las reservas son realizadas por agentes de viajes especializados en servicios a empresas).

<sup>54</sup> Soluciones “end to end” o, en español, soluciones de “principio a fin”.

soluciones relacionadas con la gestión de los gastos derivados de dichos viajes (“expenses”) y también ofrezcan soluciones de integración contable de dichos viajes. Es decir, “todo en uno” (o “end to end”): que un solo proveedor de viajes gestione todo lo relacionado con los viajes corporativos de cada empresa (reserva y emisión de viajes, gestión integrada de la liquidación de gastos derivados de esos viajes e integración contable de dichas partidas en la contabilidad de la empresa). Se ha de tener en cuenta que tradicionalmente cada una de estas utilidades debía ser contratada a un proveedor distinto especializado en dichas materias. Sin embargo, cada día es más frecuente que un solo proveedor ofrezca una solución conjunta para dichas necesidades diversas<sup>55</sup>.

Así, se podría investigar cómo crear una mayor Lealtad con variables que complementen la presencia de las utilizadas en este estudio y que puedan aclarar la ausencia de los condicionantes encontrados en una de las configuraciones.

---

<sup>55</sup> Ejemplo de ello es SAP-Concur con su propuesta “Travel and Expense” o Viajes El Corte Inglés con su propuesta de integración del proveedor Captio (para gestión de gastos de viajes) en su porfolio de producto.

## **BIBLIOGRAFÍA**



## **Bibliografía**

Albert Piñol, I. (1989). *Gestión y técnicas de agencias de viaje*. Síntesis. Madrid.

Albayrak, T. (2019), "The inclusion of competitor information in the three-factor theory of customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 1924-1936.

Albayrak, T., Karasakal, S., Kocabulut, O. y Dursun, A. (2020). Customer Loyalty Towards Travel Agency Websites: The Role of Trust and Hedonic Value, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol 21(1), pp 50-77

Ainscough, T.L. (2005) The Effect of Brand, Agent, and Price on Consumer Evaluation of Travel Services, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19:1, 39-48.

Álvarez-Coque, J. M. G., Mas-Verdú, F., y Roig-Tierno, N. (2017). Technological innovation versus non-technological innovation: different conditions in different regional contexts? *Quality & Quantity*, 51(5), 1955- 1967

Al-Sabbahy, H., Ekinci, Y. y Riley, M. (2004). An investigation of perceived value dimensions: Implications for hospitality research. *Journal of Travel Research*, 42, 226-234.

Amadeus (2000-2009). Informes sobre el sector de agencias de viaje en España. Revista SAVIA-Amadeus. Números 2000 a 2009. Extraído de: <http://www.https://amadeus.com/es/articulos>

Amadeus y Acave (2019). II Estudio estratégico del sector de las agencias de viaje en España 2018. Dimensionamiento, perfiles, motivaciones y caracterización. Recuperado de <http://marketing.amadeus.com/estudioagenciasdeviaje2018> (Consulta 10 de septiembre de 2022)

Anderson, J.C. (1995). Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346–350.

Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.

Anderson, E. y Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*. 8(4), 310-323.

Anderson et al., (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review* 84(3):90-9, 149

Andreu, L., Aldás, J., Bigné, J.J., y Mattila, A.S. An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency–supplier relationships, *Tourism Management*, Vol 31(6), pp 777-787.

Arslanturk, Y., M. Balcilar, and Z. A. Ozdemir (2011). Time Varying Linkages between Tourism Receipts and Economic Growth in a Small Open Economy. *Economic Modelling*, 28 (1): 664–71

Athanasopoulos, G., y Hyndman, R. J. (2008). Modelling and forecasting Australian domestic tourism. *Tourism Management*, 29, 19-31

Babin et al., (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20: P644–656, <https://doi.org/10.1086/209376>

Babin, B.J., y Kim, K. (2001). International students travel behaviour: a model of the travel-related consumer/dissatisfaction process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 10(1), 93-106.

Balaguer, J., and M. Cantavella-Jorda (2002). Tourism as a Long Run Economic Growth Factor: The Spanish Case. *Applied Economics*, 34 (7): 877–84.

Banco de España (2023). Boletín estadístico. Balanza de pagos y posición de inversión internacional. Extraído de:

<https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/23/presbe2023-07.pdf> ( Consulta el 31 de enero de 2023)

Bankia Estudios. (2019). España. La economía logra mantener el superávit corriente. Extraído de: <https://www.bankiaestudios.com/recursos/doc/estudios/20200203/febrero/balanza-pagos-dic19.pdf> (Consulta el 30 de diciembre de 2019)

Bcdtravel (2022). Integración de las divisiones de viaje de los grupos Barceló y Globalia. Extraído de: <https://www.bcdtravel.es/noticias/integracion-de-las-divisiones-de-viaje-de-los-grupos-barcelo-y-globalia> (Consulta el 10 de diciembre de 2022)

Bcdtravel (2023). El grupo Ávoris Corporación Empresarial en cifras. Extraído de: <http://www.bcdtravel.es/quienes-somos> (Consulta el 15 de marzo de 2023)

Berbegal-Mirabent, J., Mas-Machuca, M.y Marimon, F. (2016), "Antecedents of online purchasing behaviour in the tourism sector", *Industrial Management & Data Systems*, Vol(116) No. 1, pp. 87-102.

Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663. <https://doi.org/10.1002/job.372>

Bernardo, Merce; Marimon, Frederic; Alonso-Almeida, María del Mar (2012): Functional quality and hedonic quality: A study of the dimensions of e-service quality in online travel agencies. *Information & Management* Vol 49 (7), pp 342–347

Berne, C., García-González, M., y Múgica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205-214.

Berry, L.L. (1983), “Relationship marketing”, in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL

Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectation of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1-12.

Gobierno de España. (28 de octubre de 2002). Ley 39/2002, de 29 de octubre, de transposición al ordenamiento jurídico español de diversas directivas comunitarias en materia de protección de los intereses de los consumidores y usuarios. Madrid. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-20855> (Consulta el 20 de marzo de 2022)

Gobierno de España. (30 de noviembre de 2007). Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Madrid. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/30/pdfs/A49181-49215.pdf>

Gobierno de España. (23 de noviembre de 2009). Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. Madrid. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-18731>

Gobierno de España. (21 de diciembre de 2018). Real Decreto-ley 23/2018, de 21 de diciembre, de transposición de directivas en materia de marcas, transporte ferroviario y viajes combinados y servicios de viaje vinculados. Madrid. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de: <http://www.boe.es/boe/dias/2018/12/27/pdfs/BOE-S-2018-312.pdf>

Boksberger, P. E., y Melsen, L. (2011). Perceived value: A critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240. <https://doi.org/10.1108/08876041111129209>

Bolton, R.N., Smith, A.K., y Wagner, J. (2003). Striking the right balance: designing service to enhance business-to-business relationships. *Journal of Service Research*, 5(4), 271–291.

- Boyer, M. (2002). El turismo en Europa, de la Edad Moderna al siglo XX. *Historia contemporánea*, Vol 25, pp 13-31.
- Brady et al., (2005). A Multinational, Mult-setting Comparison of Service Evaluation Models. *Journal of Retailing*, 81(3), pp. 215-230
- BrainTrust (2018). Las agencias de viajes físicas, canal preferido por las empresas para contratar sus viajes. Recuperado de <https://www.smarttravel.news/2018/01/31/las-agencias-viajes-fisicas-canal-preferido-las-empresas-contratar-viajes/> (Consulta el 10 de octubre de 2022)
- BrainTrust (2022). Así se distribuye el gasto en viajes de los españoles. Extraído de: Así se distribuye el gasto en viajes de los españoles - BrainTrust CS ([braintrust-cs.com](http://braintrust-cs.com)) (Consulta el 15 de abril de 2023)
- BrainTrust (2023). España batirá de nuevo el récord de turistas internacionales en 2023, con un gasto muy superior por viajero, rozando en total los 100.000 millones de euros. Recuperado de <https://www.braintrust-cs.com/espana-batira-de-nuevo-el-record-de-turistas-internacionales-en-2023-con-un-gasto-muy-superior-por-viajero-rozando-en-total-los-100-000-millones-de-euros/> (Consulta el 8 de abril de 2023)
- Brown, S.W., y Swartz, T.A. (1989). A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, 53(2), 92–98.
- Caceres, R.C. y Paparoidamis, N.G. (2007) Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*, 41, 836-867.
- Calderwood, L. U., y Soshkin, M. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. Recuperado de: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (Consulta el 10 de enero de 2022)
- Ceav (2020). Recuperado de <http://www.ceav.es/> (Consulta el 30 de marzo de 2020)

Chang, K.-C. (2015), "How travel agency reputation creates recommendation behavior", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. (115) No. 2, pp. 332-352.

Chen, C. F. & Kao, Y. L. (2010). Relationships between process quality, outcome quality, satisfaction, and behavioural intentions for online travel agencies-evidence from Taiwan. *The Service Industries Journal*, Vol 30(12), 2081-2092.

Cloudbeds (2023). Top 10 Online Travel Agencies Spain. Extraído de: <https://www.cloudbeds.com/online-travel-agencies/best/> (Consulta el 8 de abril de 2023)

Cinco días (2019). España sitúa por primera vez a ocho firmas hoteleras en el top 100 mundial. Extraído de: [https://www.cincodias.elpais.com/companias/1567775827\\_291023.html](https://www.cincodias.elpais.com/companias/1567775827_291023.html)

Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas (CIUAT,2008). Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo. Disponible en: [https://www.unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1s.pdf](https://www.unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf)

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) (2009). Lista de actividades del grupo N (subgrupo 79): Agencias de viaje, Operadores turísticos, Servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos. Disponible en: <https://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=N>

Córdoba Leiva, J. L. (2014). La revolución silenciosa del turismo. *International journal of world of tourism*, 1 (1), 9-16.

Copeland, M.T. (1930). *Problems in Marketing*. McGraw-Hill. Nueva York.

Corey, R.E. (1962). *Industrial marketing: Cases and concepts*. Prentice Hall, 2nd edición.

Cova & Salle, 2008. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management* 37(3):270-277

Cronin, J. J., y Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.

Cronin, J.; Brady, M.; Brand, R.; Hightower, R.; Shejwell, D. (1997): “A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value”, *The Journal of Service Marketing*, vol.11. n° 6, pp.375-391

Cronin, J. J., Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

Cuadrado Roura, J. R., y López Morales, J. M. (2018). El turismo en la recuperación y el equilibrio exterior de España. *Papeles de Economía Española*, 158, 154–170.

Dant, R.P., y Brown, J.R. (2008). Bridging the B2C and B2B research divide: the domain of retailing literature. *Journal of Retailing*, 84 (4), 371-397.

Day G.S. (1999), *The Market Driven Organisation*. Free Press. Nueva York.

Day, E. y Crask, M. R. (2000). Value assessment: The antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 13, 42-50.

De Ruyter, K., Wetzels, M. and Bloemer, J. (1998), "On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 5, pp. 436-453

Del Bosque, I. A. R., San Martín, H., y Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism Management*, 27(3), 410–419.

Diep, V.C. y Sweeney, J.C. (2008). Shopping trip value: Do stores and products matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (5), pp. 399-409

Dick, A. S., y Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.

Dodds, W., Monroe, K. y Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28, 307-319.

Duman, T., y Mattila, A. S. (2005). The role of affective factors on perceived cruise vacation value. *Tourism Management*, 26(3), 311- 323.

Dun and Bradstreet (2021). Covid 19: impacto en los principales sectores de la economía Española. Observatorio sectorial DBK de INFORMA. Tercera edición. Febrero de 2021. Extraído de <https://www.cdn.informa.es/sites/files/COVID19> (Consulta el 15 de febrero de 2023)

Ecommerce-news (2019). Las Soluciones IT impulsan a Amadeus a facturar 4.943,9 €millones. Extraído de <https://ecommerce-news.es/las-soluciones-it-impulsan-a-amadeus-a-facturar-4-9439-emillones/> (Consulta el 10 de octubre de 2021)

Eggert, A., y Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118.

Eggert et al., (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing* 70 (1) , pp. 119-136

EL PAÍS (2019). Renfe: empresa ferroviaria puntera a nivel mundial. Extraído de: [https://elpais.com/economia/2019/04/05/actualidad/1554454389\\_](https://elpais.com/economia/2019/04/05/actualidad/1554454389_) (Consulta el 10 de marzo de 2020)



Empresaactual (2019). El crecimiento de las agencias de viajes será más lento en 2019. Empresaactual.com. [en línea]. Disponible en: [http:// www.empresaactual.com/el-crecimiento-de-las-agencias-de-viajes-sera-mas-lento-en-2019](http://www.empresaactual.com/el-crecimiento-de-las-agencias-de-viajes-sera-mas-lento-en-2019) (Consulta el 27 de septiembre de 2022).

Erevelles, S. (1998). The role of affect in Marketing. *Journal of Business Reseach*, Vol. 42 (3), pp 199-215

Europapress (2023a). Extraído de: <https://www.europapress.es/andalucia/noticia-mezquita-catedral-cordoba-supera-millon-medio-visitantes-2022-20230223140433.html>

Europapress (2023b). Extraído de: <https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-superavit-comercial-sector-automovil-situo-16457-millones-2022-133-menos-20230307171405.html>

Europapress (2023c). Destinia cerró 2022 con 190 millones de facturación, con España como su principal mercado. Extraído de: <https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-destinia-cerro-2022-190-millones-euros-facturacion-espana-principal-mercado-20230222172004.html>

Exceltur (2018). Estudio Sobre Empleo en el Sector Turísticos Español. Extraído de: <https://www.exceltur.org/uncategorized/2018-estudio-sobre-el-empleo-en-el-sector-turistico-espanol-2/>

Exceltur (2023a). Perspectivas turísticas (Enero 2023, Vol 83). Disponible enE: [www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/01/Informe-Perspectivas-N83-Balance-del-ano-2022-y-expectativas-para-2023.pdf](http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/01/Informe-Perspectivas-N83-Balance-del-ano-2022-y-expectativas-para-2023.pdf)

Exceltur (2023b). Perspectivas turísticas (Abril 2023, Vol 84). Disponible en: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/04/Informe-Perspectivas-Balance-Itr-2023.pdf>

Falk, R. F., y Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, OH, EE.UU.: University of Akron Press.

Fayos-Solá, E., Bueno, A.P., 2001. Globalization, national tourism policy and international organizations. In: Wahab, S., Cooper, C. (Eds.), *Tourism in the Age of Globalisation*. Routledge, London, UK, pp. 45–65.

Fern, E. F., & Brown, J. R. (1984). The industrial/consumer marketing dichotomy: A case of insufficient justification. *Journal of Marketing*, 48(2), 68–77

Fernández-Esquinas, M., Sánchez-Rodríguez, M. I., Pedraza-Rodríguez, J. A., y Muñoz-Benito, R. (2021). The use of QCA in science, technology and innovation studies: a review of the literature and an empirical application to knowledge transfer. *Scientometrics*, 126(8), 6349-6382.

Ferro, C., Padín, C., Svensson, G., y Payán, J. (2016). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 13-23.

Fetave (2020). Recuperado de <http://www.fetave.es/> (Consulta el 30 de marzo de 2020)

Fischer, M. (2011). Social network analysis and qualitative comparative analysis: Their mutual benefit for the explanation of policy network structures. *Methodological Innovations Online*, 6(2), 27-51.

Flint D.J., Woodruff, R.B., y Fisher S (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing* Vol. 66, 102-117

Flores Ruiz, D., Bago Sotillo, E., y Barroso González, M. de la O. (2018). Comportamiento del turismo nacional y crecimiento en España. *Revista Investigaciones Turísticas*, 16, 68–86. <https://doi.org/10.14198/inturi2018.16.04>

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.

Fourweekmba.com (2023). Estadísticas de Airbnb. Extraído de: [https:// www.fourweekmba.com/es/estadisticas-airbnb](https://www.fourweekmba.com/es/estadisticas-airbnb) (Consulta el 12 de abril de 2023)

Frederick, R. (1934). *The Marketing Institution*. McGraw-Hill.

Fullerton, G. (2005): «How commitment both enables and undermines marketing relationships». *European Journal of Marketing*, 11/12, vol. 39, pp. 1372-1388.

Gallarza, M. G., y Gil-Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel behavior. *Tourism Management*, 27(3), 437-452.

Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., y Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behavior*, 10(4), 179-191. [https:// doi.org/10.1002/cb.328](https://doi.org/10.1002/cb.328)

Gallarza, M.G., Gil, I., y Holbrook, M. B. (2012). Customer Value in Tourism Services; Meaning and Role for a Relationship Marketing Approach. En Tsiotsou. R. y Goldsmith, R.E. (Eds.), *Strategic Marketing in Tourism Services* (pp. 147–162). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing

Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., y Arteaga-Moreno, F. (2013). The quality-value-satisfaction-loyalty chain: relationships and impacts. *Tourism Review*, 68(1), 3-20. <https://doi.org/10.1108/16605371311310048>

Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., y Arteaga-Moreno, F. (2017). Exploring competing models on sacrifices, quality, value, satisfaction and loyalty with PLS and partial correlations. *European Journal of Tourism Research*, 17, 116-135. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v17i.297>

Gallarza, M.G., Arteaga, F., y Gil, I. (2019). The concept and measurement of consumer value: agreements and disagreements. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 20 (1), pp. 65-88

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>

Garin-Muñoz, T. (2009). Tourism in Galicia: domestic and foreign demand. *Tourism Economics*, 15(4), 753-769.

GEBTA y BrainTrust (2019). El Business Travel en 2025. Una mirada al futuro de los viajes de negocios. Disponible en: <https://www.gebta.es/el-business-travel-en-2025-una-mirada-al-futuro-de-los-viajes-de-negocios/>

GEBTA (2022). Marcel Forns. Tomado de: <https://gebta.es/mas-viajes-y-buenas-perspectivas-para-el-2023/> (Consulta el 8 de marzo de 2023)

Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., y Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223–248.

Geyskens, I., Steenkamp, J. E. B. M., & Kumar, N. (1999). Generalizations About Satisfaction in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 36(May), 223-238

Gil-Saura, I. y Gallarza, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar*, 18(31), 9-17.

Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., y Arteaga-Moreno, F. (2011). Value, supplier dependence and long-term orientation: Outcomes for B2B commerce in the travel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 791-808.

Gremler, D. D., y Brown, S. W. (1996). Service loyalty: Its nature, importance, and implications. In B. Edvardsson, S.W. Brown, R. Johnston, y E. Scheuing (Eds.), *QUIS V: Advancing service quality: A global perspective* (pp. 171–180). New York, NY: International Service Quality Association.

Grewal, D., Krishnan, Baker, R.J. y Borin, N. (1998a). The effects of store name, brand name and price discount on consumers evaluation and purchase intentions. *Journal of Retailing*, 74 (3), 331-352.

Grewal, D., Monroe, K.B. y Krishnan, R. (1998b). The effects of price-comparison advertising on buyers perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62 (2), 46-59.

Grönroos, C. (1983). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.

Gross, P. (1997) Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, 139–153

Gummesson, E. (1994), "Making Relationship Marketing Operational". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 5-20.

Gummesson, E. y Polese, F (2009). B2B is Not an Island. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 5/6, pp. 337-350.

Gwinner, K. P., Gremler, D. D., y Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA, EE.UU: Sage.

He, Y., y Song, H. (2009). A mediation model of tourists' repurchase intentions for packaged tour services. *Journal of Travel Research*, 47(3), 317-331.

Henneberg S.C., Pardo C., Mouzas S. y Naudé P. (2005). Value dimensions and relationship postures in dyadic 'Key Relationship Programmes'. *Journal of Marketing Management*, 25:5-6, 535-550

Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. En R.R. Sinkovics y P.N. Ghauri (Eds). *Advances in International Marketing* (pp. 277-320). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., y Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

Heskett J. L., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press.

Heung, V.C. (2008). Effects of Tour Leader's Service Quality on Agency's Reputation and Customers Word-of-Mouth. *Journal of Vacation Marketing*, Vol 14(4), pp 305-315.

Ho, C-I y Lee, Y-L (2007). The development of an e-travel service quality scale. *Tourism Management*. Vol 28(6), pp 1434-1449

Hoest, V. y Knie-Andersen, M. (2004), "Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 26-42.

Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., y Eller, T. (2017). The service– profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*, 81(3), 41-61.

Holbrook, M. B. y Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.

Holbrook, M. B. y Corfman, K. P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. En J. Jacoby y J. C. Olson (Eds.), *Perceived quality: How consumers view stores and merchandise* (pp. 31-57). Lexington, MA: D. C. Heath and Company.

Holbrook, M.B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *Service Quality: new directions in theory an practice*. Sage Publications, California, pp. 21-71.

Holbrook, M.B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Londres, Reino Unido: Routledge.

Holbrook, M.B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjectivepersonal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*. Vol. 59(6), pp 714-725.

Hollyoake, M. (2009). The four pillars: Developing a 'bonded' business-to-business customer experience, *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol 16 (2), pp 132-158

Hosteltur (2009). Paradores exporta su fórmula a otros países. Extraído de: [https://www.hosteltur.com/61839\\_paradores-exporta-su-formula-otros-paises.html](https://www.hosteltur.com/61839_paradores-exporta-su-formula-otros-paises.html)

Hosteltur, (2014). Las grandes redes vendieron un 8% más y las OTA un 12%. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/156390\\_grandes-redes-vendieron-8-ota-12.html](https://www.hosteltur.com/156390_grandes-redes-vendieron-8-ota-12.html) (Consulta el 15 de abril de 2020)

Hosteltur (2017). Así se reparten 2,8 millones de trabajadores en el turismo. Extraído de: [https://www. www.hosteltur.com/121735\\_infografia-asi-se-reparten-28-millones-trabajadores-turismo.html](https://www. www.hosteltur.com/121735_infografia-asi-se-reparten-28-millones-trabajadores-turismo.html) (Consulta el 10 de mayo de 2022)

Hosteltur (2019). El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. Extraído de: [https://www.hosteltur.com/130893\\_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html](https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html) (Consulta el 20 de mayo de 2022)

Hosteltur (2020a). Las agencias registran en 2019 el segundo mejor año de la década. Extraído de [https://www.hosteltur.com/134720\\_las-agencias-registran-en-2019-el-segundo-mejor-ano-de-la-decada.html](https://www.hosteltur.com/134720_las-agencias-registran-en-2019-el-segundo-mejor-ano-de-la-decada.html)

Hosteltur (2021). Distribución online: hacia dónde camina la concentración. Extraído de: [https://www.hosteltur.com/142925\\_distribucion-online-hacia-donde-camina-la-concentracion.html](https://www.hosteltur.com/142925_distribucion-online-hacia-donde-camina-la-concentracion.html)

Hosteltur (2022a). El turismo mundial tendrá que esperar a 2024 para su completa recuperación. Extraído de [https:// www.hosteltur.com/153221\\_el-turismo-mundial-tendra-que-esperar-a-2024-para-su-completa-recuperacion.html](https:// www.hosteltur.com/153221_el-turismo-mundial-tendra-que-esperar-a-2024-para-su-completa-recuperacion.html). (7/9/2022)

Hosteltur (2022b). El acuerdo de Globalia y Barceló en la venta de Ávoris se salda con un euro. Extraído de: [https:// www.hosteltur.com/154129\\_el-acuerdo-de-globalia-y-barcelo-en-la-venta-de-avoris-se-salda-con-un-euro.html](https:// www.hosteltur.com/154129_el-acuerdo-de-globalia-y-barcelo-en-la-venta-de-avoris-se-salda-con-un-euro.html)

Hosteltur (2022c). Lastminute vuelve al EBITDA positivo y ve una recuperación rápida para 2022. Extraído de: [https://www.hosteltur.com/149781\\_lastminute-vuelve-al-ebitda-positivo-y-ve-una-recuperacion-rapida-para-2022.html](https://www.hosteltur.com/149781_lastminute-vuelve-al-ebitda-positivo-y-ve-una-recuperacion-rapida-para-2022.html) (Consulta el 20 de febrero de 2023)

Hosteltur (2023). El canal digital se impone en la compra de viajes: duplica al presencial. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/156662\\_el-canal-digital-se-impone-en-la-compra-de-viajes-duplica-al-presencial.html](https://www.hosteltur.com/156662_el-canal-digital-se-impone-en-la-compra-de-viajes-duplica-al-presencial.html)



Howard, J.A. and Sheth, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley & Sons, New York.

Huang, L. (2008). Exploring the determinants of E-loyalty among travel agencies, *The Service Industries Journal*, Vol 28 (2), pp 239-254

Hutchinson, J., Lai, F., y Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction and behavioral intentions among golf travelers. *Tourism Management*, 30(2), 298- 308.

Infohoreca (2023). El empleo en hostelería vuelve a niveles precrisis. Extraído de <http://www.infohoreca.com/noticias/20230109/empleos-hosteleria-2022> (Consulta el 10 de marzo de 2023)

Investing (2023). Las acciones de Booking.com ganan un 20% en un año y podrían seguir subiendo. Extraído de: [https://es.investing.com/analysis/las-acciones-de-booking-ganan-un-20-y-podrian-seguir-subiendo-200221764\\_](https://es.investing.com/analysis/las-acciones-de-booking-ganan-un-20-y-podrian-seguir-subiendo-200221764_) (Consulta el 22 de abril de 2023)

Instituto Nacional de Estadística (2019a). Cuenta Satélite del turismo de España. Revisión estadística 2019. Disponible en: [https://www.ine.es/metodologia/t35/notametneg\\_rev19.pdf](https://www.ine.es/metodologia/t35/notametneg_rev19.pdf)

Instituto Nacional de Estadística (2019b): El turismo de negocios en el marco de la Cuenta Satélite de Turismo: propuesta metodológica y algunos resultados para el caso español. Madrid. Disponible en: <https://www.ine.es/metodologia/t35/notametneg.pdf> (en línea)

Instituto Nacional de Estadística (2020). Contabilidad nacional anual de España: agregados por rama de actividad. Valor Añadido Bruto. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177056&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177056&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)

Instituto Nacional de Estadística (2020a). Un retrato de nuestros turistas. Disponible en: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952806229&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INECifrasINE_C&cid=1259952806229&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

Instituto Nacional de Estadística (2020b). Encuesta de gasto turístico (EGATUR 2019). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1219.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2020c). Encuesta de Turismo de Residentes (FAMILITUR/ETR 2019). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0419.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2020d). Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR 2019). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1219.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2021). Contabilidad nacional anual de España: agregados por rama de actividad. Valor Añadido Bruto. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=32450#!tabs-tabla>

Instituto Nacional de Estadística (2021a). Encuesta de gasto turístico (EGATUR 2020). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1220.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2021b). Encuesta de Turismo de Residentes (FAMILITUR/ETR 2020). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0420.pdf> (en línea)

Instituto Nacional de Estadística (2021c). Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR 2020). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1220.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2022a). Encuesta de gasto turístico (EGATUR 2021). Extraído de: <https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1221.pdf> (en línea)

Instituto Nacional de Estadística (2022b). Encuesta de Turismo de Residentes (FAMILITUR/ETR 2021). Extraído de: <https://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0321.pdf> (en línea)

Instituto Nacional de Estadística (2022c). Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR 2021). Extraído de: <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1221.pdf> (en línea)

Instituto Nacional de Estadística (2023). Cuenta satélite del turismo de España: aportación del turismo a la economía española. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

Instituto Nacional de Estadística (2023a). Encuesta de gasto turístico (EGATUR 2022). Extraído de: <https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1222.pdf> (en línea)

Instituto Nacional de Estadística (2023b). Encuesta de Turismo de Residentes (FAMILITUR/ETR 2022). Extraído de: <https://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0422.pdf> (en línea)

Instituto Nacional de Estadística (2023c). Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR 2022). Extraído de: <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1222.pdf> (en línea)

International Labour Organisation (2001). Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector: Report for Discussion at the Tripartite Meeting on Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector, Geneva, 2001. International Labour Office.

Jayanti, R. y Ghosh, A. (1996). Service value determination: An integrative perspective. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 3(4), 5-25.

Jayawardhena, C. (2010). The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 338-348.

Kaliskan, U., Saltik, I. A., Ceylan, R., y Bahar, O. (2019). Panel cointegration analysis of relationship between international trade and tourism: Case of Turkey and silk road countries. *Tourism Management Perspectives*, 31, 361-369.

Kim, H. J., M. H. Chen, and S. C. Jang (2006). Tourism Expansion and Economic Development: The Case of Taiwan.” *Tourism Management*, 27 (5): 925–33.

Kim, H. J., Park, J., Kim, M. -J., y Ryu, K. (2013). Does perceived restaurant food healthiness matter? Its influence on value, satisfaction and revisit intentions in restaurant operations in South Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 397-405.

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. New York, EE.UU.: Guilford Press.

Kotler, P. (1967) Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., y Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: An integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585

Kumar, M., Prashar, S., y Jana, R. K. (2019). Does international tourism spur international trade and output? Evidence from wavelet analysis. *Tourism economics*, 25(1), 22-33

Kuo, N. -T., Chang, K. -C., Cheng, Y. -S., y Lai, C. -H. (2013). How service quality affects customer loyalty in the travel agency: The effects of customer satisfaction,

service recovery, and perceived value. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 803-822. [https:// doi.org/10.1080/10941665.2012.708352](https://doi.org/10.1080/10941665.2012.708352)

Kwon, K y Schumann, D.W. (2001). The influence of consumers price expectations on value perception and purchase intention. *Advances in consumer research*, 28, 316-322.

La Moncloa (2023) Extraído de:

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2023/160223-informe-comex.aspx> (16/2/2023).

Lai, I. K. W. (2014). The role of service quality, perceived value, and relationship quality in enhancing customer loyalty in the travel agency sector. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(3), 417- 442.

Lam, T., y Zhang, H. Q. (1999). Service quality of travel agents: The case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20(3), 341–349.

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., y Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>

Lanza, A., Temple, P y Urga, G. (2003). “The Implications of Tourism Specialization in the Long Run: An Econometric Analysis for 13 OECD Economies. *Tourism Management*, 24 (3): 315–21

Lee, C-K, Yoon, Y-S y Lee, S-K (2007) Investigating the relationships among perceived value, satisfaction, and recommendations: The case of the Korean DMZ. *Tourism Management* 28 (2007) 204–214

Lee, M., Kang, M., y Kang, J. (2019). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *The Service Industries Journal*, 39(3-4), 229-249.

Lewin, J.E. y Johnston, W.J. (2008), "The impact of supplier downsizing on performance, satisfaction over time, and repurchase intentions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 No. 4, pp. 249-255.

Lewis, R. C., y Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. In L. Berry, G. Shostack, y G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 99–107). Chicago, IL: American Marketing Association.

Libremercado (2011). El número de agencias de viaje en España cae un 12,4% en 2010. Extraído de: <https://www.libremercado.com/2011-04-18/el-numero-de-agencias-de-viajes-en-espana-cae-un-124-en-2010-1276420841/>

Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150–159.

Medina, I., P. Álamos-Concha, P.J. Castillo Ortiz and B. Rihoux (2017). *Análisis Cualitativo Comparado (QCA)*. Madrid: CIS

Mckinsey and Company (2021). El regreso de los viajes corporativos: ¿cómo deben planear las empresas?. Extraído de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-regreso-de-los-viajes-corporativos-como-deben-planear-las-empresas/es>

Marketing Science Institute (2016). *Research Priorities 2016-2018*. Cambridge, EE.UU: Marketing Science Institute.

Massidda, C., y Etzo, I. (2012). The determinants of Italian domestic tourism: A panel data analysis. *Tourism Management*, 33(3), 603–610

Matthews, L. R., Quinlan, M., Rawlings-Way, O., & Bohle, P. (2011). The adequacy of institutional responses to death at work: Experiences of surviving families. *International Journal of Disability Management*, Vol 6(1), 37-48.

Mayer, R. C., Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38 (1), 24–59

McDougall, G.H.G., y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *The Journal of Services Marketing*, 14(5), 392–410.

McLeod, R. Jr. y Rogers, J.C. (1985). Marketing Information Systems: Their Current Status in Fortune 1000 Companies. *Journal of Management Information Systems*, 1:4, 57-75

Mencarelli, R., y Rivière, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201–220.

Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. y Bitner, M.J.(2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50–64

Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M., y Callarisa, L. (2007a). Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 194-211. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050052>

Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M., y Callarisa, L. (2007b). Travel agency relationship quality. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 537-540.

Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 913-924.

Monroe, K.B. (1990). Pricing: Making profitable decisions. New York, EE.UU: McGraw-Hill.

Moore, S.A., y Schlegelmilch, B.B. (1994). Improving service quality in an industrial setting. *Industrial Marketing Management*, 23(1), 83–92.

Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38

Moorman, C., Zaltman, G., y Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314.

Nasution, H. y Mavondo, F. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2):204-213

Nexotur (2018a). El volumen de las diez primeras redes sube un 6% y supera los 6.400 millones. Recuperado de <http://www.nexotur.com/noticia/98161/NEXOTUR/El-volumen-de-las-diez-primeras-redes-sube-un-6-y-supera-los-6.400-millones.html>

Nexotur (2018b). Las agencias ‘online’ aceleran: sus ingresos se disparan un 50% en 2018. Recuperado de <http://www.nexotur.com/noticia/99387/NEXOTUR/Las-agencias-online-aceleran:-sus-ingresos-se-disparan-un-50-en-2018.html>

Nexotur (2019). Ranking Nexotur de agencias de viajes: la facturación de las nueve primeras redes crece casi un 4% y roza los 6.300 millones de euros. Disponible en: <https://www.nexotur.com/noticia/102847/nexotur/la-facturacion-de-las-nueve-primeras-redes-crece-casi-un-4-y-roza-los-6.300-millones.html>



Nexotur (2020). El volumen de business travel cae más del 50% respecto a 2019. Extraído de: <https://www.nexotur.com/noticia/109661/conexo/el-volumen-de-business-travel-cae-mas-del-50-respecto-a-2019.html>\_(Consulta el 15 de enero de 2021)

Nexotur (2023). Las agencias valoran el papel del asociacionismo como fundamental en la pandemia. Extraído de: <https://www.nexotur.com/noticia/119090/las-agencias-valoran-el-papel-del-asociacionismo-como-fundamental-en-la-pandemia.html>

Nilson, T. H. (1992). *Value-added marketing: marketing management for superior results*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.

Niusdiario (2023). Extraído de: [http://www.niusdiario.es/vida/viajar/20230216/monumentos-espanoles-mas-visitados-extranjeros-evn3m\\_18\\_08738642.html](http://www.niusdiario.es/vida/viajar/20230216/monumentos-espanoles-mas-visitados-extranjeros-evn3m_18_08738642.html)

ObservaTUR (2018). El papel de las agencias de viajes del futuro. Recuperado de <http://www.observatur.es/observatur/#descarga>

O’Cass, A., y Ngo, L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135. OCDE. Tourism Trends and Policies. 2016

Oh, C. O. (2005). The Contribution of Tourism Development to Economic Growth in the Korean Economy. *Tourism Management*, 26 (1): 39–44

Oh, H., y Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: Years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2-29. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0594>

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25–48.

Oliver, R. L. (1996). Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response. *Association for Consumer Research*, Vol 23, pp 143-147.

Oliver, R.L. (1997) Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York

Oliver, R. L. (1999). *Value as excellence in the consumption experience*. En M. B. Holbrook (Ed.), *Consumer value. A framework for analysis and research*. London: Routledge.

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2001). *Tendencias de los Mercados Turísticos (2001 Edición): panorama mundial y actualidad del turismo*. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284404407>

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2008). Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo. Disponible en: [https://www.unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1s.pdf](https://www.unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf)

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Sección N: actividades de servicios administrativos y de apoyo; Division 79: Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas. Disponible en: [https://www.unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev4s.pdf](https://www.unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf)

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018). Panorama OMT del Turismo Internacional. OMT, Madrid, 2018. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019a). World Tourism Barometer, Vol 17(1). Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2019.17.1.1?role=tab>

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019b). Panorama del turismo internacional, OMT, Madrid, 2019. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020a). Tomado de: [https://www.tourinews.es/economia-y-politica-turismo/omt-resalta-importancia-turismo-interior\\_4461721\\_102.html](https://www.tourinews.es/economia-y-politica-turismo/omt-resalta-importancia-turismo-interior_4461721_102.html). (Consulta el 20 de Septiembre de 2020).

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020b). Panorama del Turismo Internacional. Edición 2020. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422746>

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023). El Turismo va camino de recuperar los niveles prepandémicos en algunas regiones en 2023. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-va-camino-de-recuperar-los-niveles-prepandemicos-en-algunas-regiones-en-2023>

Organización Mundial del Turismo y Organización Mundial del Comercio (OMT/OMC), (2019). *Panorama del Turismo Internacional*. Extraído de: <http://www.newtral.es/wp-content/uploads/2021/03/barometro-OMT.pdf?x24211> (Consulta 15 de octubre de 2021)

Oviedo-García, M.Á., Vega-Vázquez, M. & Castellanos-Verdugo, M. CRM and RQ as key factors in retail setting services in an economic crisis context. The case of travel agencies. *Service Business* Vol (9), pp 663–685

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., y Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>

Park, J.W. (2007). Passenger perceptions of service quality: Korean and Australian case studies. *Journal of Air Transport Management*. Vol 13 (4), pp 238-242

Park, Y.A., Gretzel, U. y Sirakaya-Turk, E. (2007). Measuring Web Site Quality for Online Travel Agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol 23(1), 15-30

Patronato de la Alhambra y Generalife (2022). Extraído de: [http://www.juntadeandalucia.es/export/prorroga\\_presup2022/estado/programas/estadoIII-a-9.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/export/prorroga_presup2022/estado/programas/estadoIII-a-9.pdf)

Payne, A. y Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, Vol 12(2), pp 159-182

Pérez, P.S., Llaudes, M.A., (2001). The effects of technological innovations on the Spanish tourism sector in information and communication technologies in tourism 2001. In: Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada, 2001, pp. 224–233.

Petrick, J.R., y Backman, S.J. (2002a). An examination of golf travellers' satisfaction, perceived value, loyalty, and intentions to revisit. *Tourism Analysis*, 6(3–6), 223–237.

Petrick, J. F., y Backman, S. J. (2002b). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers' intentions to revisit. *Journal of Travel Research* , 41(1), 38-45. <https://doi.org/10.1177/004728750204100106>

Petrick, J. F. (2003). Measuring cruise passengers' perceived value. *Tourism Analysis*, 7, 251-258.

Portes, A. y Marques, M.M. (Directores), (2015). Valores, Qualidade Institucional e Desenvolvimento em Portugal. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Preferente (2023). Las agencias de viajes pisan el acelerador: cerca de 7.000 empleos creados en 2022. Extraído de: <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/las-agencias-pisan-el-acelerador-cerca-de-7-000-empleados-creados-en-2022-320517.html>

Ragin, C. (1987). *The comparative method*. University of California Press.

Rajaobelina, L. (2018). The Impact of Customer Experience on Relationship Quality with Travel Agencies in a Multichannel Environment. *Journal of Travel Research*, Vol 57(2), 206–217.

Rauyruen, P., y Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31

Ravald, A. and Grönroos, C. (1996) The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 30, 19-30

Reid, D.A. y Plank, R.E. (2000). Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of the Literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 7(2-3):9-186

Reportur (2019a). Radiografía a Booking, la empresa turística más ponderosa del mundo. Disponible en: <https://www.reportur.com/colombia/2019/06/29/radiografia-booking-la-empresa-turistica-mas-poderosa-del-mundo/>

Reportur (2019b). Extraído de:

<https://www.reportur.com/aerolineas/2019/02/28/rentabilidad-record-iberia-sube-16-beneficio-6-ingreso/>

Reportur (2020). Extraído de: <https://www.reportur.com/mexico/2020/02/05/hotelbeds-200-despedidos-hunde-ventas-mayor-mercado/>

Reuters (2021). Global business travel to grow 21% in 2021, trade group forecasts. Extraído de <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-corporate-travel-int-idUSKBN2A211V>

Richard, J. E., y Zhang, A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 568-593.

Rihoux, B., y Marx, A. (2013). QCA, 25 years after “The comparative method”: Mapping, challenges, and innovations - Mini-symposium. *Political Research Quarterly*, 66(1), 167-235. <https://doi.org/10.1177/1065912912468269>

Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836

Rocha, F., y Aragón, J. (2012). La crisis económica y sus efectos sobre el empleo en España. *Gaceta Sindical: Reflexión y Debate*, (19), 67-90.

Roger-Monzó, V., Martí-Sánchez, M. y Guijarro-García, M. Using online consumer loyalty to gain competitive advantage in travel agencies, *Journal of Business Research*, Vo 68(7), pp 1638-1640.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.

Roy, S., Sreejesh S., y Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52-69.

Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I., y Moliner-Velázquez, B. (2015). Relational benefits, value, and satisfaction in the relationships between service companies. *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 1-15.

Rust, R. T., y Oliver, R. L. (Eds.). (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229102>

Ryssel, R., Ritter, T., y Gemünden, H. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19 (3), 197-207.

Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M., y Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3), 394-409.

Schneider, Q. y Wagemann, C. (2012). Set-theoretic methods for the social sciences: a guide to qualitative comparative analysis. International. Cambridge University Press. Cambridge.

Schakett, T., Flaschner, A., Gao, T., & El-Ansary, A. (2011). Effects of social bonding in business to business relationships. *Journal of Relationship Marketing*, Vol 10(4), 264-280.

Setó-Pamies, D. (2012) Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol (23:11-12), pp 1257-1271

Sheth, J.N. y Parvatiyar, A. (2000). Handbook of Relationship. Marketing". Sage Publications, California

Sheth, J. N., Newman, B. I. y Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170.

Shoemaker, S., y Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345–370.

Silva, G.M., Gonçalves, H.M. (2016). Causal recipes for customer loyalty to travel agencies: Differences between online and offline customers. *Journal of Business Research*, 69, 5512–5518.

Schneider, C. Q., y Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418.

Sousa Santos, R.S. (2002). Análisis de la creación de valor de las agencias de viajes en España [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/4770/1/T26532.pdf>

Statista (2019). Compañías de vuelo en Europa por número de pasajeros. Extraído de: <https://es.statista.com/grafico/14762/companias-de-vuelo-en-europa-por-numero-de-pasajeros-en-2018/>

Statista (2020). Evolución anual del número de empresas del sector de operadores turísticos en España entre 2000 y 2009. Extraído de: <https://www.es.statista.com/estadisticas/563549/numero-de-empresas-de-agencias-de-viajes-y-operadores-turisticos-en-espana/>

Statista (2021). Contribución directa del turismo y la industria de viajes al PIB mundial en 2019. Extraído de: <https://www.es.statista.com/estadisticas/601454/contribucion-directa-del-turismo-y-la-industria-de-viajes-al-pib-mundial-por-region/>

Statista (2022). Llegada de turistas internacionales en el mundo. Extraído de: <https://www.es.statista.com/estadisticas/633153/numero-de-llegadas-de-turistas-internacionales-en-el-mundo/#:~:text=Esta%20estadística%20presenta%20la%20evolución,torno%20a%20los%20430%20millones.>

Statista (2023a). Número de empresas del sector de las agencias de viajes y los operadores turísticos en España en 2021, por comunidad autónoma. Extraído de: <https://es.statista.com/estadisticas/720221/numero-de-empresas-del-sector-agencias-de-viajes-y-turoperadores-por-region-espana/>

Statista (2023b). Ingresos anuales del grupo turístico Booking.com-Holding. Disponible en: <https://www.es.statista.com/estadisticas/1009938/ingresos-anuales-del-grupo-turistico-booking-holdings/>

Statista (2023c). Revenue of Airbnb worldwide from 2017 to 2022. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1193134/airbnb-revenue-worldwide/>

Statista (2023d). Evolución del turismo interior en España (de 2012 a 2021). Extraído de: <https://www.es.statista.com/estadisticas/543147/consumo-turistico-interior-en-espana/>



Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 603-609

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., y Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88–106.

Swartz, T.A., y Brown, S.W. (1989). Consumer and provider expectations and experiences in evaluating professional service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(2), 189–195.

Sweeney, J. C., y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220

Szivas, E. (2020). La actividad turística en un mundo global, Fundació Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/111526/1/La%20actividad%20tur%C3%ADstica%20en%20un%20mundo%20global.pdf>

Taylor, T., y Arigoni, O. R. (2009). Impacts of climate change on domestic tourism in the UK: a panel data estimation. *Tourism Economics*, 15(4), 803-812.

Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M., y Lauro, C., (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*. 48 (1), 159–205.

Tsang, N.K., Lai, M.T.H. y Law, R. (2010). Measuring E-Service Quality for Online Travel Agencies, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol 27(3), 306-323.

Turespaña (2023). Empleo y turismo: afiliación a la Seguridad Social. Extraído de [:https://www.tourspain.es/es/ConocimientoTuristico/AfiliacionSS/notaAfiliacionALaSS0722.pdf](https://www.tourspain.es/es/ConocimientoTuristico/AfiliacionSS/notaAfiliacionALaSS0722.pdf)

Tourinews (2020). La OMT destaca la importancia del turismo interno para la recuperación económica. Extraído de [http://www.tourinews.es/economia-y-politica-turismo/omt-resalta-importancia-turismo-interior\\_4461721\\_102.html](http://www.tourinews.es/economia-y-politica-turismo/omt-resalta-importancia-turismo-interior_4461721_102.html)

Tourinews (2022). Viajes El Corte Inglés recupera oxígeno, aunque sigue registrando pérdidas. Extraído de: [https://www.tourinews.es/noticias/viajes-corte-ingles-crecen-ventas-sigue-registrando-perdidas\\_4469582\\_102.html](https://www.tourinews.es/noticias/viajes-corte-ingles-crecen-ventas-sigue-registrando-perdidas_4469582_102.html)

Ulaga, W. y Chacour, S. (2001) Measuring Customer Perceived Value in Business Markets. A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540

Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (8), pp 677-693

Ulaga, W., y Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311–327.

Um, S., Chon, K., y Ro, Y. (2006). Antecedents of revisit intention. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1141–1158.

Vargo, S.L. (2009) Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 373-379

Vargo, S.L. y Lusch, R.F (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Acad. Mark. Sci.* 36, 1–10

Vargo, S.L. y Lusch, R.F. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, Vol 40 (2).

Vera, J.F. (Coord.), López Palomeque, F., Marchena, M.J., y Antón, S. “Análisis territorial del turismo”, Ariel, 1997

Vieira, V. A. (2013). Antecedents and consequences of perceived value: A meta-analytical perspective. *Journal of Customer Behaviour*, 12(2-3), 111-133.

Vogeler, Carlos y Hernández, Enrique. *Estructura y Organización del Mercado Turístico*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1997, p. 247.

Wallenburg, C. M., Cahill, D. L., Knemeyer, A. M., y Goldsby, T. J. (2011). Commitment and trust as drivers of loyalty in logistics outsourcing relationships: Cultural differences between the United States and Germany. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 83-98.

Wahab, S., Cooper, C. (Eds.), 2001. *Tourism in the Age of Globalisation*. Routledge, London, UK.

Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., y Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.

Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. Vol. 56 (4), pp. 1-17

Wind, Y.(J). (2006), "Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 No. 7, pp. 474-481.

Wold, H. (1985). Partial least squares. En S. Kotz y N.L. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of statistical sciences* (pp. 581–591). New York, EE.UU.: Wiley (Vol. 6, pp. 581–591). New York: Wiley.

Woodruff, R.B. and Gardial, S.F. (1996) *Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction*. Blackwell, Cambridge, 321-323.

Woodruff, R. B. (1997). Marketing in the 21st century customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153. <http://doi.org/10.1177/0092070397253006>

World Economic Forum, 2019. The travel & tourism competitiveness report 2019. Disponible en: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)

World Travel and Tourism Council (WTTC) (2018). Impactos económicos del turismo en España. Travel & Tourism Global Economic Impact and issues 2018. Extraído de: <https://dossieroturismo.files.wordpress.com/2018/03/wttc-global-economic-impact-and-issues-2018-eng.pdf>

Wu, J. -J., y Chang, Y. -S. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1253-1261.

Wu, T. P., H. C. Wu, S. B. Liu, and S. J. Hsueh (2017). The Relationship between International Tourism Activities and Economic Growth: Evidence from China's Economy. *Tourism Planning and Development*, 15(4), 365-381.

Wyatt, S., y Balmer, B. (2007). Home on the range. What and where is the middle in science and technology studies? *Science, Technology & Human Values*, 32(6), 619-626.

Yen, C.-H., Chen, C.-Y., Cheng, J.-C., & Teng, H.-Y. (2018). Brand Attachment, Tour Leader Attachment, and Behavioral Intentions of Tourists. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(3), 365–391.

Yu, Y.T. y Dean, A.M. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 12, pp 234-250.

Zeffane, R., y Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3–11.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31- 46.

Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.

Zott, C., Amit, R. y Donlevy, J. (2000). Strategies for value creation in e-commerce:best practice in Europe. *European Management Journal*. Vol 18(5), pp 463-475

**MÉRITOS QUE SOPORTAN LA DEFENSA DE LA TESIS  
DOCTORAL**

# MÉRITOS QUE SOPORTAN LA DEFENSA DE LA TESIS DOCTORAL DE JUAN CARLOS GRANADOS PAYÁN

## CONGRESOS Y CURSOS

- CURSO 2022-2023
  - Curso “Técnicas en Investigación Cualitativa: Grupo Focal y Taller Generativo”. Programa de Doctorado en Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales de la Universidad de Sevilla. Celebrado en la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad de Sevilla el 2 de diciembre de 2022 (4 horas).
  - Curso “Cultura Preventiva”, organizado por la Fundación e-coordina en la Facultad de Turismo y Ciencias del Trabajo de la Universidad de Córdoba el 26 de octubre de 2020 (4 horas).
  
- CURSO 2020-2021
  - Curso online “Docencia interactiva con CISCO TRAINING, 2ª Edición”, perteneciente al Programa de Formación en Competencias Instrumentales (TIC, Subprograma “Mejora de la Docencia Online” de la Universidad de Córdoba). Celebrado en Córdoba entre los días 5 al 9 de octubre de 2020 (10 horas).
  
  - Asistente al XXXI Congreso Internacional de Marketing AEMARK 2019. Organizado por los profesores del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Extremadura (UEx) y la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional AEMARK. Celebrado entre los días 11 y 13 de septiembre de 2019 en Cáceres (16 horas).
  
- CURSO 2019-2020
  - Título: “Experto para la Formación del Profesorado Universitario”, organizado por la Dirección para la Formación del Profesorado Universitario de la Universidad de Córdoba y cursado en Córdoba durante los cursos académicos 2012/2013 a 2019/2020 (250 horas/25 créditos ECTS). Comprende los siguientes cursos:

- Programa de movilidad y prácticas en empresas e instituciones (15horas).
- Atención a la diversidad e interculturalidad en la universidad (15 horas).
- Diseño de asignaturas con contenidos didácticos multimedia a través de Courselab y su integración en la plataforma Moodle (30 horas).
- La resolución de casos como método de aprendizaje (10 horas).
- Estrategias de aprendizaje por investigación. Proyectos de trabajo (10 horas).
- Evaluación de la enseñanza-aprendizaje (10 horas).
- Dinámicas de grupo y aprendizaje cooperativo (10 horas).
- Prevención y tratamiento del desgaste psíquico en el profesor universitario (15 horas).
- Motivar para el aprendizaje (10 horas).
- Curso básico Moodle (15 horas).
- Modulación de la voz (10 horas).
- Curso avanzado de Moodle (15 horas).
- Sistemas avanzados de enseñanza virtual (20 horas).

## SEMINARIOS

- CURSO 2022-2023
  - Seminario: “Entre los extremos de la movilidad y la inmovilidad. Turistas y migrantes en la aldea global”. Este seminario se inserta en la línea de debate sobre temas económicos y sociales de actualidad del Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT) de la Facultad de Turismo y Finanzas (curso 2022/2023) de la Universidad de Sevilla. Realizado en Sevilla el 8 de noviembre de 2022 (2 horas).
  - Seminario: “¿Qué les gusta a mis clientes? Aplicando tecnologías del lenguaje para análisis de sentimientos y emociones en medios sociales”. Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Económicas



y Empresariales de la Universidad de Sevilla. Realizado en Sevilla el 8 de noviembre de 2022 (2 horas).

- CURSO 2020-2021
  - Seminario: “Seminario de la cátedra de política de competencia y del grupo de investigación de análisis económico y economía política”, del programa de Doctorado de Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales (CEES) de la Universidad de Sevilla”, realizado los días 5, 12 y 19 de mayo de 2021 (2 horas)
  
- CURSO 2019-2020
  - Seminario de Metodología de la Investigación: “Seminario Medida y Análisis en investigación en áreas de Arte y Humanidades y de Ciencias Sociales y Jurídicas”, del programa de Posgrado e Innovación Docente de la Universidad de Córdoba. Celebrado en Córdoba del 5 al 18 de febrero de 2020 (75 horas)

## **PRESENTACIÓN DE COMUNICACIONES EN CONGRESOS**

- CURSO 2019-2020:
  - Revisitando la cadena calidad-valor-satisfacción-lealtad para clientes industriales en a Agencias de Viaje. Presentada en el XXXI Congreso Internacional de Marketing AEMARK 2019. Celebrado en Cáceres del 11 al 13 de septiembre de 2019.

## **PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS CON FACTOR DE IMPACTO**

- CURSO 2021-2022:
  - Granados Payán, J.C.; Pérez Naranjo, L; Pedraza-Rodríguez, J.A.;G. Gallarza, M (2022): “Las condiciones explicativas de la

Lealtad del cliente en las relaciones comerciales B2B”. *Innovar* 32(85), 00-00. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101126>

Juan Carlos Granados Payán; José Antonio Pedraza Rodríguez; Leonor Pérez Naranjo; Martina González Gallarza (2022) Las condiciones explicativas de la Lealtad del cliente en las relaciones comerciales B2B.

*Revista Innovar*. 32 (85), pp.49-66. ISSN 01215051. Disponible en Internet en: <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.10112>

Tipo de producción: Artículo científico.

Tipo de soporte: Revista

Posición de firma: 1

Grado de contribución: coautor de artículo en revista con comité evaluador de admisión externo

Nº total de autores: 4

Fuente de impacto: SCOPUS (SJR)

Categoría: Marketing (Q2)

Índice de impacto: SJR 2019 0.17

Posición de publicación: 176 Num. revistas en cat.: 212

- CURSO 2020-2021:
  - Granados Payán, J.C.; Pérez Naranjo, L; Pedraza-Rodríguez, J.A.; G. Gallarza, M (2021): “Revisiting the quality-value-satisfaction-loyalty chain for corporate customer in the travel agency sector”, *European Journal of Tourism Research*. 27, 2711. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v27i.1921>

Juan Carlos Granados Payán; Leonor Pérez Naranjo; José Antonio Pedraza Rodríguez; Martina González Gallarza (2020). Revisiting the quality-value-satisfaction-loyalty chain for corporate customers in the travel agency sector.

European Journal of Tourism Research. 27, pp. 2711. ISSN 13140817. (Hungría): International University College. Disponible en Internet en: <<https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/1921>>.

Tipo de producción: Artículo científico.

Tipo de soporte: Revista

Posición de firma: 1

Grado de contribución: coautor de artículo en revista con comité evaluador de admisión externo

Nº total de autores: 4

Fuente de impacto: SCOPUS (SJR)

Categoría: Business, Management and Accounting Tourism, Leisure and Hospitality Management (Q2)

Índice de impacto: CiteScore 2019 1.7 - SJR 2019 0.308 - SNIP 2019 0.525

Posición de publicación: 62 Num. revistas en cat.: 119

## **PRESENTACIONES EN EL WORKSHOP EN CIENCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIALES Y SOCIALES**

- CURSO 2020-2021
  - V Workshop en el programa de Doctorado de Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales (CEES) de la Universidad de Sevilla. Presentación del trabajo: “las condiciones explicativas de la lealtad del cliente en las relaciones comerciales B2B. Celebrado en Sevilla el 22 de junio de 2021. (5horas)

## JORNADAS PROFESIONALES

- CURSO 2022-2023
  - Conferencia, mediante invitación, en la Jornada: “La gestión de la calidad en un contexto de recuperación turística. El caso del Conjunto Arqueológico Madinat al-Zahra”, en un contexto previo al Congreso Internacional “Gestión Turística del Patrimonio Cultural y Natural en Destinos de Interior”. Universidad de Córdoba.
  
- CURSO 2017-2018
  - Participación como ponente en la charla-coloquio: “Una mirada al modelo de turismo sostenible en ciudades históricas”.  
Organiza: Asociación para el progreso y la modernización de Córdoba Futura.  
Sede: Instituto de Estudios Sociales Avanzados/Consejo Superior de Investigaciones Científicas (Córdoba).
  
- CURSO 2007-2008
  - Participación como ponente en la conferencia: “El futuro de las Agencias de Viaje versus agentes intermediarios”.  
Organiza: I.E.S. Gran Capitán (Córdoba). Departamento de Hostelería y Turismo. Consejería de Educación. Junta de Andalucía.
  
  - Participación como ponente en el curso de extensión universitaria: “Cómo dirigir una empresa turística. Lecciones de Liderazgo”.  
Organiza: Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada. Universidad de Córdoba.



**ARTÍCULOS PUBLICADOS POR EL DOCTORANDO**

## Revisiting the quality-value-satisfaction-loyalty chain for corporate customers in the travel agency sector

Juan C. Granados<sup>1</sup>, Leonor M. Pérez<sup>2\*</sup>, José A. Pedraza-Rodríguez<sup>3</sup> and  
Martina G. Gallarza<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Management, University of Córdoba, Spain. E-mail: [jcgranados@uco.es](mailto:jcgranados@uco.es)

<sup>2</sup> Department of Business Management, University of Córdoba, C/ Adarve, 30, 14001 Córdoba, Spain. E-mail: [lperez@uco.es](mailto:lperez@uco.es)

<sup>3</sup> Department of Business Management, University of Córdoba, Spain. E-mail: [japedraza@uco.es](mailto:japedraza@uco.es)

<sup>4</sup> Department of Marketing and Market Research, Universitat de València, Spain. E-mail: [martina.gallarza@uv.es](mailto:martina.gallarza@uv.es)

\* Corresponding author

### Abstract

Most traditional travel agencies offer their services to corporate clients, although literature focuses on end customers. This paper addresses this research gap but also aims at bridging the gap between B2C and B2B literature. Specifically, the authors revisit the Quality-Value-Satisfaction-Loyalty chain, a well-established postulate from the B2C literature in tourism, but adding Trust and Commitment as mediating variables between Satisfaction and Loyalty to adapt the chain to the B2B context. Using PLS-SEM, the analysis of data confirmed the Service Quality - Customer Value - Customer Satisfaction - Trust/Commitment - Customer Loyalty chain for corporate customers.

**Keywords:** quality-value-satisfaction-loyalty chain; trust; commitment; travel agencies; industrial clients

**Citation:** Granados, J.C., Pérez, L.M., Pedraza-Rodríguez, J.A. and Gallarza, M. (2021). Revisiting the quality-value-satisfaction-loyalty chain for corporate customers in the travel agency sector. *European Journal of Tourism Research* 27, 2711.



© 2021 The Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Introduction

Nowadays traditional travel agencies operate in a complex, dynamic, and uncertain environment that is increasingly competitive (Aguiar *et al.*, 2016). Consequently, the results of travel agencies depend on their abilities to provide higher value-added services and capture market loyalty (Lewis *et al.*, 1998). Literature analyses the relationships of travel agencies with their customers, but it focuses on the relationships with end customers (e.g. Lai, 2014; Moliner *et al.*, 2007a, 2007b; Sánchez *et al.*, 2006). Although most travel agencies offer their services also to corporate customers, that is, to other companies that do business travel, to our knowledge no research analyses the relationships of travel agents with this type of customers in B2B contexts.

The B2B context, and in particular the services that travel agencies offer to corporate clients, has a series of characteristics that distinguish it from B2C. More precisely, the characteristics of B2B include: a small number of customers, service encounters that tend to be more frequent and customized (Narayandas, 2005), more professional personal interaction with enhanced technology support (Hooks & Higgs, 2002), closer and deeper interfaces (Mehta & Durvasula, 1998), and customers providing significant value to the global business (McNamara, 1972). Moreover, and unlike end customers, corporate customers tend to be guided mainly by rational criteria due to the complexity of decision-making processes on purchase agreements, which sometimes may be very large, and pressure from the purchasing department or organizational objectives of the company (Corsaro & Snehota, 2010; Flint *et al.*, 2002).

This paper aims at revisiting a well-established postulate from the B2C literature in tourism: the Quality-Value-Satisfaction-Loyalty (Q-V-S-L) chain. Moreover, this paper also aims at testing its applicability in a B2B environment, and more specifically in the relationship between traditional travel agencies and corporate clients. For this purpose, new mediating variables between Satisfaction and Loyalty are added: Trust and Commitment, two variables of historical (Anderson, 1995; Morgan & Hunt, 1994) and continuous consensus (Ferro *et al.*, 2016) in industrial marketing in terms of its importance to the success of a relationship (Berry, 2002). This way, the construction of Loyalty towards the corporate client of a travel agency is proposed as a concatenation of key variables in the relationship between companies.

There is a broad consensus on the Q-V-S-L chain (Boksberger & Melsen, 2011; Cronin *et al.*, 2000; Gallarza *et al.*, 2011) in the literature on consumer behaviour (B2C). As the reviews by Gallarza *et al.* (2017) and Oh and Kim (2017) show, this chain has also been widely tested in tourism. The initial effects of high perceived quality (efficiency, accessibility, reliability) impact on the perceived value of the relationship. This also results in higher customer satisfaction, which finally leads to greater loyalty (expressed as a predisposition to repurchase and recommendation).

Given the uniqueness of the B2B context with respect to the B2C context, this Q-V-S-L chain, in addition to including Trust and Commitment as variables mediating between Satisfaction and Loyalty, in the corporate market could present other differences with respect to consumer markets. The literature on B2B relationships recognizes the interactions among Quality, Value, Satisfaction, Trust, Commitment, and Loyalty for corporate customers. Nevertheless, to our knowledge, these interactions have not been verified as a chain of effects. B2B literature highlights that Quality influences Value (Jayawardhena, 2010; Roy *et al.*, 2019), Value influences on Satisfaction (Eggert & Ulaga, 2002; Lam *et al.*, 2004; Ruiz-Molina *et al.*, 2015), and Satisfaction influences Loyalty (Lee *et al.*, 2019; Lam *et al.*, 2004). Furthermore, B2B literature suggests that Trust and Commitment are key mediators between Satisfaction and Loyalty



(Chumpitaz & Paparoidamis, 2007), and also indicates that Trust influences Commitment (Chumpitaz & Paparoidamis, 2007; Morgan & Hunt, 1994).

On the other hand, and considering the aforementioned disagreement in B2C and B2B literature regarding Value (Mencarelli & Rivière, 2015) in the context of retailing (Dant & Brown, 2008), this paper tries to respond to the needs of research that consider B2B relationships as areas of key interest for the coming decades (Krafft et al., 2015; Watson et al., 2015).

According to the literature review, a research model was developed. The following hypotheses (H) were established (Figure 1):

*H1: Service Quality directly and positively affects Customer Value of corporate customers of travel agencies*

*H2: Customer Value directly and positively affects Customer Satisfaction of corporate customers of travel agencies*

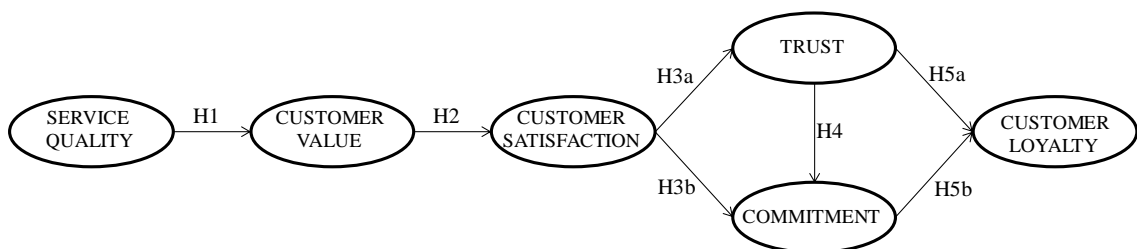
*H3(a): Customer Satisfaction directly and positively affects Trust for corporate customers of travel agencies*

*H3(b): Customer Satisfaction directly and positively affects Commitment of corporate customers of travel agencies*

*H4: Trust directly and positively affects Commitment for corporate customers of travel agencies*

*H5(a): Trust directly and positively affects Customer Loyalty of corporate customers of travel agencies*

*H5(b): Commitment directly and positively affects Customer Loyalty of corporate customers of travel agencies*



**Figure 1.** Research Model

This study aims at increasing our understanding of the chain of effects that determine customer loyalty in the context of travel agents and corporate customers. Moreover, the results may help provide traditional travel agencies with recommendations. Travel agencies could, therefore, use these recommendations to develop more appropriate marketing strategies to maintain a strong customer base.

## Method

A survey was conducted for corporate customers of one of the largest travel agencies in Spain. Spain was chosen as this country has the most competitive tourism industry in the world according to the latest Travel & Tourism Competitiveness Index from the World Economic Forum (2017).

The questionnaire was designed using scales adapted from previous studies in tourism services and B2B contexts. The scale of Service Quality was adapted from the scale proposed by Sánchez et al. (2006) to be used in the purchase of a package tour at a travel agency. The scale of Value was adapted from Gallarza and Gil-Saura (2006). Regarding the measurement of Satisfaction, the items proposed here

were adapted from Cronin *et al.* (2000). Trust and Commitment scales were adapted from Ferro *et al.* (2016). Finally, Loyalty was measured with the 5-item scale by Zeithaml *et al.* (1996). All items were measured using a 5-point Likert scale. Classification variables were included at the end of the questionnaire.

In winter 2019, initial telephone contact was made using a data panel of 120 corporate customers from the chosen travel agency, offering them the possibility of completing the survey either by phone or online. Finally, 51 questionnaires were returned, achieving a response rate of 43.22%. In all the cases, the respondent was the person responsible for the decision to hire the services of the travel agency. The sample was quite balanced with regard to gender: 50.98% were men (Table 1).

**Table 1.** *Sample's Characteristics*

<b>Gender</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Turnover</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Male	26	50.98	Up to 1,000,000€	11	21.57
Female	25	49.02	1,000,001€ to 3,000,000€	4	7.84
<b>Age</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	3,000,001€ to 6,000,000€	4	7.84
Less 25 years	1	1.96	6,000,000€ to 10,000,000€	1	1.96
25 to 35 years	5	9.80	10,000,001€ to 15,000,000€	1	1.96
36 to 40 years	5	9.80	15,000,000€ to 20,000,000€	1	1.96
41 to 45 years	14	27.45	20,000,001€ and over	16	31.37
46 to 50 years	16	31.37	Don't know / did not answer	13	25.49
51 to 55 years	8	15.69	<b>Travel management department</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
56 to 60 years	2	3.92	No	30	58.82
<b>Sector</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Yes	20	39.22
Manufacturing	7	13.73	Don't know / did not answer	1	1.96
Agriculture	6	11.76	<b>Agency XYZ as the main supplier</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Food and Beverages	3	5.88	No	3	5.88
Construction	3	5.88	Yes	45	88.24
Consultancy	3	5.88	Don't know / did not answer	3	5.88
Education	3	5.88	<b>Time hiring with agency XYZ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Electronics	2	3.92	Less than a year	2	3.92
Leisure	2	3.92	1 to 2 years	3	5.88
Chemical	2	3.92	3 to 5 years	14	27.45
Health	2	3.92	6 to 10 years	9	17.65
Services	2	3.92	More than 10 years	20	39.22
Telecommunications	2	3.92	Don't know / did not answer	3	5.88
Others	14	27.44	<b>Contact frequency with agency XYZ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Number of workers</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Once a year	0	0.00
1 and 5 workers	4	7.84	Once each six months	1	1.96
6 and 10 workers	2	3.92	Once each three months	4	7.84
11 and 20 workers	5	9.80	Once a month	4	7.84
21 and 50 workers	6	11.76	Once a week	10	19.61
51 and 100 workers	7	13.73	Daily	30	58.82
More than 100 workers	27	52.94	Don't know / did not answer	2	3.90

The age range of the majority of respondents was 41-50 years (58.82%) and belonged to companies from very different sectors. In general, these companies had more than 100 workers (52.94%), and among those that provided information on the turnover level, the majority (60.53%) had revenues of more than

€3 million. Moreover, in most cases, the selected travel agency was the main provider of agency services (88.24%), the company has been hiring products or services through this travel agency for more than 5 years (56.87%), and the contact with the travel agency to hire their products or services occurred on a daily basis (58.82%).

## Results

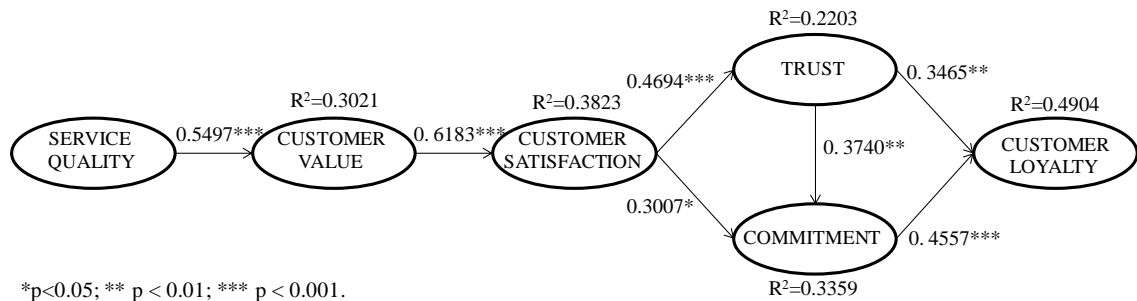
As Anderson and Gerbing (1988) suggest, a two-step procedure was used to test the model: measurement model and structural model.

### Measurement Model

The reliability of the indicators was confirmed, showing loading values greater than the threshold value of 0.707 (Table 2). The composite reliability, with values greater than 0.70, confirmed the internal consistency of each construct. Moreover, Cronbach's Alpha also showed values above the threshold value of 0.7. Convergent validity was confirmed with values of average variance extracted (AVE) greater than 0.5. Finally, AVE square root for each construct was greater than its correlations with other constructs, and discriminant validity was confirmed.

### Structural Model

Figure 2 shows the results of the structural evaluation. All the endogenous constructs of the model, with  $R^2$  values ranging from 0.220 to 0.490, show acceptable predictive levels. The proposed model explains 49% of the variance of Customer Loyalty. According to the path significance analysis, all hypotheses are supported.



**Figure 2.** Results of the PLS Analysis

Our results confirm the Q-V-S-Trust/Commitment-L chain in a B2B environment. The strongest link is between Value and Satisfaction (0.6183,  $p < 0.001$ ), followed by the link between Quality and Value (0.5497,  $p < 0.001$ ). Moreover, the S-Trust/Commitment-L chain shows pretty balanced links. More specifically, the link between Satisfaction and Trust (0.4694,  $p < 0.001$ ) is slightly stronger than the link between Satisfaction and Commitment (0.3007,  $p < 0.05$ ). However, the link between Trust and Loyalty (0.3465,  $p < 0.01$ ) is slightly weaker than the link between Commitment and Loyalty (0.4557,  $p < 0.001$ ). In this case, it is necessary to consider that Trust significantly influences Commitment (0.374,  $p < 0.01$ ).

**Table 2.** *Assessment of the Measurement Model*

Factor	Mean	Standard Deviation	Loading	Cronbach's $\alpha$	Composite Reliability	AVE
<b>SERVICE QUALITY</b>				0.829	0.887	0.660
The products or services purchased were well organised	4.64	0.480	0.785			
Relative to products or services provided by other agencies had an acceptable level of quality	4.68	0.466	0.757			
The quality of the services provided by XYZ was maintained throughout	4.62	0.485	0.846			
The result was as expected	4.70	0.500	0.856			
<b>CUSTOMER VALUE</b>				0.888	0.931	0.817
Overall, the value of the services provided by XYZ is adequate	4.48	0.500	0.897			
I consider that my experience with the services of XYZ is good comparing what I gave up and what I received	4.50	0.608	0.909			
The experience with XYZ has satisfied my needs and wants	4.56	0.535	0.906			
<b>CUSTOMER SATISFACTION</b>				0.920	0.950	0.862
My choice to purchase in XYZ has been a wise one.	4.52	0.538	0.930			
I did the right thing when I purchased at XYZ	4.50	0.539	0.942			
The experience with XYZ has been exactly what I needed	4.50	0.539	0.913			
<b>TRUST</b>				0.771	0.869	0.689
I can rely on XYZ to keep promises made to me	4.62	0.485	0.872			
I are not hesitant to do business with XYZ even when the situation is vague	4.32	0.705	0.744			
XYZ is trustworthy	4.76	0.427	0.867			
<b>COMMITMENT</b>				0.952	0.960	0.912
I intend to do business with XYZ well into the future	4.38	0.629	0.936			
I am dedicated to continuing doing business with XYZ	4.32	0.676	0.967			
I am resolute about my future intent to do business with XYZ	4.28	0.749	0.962			
<b>CUSTOMER LOYALTY</b>				0.906	0.931	0.733
I say positive things about XYZ to other companies	4.34	0.651	0.854			
I recommend XYZ to companies seeking my advice	4.40	0.600	0.943			
I encourage other companies to do business with XYZ	4.16	0.833	0.918			
I consider XYZ as my first choice to purchase tourism products and services	4.40	0.721	0.686			
I will do more business with XYZ in the next few years	4.38	0.797	0.855			

## Conclusion

To our knowledge, this research is one of the first studies that explore the relationship between travel agencies and their corporate customers. Moreover, and aiming at bridging the gap between literature on B2C and B2B, as suggested by Mencarelli and Riviere (2015), this paper confirms empirically the Q-V-S-L chain using all the knowledge generated in the B2C literature in general, and particularly in the literature on tourism. However, this study adapts it to the B2B context by introducing the variables Trust and Commitment into the chain, mediating between Satisfaction and Loyalty. The literature in B2B contexts recognizes the interactions between the variables analysed here, but to the best of our knowledge, these interactions have not been tested as a chain of effects.

Our results show that travel agencies do not only need to provide a high-quality service that results in a greater value, which also turns into greater satisfaction, but it is also necessary that travel agencies develop relationships of trust and commitment to make corporate clients more loyal.

This research has however some limitations. First, the empirical study is limited to a single company, evaluating its relationships with 51 clients in a single geographical area. Consequently, the results are difficult to generalize. Future research could consider expanding the analysis to other companies and regions to validate our findings. Second, the empirical study has not measured moderating effects. Future lines of research could explore the effect of variables such as the duration of the relationship or the turnover level.

## References

- Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98–108.
- Anderson, J.C. (1995). Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346–350.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Berry, L.L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77.
- Boksberger, P.E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229–240.
- Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N.G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836–867.
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2010). Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986–995.
- Cronin, J.J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Dant, R.P., & Brown, J.R. (2008). Bridging the B2C and B2B research divide: the domain of retailing literature. *Journal of Retailing*, 84(4), 371–397.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118.
- Ferro, C., Padin, C., Svensson, G., & Payan, J. (2016). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 13–23.

- Flint, D.J., Woodruff, R.B., & Gardial, S.F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102–117.
- Gallarza, M.G., & Gil-Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behavior. *Tourism Management*, 27, 437–452.
- Gallarza, M.G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M.B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191.
- Gallarza, M.G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2017). Exploring competing models on sacrifices, quality, value, satisfaction and loyalty with PLS and partial correlations. *European Journal of Tourism Research*, 17, 115–134.
- Hooks, K.L., & Higgs, J.L. (2002). Workplace Environment in a Professional Services Firm. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 105–128.
- Jayawardhena, C. (2010). The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 338–348.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569–585.
- Lai, I.K.W. (2014). The role of service quality, perceived value and relationship quality in enhancing customer loyalty in the travel agency sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31, 417–442.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching cost: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.
- Lee, M., Kang, M., & Kang, J. (2019). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *The Service Industries Journal*, 39(3/4), 229–249.
- Lewis, I., Semeijn, J., & Talalayevsky, A. (1998). The impact of information technology on travel agents. *Transportation Journal*, 37(4), 20–25.
- McNamara, C.P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36, 50–62.
- Mehta, S.C., & Durvasula, S. (1998). Relationships between SERVQUAL Dimensions and Organizational Performance in the Case of Business-to-Business Service. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(1), 40–55.
- Mencarelli, R., & Rivière, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201–220.
- Moliner, M.A., Sánchez, J., Rodríguez, R.M., & Callarisa, L. (2007a). Travel agency relationship quality. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 537–540.
- Moliner, M.A., Sánchez, J., Rodríguez, R.M., & Callarisa, L. (2007b). Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3/4), 194–211.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, 1(September), 131–139.
- Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000–2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2–29.
- Roy, S., Sreejesh S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52–69.
- Ruiz-Molina, M.E., Gil-Saura, I., & Moliner-Velázquez, B. (2015). Relational benefits, value, and satisfaction in the relationships between service companies. *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 1–15.

- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R.M., & Moliner, M.A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27, 394-409.
- Watson, G.F., Worm, S., Palmatier, R.W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

Received: 29/07/2020

Accepted: 04/08/2020

Coordinating editor: Stanislav Ivanov

# Las condiciones explicativas de la lealtad del cliente en las relaciones comerciales B2B

*Juan Carlos Granados-Payán*

M. Sc. en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas

Profesor asociado, Universidad de Córdoba

Córdoba, España

Rol del autor: intelectual

jcranados@uco.es

<https://orcid.org/0000-0002-9105-8130>

*José Antonio Pedraza-Rodríguez*

Ph. D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesor contratado, Universidad de Córdoba

Córdoba, España

Grupo de investigación: Innovación y Transferencia de Conocimiento (ITC)

Rol del autor: intelectual

jpapedraza@uco.es

<https://orcid.org/0000-0001-8845-2666>

*Leonor M. Pérez*

Ph. D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesora contratada doctora, Universidad de Córdoba

Córdoba, España

Rol de la autora: intelectual

lperez@uco.es

<https://orcid.org/0000-0002-0968-0861>

*Martina G. Gallarza*

Catedrática de Universidad

Catedrática, Universitat de Valencia

Valencia, España

Rol de la autora: intelectual

martina.gallarza@uv.es

<https://orcid.org/0000-0003-2461-1247>

## EXPLANATORY CONDITIONS OF CUSTOMER LOYALTY IN B2B BUSINESS RELATIONSHIPS

**ABSTRACT:** The study of the customer profitability-loyalty binomial has generated great interest among scholars and businesspeople due to its influence on customer value and the sustainability and growth of companies. This article explores the concept of value and the chain of effects of perceived value, satisfaction, and other intermediate links, such as trust and commitment, that lead to customer loyalty. Qualitative comparative analysis (QCA) is used to study this chain of effects, which are difficult to observe due to the absence of standardized methods. This article provides methodological contributions to increase the degree of customer loyalty. The analysis presented shows the conditions that influence B2B business relationships leading to attaining loyal customers. Our conclusions highlight the "winning" combinations in the aforementioned chain of effects, so companies could evaluate their usefulness as part of the interaction with their customers when applying strategies aimed at increasing loyalty. The most useful qualitative approach emphasizes the importance of customer satisfaction, which is linked to trust and commitment in order to attract and keep loyal customers.

**KEYWORDS:** Travel agencies, B2B, loyalty, QCA.

## AS CONDIÇÕES EXPLICATIVAS DA LEALDADE DO CLIENTE NAS RELAÇÕES COMERCIAIS B2B

**RESUMO:** o estudo do binômio rentabilidade-lealdade do cliente desperta o interesse de acadêmicos e empresários pela influência que tem sobre o valor do cliente, a sustentabilidade e o crescimento da empresa. Este artigo explora o conceito de valor e a cadeia de efeitos do valor percebido, a satisfação e outros vínculos intermediários como a confiança e o compromisso que conduzem à lealdade do cliente. É utilizada a análise qualitativa comparada (QCA, por sua sigla em inglês) para estudar essa cadeia de efeitos difíceis de observar devido à ausência de fontes padronizadas. Este artigo realiza contribuições de caráter metodológico para aumentar o grau de lealdade nos clientes. A análise mostra os condicionantes que influenciam nas relações comerciais B2B que levam à obtenção de clientes leais. As conclusões ressaltam as possibilidades de combinações "ganadoras" na cadeia de efeitos para que as empresas avaliem sua utilidade na interação com seus clientes quando aplica estratégias para aumentar sua lealdade no processo de compra. A abordagem qualitativa mais útil evidencia a importância da satisfação do cliente, vinculada à confiança e ao compromisso para captar e manter aos clientes leais.

**PALAVRAS-CHAVE:** agências de viagem, B2B, lealdade, QCA.

## LES CONDITIONS EXPLICATIVES DE LA FIDÉLITÉ DES CLIENTS DANS LES RELATIONS COMMERCIALES B2B

**RÉSUMÉ :** L'étude du lien entre la rentabilité et la fidélité du client intéresse les universitaires et les entrepreneurs en raison de son influence sur la valeur du client, la durabilité et la croissance de l'entreprise. Cet article explore le concept de valeur et la chaîne d'effets de la valeur perçue, de la satisfaction et d'autres liens intermédiaires, tels que la confiance et l'engagement qui conduisent à la fidélisation des clients. On a utilisé l'analyse comparative qualitative (ACQ) pour étudier cette chaîne d'effets, difficile à observer en raison de l'absence de sources standardisées. L'article apporte des contributions méthodologiques pour accroître la fidélité des clients. L'analyse montre les déterminants qui influencent les relations commerciales B2B menant à des clients fidèles. Les conclusions mettent en évidence les possibilités de combinaisons « gagnantes » dans la chaîne des effets pour les entreprises afin d'évaluer leur utilité dans l'interaction avec leurs clients lors de l'application de stratégies visant à accroître leur fidélité dans le processus d'achat. L'approche qualitative la plus utile souligne l'importance de la satisfaction du client, liée à la confiance et à l'engagement, pour attirer et conserver des clients fidèles.

**MOTS-CLÉ :** agences de voyages, B2B, fidélité, QCA.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Granados-Payán, J. C., Pedraza-Rodríguez, J. A., Pérez, L. M. & Gallarza, M. G. (2022) Las condiciones explicativas de la lealtad del cliente en las relaciones comerciales B2B. *Innovar*, 32(85), 00-00. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101126>

**CLASIFICACIÓN JEL:** D12, L83, M31.

**RECIBIDO:** 04/12/2020 **APROBADO:** 03/05/2021 **PREPRINT:** 01/01/2022



Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No-Comercial-Sin-Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

**RESUMEN:** El estudio del binomio rentabilidad-lealtad del cliente suscita el interés de académicos y empresarios por la influencia que tiene sobre el valor del cliente, la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Este artículo explora el concepto de valor y la cadena de efectos del valor percibido, la satisfacción y otros vínculos intermedios como la confianza y el compromiso que conducen a la lealtad del cliente. Se utiliza el análisis cualitativo comparado (QCA, por sus siglas en inglés) para estudiar esta cadena de efectos difíciles de observar debido a la ausencia de fuentes estandarizadas. El artículo realiza contribuciones de carácter metodológico para incrementar el grado de lealtad en los clientes. El análisis muestra los condicionantes que influyen en las relaciones comerciales B2B conducentes a la obtención de clientes leales. Las conclusiones resaltan las posibilidades de combinaciones "ganadoras" en la cadena de efectos para que las empresas evalúen su utilidad en la interacción con sus clientes cuando aplica estrategias para incrementar su lealtad en el proceso de compra. La aproximación cualitativa más útil evidencia la importancia de la satisfacción del cliente, enlazada con la confianza y el compromiso para captar y mantener a los clientes leales.

**PALABRAS CLAVE:** agencias de viaje, B2B, lealtad, QCA.



## Introducción

El objetivo de este artículo es explorar en el entorno B2B la influencia del comportamiento del cliente corporativo en la lealtad. En los estudios de *marketing* y gestión, ha habido un gran interés, en primer lugar, en resolver la división de opiniones entre el entorno B2B y B2C y, en segundo lugar, en observar los diferentes intereses y procesos en las relaciones comerciales entre cliente y proveedor. La literatura se ha centrado en estudiar sobre todo las relaciones con los clientes finales (por ejemplo, Lai, 2014; Moliner et al., 2007a, 2007b; Sánchez et al., 2006), siendo las relaciones con los clientes corporativos un área menos perfeccionada. En particular, en el ámbito del sector turístico, Berne et al. (2012) indican que “la industria del turismo se ha convertido en un punto de referencia de cómo el comercio electrónico puede cambiar la estructura de una industria y, por lo tanto, es un campo interesante de investigación” (p. 205). No obstante, en ambos entornos ha sido reconocido que la lealtad está afectada por atributos como calidad, valor y satisfacción (Boksberger & Melsen, 2011; Cronin et al., 2000; Gallarza et al., 2011). Sin embargo, no se ha verificado cuál es la combinación de todos ellos que sustenta la lealtad.

Para explicarlo, este trabajo utiliza la técnica análisis comparativo cualitativo (QCA, por las siglas del inglés *Qualitative Comparative Analysis*). El marco teórico está basado en la literatura especializada que ha venido estudiando este tipo de atributos y la cadena de efectos que conducen a la lealtad del cliente. Sin embargo, a diferencia de los estudios cuantitativos, aquí no se investiga la cadena de efectos. El QCA explora de manera individual la presencia o ausencia de cada uno de estos atributos en la lealtad y determina la combinación “ideal” de atributos necesarios para lograrla en este tipo de clientes. Por ello, los condicionantes del resultado lealtad del cliente en este trabajo equivalen a variables independientes en los estudios cuantitativos, a saber: calidad percibida (por ejemplo, eficiencia, accesibilidad, confiabilidad), valor percibido y satisfacción. Añadimos a la inferencia causal la confianza y el compromiso, ambas variables reconocidas históricamente (Anderson, 1995; Morgan & Hunt, 1994) y aceptadas por un continuo consenso (Ferro et al., 2016) para la doctrina del *marketing* industrial, sobre su importancia para el éxito de una relación entre cliente y proveedor (Berry, 2002), con el propósito de determinar la configuración de condicionantes que contribuyen a obtener altos niveles de lealtad (entendida como probabilidad de recompra o recomendación).

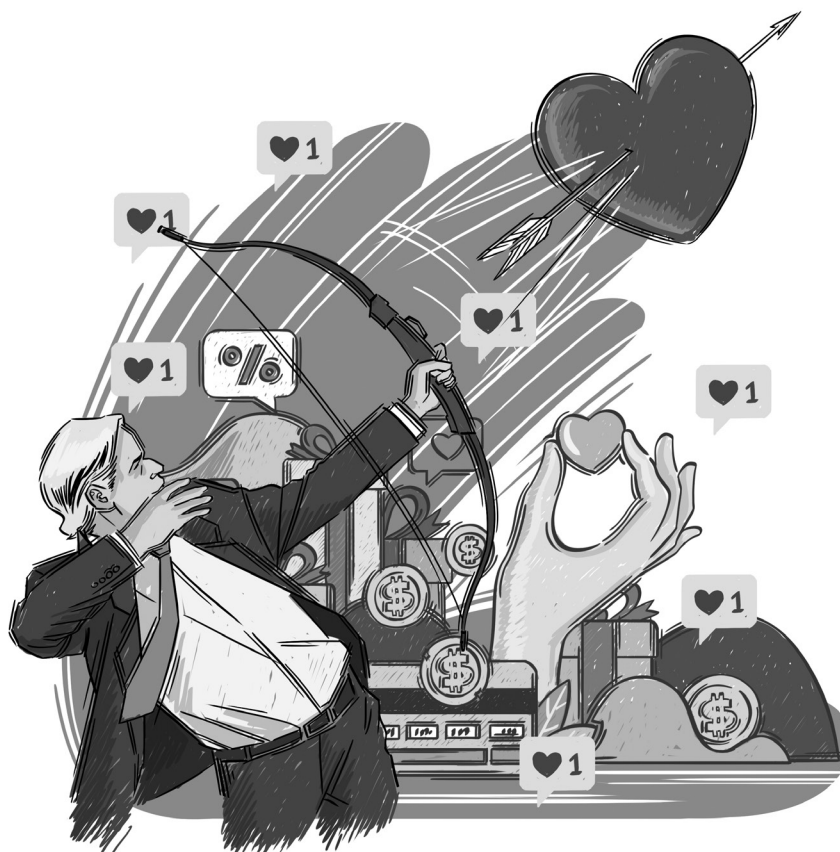
Lo interesante es precisar y entender que las agencias prestan un servicio distinto a este tipo de clientes, porque

los rasgos del cliente B2B y B2C también lo son. El cliente corporativo se caracteriza por las siguientes particularidades: i) su mercado potencial es menor; ii) los encuentros de servicio tienden a ser más frecuentes y personalizados (Narayandas, 2005); iii) la interacción entre agente y cliente es más profesional, respaldada en tecnologías mejoradas (Hooks & Higgs, 2002); iv) la interfaz es más cercana y profunda (Mehta & Durvasula, 1998); v) los clientes aportan un valor sustancial al negocio (McNamara, 1972); vi) las compras suelen ser más racionales, debido a la complejidad de los procesos de toma de decisiones, basados en extensos acuerdos contractuales y a la presión interna, bien de otros departamentos, bien debido a los objetivos organizativos de la empresa (Corsaro & Snehota, 2010; Flint et al., 2002).

Lo novedoso de este trabajo es haber centrado el análisis en este segmento de negocio —el cliente corporativo—, donde hay menos estudios sobre agencias de viaje, y también por haber utilizado el QCA. Esta técnica de análisis complementa las evidencias de las corrientes que parten de fuentes cuantitativas, pero también puede funcionar para reflejar aspectos de la realidad y relaciones causales cuando se investiga en muestras pequeñas, cosa que no es posible cuando se trata de estudios estadísticos; además, dicha metodología puede ser útil para combatir la división tradicional entre enfoques cualitativos y cuantitativos.

Los resultados obtenidos tienen cierta importancia teórica y práctica. Desde un punto de vista teórico, el valor percibido y el compromiso son los únicos atributos que aparecen como condiciones necesarias para generar un alto grado de lealtad, ya sea en combinación con la presencia o ausencia de otras. Otro hallazgo es la combinación “ganadora”, que proporciona los clientes más leales, formada por la presencia de satisfacción, compromiso y confianza. El trabajo desvela otras combinaciones de condiciones que son necesarias o suficientes para lograr una alta lealtad en los clientes B2B. Desde un punto de vista aplicado, los resultados contribuyen a que se puedan crear estrategias específicas para el segmento de clientes corporativos o ventajas estratégicas en el contexto B2B. Lo analizado proporciona importantes implicaciones para discutir y adoptar diferentes políticas comerciales entre este tipo de clientela, y responde a la falta de trabajos de investigación sobre la prestación de servicios en las empresas de intermediación en los entornos B2B, siendo área de interés preferencial en estudios para las próximas décadas (Krafft et al., 2015; Watson et al., 2015).

A continuación, este artículo expone el marco conceptual de los condicionantes elegidos para el QCA. Se prosigue presentando la metodología, que incluye el cuestionario,



la recopilación de datos y el uso de la técnica QCA como herramienta para enriquecer la investigación y presentar respuestas robustas sobre las causas de la lealtad, así como su comprensión y explicación a través de los resultados obtenidos. Por último, la sección de conclusiones destaca la contribución, las limitaciones y otras orientaciones futuras.

### Marco conceptual

El marco teórico que sustenta esta propuesta se compone de tres partes. En primer lugar, revisamos las evidencias existentes sobre las relaciones entre las variables *calidad, valor, satisfacción y lealtad* (c-v-s-l) para consumidores B2C. En segundo lugar, revisamos la literatura existente sobre agencias de viaje, que se ha ocupado mayoritariamente de estudiar las relaciones de estas con consumidores finales y, por tanto, evidenciando un *gap* para las agencias trabajando con clientes industriales. En tercer lugar, abordamos la revisión de la literatura sobre las relaciones entre c-v-s-l en entornos B2B para poder sustentar la estructura de hipótesis del modelo, a la que sumamos dos eslabones extra, la confianza y el compromiso como variables clave de la literatura de relaciones entre empresas.

### La cadena de efectos c-v-s-l

El interés por medir relaciones entre c-v-s-l ha dominado la literatura de servicios durante décadas, buscando dilucidar cuáles de estas variables son antecedentes y cuáles consecuencias. Basada en una aproximación medios-fin, los precursores fueron autores como Rust y Oliver (1994) que ya auguraron un elevado número de trabajos sobre estos efectos, lo que se ha confirmado con creces, a la vista de algunos trabajos de revisión (Oh & Kim, 2017; Vieira, 2013). Por otro lado, y desde un prisma de *marketing* estratégico, los trabajos de la Harvard Business School y la llamada *Service-Profit Chain* (Heskett et al., 1994) permitieron hallar una cadena virtuosa entre la calidad (externa e interna), la satisfacción (de clientes y empleados) y la lealtad.

Existen trabajos importantes, como el de Cronin et al. (2000), que mediante modelos comparativos *cross-sectoriales* obtienen mejores resultados cuando los efectos de la calidad, la satisfacción y el valor sobre la lealtad son simultáneos, es decir, no en una cadena limpia, sino en una estructura "comprehensiva y compleja" (p. 210). Años más tarde, los mismos autores (Brady et al., 2005) repiten dichas estructuras, pero hallan variaciones por industrias y países. Otros trabajos más recientes sí contrastan,

sin embargo, una cadena y no efectos comprensivos, usando modelos rivales o comparativos (Gallarza et al., 2017). Otros han seguido esta tendencia, con infinidad de estructuras de relaciones entre C-V-S-L, en los que se aprecia un cierto consenso hacia la cadena C-V-S-L en general (Gallarza et al., 2011; Vieira, 2013), y en la literatura turística en particular (Dudek et al., 2019; Gallarza et al., 2017), llegando incluso a rechazar los vínculos directos valor-lealtad (Kim et al., 2013). La conclusión más justa sería decir que predominantemente la cadena se confirma, aunque puedan existir también efectos directos, siendo los más habituales los de la calidad sobre la satisfacción (He & Song, 2009) o sobre la lealtad (Hutchinson et al., 2009). También existen trabajos que abogan por vínculos causales inversos como satisfacción-valor (Duman & Mattila, 2005; Petrick & Backman, 2001), aunque es mucho más habitual encontrar contrastaciones de una relación causal valor-satisfacción (Hutchinson et al., 2009). Además, si atendemos a trabajos testando modelos rivales, el valor es mejor antecedente de la satisfacción que lo contrario (Gallarza et al., 2013). La cadena es pues sólida académicamente en la literatura B2C.

### La literatura sobre agencias de viaje y sus relaciones con clientes

La literatura relativa al sector de las agencias de viajes analiza relaciones entre calidad, valor, satisfacción y lealtad, examinando también el papel de la confianza y el compromiso, pero mayoritariamente solo entre consumidores finales (entorno B2C). Estos estudios muestran además resultados diferentes para los contextos *offline* y *online* (Miranda Silva & Martins Gonçalves, 2016). Centrándonos en el contexto *offline*, al analizar las relaciones entre C-V-S-L, He y Song (2009) y Lai (2014) encuentran que la calidad es antecedente de la satisfacción y del valor; el valor es antecedente de la satisfacción; y la satisfacción es mediadora de la relación entre calidad y lealtad, y entre valor y lealtad, es decir, un planteamiento de cadena de efectos C-V-S-L como el revisado más arriba para otros consumos turísticos. Además, Lai (2014) incluye en su análisis la confianza y el compromiso, mostrando una estructura de relaciones entre variables comprensiva y compleja, donde el valor y la satisfacción influyen en la confianza; la satisfacción y la confianza influyen en el compromiso y, por último, la satisfacción, la confianza y el compromiso influyen sobre la lealtad.

Los resultados de Lai (2014) son coherentes con los de Richard y Zhang (2012) al estudiar la relación entre satisfacción, compromiso y lealtad, así como con los hallazgos de Moliner et al. (2007a, 2007b), quienes analizan primero la

calidad de la relación con los clientes (es decir, los vínculos entre satisfacción, confianza y compromiso) (2007b), y más tarde intentan explicar cómo el valor influye en la calidad de la relación (2007a). Varios estudios confirman una relación positiva entre satisfacción y lealtad en el contexto de agencias de viajes tradicionales (He & Song, 2009; Kuo et al., 2013; Lai, 2014; Richard & Zhang, 2012) y, en particular, Kuo et al. (2013) confirman la cadena C-S-L. No obstante, estos autores encuentran que la relación entre satisfacción y lealtad es moderada por el valor.

Para las relaciones B2B, son menos los autores que las han explicado a partir del análisis de los mercados interorganizacionales de servicios turísticos. Wu y Chang (2006) examinaron los tipos de confianza para explicar la respuesta de las intenciones transaccionales de los minoristas del comercio electrónico de viajes frente a sus proveedores. También Gil-Saura et al. (2011) y Ruiz-Molina et al. (2015), a partir de la tipología de Gwinner et al. (1998), señalaron la importancia de la creación de valor para los proveedores en sus relaciones con sus clientes. La influencia de los aspectos relacionales como el trato, la confianza y los vínculos personales de amistad es positiva sobre la satisfacción de las agencias de viajes y sus principales proveedores, luego mantenerla a largo plazo motiva la lealtad del cliente en la agencia de viajes. No obstante, las relaciones entre la calidad del servicio, la percepción de valor, la satisfacción, el compromiso y la confianza sobre la lealtad en el contexto B2B de las agencias de viaje están escasamente investigadas. Revisamos en un último epígrafe dichas relaciones en la literatura B2B, destacando el sustento de las hipótesis del modelo, referido al término de este marco conceptual.

### Calidad, valor, confianza, compromiso, satisfacción y lealtad: condicionantes claves de la relación comercial entre empresas

La literatura en entornos B2B también reconoce efectos entre C-V-S-L para clientes industriales, aunque no una cadena tan marcada: estas conexiones entre variables se han comprobado de manera menos estructural.

En primer lugar, el interés por la calidad en la relación entre empresas es muy antiguo y, de igual modo que en la literatura B2C, también se establece como un antecedente prominente del valor. Toda la literatura de los años 90 reconoce la calidad —junto con el precio— como el antecedente clave del valor (Holbrook, 1999; Zeithaml, 1988). Esta relación calidad-valor es también refrendada en la literatura turística en múltiples ocasiones (cf. *revisión* en Gallarza et al., 2012) y también en la literatura de *marketing* industrial (Roy et al., 2019).

En segundo lugar, la creación de mayor valor para las empresas en su relación con clientes industriales (llamado *valor para el cliente*, en lugar de *valor percibido*) es una búsqueda para las empresas definitiva y constante (O’Cass & Ngo, 2012), siendo por tanto el valor un concepto clave sobre el que pivota toda la construcción de relaciones industriales. En la relación entre empresas, la literatura reconoce que el valor conduce a la satisfacción (Lam et al., 2004; Ruiz-Molina et al., 2015; Woodruff, 1997), al igual que en la literatura B2C (por ejemplo, Cronin et al., 2000), y que en la literatura turística (Gallarza & Gil-Saura, 2006; He & Song, 2009). Cuando la empresa valora positivamente en su globalidad (valor del cliente como medida holística) una relación comercial, se genera una mayor satisfacción sobre dicha relación.

En tercer lugar, el postulado unánime en toda la literatura de servicios sobre los efectos positivos entre satisfacción y lealtad (Cronin et al., 2000; Vieira, 2013), corroborado de manera específica para el caso de las agencias de viaje (Moliner et al., 2007a, 2007b; Sánchez et al., 2006), lo es también en la literatura industrial (Lee et al., 2019). No obstante, existe evidencia empírica que apunta hacia la confianza y el compromiso como mediadores clave entre satisfacción y lealtad, tanto en la literatura B2C específica de agencias de viaje (Lai, 2014) como en la literatura B2B (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007). Estas consideraciones son contempladas en el análisis QCA, y revisadas a continuación.

Por último, la literatura clásica de *marketing* relacional (Morgan & Hunt, 1994) establece que existe confianza cuando una de las partes cree en “la integridad y fiabilidad de la otra parte” (p. 23), y que esta consiste por tanto en un “ingrediente necesario” (Ganesan, 1994) para desarrollar correctamente las relaciones con clientes. Adicionalmente, cuando existe entre las partes un deseo duradero de mantener la relación y que esta sea valiosa y estable, la literatura refiere además el concepto de compromiso. La confianza y el compromiso son constructos clave en el estudio del *marketing* relacional (Palmatier et al., 2006), existiendo la tendencia a considerar que la primera influye en la segunda al estudiar la relación con la lealtad de los clientes (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007; Morgan & Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006).

En el diseño del mapa configuracional, la confianza y el compromiso son las condiciones explicativas del principal “bloque relacional” (Morgan & Hunt, 1994) que vertebró la concatenación de efectos de la calidad sobre la lealtad, además de los ya conocidos del valor y la satisfacción. Cuando la empresa está satisfecha en su globalidad con la relación comercial, es sensible a la mayor creación de

confianza y compromiso para el mantenimiento de dicha relación (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007). A su vez, la confianza y el compromiso influyen en la lealtad (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007; Wallenburg et al., 2011). Estas relaciones entre satisfacción, confianza, compromiso y lealtad son también refrendadas en la literatura B2C específica de agencias de viajes (Granados et al., 2021; Lai, 2014; Rizal et al., 2020).

Basándonos en la revisión de la literatura, este estudio plantea las siguientes hipótesis:

**H1.** *Las diversas configuraciones de las condiciones causales (calidad, valor, satisfacción, confianza y compromiso) son simétricas para lograr una alta lealtad del cliente.*

**H2.** *La presencia conjunta de satisfacción, confianza y compromiso es suficiente para la presencia de un alto grado de lealtad.*

**H3.** *La ausencia conjunta de valor y confianza es suficiente para la ausencia de un alto grado de lealtad.*

En definitiva, la propuesta que se hace es una alternativa al estudio de la lealtad del cliente. No se contrasta la especificidad de la cadena c-v-s-l, sino que se indaga si existen condicionantes provenientes del entorno B2B que contribuyen a explicar las causas de la lealtad, es decir, los determinantes que explican que las empresas dispongan de clientes leales o no en un entorno industrial. Además, la interacción de otros condicionantes como la confianza y el compromiso son observados.

## Método

### Instrumento de medida

El análisis cualitativo comparado (QCA) es una metodología inherente a otras que se utiliza para objetivar los problemas que causa la diversidad de fuentes y métodos utilizados en la investigación con un único método. El estudio de fenómenos desde una perspectiva más amplia, integrando o complementando métodos cualitativos y cuantitativos, incrementa su comprensión y explicación (Fischer, 2011), siendo ampliamente utilizado en la literatura científica para aportar una mayor validez a los modelos causales. La diversidad de casuísticas en la investigación empresarial, sobre todo considerando que la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, hace complejo diseñar indicadores estandarizados. Los estudios basados en encuestas superan parcialmente esta carencia, pero no solventan los problemas ligados al empleo de un solo método. El QCA se presenta como una alternativa que ayuda a cuantificar



los fenómenos sobre los que existe un déficit de datos estandarizados, así como una vía intermedia que facilita el análisis de grupos de casos o muestras pequeñas que no adquieren representatividad estadística, debido a su versatilidad para adaptarse a unidades de análisis que permiten conectar realidades contextuales para determinar relaciones de causalidad entre variables que van más allá de las observaciones de casos puntuales (Wyatt & Balmer, 2007).

Este tipo de análisis examina cómo un conjunto de combinaciones denominadas *condiciones* conducen a un resultado. No analiza el impacto individual de las variables independientes sobre la dependiente, sino la importancia de su agregación. A partir de Ragin (1987), su precursor, han sido desarrolladas principalmente tres técnicas configuracionales: *crisp-set* (CSQCA), *multi-value* (mvQCA) y *fuzzy-set* (fsQCA). Las técnicas son empleadas en función de cómo se configuran las observaciones (dicotómicas, multicotómicas y difusas, respectivamente). Este trabajo empleará el CSQCA, debido a la naturaleza de la información disponible para codificar los datos, como se especifica más adelante. Por lo tanto, las condiciones (semejantes al concepto de *variable independiente*) y el resultado esperado (similar al concepto de *variable dependiente*) han sido dicotomizadas. El código 1 representa la presencia de la característica o condicionante utilizado en la configuración y el código 0 representa su ausencia.

En la primera fase el investigador formula las hipótesis que pretende confirmar o refutar y que han de tenerse en cuenta en la fase de codificación (Ragin, 1987; Rihoux & Marx, 2013). En la segunda fase se plantea el análisis de necesidad para determinar si algunas de las condiciones es una causa determinante del resultado. Esto se hace calculando la probabilidad que cada condición tiene para proporcionar el resultado, denominado *consistencia*, y la probabilidad en la que obteniendo el resultado de interés también aparece la condición, denominado *cobertura*. La tercera fase se traza mediante el análisis de suficiencia, para identificar las condiciones cuya presencia o ausencia no son relevantes para el resultado. La cuarta fase consiste en crear la "tabla de verdad", esto es, una tabla dicotómica con todas las combinaciones posibles. La quinta fase establece un proceso de minimización booleana para obtener las relaciones causales o "soluciones", que pueden ser de tres tipos: parsimoniosa, intermedia o compleja. La última fase es explicativa. Las soluciones obtenidas son interpretadas para refutar o aceptar las hipótesis de partida.

### Cuestionario, trabajo de campo y datos

Para explorar las condiciones que influyen en la lealtad, realizamos una investigación cuantitativa a través de un

cuestionario estructurado. Todas las escalas fueron adaptadas de estudios previos en servicios turísticos o en contextos industriales. Así, la escala de calidad de servicio fue adaptada desde una escala de cuatro ítems propuesta por Sánchez et al. (2006) para su aplicación en la compra de un paquete turístico en una agencia de viajes. La escala de valor percibido se adoptó de Gallarza y Gil-Saura (2006), que anteriormente usaban la de Cronin et al. (2000), más un indicador adicional de acuerdo con la definición de valor de Zeithaml (1988). Las escalas de confianza y compromiso, con tres ítems cada una, se adaptaron de Ferro et al. (2016). Respecto a la medición de la satisfacción, los tres ítems propuestos fueron adaptados desde Cronin et al. (2000). Por último, la lealtad se midió con la escala de cinco ítems de Zeithaml et al. (1996). La revisión de los principales resultados de los estudios sobre valor en contextos B2C y B2B para agencias de viajes que incluyen los constructos utilizados en el cuestionario pueden ser consultados en el anexo 1. Todos los ítems se midieron utilizando una escala Likert de 5 puntos. Las variables de clasificación del cliente encuestado se incluyeron al final del cuestionario.

Para realizar el estudio, esta investigación se centra en los clientes corporativos de la principal agencia de viajes de España: Viajes El Corte Inglés (VECI). VECI es la primera agencia de viajes por volumen de negocio (2.731 millones de euros, en 2019), perteneciente a El Corte Inglés, uno de los grupos empresariales más importantes del país, cuya facturación consolidada en 2019 fue de 15.261 millones de euros, con un beneficio bruto de explotación de 1.097 millones de euros. VECI cuenta con una red de agencias que supera los 600 puntos de venta, empleando a 4.851 trabajadores. Del total de ingresos con los que cuenta VECI, aproximadamente la mitad procede del segmento de empresas (*i. e.* entorno B2B, mercados interorganizacionales o industriales, también llamado *business* o *corporate*), donde ofrece una atención especializada. En este segmento, cuenta con unos 16.000 clientes corporativos, lo que supone una alta cuota de mercado (30%, aproximadamente) (<https://www.viajeselcorteingles.es>).

Durante el trabajo de campo, que fue realizado en invierno del 2019, la estrategia de selección de casos se basó en el razonamiento lógico y experimental, que lleva a considerar que tener más casos no es sinónimo de obtener mejores resultados (Berg-Schlosser & De Meur, 2009), y en la lógica del principio de diseño MSDO (acrónimo del inglés *Most Similar cases with Different Outcomes*)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El principio del diseño muestral MSDO parte de las siguientes premisas: el investigador define un área de hegemonía y obtiene información sobre las condiciones que pueden impactar a la lealtad,

**Tabla 1.**  
*Perfil de la muestra.*

Género	n	%	Facturación	n	%
Hombre	26	50,98	De 0 € a 1.000.000 €	11	21,57
Mujer	25	49,02	De 1.000.001 € a 3.000.000 €	4	7,84
Edad	n	%	De 3.000.001 € a 6.000.000 €	4	7,84
Menos de 25 años	1	1,96	De 6.000.000 € a 10.000.000 €	1	1,96
De 25 a 35 años	5	9,80	De 10.000.001 € a 15.000.000 €	1	1,96
De 36 a 40 años	5	9,80	De 15.000.000 € a 20.000.000 €	1	1,96
De 41 a 45 años	14	27,45	Más de 20.000.000 €	16	31,37
De 46 a 50 años	16	31,37	No sabe / No contesta	13	25,49
De 51 a 55 años	8	15,69	Departamento de gestión de viajes	n	%
De 56 a 60 años	2	3,92	No	30	58,82
Sector	n	%	Sí	20	39,22
Fabricación	7	13,73	No sabe / No contesta	1	1,96
Agricultura	6	11,76	VECI como principal proveedor	n	%
Alimentación y bebidas	3	5,88	No	3	5,88
Construcción	3	5,88	Sí	45	88,24
Consultoría	3	5,88	No sabe / No contesta	3	5,88
Educación	3	5,88	Tiempo contratando con VECI	n	%
Electrónica	2	3,92	Menos de un año	2	3,92
Entretenimiento y recreación	2	3,92	Entre 1 y 2 años	3	5,88
Químico	2	3,92	Entre 3 y 5 años	14	27,45
Sanitario	2	3,92	Entre 6 y 10 años	9	17,65
Servicios	2	3,92	Más de 10 años	20	39,22
Telecomunicaciones	2	3,92	No sabe / No contesta	3	5,88
Otros	14	27,44	Frecuencia de contacto con VECI	n	%
Número de trabajadores	n	%	Una vez al año	0	0,00
Entre 1 y 5 trabajadores	4	7,84	Una vez cada seis meses	1	1,96
Entre 6 y 10 trabajadores	2	3,92	Una vez cada tres meses	4	7,84
Entre 11 y 20 trabajadores	5	9,80	Una vez al mes	4	7,84
Entre 21 y 50 trabajadores	6	11,76	Una vez a la semana	10	19,61
Entre 51 y 100 trabajadores	7	13,73	A diario	30	58,82
Más de 100 trabajadores	27	52,94	No sabe / No contesta	2	3,90

Fuente: elaboración propia.

Los clientes seleccionados y contactados fueron 120, todos ellos extraídos de la base de datos de clientes corporativos de VECI en Andalucía, obteniendo definitivamente 51 cuestionarios, para lograr así una tasa de respuesta del 43,22%. El proceso inicial de contacto fue realizado de forma telefónica, concertando una cita con la empresa

existiendo argumentos teóricos y experiencia en los investigadores para creer que las condiciones ejercen algún impacto en la lealtad mediante la comparación de los casos.

cliente de la agencia, con lo que se ofreció la posibilidad de la encuesta telefónica, o la alternativa de acceso web al cuestionario. Para cada caso, el informante clave fue el personal responsable de la decisión de compra (cargos directivos), que en ocasiones ( $N = 21$ ) también eran habitualmente usuarios finales (viajeros), pero que en este caso valoraban su relación con la agencia como clientes industriales. La tabla 1 muestra los detalles de la distribución de la muestra en cuanto a las variables de clasificación.

En general, la muestra estaba bastante equilibrada en cuestiones de género, con un 50,98% de hombres. La mayoría de los encuestados tenía un rango de edad de entre 41 y 50 años (58,82%) y pertenecía a empresas de sectores muy diversos. En general, se trataba de empresas con más de 100 trabajadores (52,94%) y, entre aquellas que proporcionaron información sobre su nivel de facturación, la mayoría (60,53%) facturaba más de tres millones de euros. En la mayoría de los casos, además, se afirmaba que VECI era el principal proveedor de servicios de agencia (88,24%), que la empresa llevaba contratando productos o servicios a través de VECI más de cinco años (56,87%) y que el contacto con ella para contratar sus productos o servicios se producía de forma diaria (58,82%).

### Codificación

Las medidas originales de la escala Likert han sido transformadas utilizando para su calibración la teoría de conjuntos difusos. El grado de pertenencia y ausencia de cada dimensión se establece asignando 1 cuando la opinión del cliente de la agencia de viajes para todas las variables de la dimensión se puntúa con 5 en la escala Likert y 0 para representar el resto de valores de la escala. Así, la causalidad que se refleja en este estudio ayuda a comprender cómo lograr un alto grado de lealtad requiere el máximo nivel de la escala en todos los condicionantes hipotéticos. Los motivos para la clasificación dicotómica se deben a que los valores máximos reflejan variaciones relevantes para determinar la pertenencia de los casos a los conjuntos; es decir, el alto grado de lealtad está respaldado por el valor más alto en la percepción de los clientes en todos los condicionantes.

Estos anclajes capturan las opiniones de los clientes con las mejores opiniones de la agencia de viajes en todas las dimensiones, estableciendo para precisar el sentido positivo de la calibración hacia un punto de corte intencionalmente desplazado el valor 1 hacia el extremo positivo en el perfil de cliente. Además, no existe información documental o evidencia empírica directa suficiente para la gradación. Por ello, los contrastes entre los investigadores que han observado los casos permiten establecer más seguridad en las clasificaciones dicotómicas. El análisis recomienda utilizar *fuzzy set* cuando existen estos criterios, o bien comparar posibilidades. Se han realizado pruebas con las dos mediciones en los casos, aunque no se han encontrado diferencias en las soluciones que cambien el sentido de la interpretación.

### Condiciones hipotéticas

Como condicionantes se han seleccionado dimensiones descritas en el apartado introductorio y que habitualmente son tratadas por la literatura especializada en la cadena de efectos sobre el valor, aunque se han adaptado a las especificidades del área de estudio: la prestación de servicios de la agencia de viajes en el entorno B2B. Las hipótesis de partida están referidas a los siguientes determinantes: calidad, valor, satisfacción, compromiso y confianza.

1. *Calidad*. Este constructo se ha utilizado como predictor de la lealtad del cliente hacia el proveedor. Es de esperar que las dimensiones individuales que componen el valor de este atributo, medidas a través de las características del producto o servicio comprado, la comparación con otros competidores, la garantía de la calidad en el tiempo y el cumplimiento de las expectativas del cliente, estén relacionados con la lealtad.
2. *Valor*. Este atributo describe la utilidad del servicio prestado, basado en la percepción del cliente al comparar lo recibido frente a lo entregado. Así, la creación de valor para el cliente se configura a partir de su percepción sobre el balance de los valores positivos y negativos por los servicios contratados, la experiencia con los servicios recibidos y la capacidad de la agencia de viajes para satisfacer sus necesidades y deseos a lo largo del tiempo. Por tanto, la hipótesis que se plantea es la relación entre valor y lealtad.
3. *Confianza*. La conocida hipótesis de la confianza como un atributo intangible se ha construido mediante la opinión de los clientes sobre las promesas que se hacen desde la agencia de viajes, respecto a la decisión de trabajar con ella pese a un escenario relacional poco claro y en cuanto al carácter fiable del agente de viajes. La hipótesis trazada para este concepto es que la confianza está relacionada con la lealtad.
4. *Compromiso*. Implica el análisis del comportamiento del cliente para tener disposición de comprar periódicamente en la misma agencia de viajes. Es de esperar que, si el cliente afirma tener la intención de comprar en el futuro, efectivamente lo haga y lo manifieste de forma decidida, y este tipo de condiciones influya en su lealtad. Por lo tanto, la hipótesis es que el compromiso está relacionado con la lealtad.
5. *Satisfacción*. La literatura indica que la satisfacción del consumidor genera lealtad, siendo el primero un concepto muy relacionado con el de calidad. La hipótesis que guía esta observación tiene que ver con la opinión del cliente sobre el grado de acierto en la elección de la agencia de viajes, su convencimiento de haber hecho lo

correcto eligiéndola y que ha encontrado en ella lo que necesitaba. El planteamiento de la hipótesis es que la satisfacción está relacionada con la lealtad.

Este conjunto de atributos, referidos a las características de los clientes de la agencia de viajes, funcionan como condicionantes explicativos del resultado, reveladores de las causas de la lealtad.

### Análisis y resultados

El primer paso del csQCA consiste en examinar el grado de necesidad de las condiciones que hipotéticamente se consideran causa o condiciones causales del resultado de interés: la lealtad del cliente (Schneider & Wagemann, 2010). Se incluye en el análisis de condiciones necesarias tanto la presencia como ausencia (~) de todas las condiciones causales y se evalúa a través de los valores de consistencia y cobertura. Para este análisis ha sido aplicado un criterio conservador para evitar falsas condiciones necesarias. Por lo tanto, se asume que alguna de las condiciones analizadas (calidad, valor, confianza, compromiso y satisfacción) sería necesaria solo cuando la presencia de lealtad en el cliente también revela la presencia de la condición en todos los casos y al contrario, que ante la ausencia de lealtad también hay ausencia de la condición para todos los casos de la condición. De este modo, dado que la solución de este análisis indica que ninguna de las condiciones pasa el umbral 1 (presencia o ausencia de la condición en el 100% de los casos), no se puede afirmar que alguna de las condiciones sea necesaria para obtener una alta lealtad o baja lealtad del cliente (tabla 2). Por ejemplo, la interpretación de este análisis de consistencia revela que el 75% de los casos tiene tanto una alta lealtad

como una alta percepción de la calidad del servicio y que, entre los casos en los que hay una alta percepción de la calidad del servicio, el 50% muestra también una alta lealtad. Por todo ello, se decide incluir en el análisis de suficiencia todas las condiciones, al no haber muchos casos y en consideración de los efectos estimados para aportar mayor robustez al análisis de suficiencia.

### Análisis de suficiencia

El análisis de suficiencia tiene como objeto simplificar el número de condicionantes que verifican el resultado. Desde un punto de vista de la lógica matemática, QCA descarta las condiciones individuales y sus combinaciones cuando son irrelevantes para el resultado estudiado. Para ello, la tabla de verdad identifica el número de casos para cada configuración de condiciones (tablas 3 y 4). Dicha tabla de verdad muestra las combinaciones para las que existen casos empíricos, todas las posibles combinaciones de condiciones y el porcentaje de casos dentro de cada configuración que responde al resultado de interés (alta o baja lealtad). Además, se marcan en gris las combinaciones para las que el porcentaje de consistencia es mayor a cero, verificándose el resultado en al menos un caso. Las principales conclusiones que se extraen del análisis de combinaciones suficientes en las tablas 3 y 4 son las siguientes:

- A. De los 50 clientes analizados, nueve de ellos verifican las cinco condiciones consideradas. El 89% de estas empresas tiene una alta lealtad a la agencia de viajes.
- B. En dos clientes se confirma la ausencia de todas las condiciones y una de ellas (50%) tiene una baja lealtad a la agencia de viajes.

**Tabla 2.**  
*Resumen de las condiciones necesarias para los clientes B2B.*

Condición	Alta lealtad		Baja lealtad	
	Consistencia	Cobertura	Consistencia	Cobertura
Calidad	0,750000	0,500000	0,352941	0,352941
~Calidad	0,250000	0,153846	0,647059	0,846154
Valor	0,875000	0,636364	0,235294	0,363636
~Valor	0,125000	0,071429	0,764706	0,928571
Confianza	0,750000	0,631579	0,205882	0,368421
~Confianza	0,250000	0,129032	0,794118	0,870968
Compromiso	0,875000	0,700000	0,176471	0,300000
~Compromiso	0,125000	0,066667	0,823529	0,933333
Satisfacción	0,812500	0,590909	0,264706	0,409091
~Satisfacción	0,187500	0,107143	0,735294	0,892857

Fuente: elaboración propia.



Tabla 3.  
Tabla de verdad considerando lealtad como resultado<sup>2</sup>.

Calidad	Valor	Confianza	Compromiso	Satisfacción	N.º de casos	Consistencia
○	○	○	○	○	15	0
●	●	●	●	●	9	0,89
●	○	○	○	○	3	0
○	○	●	○	○	2	0,5
○	○	●	●	○	2	0
●	●	●	●	○	2	0,5
○	○	○	○	●	2	0
●	○	○	○	●	2	0
●	●	○	○	●	2	0
●	●	○	●	●	2	0,5
●	●	○	○	○	1	0
●	○	●	○	○	1	0
○	●	○	●	○	1	0
●	●	○	●	○	1	1
○	●	○	○	●	1	1
○	●	●	○	●	1	0
○	●	○	●	●	1	1
●	○	●	●	●	1	1
○	●	●	●	●	1	1

Nota. ● presencia de la condición; ○ ausencia de la condición. Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.  
Tabla de verdad considerando ausencia de lealtad como resultado<sup>3</sup>.

Calidad	Valor	Confianza	Compromiso	Satisfacción	N.º de casos	Consistencia
○	●	○	●	○	1	1
○	●	●	○	●	1	1
●	○	●	○	○	1	1
●	●	○	○	○	2	1
○	○	○	○	●	2	1
○	○	●	●	○	2	1
●	○	○	○	●	2	1
●	●	○	○	●	3	1
●	○	○	○	○	15	1
○	○	○	○	○	2	0,5
○	○	●	○	○	2	0,5
●	●	○	●	●	2	0,5
●	●	●	●	○	9	0,1
●	●	●	●	●	1	0
○	●	○	○	●	1	0
○	●	●	●	●	1	0
○	●	●	●	●	1	0
●	○	●	●	●	1	0
●	●	○	●	○	1	0

Nota. ● presencia de la condición; ○ ausencia de la condición. Fuente: elaboración propia.

<sup>2</sup> Para ver la tabla de verdad resultante del algoritmo Quine-McCluskey, véase el anexo 2.

<sup>3</sup> Para ver la tabla de verdad resultante del algoritmo Quine-McCluskey, véase el anexo 3.

C. No se aprecia en ninguna de las empresas para la que se verifica el resultado "alta lealtad a la agencia de viajes" que alguno de los elementos de la cadena de efectos esté siempre presente. Por lo tanto, no se puede afirmar que ninguno de estos elementos sea una constante en la lealtad, sino una combinación de ellos.

**Resultados**

Partiendo de la tabla de verdad y empleando un punto de corte de 0,8 en consistencia para considerar que los casos de la configuración identificada pueden ser considerados subconjuntos fuertes del resultado, la tabla 5 muestra la minimización de las configuraciones que determinan el resultado de interés. Se trata de las combinaciones de condiciones que resultan ser suficientes para la existencia de alta lealtad en un cliente B2B. El análisis revela tres soluciones: i) la presencia de confianza, compromiso y satisfacción genera lealtad en los clientes B2B; ii) se verifica que la lealtad tiene su origen en la presencia de calidad y compromiso, aunque en ausencia de confianza y satisfacción; finalmente, iii) el origen de la lealtad procede de la combinación específica producida por la presencia de valor y satisfacción, con ausencia de calidad y confianza. Por esta razón, solo la combinación conjunta de condicionantes, y no su presencia o ausencia a nivel individual, explican el impacto sobre la lealtad del cliente de B2B. En cambio, cuando el resultado de interés es la ausencia de lealtad, hay cinco soluciones. Todas las combinaciones tienen una consistencia para cada solución por encima de corte, la mayoría de ellas con una alta probabilidad de verificación de la configuración, así como respecto de la consistencia global de las soluciones para cada resultado de interés.

Los resultados de la tabla 5 reflejan situaciones empíricas complejas, cuyas configuraciones no evidencian una cadena de efectos compuesta por el conjunto de condiciones causales *calidad, valor, satisfacción, confianza y compromiso*. Por lo tanto, no se puede verificar la hipótesis 1. La selección de las condiciones utilizadas no forma una configuración causal que permita concluir que hay un patrón causal simultáneo en los condicionantes y simétrico con el resultado de interés: lograr una alta lealtad del cliente.

Para el contraste de las hipótesis 2 y 3, la interpretación de los resultados conjuntos del análisis se realiza a modo de combinaciones de atributos en las empresas que aparecen como condiciones necesarias o suficientes para que exista una alta lealtad del cliente B2B o no. Por ello, se utiliza la metáfora de "combinaciones ganadoras" entre el conjunto de rutas de la solución compleja, aunque todas ellas sean diferentes caminos para explicar el resultado de interés.

Para la presencia de una alta lealtad, aparece la siguiente combinación ganadora: los clientes más leales son aquellos que confían en la agencia de viajes, que están comprometidos y satisfechos con el servicio que presta. Esta naturaleza configuracional verifica la hipótesis 2, considerando que, cuando estas tres condiciones están presentes de forma simultánea, se produce un alto grado de lealtad en los clientes. En concreto, la configuración 1 permite explicar el 62,5% de los casos de lealtad (11 casos) y presenta una consistencia del 90,9%, indicativa del porcentaje de clientes que registra la combinación de condiciones *satisfacción, compromiso y confianza con alta lealtad*. La cobertura conjunta del resultado es 81,25% y expresa la proporción de casos positivos explicados cuando está presente una alta lealtad.

**Tabla 5.**  
*Resultados del análisis de suficiencia (solución compleja)<sup>5</sup>.*

Condición	Lealtad			○Lealtad				
	1	2	3	1	2	3	4	5
Calidad		●	○		●	○		
Valor			●	○			●	
Confianza	●	○	○	○			●	●
Compromiso	●	●			○	●	○	○
Satisfacción	●	○	●			○		●
Consistencia	0,909	1	1	1	1	1	1	1
Cobertura	0,625	0,06	0,125	0,647	0,264	0,088	0,029	0,029
Consistencia total			0,928					1
Cobertura total			0,812					0,882
N.º de clientes explicados	11	2	1	20	9	3	1	1

*Nota.* ● presencia de la condición; ○ ausencia de la condición. Fuente: elaboración propia.

<sup>5</sup> Para ver las soluciones complejas del algoritmo Quine-McCluskey, véase los anexos 4 y 5.

La consistencia conjunta o porcentajes de casos positivos pertenecientes a alguna configuración causal de alta lealtad es de 92,85%.

Por el contrario, la combinación ganadora de los clientes con ausencia de alta lealtad es clientes con bajo valor y confianza. Esta segunda combinación de condiciones valida la hipótesis 3, ya que se corrobora el impacto negativo sobre la lealtad debido a la ausencia conjunta de ambos condicionantes. En este caso, la configuración 1 en un escenario de ausencia de lealtad permite explicar el 64,7% de los casos de ausencia de lealtad (20 casos) y que el 100% de casos de esta configuración muestra ausencia de un alto grado de lealtad.

## Discusión

A partir de los resultados obtenidos, hay que destacar la importancia del valor y el compromiso en la cadena de relaciones causa-efecto determinantes de la lealtad. En la literatura hay autores que comparten esta apreciación. En el caso del valor, en general hay cierto consenso en ubicar este eslabón de la cadena *c-v-s-l* (Gallarza et al., 2011; Vieira, 2013), y en la literatura turística en particular (Gallarza et al., 2017), llegando incluso a rechazar los vínculos directos valor-lealtad (Kim et al., 2013). En el caso del compromiso, también se confirma, en particular en el *marketing* industrial, la aceptación histórica de este constructo para el éxito de las relaciones (Ferro et al., 2016).

Centrándonos en las configuraciones, la más relevante indica que la lealtad es causada por tres eslabones (satisfacción, confianza y compromiso). Este resultado corrobora el hallazgo de otros estudios realizados también para las agencias de viajes tanto en el contexto B2B (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007), como en B2C (Lai, 2014). La perspectiva holística en *QCA* revela que los tres están yuxtapuestos a la lealtad, siendo necesaria su presencia para obtenerla de los clientes y al margen del valor mediador que puedan tener la confianza y el compromiso sobre lo que existe evidencia empírica (Haghkhah et al., 2020; Rather et al., 2019; Tabrani et al., 2018).

Hay otras dos configuraciones explicativas de la lealtad. Una de ellas agrupa la presencia de la calidad y el compromiso combinada con la ausencia de confianza y satisfacción. La no inclusión de ambos constructos no debe ser interpretada como el rechazo a la firme creencia en la literatura referida a la satisfacción como predictor de la lealtad o de la confianza como su variable mediadora, sino que en algunos casos se puede observar que los clientes leales están caracterizados por tener alta percepción de la calidad y un alto compromiso, y no necesariamente alta

satisfacción y compromiso. Esta configuración causal concuerda con los trabajos de Yang y Lee (2019) sobre el impacto de los atributos simbólicos de la marca para explicar la lealtad afectiva, donde atributos como la satisfacción o la confianza no son predictores esenciales o se consideran que tienen efectos indirectos (Carrizo-Moreira et al., 2017). Estos resultados también están en la línea de otros trabajos recientes, como el estudio de Markovic et al. (2018), basado en la imagen ética percibida por el cliente; o el metaanálisis de Hogueve et al. (2017), sobre la *Service-Profit Chain*, cuyos resultados reconocen la importancia de la calidad del servicio prestado al cliente, o que la ausencia de satisfacción puede estar determinada por el efecto inicial de la calidad, según Gallarza et al. (2017) y Oh y Kim (2017).

La tercera configuración combina la presencia de compromiso y valor como camino que conduce a la lealtad del cliente. El valor percibido repercute directamente en la satisfacción en las relaciones B2B (Ruiz-Molina et al., 2015), también reconocido en la literatura B2C (Cronin et al., 2000) o en la literatura turística (Gallarza & Gil-Saura, 2006; He & Song, 2009). Sin embargo, pocos estudios examinan estas dos condiciones para explicar la lealtad por sí mismas. Seguramente, se trata de un indicio que confirma la controversia en las relaciones metodológicas entre el valor y otros constructos (Gallarza et al., 2020), que dan lugar a "resultados positivos, negativos y nulos sobre los antecedentes y consecuencias del valor" (Vieira, 2013, p. 111).

## Conclusiones

Este estudio contribuye a la discusión sobre la importancia de los efectos de la cadena en la lealtad del cliente en entornos B2B. Por estar menos verificado, se añaden eslabones como la confianza y el compromiso junto a la ampliamente estudiada cadena *c-v-s-l* para entornos B2C. El *QCA* profundiza y refina el estudio de este tipo de relaciones en un entorno tan competitivo y cambiante como es el turismo, según señala Berne et al. (2012). En particular, se aplica a los clientes industriales de las agencias de viaje, debido a las vicisitudes y nuevos retos que este sector se ha visto obligado a asumir ante los riesgos de pérdida de clientes con motivo del impacto tecnológico. Los resultados han mostrado la evidencia clara de la influencia de todas las variables de la cadena en la lealtad, aunque con distintas combinaciones causales que tienen varias implicaciones teóricas y prácticas en el estudio del *marketing* relacional en entornos B2B.

En concreto, los hallazgos aportan más información teórica sobre la importancia del valor y el compromiso en la lealtad de los clientes industriales en el entorno B2B. Este trabajo desvela que ambos constructos son importantes

para lograr la lealtad. Quizás la relación con el valor no es nada sorprendente, porque la literatura ha avalado su trascendencia en la satisfacción del cliente, así como en la influencia que ejerce sobre el comportamiento del consumidor desde su dimensión emocional y utilitarista, mientras que el compromiso quizás no ha sido suficientemente considerado, salvo su faceta como variable mediadora sobre la lealtad. Lo relevante aquí es que ambos constructos no subyacen a la trascendencia de otras variables estudiadas en la cadena de efectos de la lealtad y ello es interesante en el campo aplicado de la estrategia empresarial.

Desde un punto de vista práctico, estos hallazgos robustecen la creencia empírica sobre la necesidad de actuar en el subsistema comercial, poniendo énfasis en la simetría causal de la satisfacción, la confianza y el compromiso para lograr clientes leales. Incluso, se acentúa la importancia del valor por como este explica e influye en la satisfacción del cliente. Asimismo, este trabajo contribuye a incorporar otras vías útiles para definir la política de *marketing* mediante acciones conjuntas sobre el compromiso y el valor o la calidad y el compromiso sin la necesidad de la presencia conjunta con la satisfacción y el compromiso.

Al término de este trabajo surgen lógicamente limitaciones. En primer lugar, el estudio empírico se ha limitado a una única empresa, evaluando sus relaciones con 51 clientes en un único ámbito geográfico. Los resultados son, por tanto, difícilmente extrapolables. En este sentido, ampliar a otras comunidades autónomas para la misma empresa y a otras empresas podría arrojar mayor robustez a los resultados, y contribuir a monitorizar mejor dicha cadena, en el primer caso, y a conocer mejor la idiosincrasia del sector de las agencias de viaje, en el segundo. En segundo lugar, la realización de entrevistas a las empresas encuestadas podría profundizar la diversidad de caminos encontrados y delimitar su perfil para tratar de diferenciar estrategias de lealtad para cada vía. Por otra parte, futuras líneas de investigación podrían medir la lealtad explorando con otros condicionantes, como la intensidad de la relación (los años de antigüedad en la relación, o el efecto del volumen de negocio, etc.). Se podría de este modo investigar cómo crear mayor lealtad con variables que complementen la presencia de las utilizadas en este trabajo y puedan clarificar la ausencia de los condicionantes encontrados en una de las configuraciones.

### Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

### Referencias bibliográficas

- Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350. <https://doi.org/10.1177/009207039502300415>
- Berg-Schlosser, D., & De Meur, G. (2009). Comparative research design: Case and variable selection. En B. Rihoux & C. C. Ragin. (Eds.), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (pp. 19-32). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781452226569.n2>
- Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205-214. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.004>
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77. [https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05)
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: A critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240. <https://doi.org/10.1108/0887604111129209>
- Brady, M. K., Cronin, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00171-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00171-5)
- Carrizo-Moreira, A., Freitas, P. M., & Ferreira, V. M. (2017). The effects of brand experiences on quality, satisfaction and loyalty: An empirical study in the telecommunications multiple-play service market. *Innovar*, 27(64), 23-36. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>
- Chumpitaz Cáceres, R., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7-8), 836-867. <https://doi.org/10.1108/03090560710752429>
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2010). Searching for relationship value in business markets: are we missing something? *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986-995. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.018>
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Dudek, A., Jaremen, D. E., Michalska-Dudek, I., & Walesiak, M. (2019). Loyalty model proposal of travel agency customers. *Sustainability*, 11(13), 3702. <https://doi.org/10.3390/su11133702>
- Duman, T., & Mattila, A. S. (2005). The role of affective factors on perceived cruise vacation value. *Tourism Management*, 26(3), 311-323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.014>
- Ferro, C., Padin, C., Svensson, G., & Payan, J. (2016). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 13-23. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2013-0154>
- Fischer, M. (2011). Social network analysis and qualitative comparative analysis: Their mutual benefit for the explanation of policy network structures. *Methodological Innovations Online*, 6(2), 27-51. <https://doi.org/10.4256/mio.2010.0034>
- Gallarza, M. G., & Gil-Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university

- students' travel behaviour. *Tourism Management*, 27(3), 437-452. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.002>
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179-191. <https://doi.org/10.1002/cb.328>
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2012). Customer value in tourism services: Meaning and role for a relationship marketing approach. En R. Tsiotsou, & R. E. Goldsmith. (Eds.), *Strategic marketing in tourism services* (pp. 147-162). Emerald Group Publishing.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2013). The quality-value-satisfaction-loyalty chain: relationships and impacts. *Tourism Review*, 68(1), 3-20. <https://doi.org/10.1108/16605371311310048>
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2017). Exploring competing models on sacrifices, quality, value, satisfaction and loyalty with PLS and partial correlations. *European Journal of Tourism Research*, 17, 116-135. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v17i.297>
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2020). Conceptualización y medición del valor percibido: consensos y controversias. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 65-88. <https://doi.org/10.5295/cdg.180997mg>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., & Arteaga-Moreno, F. (2011). Value, supplier dependence and long-term orientation: Outcomes for B2B commerce in the travel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 791-808. <https://doi.org/10.1108/02635571111137313>
- Granados, J. C., Pérez, L. M., Pedraza-Rodríguez, J. A., & Gallarza, M. G. (2021). Revisiting the quality-value-satisfaction-loyalty chain for corporate customers in the travel agency sector. *European Journal of Tourism Research*, 27, 2711-2711. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v27i.1921>
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114. <https://doi.org/10.1177/0092070398262002>
- Haghkhah, A., Rasoolimanesh, S. M., & Asgari, A. A. (2020). Effects of customer value and service quality on customer loyalty: Mediation role of trust and commitment in Business-to-Business context. *Management Research and Practice*, 12(1), 27-47. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=830957>
- He, Y., & Song, H. (2009). A mediation model of tourists' repurchase intentions for packaged tour services. *Journal of Travel Research*, 47(3), 317-331. <https://doi.org/10.1177/0047287508321206>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The service-profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*, 81(3), 41-61. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0395>
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research*. Routledge.
- Hooks, K. L., & Higgs, J. L. (2002). Workplace environment in a professional services firm. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 105-127. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.105>
- Hutchinson, J., Lai, F., & Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction and behavioral intentions among golf travelers. *Tourism Management*, 30(2), 298-308. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.010>
- Kim, H. J., Park, J., Kim, M. -J., & Ryu, K. (2013). Does perceived restaurant food healthiness matter? Its influence on value, satisfaction and revisit intentions in restaurant operations in South Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 397-405. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.010>
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: An integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.001>
- Kuo, N. -T., Chang, K. -C., Cheng, Y. -S., & Lai, C. -H. (2013). How service quality affects customer loyalty in the travel agency: The effects of customer satisfaction, service recovery, and perceived value. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 803-822. <https://doi.org/10.1080/10941665.2012.708352>
- Lai, I. K. W. (2014). The role of service quality, perceived value, and relationship quality in enhancing customer loyalty in the travel agency sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3), 417-442. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883346>
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>
- Lee, M., Kang, M., & Kang, J. (2019). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *The Service Industries Journal*, 39(3-4), 229-249. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1495710>
- Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., & Sierra, V. (2018). How does the perceived ethicality of corporate services brands influence loyalty and positive word-of-mouth? Analyzing the roles of empathy, affective commitment, and perceived quality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 721-740. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2985-6>
- McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57. <https://doi.org/10.1177/002224297203600109>
- Mehta, S. C., & Durvasula, S. (1998). Relationships between SERVQUAL dimensions and organizational performance in the case of a business-to-business service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(1), 40-53. <https://doi.org/10.1108/08858629810206232>
- Miranda Silva, G., & Martins Gonçalves, H. (2016). Causal recipes for customer loyalty to travel agencies: Differences between online and offline customers. *Journal of Business Research*, 69(11), 5512-5518. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.163>
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M., & Callarisa, L. (2007a). Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 194-211. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050052>
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M., & Callarisa, L. (2007b). Travel agency relationship quality. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 537-540. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.11.001>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, 83(9), 131-139. <https://hbr.org/2005/09/building-loyalty-in-business-markets>



- O'Casey, A., & Ngo, L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.018>
- Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: Years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2-29. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0594>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Petrick, J. F., & Backman, S. J. (2002). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers' intentions to revisit. *Journal of Travel Research*, 41(1), 38-45. <https://doi.org/10.1177/004728750204100106>
- Ragin, C. (1987). *The comparative method*. University of California Press.
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., & Islam, J. U. (2019). Tourism-based customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *The Service Industries Journal*, 39(7-8), 519-540. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1570154>
- Richard, J. E., & Zhang, A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 568-593. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.549195>
- Rihoux, B., & Marx, A. (2013). QCA, 25 years after "The comparative method": Mapping, challenges, and innovations - Mini-symposium. *Political Research Quarterly*, 66(1), 167-235. <https://doi.org/10.1177/1065912912468269>
- Rizal, H., Amin, H., Suddin, L., Sondoh, S. L., & Ku, C. J. (2020). Relationship quality and e-loyalty towards Online Travel Agency (OTA): Social exchange theory perspective. *Jurnal Pengurusan*, 58, 39-51. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2020-58-04>
- Roy, S., Sreejesh S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52-69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.017>
- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I., & Moliner-Velázquez, B. (2015). Relational benefits, value, and satisfaction in the relationships between service companies. *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1006011>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (Eds.). (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229102>
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M., & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3), 394-409. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.11.007>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Tabrani, M., Amin, M., & Nizam, A. (2018). Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 823-848. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2017-0054>
- Vieira, V. A. (2013). Antecedents and consequences of perceived value: A meta-analytical perspective. *Journal of Customer Behaviour*, 12(2-3), 111-133. <https://doi.org/10.1362/147539213X13832198548210>
- Wallenburg, C. M., Cahill, D. L., Knemeyer, A. M., & Goldsby, T. J. (2011). Commitment and trust as drivers of loyalty in logistics outsourcing relationships: Cultural differences between the United States and Germany. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 83-98. <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01008.x>
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>
- Woodruff, R. B. (1997). Marketing in the 21st century customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153. <http://doi.org/10.1177/0092070397253006>
- Wu, J. -J., & Chang, Y. -S. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1253-1261. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.009>
- Wyatt, S., & Balmer, B. (2007). Home on the range. What and where is the middle in science and technology studies? *Science, Technology & Human Values*, 32(6), 619-626. <https://doi.org/10.1177/0162243907306085>
- Yang, S. J., & Lee, Y. (2019). Mid- to low-end fashion brand personality affects consumers' perceived quality, commitment, and loyalty. *Social Behavior and Personality*, 47(7), 1-14. <https://doi.org/10.2224/sbp.7680>
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

## Anexos

## Anexo 1. Escalas y fuentes de literatura utilizadas en la construcción del cuestionario

Constructo	Fuente	Ítems
Calidad	Adaptación desde Sánchez et al. (2006)	Los productos o servicios comprados han estado bien organizados.
		En relación con los productos o servicios prestados por otras agencias, hay un nivel aceptable de calidad.
		La calidad del servicio ofrecido por esta agencia se ha mantenido durante todo el tiempo.
		El resultado fue el esperado.
Valor percibido	Adaptación desde Gallarza y Gil-Saura (2006)	De forma general, el valor que me han aportado los servicios de la agencia Viajes El Corte Inglés ha sido adecuado.
		Comparando los sacrificios hechos con los beneficios obtenidos, considero que la experiencia con los servicios de la agencia Viajes El Corte Inglés ha sido buena.
		En general, esta agencia ha tenido capacidad para satisfacer mis necesidades y deseos.
Confianza	Adaptación desde Ferro et al. (2016)	Podemos confiar en el agente de viajes para cumplir las promesas que se nos hacen.
		No dudamos en hacer negocios con el agente de viajes incluso cuando la situación es poco clara.
		El agente de viajes que nos atiende es fiable y de confianza.
Compromiso	Adaptación desde Ferro et al. (2016)	Tenemos la intención de hacer negocios con esta agencia en el futuro.
		Nos dedicamos a continuar haciendo negocios con esta agencia.
		Estamos decididos acerca de nuestra intención futura de hacer negocios con esta agencia.
Satisfacción	Adaptación desde Cronin et al. (2000)	Mi elección de comprar en la agencia Viajes El Corte Inglés ha sido acertada.
		Hice lo correcto comprando en esta agencia de viajes.
		La experiencia obtenida con esta agencia ha sido exactamente la que necesitaba.
Lealtad	Adaptación desde Zeithaml et al. (1996)	Digo cosas positivas a otras empresas sobre la agencia Viajes el Corte Inglés.
		Recomiendo la agencia Viajes el Corte Inglés a empresas que buscan consejo.
		Aliento a otras empresas a hacer negocios con la agencia Viajes el Corte Inglés.
		Considero a la agencia Viajes el Corte Inglés como mi primera opción para comprar productos y servicios turísticos.
		Haré más negocios con la agencia Viajes el Corte Inglés en los próximos años.

## Anexo 2. Extracto de la tabla de verdad: presencia de lealtad

Edit Truth Table									
File	Edit								
Satisfac	Commitm	Trust	CustValu	ServQual	number	Loyalty	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	9	1	0,888889	0,888889	0,888889
0	1	1	1	1	2	0	0,5	0,5	0,5
1	1	0	1	1	2	0	0,5	0,5	0,5
0	0	1	0	0	2	0	0,5	0,5	0,5
1	0	0	1	1	2	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	0	0	0	0

Edit Truth Table									
File Edit									
Satisfac	Commitm	Trust	CustValu	ServQual	number	Loyalty	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
1	0	0	0	1	2	0	0	0	0
0	0	0	0	1	3	0	0	0	0
0	1	1	0	0	2	0	0	0	0
1	0	0	0	0	2	0	0	0	0
0	0	0	0	0	15	0	0	0	0

Anexo 3. Extracto de la tabla de verdad: ausencia de lealtad

Edit Truth Table									
File Edit									
Satisfac	Commitm	Trust	CustValu	ServQual	number	Loyalty	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	1	1	1	9	0	0,111111	0,111111	0,111111
1	1	0	1	1	2	0	0,5	0,5	0,5
1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
0	1	1	1	1	2	0	0,5	0,5	0,5
0	0	1	0	0	2	0	0,5	0,5	0,5
0	1	0	1	1	1	0	0	0	0
1	0	0	1	1	2	1	1	1	1
1	0	0	0	1	2	1	1	1	1
1	0	0	0	0	2	1	1	1	1
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	15	1	1	1	1
0	0	0	0	1	3	1	1	1	1
0	1	1	0	0	2	1	1	1	1
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
0	1	0	1	0	1	1	1	1	1



**Anexo 4. Extracto de la solución compleja: presencia de lealtad**

Model: Loyalty = f (Satisfac, Commitm, Trust, CustValu, ServQual)

Algorithm: Quine-McCluskey

--- TRUTH TABLE SOLUTION --

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 0,888889

Assumptions:

	raw	unique	
	coverage	coverage	consistency
	-----	-----	-----
Satisfac*Commitm*Trust	0,625	0,625	0,909091
Satisfac*~Trust*CustValu*~ServQual	0,125	0,125	1
~Satisfac*Commitm*~Trust*ServQual	0,0625	0,0625	1
solution coverage: 0,8125			
solution consistency: 0,928571			

**Anexo 5. Extracto de la solución compleja: ausencia de lealtad**

Model: ~Loyalty = f (Satisfac, Commitm, Trust, CustValu, ServQual)

Algorithm: Quine-McCluskey

--- TRUTH TABLE SOLUTION --

frequency cutoff: 1

consistency cutoff: 1

Assumptions:

	raw	unique	
	coverage	coverage	consistency
	-----	-----	-----
~Trust*~CustValu	0,647059	0,5	1
~Commitm*ServQual	0,264706	0,117647	1
~Satisfac*Commitm*~ServQual	0,0882353	0,0882353	1
Satisfac*~Commitm*Trust	0,0294118	0	
~Commitm*Trust*CustValu	0,0294118	0	
solution coverage: 0,882353			
solution consistency: 1			