



ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR HOTELERO: EL CASO DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE SEVILLA

Vázquez Bermúdez, Isabel

ivazquez@us.es

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales

San Francisco Javier s/n

González Limón, Miryam

miryam@us.es

Facultad de Ciencias del Trabajo

c/ Enramadilla, 18

Departamento Análisis Económico y Economía Política

Universidad Sevilla

RESUMEN

En el trabajo se realiza un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de los hoteles de Sevilla y se establece un Plan de medidas y acción para su mejora. Se ha contado con la participación de profesionales y expertos que representan una muestra adecuada de las empresas del sector. La fórmula utilizada para realizar este análisis ha sido la entrevista personal a los mismos. Su experiencia y apoyo son la mayor garantía para presentar este análisis, así como las medidas y propuestas para conseguir la excelencia de los hoteles de Sevilla en un futuro.

Palabras clave: Análisis económico; Turismo; Hoteles; DAFO.

ABSTRACT

This project analyzes SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats- of Sevillian hotels, as well as establishes a plan of measures and actions to improve them. Professionals and experts who represent an adequate sampling of businesses in this sector participated in the project. The method used to do this analysis was the personal interviews of the people aforementioned. Their experience and support are the best guarantee to present this analysis and the measures and proposals needed to achieve the excellence of Sevillian hotels in the future.

Keywords: Economic analysis; Tourism; Hotels; SWOT.

1. INTRODUCCIÓN.

En el trabajo se realiza, en primer lugar, un análisis DAFO del sector de Hoteles de Sevilla, y en segundo lugar, se establece un Plan de medidas y acción para su mejora¹.

Para el análisis, hemos aplicado la metodología DAFO² a la situación actual del sector de hoteles de Sevilla. Consiste en “la interpretación que los directivos hacen de hechos, opiniones y perspectivas de dentro y fuera de la empresa y su traducción en indicadores a utilizar en la formulación de la estrategia”³.

El objetivo del uso de esta metodología es determinar las ventajas competitivas sostenibles de la empresa en función de las características propias de la misma o de un sector y de su entorno, el mercado. En la actualidad es la herramienta de diagnóstico estratégico por excelencia. Los parámetros que analiza esta metodología de estudio son por una parte, los internos de la empresa o sector -debilidades y fortalezas- y externos del entorno y del mercado -amenazas y oportunidades-.

Se evalúan los puntos fuertes y débiles del sector -competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas- con las amenazas y oportunidades

¹ Para determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, así como para establecer un Plan y medidas de acción, hemos contado con la participación de profesionales y expertos que representan una muestra adecuada de las empresas del sector. La fórmula utilizada para realizar este análisis, ha sido la entrevista personal a los mismos. Por este motivo, le expresamos nuestro agradecimiento, por la dedicación que han prestado a este estudio, ya que su experiencia y apoyo han sido nuestra mayor garantía para presentar este análisis, así como las medidas y propuestas para conseguir la excelencia de los hoteles de Sevilla en un futuro.

El grupo de profesionales ha estado formado por los siguientes representantes del sector, que exponemos por orden alfabético: D. Federico García-Corona de Vallés (Hotel Doña María), D. Manuel Otero Alvarado (Presidente de la Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia; Hotel Inglaterra), D. Jesús Peral Torres (High Tech: Petit Palace Marqués Santa Ana y Petit Palace Santa Cruz), Dña. Yolanda Rodríguez Oliva (Hotel Vincci la Rábida), D. Arturo Serra Sánchez (Hotel Occidental Sevilla). D. Miguel Vázquez (Hotel Bécquer) y D. Manuel Villagrán Núñez (Hotel NH Central Convenciones).

² Las iniciales del acrónimo DAFO hacen referencia a los siguientes conceptos:

- Debilidades: son las limitaciones internas que pueden impedir a la empresa o sector objeto de estudio, defenderse de las Amenazas o aprovechar las Oportunidades.
- Amenazas: se consideran a aquellos factores del entorno que pueden formar un contexto desfavorable.
- Fortalezas: son aquellos puntos fuertes que permiten hacer frente a las Amenazas y aprovechar las Oportunidades.
- Oportunidades: son los factores del mercado o entorno que pueden proporcionar, ventajas o beneficios.

³ Andrews, K.R. (1977): *El concepto de la estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra. Pamplona.

externas, y se establecen propuestas y estrategias en sus diferentes formas: defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación para hacer frente a esta realidad.

2. ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE HOTELES DE LA CIUDAD DE SEVILLA

2.1. Debilidades

Falta de ideas innovadoras⁴.

Una de las debilidades del sector es la falta de ideas innovadoras y comerciales que generen bienestar y beneficios para el cliente. En palabras de Fernando González Urbaneja⁵ “si el sector se durmiera complacido en su éxito, si deja de invertir e innovar, perderá sus ventajas comparativas”.

Indicamos como ideas que se podrían poner en práctica: Transporte gratuito bien por medios propios del hotel, con acuerdos o previo pago del servicio por parte del hotel. Entradas gratuitas o con descuentos a monumentos, espectáculos, visitas etc. Noches gratuitas por estancias de varios días. Descuentos en temporada alta, si pernoctan en temporada baja o un determinado número de días. Descuentos entre hoteles de la misma cadena. Servicios gratuitos del propio hotel (spa, garaje, prensa...), en los hoteles que no esté implantada esta medida. Descuentos en servicios de restauración del propio hotel o concertado con otros restaurantes. Tarjeta de fidelización como la tarjeta amigos de Paradores.

Falta de diversificación de servicios ofrecidos.

⁴ Una frase de D. Jose Luque, Consejero Delegado del grupo de empresas hoteleras “Grupo El Fuerte”, recogida en la entrevista realizada por D. Juan Martínez Barea (2007) en: *Los grandes retos del sector turístico de Andalucía*. Proyecto de la Cátedra “Sánchez-Ramade” de Iniciativa + Innovación. Sevilla. Junio 2007, (Pág. 57) al formularle la pregunta ¿Qué pueden y deben hacer los empresarios para superar estos grandes retos? (grandes retos del turismo) y responde “Innovar, innovar e innovar”.

Como ejemplos de ideas innovadoras en Sevilla se cita el programa de Prodetur y la Asociación de Hoteles de Sevilla y provincia, “Siesta en Sevilla”, actividad que al desarrollarse en verano rompe con el problema de la estacionalidad. Y las reservas se pueden realizar tanto en los restaurantes como a través de la web. Revista The Tourist verano 2007 Pág. 21. Otra idea es “Multiplica la luz” que ayuda a romper la estacionalidad de Sevilla en verano y Huelva en primavera obligando en el paquete a la compra de los dos destinos simultáneamente.

⁵ ABC de Sevilla domingo 22 de julio de 2007.

Los hoteles deben buscar otros ingresos adicionales y complementarios a los de alojamientos. Para ello, deben crear servicios muy cuidados y novedosos que atraigan no solo al cliente alojado sino también al público en general, de la ciudad o de fuera de ella, y que se constituyan como fuente de ingresos independientes. La oferta de productos que se realice debe ser flexible y de calidad, ya que el público es cada vez más exigente.

Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios.

Sí es cierto que tenemos hoteles en Sevilla que ofrecen servicios complementarios (spa, restauración, cafetería, pubs, etc.), pero lo que queremos resaltar es que estos servicios deben adquirir identidad y peso propio, que sean reconocidos por sí mismo por el público. El ejemplo más claro al que nos podemos referir es el de la restauración, pudiendo llegar a acuerdos con chefs de reconocido prestigio que sean reclamo para el público (Dani García Restaurante Calima del Hotel Gran Meliá Don Pepe en Marbella, y el Bulli en el Hotel Hacienda Benazuza en Sanlúcar la Mayor).

Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado.

Ante los cambios que se están produciendo en el mercado con la aparición de nuevas líneas aéreas, mejora de las comunicaciones, abaratamiento de algunos medios de transportes, nuevas zonas turísticas competitivas, nueva tipología de clientes, nuevos turistas de países asiáticos, el sector debe tener respuesta de actuación rápida generando nuevas medidas que permitan adaptarse a estas nuevas situaciones.

Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados por los establecimientos hoteleros.

Dentro de esta debilidad podríamos hacer una doble distinción: a) Escasa presencia publicitaria de los hoteles en las guías especializadas del sector, con especial incidencia en las internacionales, y en los diferentes medios de comunicación tanto locales, como nacionales. b) Escasa efectividad en los medios utilizados, que conlleva al desconocimiento por parte del público de las buenas instalaciones de los establecimientos. Se deben resaltar mensajes originales, llamativos, diferenciadores que sean atractivos para el público.

En este sentido, entendemos que se debe cuidar al máximo los anuncios publicitados en los soportes tradicionales, así como la utilización de las nuevas tecnologías, con especial atención a las páginas Web de los establecimientos hoteleros.

Excesivo individualismo en las actuaciones.

Entendemos que existe en este sector un excesivo individualismo en sus actuaciones. Cada hotel toma sus propias iniciativas, pero puede haber muchas de ellas que si se adoptan de forma conjunta multiplicarían sus resultados y su traslación al público en general, aparte de que algunas de ellas, por su propia identidad no pueden adoptarse de forma individual.

El sector turístico es una actividad muy atomizada donde todos dependen de todos. Por ello tiene que funcionar correctamente todo el engranaje desde el entorno a la oferta y las infraestructuras. Y poner de acuerdo a todos los actores que intervienen no siempre es fácil.

Se debería aumentar la cooperación y comercializar otros productos turísticos por el conjunto de los hoteles de Sevilla.

Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos⁶.

Llegar a acuerdos de actuación conjunta con otras Asociaciones (taxis, restauradores, amigos de museos, etc), Instituciones y Organismos Públicos redundaría de forma directa e inmediata en la puesta en práctica de muchas acciones que atraerían a la clientela, traduciéndose en beneficios directos en el sector.

Las instituciones encargadas del fomento del turismo y las empresas del sector deben cambiar de mentalidad y anticiparse a los profundos cambios que se están produciendo. Además, la corrección de esta debilidad nos llevaría a corregir otras, a poder afrontar algunas amenazas y a aprovechar algunas oportunidades.

2.2. Amenazas

⁶ Como ejemplo es el Plan de Desarrollo Turístico de Sevilla cuyo objetivo es sacar todo partido a los espacios y monumentos que dispone Sevilla y que están infrutilizados o minusvalorado. Las instituciones participantes son el Ayuntamiento de Sevilla, la Junta de Andalucía, y la Confederación Empresarial de Sevilla.

Problemas de accesos, traslados, transportes y parking públicos.

Esta amenaza se traduce en diferentes aspectos:

- Deficiencia en los medios de transportes urbanos e interurbanos.
- Problemas con el servicio de transporte de taxis de Sevilla, ha sido uno de los problemas que en las entrevistas han comentado todos los directivos de los hoteles. A veces, este colectivo no quiere atender algunas demandas de servicios de los hoteles ya que un porcentaje elevado de los hoteles se encuentran localizados en el casco antiguo que al estar en parte peatonalizado, acceden con mayor dificultad, lo que conseguir uno en esta zona, a veces, se convierte en una complicación.
- Falta de parking públicos, con especial incidencia en el casco histórico.
- Falta de señales direccionales para acceder a los hoteles.
- El AVE Madrid-Málaga algunos expertos lo han presentado como amenaza al entender que puede desviar turismo a esa capital andaluza y a su entorno. En cambio, otros lo han calificado como oportunidad por permitir este medio de transporte traer clientes de esta zona a Sevilla.

La estacionalidad de la ocupación.

Existe una elevada estacionalidad en la ocupación hotelera concentrándose la mayor demanda en las “dos primaveras”⁷ de Sevilla.

Especial peso tiene en este aspecto, las afamadas fiestas primaverales de Sevilla, unido a la buena climatología de esas fechas y a que el principal motivo de los turistas que llegan a Sevilla es “viaje por vacaciones” siendo la Semana Santa la fecha de mayor ocupación. En el lado opuesto, nos encontramos con el periodo estival que, entre otras causas, por las altas temperaturas se produce un importante descenso de la demanda, con una ocupación de los hoteles del 50%, cediendo el testigo los turistas británicos y alemanes a los portugueses e italianos.

La concentración de eventos en pocos meses.

⁷ La primera, de marzo a junio y la segunda, de septiembre a noviembre. Datos de la entrevista con D. Arturo Serra Sánchez, Director General del Hotel Occidental Sevilla.

Este hecho afecta directamente a la estacionalidad de la ocupación ya que la celebración de actos y eventos de todo tipo tienen una clara concentración en determinados períodos, disminuyendo de modo importante durante el resto del año, especialmente en período estival. No obstante, podemos decir que fuera de las dos primaveras de Sevilla apenas hay actividades para atraer al turismo⁸.

La carencia de espacio para desarrollar grandes eventos y congresos.

En este apartado, que en parte afecta directamente a los dos puntos anteriores, queremos reseñar la carencia de espacios para desarrollar grandes congresos y eventos. La ampliación del Palacio de Congresos y Exposiciones es una prioridad para muchos sectores de la ciudad. Tenemos disponibilidad de plazas hoteleras pero nos falta el espacio adecuado para concentrar a estos visitantes de este tipo de actos.

Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural.

Debería haber más publicidad y puntos de reparto que faciliten la información sobre el importante patrimonio artístico y cultural de la ciudad. Asimismo nos encontramos con horarios de apertura limitados, tanto en días como en franja horaria, por lo que se debería ser más flexible en este sentido y ampliar el acceso a monumentos, museos, iglesias, etc⁹.

Deterioro de la imagen de la ciudad de Sevilla en algunos aspectos.

Se escucha entre nuestros visitantes que la ciudad está poco cuidada, poco limpia, es ruidosa, incómoda en los accesos al casco histórico, con excesivas obras y excesiva duración de las mismas, lo que evidentemente conlleva a forjarse una imagen deteriorada de Sevilla. Incluso en algunas guías extranjeras¹⁰ se sigue hablando de pequeños delitos “semaforazos”.

Estos aspectos se deben cuidar especialmente para que ayuden a que la ciudad de Sevilla sea una marca que venda por sí misma.

⁸ Como ejemplos, espectáculos como “la Caracolá” lebrijana, la fiesta de la guitarra de Marchena, el Gazpacho Andaluz de Morón, el Festival del Cante Jondo Antonio Mairena y la Ecijaná; Festival de Danza de Itálica, las Noches en los Jardines del Real Alcázar, Nocturama Música y Nocturama Cine de Verano que se llevaron a cabo en el verano de 2007.

⁹ Citemos la iniciativa de la Junta de Andalucía de “hacer traspasar a sus museos” en la denominada “noche larga”.

¹⁰ Rouge Guide.

La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas.

Tenemos un incremento de zonas turísticas muy cercanas que son más agresivas a nivel de promoción y en general con ideas y ofertas innovadoras que atraen a cierto mercado, lo que sustrae demanda de alojamientos a Sevilla. Aunque no por cercanía pero si por su importancia deberíamos destacar destinos como Croacia, Turquía o Marruecos con crecimientos de dos dígitos porcentuales en el número de sus visitantes.

Mala coyuntura internacional¹¹ y adversas variables macroeconómicas.

Respecto a la coyuntura internacional, cuestiones como el 11-S, la guerra de Irak, la crisis del petróleo -con una subida del 28% de su precio en el primer semestre del año 2007-, crisis económica y financiera, provocaron recelo a viajar. El sector servicios se ve claramente afectado por las situaciones de crisis económicas.

2.3. Fortalezas.

Emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad.

Los hoteles en Sevilla están distribuidos por toda la ciudad. El 74% del total de los establecimientos hoteleros están situados en el Distrito del Casco Antiguo, un 8,2% en el Distrito Nervión San Pablo, un 6,8% en el Distrito Municipal Sur, un 4,1%, el Distrito de Triana y un 2,3% en el Distrito Macarena. La ciudad de Sevilla cuenta con una oferta hotelera cerca de los lugares de llegada por vía aérea o ferroviaria -aeropuerto y de la Estación de Santa Justa-.

Importante oferta de hoteles¹², concentración en los de lujo.

Algunos hoteles han planteado como amenaza la elevada oferta hotelera, lo que realmente entendemos debe ser una fortaleza frente al mercado exterior, ya que se traduciría en una elevada disponibilidad de plazas hoteleras para captar grandes eventos.

¹¹ En la I Cumbre del Sector Hotelero Español, celebrada en noviembre de 2006, el Presidente de la Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos, CEHAT, José Guillermo Díaz Montañés, durante el acto de inauguración se refirió a las sucesivas crisis internacionales que afectaron a la rentabilidad de los hoteleros españoles. Destaco: revueltas políticas, desastres naturales y el elevado precio del petróleo, así como a los cambios estructurales que afectan al sector.

¹² “Hay un hecho incuestionable y es que sin hoteles no hay turismo” palabras de D. José M^a Carbó Antón siendo Presidente de la Federación Española de Hoteles, recogido por D. Rafael Becerra Vicario en el artículo titulado “Evolución y Tendencia de la rentabilidad en la industria hotelera andaluza” *Cuadernos de Turismo*, N2, 1998, pág. 76.

Además la ciudad dispone de una alta tasa de hoteles de categoría superior, lo que atrae turismo de mayor poder adquisitivo.

Variedad de oferta y tipología.

Tenemos una importante variedad de hoteles dirigida a diferentes segmentos: hoteles de convenciones y congresos, hoteles boutique, hoteles grandes, pequeños, etc. Lo que nos permite abarcar toda la tipología de cliente y todos los nichos de mercados.

Oferta renovada y con modernas instalaciones.

La ciudad cuenta con una oferta renovada de hoteles y sus instalaciones que ha sido provocada por la competitividad, por el aumento tanto de número de hoteles como de plazas hoteleras. Después de la Exposición Universal de 1992 y hasta el año 2000, la oferta hotelera se mantuvo estable, consecuencia del importante crecimiento que experimentó para atender a la demanda del magno evento. Desde el año 2000 el número de plazas hoteleras viene creciendo a un ritmo de 1.000 camas anuales.

Asimismo esta oferta tiene modernas instalaciones que se están adecuando a las exigencias de los clientes, lo que se traduce en la elevación del índice de satisfacción de los mismos.

Elevado ratio empleo por plazas hoteleras.

El ratio empleo por plazas hoteleras es alto, lo que redundará y genera un mejor servicio, y con una atención personalizada, aspectos especialmente valorados por el mercado.

Plantilla preparada y profesional.

Los hoteles se preocupan cada vez más de la orientación hacia el cliente y de la motivación de sus empleados. Estas características, cada vez más extendidas entre casi todas las empresas, se califican de valiosas y difícil de imitar. “Para que se consolide como competencia distintiva sostenible, generadora de un rendimiento económico superior al normal y de una ventaja competitiva sostenible en el mercado, sería preciso desarrollarla hasta niveles de excelencia desconocidos, de modo que su dominio se convirtiera en infrecuente”¹³.

¹³ Rodríguez Antón, J.M.; Rodríguez Pomedá, J. (1999): “Una aplicación del análisis VRIO en el sector turístico español: el caso de un Hotel de Madrid.” Comunicación presentada al X Congreso de AECA. Zaragoza 23-25

Buena relación calidad-precio

Esta afirmación viene amparada en los precios que mantienen los hoteles de la ciudad frente a otras zonas turísticas de su competencia unido a todos los aspectos anteriormente citados: calidad en los servicios, profesionalidad de la plantilla, ratio empleados por plazas, etc.

Elevada satisfacción de la clientela.

La calificación más elevada de los distintos conceptos que trata la Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla (2008) recibe el alojamiento un 4,36 sobre una puntuación máxima de 5.

2.4. Oportunidades.

Situación geográfica y estratégica de la ciudad de Sevilla.

La localización de la ciudad de Sevilla la valoramos como valiosa y difícil de imitar, aunque no está suficientemente explotada; por carretera: a 2 horas de Málaga, a 1,30 h. de Córdoba, a 1 h de Jerez, a 1 h del Parque Nacional del Coto de Doñana, a 2 horas de Granada -Sierra Nevada, la Alambra-, a 1,30 h de Portugal.

La marca Ciudad de Sevilla.

La marca Ciudad de Sevilla supone una gran ventaja, ya que el conocimiento del destino atrae, pero ello no significa que se venda solo. “Las marcas más importantes no dejan de hacer publicidad”¹⁴. Se debe fomentar y explotar más la ciudad de Sevilla como marca.

Buena climatología.

Casi todo el año cuenta con buen clima y con precipitaciones relativamente bajas. Sevilla cuenta con buenas temperaturas, de marzo a junio y de septiembre a noviembre.

La peatonalización del Casco Histórico.

Septiembre 1999. El modelo VRIO se debe a Barney & Griffin, que definen que un recurso de una empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la misma. El recurso VRIO debe cumplir unas características: Valioso, Raro, Inimitable e Inmerso o explotado en la Organización.

¹⁴ Entrevista a D. Manuel Otero Alvarado, Director Ejecutivo del Hotel Inglaterra.

La peatonalización de parte del Casco Histórico la consideramos una fortaleza, pero para ello debe venir acompañada por otras medidas que palien las incomodidades de acceso que esto conlleva: señalización, acceso permitido a vehículos particulares, transporte público, etc.

Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla.

Es una fortaleza que en sí misma es por todos reconocida. La ciudad cuenta con un gran Patrimonio Histórico y cultural: importante número de monumentos, museos –el Museo de Bellas Artes es la segunda pinacoteca del país-, Conventos, Iglesias -la Catedral- -segundo templo en superficie de la cristiandad-, Teatro de la Maestranza, dicho patrimonio histórico y artístico goza además de un elevado grado de protección.

Además, si lo unimos al elevado número de restaurantes, la cultura de la tapa y a los lugares de ocio, etc. hacen de la ciudad un destino atractivo.

Incremento del turismo nacional.

Después de los grandes atentados terroristas Sevilla perdió muchos visitantes de “larga distancia” en concreto procedentes de EEUU y Asia, hueco que se ha cubierto con turistas nacionales.

Según el vicepresidente ejecutivo de Exceltur, José Luís Zoreda “la menor llegada de turistas extranjeros está siendo compensada por los turistas nacionales” que representan el 53% de los que visitaron Sevilla en el año 2008 (1.302.606 turistas)¹⁵ por lo que hay que prestar más atención al mercado nacional.

Por procedencia de los turistas nacionales, fueron en su mayoría madrileños seguidos muy de cerca por los andaluces y a mayor distancia los catalanes.

Nueva tipología de clientes.

La transformación que ha experimentado la sociedad actual en mucha de sus facetas ha provocado la aparición de nuevas tipologías de clientes, perfectamente diferenciados del

¹⁵ Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla (2008)

conocido como turista tradicional, que obliga a las empresas hoteleras a adecuarse a las necesidades específicas de estos segmentos para captar esta importante fuente de clientes.

Se hace referencia entre otras a:

- Las personas jubiladas anticipadamente que gozan de buena salud, al tener menor edad y haber aumentado las expectativas de vida, y con altos niveles de renta que les permite viajar con más frecuencia.
- Jóvenes no emancipados que pueden destinar parte de su renta a viajes.
- Turistas europeos que se desplazan a Sevilla los fines de semana o viajes de corta duración “city breaks” al ser nuestro aeropuerto receptor de vuelos internacionales con líneas de low cost. El ahorro del desplazamiento debe ser captado en gastos en el alojamiento.
- El turismo de incentivos por parte de las empresas.

Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios.

Es escaso el número de clientes que utilizan otros servicios de los hoteles entre ellos los de restauración, en relación al número de alojados. También se puede incrementar esta oportunidad de negocios si se amplía esta posibilidad a la población sevillana. Los servicios del hotel deben abrirse y buscar clientes fuera de sus alojados.

Cambios en el sector del transporte.

a) Transporte por carretera: han mejorado de forma sustancial la red de carreteras españolas con un importante incremento de kilómetros de autovía y autopistas.

b) Transporte ferroviario: es por todos conocidos el elevado número de viajeros que utilizan el AVE como medio de transporte¹⁶. La comodidad del viaje y la reducción del tiempo del mismo hacen que se desplacen más viajeros a nuestra ciudad. Pero también es cierto que esas ventajas provocan viajes en el día, lo que perjudica al número de pernотaciones en Sevilla. Este hecho se comprueba especialmente en los viajes de negocios.

¹⁶ Un 30% de los turistas nacionales proceden de Madrid. Y el medio de transporte de tren ha sido utilizado por el 16,8%. Ambos datos han sido extraídos de la Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla (2008).

c) Transporte aéreo: la irrupción en el mercado de las compañías de low cost que tienen como destino el aeropuerto de Sevilla ha provocado un incremento de turistas de estancias cortas.

Nuevas tecnologías de la información.

El desarrollo de Internet ha revolucionado la forma de acceso a los hoteles por parte del público. Se pueden visitar virtualmente sus instalaciones, conocer su ubicación en la ciudad, sus tarifas, su disponibilidad. Es un servicio de recepción y reserva abierto 24 horas al día. La fuente de información principal para viajar a Sevilla ha sido Internet¹⁷ y el 63% de los turistas ha organizado de forma independiente el viaje.

Esta fuente de captación de negocio se debe cuidar de forma prioritaria, y poner en manos de expertos el diseño y elaboración de las páginas Web para que sean sencillas, accesibles, de fácil manejo, y hacerla extensibles a más lenguas (chino). Es importante que estén bien enlazadas con la mayoría de las centrales de reservas que operan en Internet para que los hoteles aparezcan en la mayoría de los portales y desde diferentes métodos de búsqueda.

3. ÁREAS CLAVES DE ACTUACION

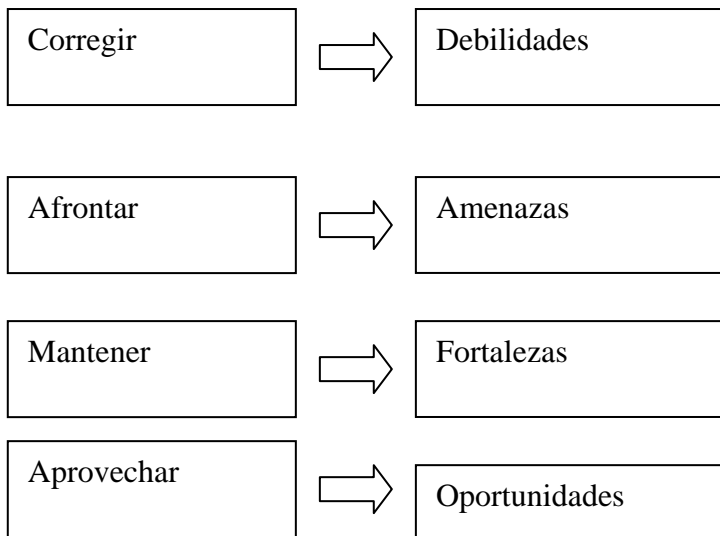
Una vez relacionadas y comentadas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del sector que estamos analizando debemos de capitalizar las Oportunidades y Fortalezas y contrarrestar las Amenazas y Debilidades. Por un lado, las Debilidades se pueden solucionar, las Amenazas se deben minimizar, las Fortalezas se pueden acentuar y las Oportunidades se pueden aprovechar. Este proceso nos lleva a conocer qué Áreas claves de actuación deben ser trabajadas prioritariamente que nos permitan, obtener los máximos beneficios tras la ejecución de los correspondientes Planes y medidas de acción, elaborados al efecto para cada una de ellas.

Es decir, debemos preguntarnos:

- ¿Qué Debilidades debo corregir que me permitan afrontar el mayor número de Amenazas y aprovechar el mayor número de Oportunidades?.

¹⁷ Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla (2008).

- ¿Qué Fortalezas debo mantener con las que pueda afrontar el mayor número de Amenazas y aprovechar el mayor número de Oportunidades?.



En cuanto a Debilidades, se analizan cada una de ellas para conocer cuántas Amenazas puede afrontar y cuántas Oportunidades aprovechar si se corrige.

1) Falta de ideas innovadoras.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de accesos, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Ciudad de Sevilla. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Nuevas tecnologías de la información

2) Falta de diversificación de servicios ofrecidos.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades

<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del casco histórico. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios.
---	--

3) Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del casco histórico. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios.

4) Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de acceso, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del casco histórico. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Nuevas tecnologías de la información.

5) Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación geográfica y estratégica de la ciudad de Sevilla. • La marca Ciudad de Sevilla. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte. • Nuevas tecnologías de la información.

6) Excesivo individualismo en las actuaciones.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de accesos, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Ciudad de Sevilla. • La peatonalización del casco histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Nuevas tecnologías de la información.

7) Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de accesos, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • La concentración de eventos en pocos meses. • La carencia de espacios para desarrollar grandes eventos y congresos. • Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural. • Deterioro de la imagen de la ciudad de Sevilla en algunos aspectos. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Ciudad de Sevilla. • La peatonalización del Casco Histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte. • Nuevas tecnologías de la información.

Como conclusión, las áreas claves prioritarias de actuación son:

- Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos.
- Excesivo individualismo en las actuaciones.
- Falta de ideas innovadoras.
- Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados.

Siguiendo el mismo método, es necesario analizar individualmente cada Fortaleza para conocer cuántas Amenazas puede afrontar y cuántas Oportunidades aprovechar si se mantiene.

1) Emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del Casco Histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Cambio en el sector del transporte.

2) Importante oferta de hoteles, concentración en los de lujo.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

3) Variedad de oferta y tipología.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del Casco Histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

4) Oferta renovada y con modernas instalaciones.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
------------------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.
---	--

5) Elevado ratio empleo por plazas hoteleras.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

6) Plantilla preparada y profesional.

Me permite afrontar Amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

7) Buena relación calidad-precio

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

8) Elevada satisfacción de la clientela

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
------------------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.
---	--

Respecto a las áreas claves de actuación en las Fortalezas podemos decir que la mayoría inciden en solo dos Amenazas y en cuanto a las Oportunidades en aquéllas que hacen referencia directamente al cliente y al mercado.

Una vez concretadas las áreas de actuación, el sector deberá elaborar los correspondientes planes de actuación que desarrollen cada una de ellas.

4. PANORAMA Y EXPECTATIVAS DE FUTURO.

Nos encontramos ante un nuevo panorama de futuro¹⁸, cuyas características son las siguientes:

- Emerge un nuevo turista con nuevas características, valores y exigencias: valores ecológicos y medioambientales.
- Envejecimiento de la población en Europa occidental.
- Los individuos viajarán solos.
- Parejas con hijos mayores.
- Los clientes exigirán un mayor nivel de calidad. Apostar por la calidad y el servicio, serán claves en el futuro del sector hotelero. Es fundamental incrementar la satisfacción de los clientes mediante una mejora de la experiencia de servicio como estrategia eficaz de fidelización.
- Mayor facilidad de disponer de información con Internet, sistema de distribución mayoritario, el individualismo dará lugar a crear y gestionar viajes a la medida.

¹⁸ En la I Cumbre del Sector Hotelero Español, D. José Guillermo Díaz Montañés, Presidente de la CEHAT, subrayó los retos a los que se enfrentan los hoteleros, la estacionalidad, la escasez de personal cualificado o la necesidad de elaborar un producto diferenciado y manifestó la necesidad de reforzar los elementos “intangibles” para competir con éxito. En el mismo acto inaugural, D. Pedro Mejía, Secretario de Estado de Turismo y Comercio, expresó el gran potencial de crecimiento del turismo de negocios y congresos. Señaló que el entorno es “cambiante y complejo” donde influyen variables como el abaratamiento del transporte, los nuevos competidores o Internet. Manifestó también que para seguir siendo líderes es necesario reforzar la innovación, la cooperación pública-privada, la responsabilidad y la sostenibilidad.

- Todos los destinos intentarán captar a nuevos mercados como al mercado chino, principal mercado de origen. Se deben tomar medidas para atraer a millones de turistas asiáticos.
- Incremento de la demanda de turismo de salud.

5. PLAN Y MEDIDAS DE ACCION

Una de las cuestiones prioritarias es el incremento de la calidad para mejorar la fidelidad, ya que un número elevado de turistas repite la visita a la ciudad.

Por tanto, las claves del futuro del sector hotelero se encuentran en la apuesta por la calidad y el servicio. CFI Group¹⁹ destaca la importancia de elevar la satisfacción de los clientes mediante una mejora del servicio como estrategia eficaz de fidelización.

Hay que mejorar en la experiencia y en la satisfacción de los clientes²⁰. ¿Cómo podemos incrementar la satisfacción del cliente?. Hay estudios que revelan que las empresas que logran puntuaciones más elevadas tienen mejores resultados financieros, y que además ello no es circunstancial. Se requiere ante todo una capacidad de diferenciación del servicio.

Para CFI Group las características más importantes de las que depende la prestación de un servicio satisfactorio en el sector hotelero son las siguientes:

- Gestión adecuada de los problemas, no tanto prevenirlos o reducir la probabilidad de fallos, como de solucionarlos adecuadamente.²¹
- Uso adecuado de la tecnología para la gestión de clientes.

¹⁹ CFI Group es una compañía fundada en 1989 por Claes Fornell catedrático de la Universidad de Michigan. CFI es el grupo internacional de mayor prestigio en la gestión de activos intangibles. Y ha creado el ACSI (American Customer Satisfaction Index), índice que mide la economía americana en términos de satisfacción.

²⁰ Desde el atentado del 11-S los esfuerzos se han dirigido a mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes. La cadena de establecimientos de lujo Starwood, que es propietaria de marcas como Sheraton y Westin ha desarrollado un concepto “Heavenly Bed” o “cama celestial” idea que ha sido patentada por la firma, y ofrece una experiencia de descanso única; y promete descuentos al cliente en caso de producirse fallos en el servicio. Marriot se ha apoyado en el uso de la tecnología para la gestión de clientes estableciendo perfiles de usuarios con objeto de ofrecer servicios personalizados.

²¹ Marriot cuenta en las quejas de sus clientes una valoración sobre qué percepción tienen sobre como le resolvieron los problemas.

- Mejorar la motivación del personal: uno de los aspectos más críticos en el ámbito hotelero es la atención personal al cliente. Al existir alta rotación la motivación suele ser baja. Es crucial una política de formación continua, mejorar el ambiente de trabajo y trasladar a los profesionales el respeto de la empresa hacia el trabajo del personal.
- Diferenciar el servicio frente al precio: es lo único que le diferencia de las ofertas de un mercado cada vez más igualado. Cuidar al máximo hasta el más mínimo detalle y personalizar las prestaciones para satisfacer al cliente y conseguir su fidelidad y lealtad.²²

En la siguiente Tabla se recoge el Plan y medidas de acción que se propone:

PLAN Y MEDIDAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> • Definición del público objetivo. Orientación a segmentos específicos del mercado. Especialización en algún segmento. • Centrarse en turistas extranjeros y nacionales de alto nivel, así como directivos en viaje de negocios, congresistas, y clientes de nivel adquisitivo similar, en particular europeos, mayores de 55 años, ya que cuentan con más tiempo libre y elevada renta. • Los hoteles deben dirigir sus estrategias en el servicio como elemento de diferenciación y fidelización. • Adecuada medición, control y gestión de los activos intangibles. En este subsector cobra gran protagonismo los intangibles relacionados con las personas²³. Los activos intangibles explica en gran medida los resultados de las empresas. • Atender a segmentos de demanda: jubilados anticipadamente, jóvenes no emancipados..... • Mejorar la calidad y diferenciación. • Aumento de la conciencia medioambiental, así como valores éticos, sociales y ecológicos.

²² Hay que ofrecer servicios que proporcionen experiencias únicas, para obtener un alto nivel de satisfacción como vías para obtener la lealtad del cliente hacia la empresa.

²³ Rodríguez Antón, J.; Rubio Andrada, L.; Esteban Alberdi, C.; Laguna García, M.; Merino Moreno, C. (2004): Formulación de un Modelo de Capital Intelectual Hotelero: Aplicación a los hoteles de lujo de Madrid. *XIV Congreso ACEDE*. Murcia.

- Mejorar la formación del personal. Desarrollar planes de formación
- Adecuar el servicio a las necesidades del cliente²⁴.
- Impulsar la cooperación empresarial con alianzas.
- Recabar información de los mercados y analizar con espíritu crítico. Favorecer la expansión de nuevos mercados
- Búsqueda de representantes mayoristas en mercados emergentes tales como China, Dubai y Arabia.
- Soluciones innovadoras.
- Favorecer y fomentar el asociacionismo y acuerdos de colaboración.
- Implantación de gestión de la calidad y obtención de certificados.
- Invertir en tecnologías. Nuevos sistemas de distribución basados en nuevas tecnologías e Internet.
- Captar clientes de viajes de corta duración de 2 o 3 días por motivo cultural y ocio, los denominados *city breaks*.
- Potenciar el sector aeronáutico -la producción del A400M- podrá incrementar el turismo en Sevilla.
- Incrementar la Inversión para la celebración de grandes congresos nacionales e internacionales y de esta forma disminuir la estacionalidad.
- Inversión pública²⁵: de fomento al turismo.
- Fomentar la marca ciudad de Sevilla

Fuente: Elaboración Propia.

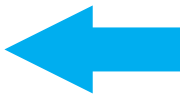
Finalmente, como conclusión general insistimos, una vez más, en que se debe DAR CALIDAD, INNOVAR, DIFERENCIAR Y PERSONALIZAR.

Bibliografía

Andrews, K.R. (1977): *El concepto de la estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra. Pamplona.

²⁴ “Un viajero, un viaje” es el lema aplicado por viajes Barceló adoptándose a los gustos del turista: viajeros con estilo, viajeros enamorados, viajeros de fin de semana, viajeros

²⁵ En este sentido tenemos el Plan Nacional del Horizonte 2020: “Un gran plan renove de destinos turísticos”, que trabajará en el diseño de nuevos productos para un seguimiento de la demanda extranjera y nacional entre otras actuaciones, en cuya elaboración participan comunidades y representantes de todos los subsectores del turismo.



Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley. Reading. Mass.

Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla (2008). Sevilla.

Felipe, J. (1996): *Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Mc Graw Hill. Madrid.

Informe OMT: "Turismo: Panorama 2020". Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado. OMT. Madrid.

Martínez Barea, J. (2007): *Los grandes retos del sector turístico de Andalucía*. Proyecto de la Cátedra "Sánchez-Ramade" de Iniciativa + Innovación. Sevilla.

Porter, M. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 12, 95-117.

Rodríguez Antón, J.; Rubio Andrada, L.; Esteban Alberdi, C.; Laguna García, M.; Merino Moreno, C. (2004): *Formulación de un Modelo de Capital Intelectual Hotelero: Aplicación a los hoteles de lujo de Madrid*. XIV Congreso ACEDE. Murcia.

Santasmases Mestre, M. (1992): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Central Hispano. Ediciones Pirámide. Madrid.

Valls, J.F. (1996): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Deusto. Bilbao.



ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LA ADQUISICIÓN DE BILLETES DE TRANSPORTE Y RESERVAS DE ALOJAMIENTOS A TRAVÉS DE INTERNET

Área: Economía y empresa

Ramón Barrera Barrera
F. Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Sevilla
Avda. Ramón y Cajal, 1
41018 Sevilla
Telef: 954 55 44 38
Email: rbarrera@us.es

RESUMEN

El comercio electrónico entre empresas y consumidor (B2C) ha experimentado un gran auge en los últimos años. En nuestro país, los productos o servicios más demandados a través de Internet están relacionados con el sector turístico (adquisición de billetes de transporte y reservas de alojamientos). El trabajo empírico se ha realizado tomando una muestra formada por 963 compradores de alguno de estos servicios. De ellos, 232 clientes manifestaron que habían tenido algún problema o duda durante su adquisición. Nuestra investigación analiza la calidad de servicio que ofrecen las empresas a través de sus páginas Web, la satisfacción, la lealtad y la calidad en el modo de resolución de estos problemas o dudas surgidos durante la prestación de estos servicios online.

Palabras claves: compra online, Internet, calidad de servicio electrónica

ABSTRACT

Electronic commerce business to consumer (B2C) has boomed in recent years. In our country, the most requested products or services over the Internet are related to the tourism sector (travel tickets and booking accommodations). The empirical work has been done by taking a sample of 963 purchasers of any of these services. Of these, 232 clients said they had had any problems or concerns during your purchase. Our research

examines the quality of service offered by companies through their Web pages, satisfaction, loyalty and quality in the way of solving these problems or concerns arising from the provision of these services online.

Keywords: Internet shopping, Internet, electronic service quality

1. INTRODUCCIÓN

Durante los primeros años del desarrollo del comercio a través de Internet, la mayor parte de las compañías online competían con las empresas tradicionales vendiendo sus productos o servicios a unos precios menores. En la actualidad, son muchas las empresas con presencia en la Red, tanto proveedores virtuales que solamente ofrecen sus servicios a través de Internet, como proveedores tradicionales que utilizan Internet como un canal más para la distribución de sus productos o servicios. Como consecuencia, la competencia entre los distintos sitios Web para atraer la atención de los usuarios y conseguir que éstos repitan su visita es enorme. A esto hay que unir que los clientes online tienen acceso a una gran cantidad de información y a una gran variedad productos y servicios a unos precios muy competitivos. En esta situación, normalmente no es fácil para las empresas online conseguir y mantener ventajas competitivas basadas únicamente en una estrategia de precios (Jun, Yang y Kim, 2004). La mayoría de las compañías que tienen éxito en Internet están empezando a comprender que las claves no son sólo estar presente en la Web u ofrecer unos precios bajos, sino centrarse en la entrega de una calidad de servicio electrónica (Zeithaml, 2002; p. 135). En este mismo sentido, Fassnacht y Koese (2006) afirman que para los proveedores de servicios electrónicos, la calidad de servicio se convierte en la principal vía para alcanzar el éxito a largo plazo (p. 19).

Por otra parte, también sería interesante estudiar las consecuencias de la calidad de servicio en el entorno online. Gran parte de los estudios pertenecientes a la literatura de marketing desarrollados en mercados tradicionales resaltan la relación entre calidad de servicio de una organización, la satisfacción de sus clientes y la lealtad de éstos, de tal manera que concluyen que aquellas empresas que consiguen que sus clientes perciban

mayor calidad en sus servicios, obtendrán clientes satisfechos, con una gran tendencia a permanecer fieles a la organización (Barroso Castro y Martín Armario, 1999).

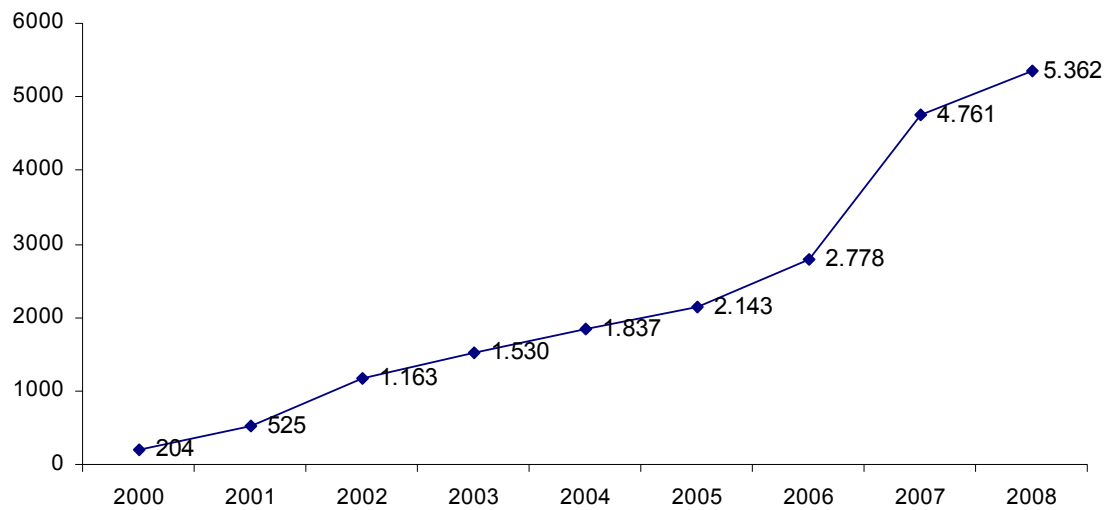
Por tanto, el objetivo de nuestra investigación será analizar la calidad de servicio percibida por los clientes, su satisfacción y lealtad con los servicios online. Para ello, tomaremos como referencia la adquisición de billetes de transportes (ej. billetes de avión, de tren, etc.) y la reserva de alojamientos, al ser los servicios más demandados en España a través de Internet (Estudio sobre comercio electrónico B2C 2009 – Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI).

2. IMPORTANCIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

El comercio electrónico entre empresas y consumidor (B2C) se refiere a todas aquellas transacciones que realizan los consumidores finales con las empresas a través de Internet. Si en el comercio B2B la mayor parte del volumen de ventas se realiza vía EDI, en el comercio online B2C los consumidores utilizan la WWW para realizar sus compras. En este caso se puede hablar de comercio B2C, comercio a través de Internet o comercio basado en la WWW. En nuestro país, el volumen de negocio durante el año 2008 superó los 5.300 millones de euros, lo que supone un incremento del 12,6% respecto a 2007 (figura 1). El principal motor de este crecimiento ha sido la evolución del número de internautas, que pasa del 53,5% al 58,3% de la población de 15 años y más. Debido a este incremento, y con una proporción de compradores que pasa del 39,8% al 40,3% de los internautas, el número absoluto de compradores online aumenta casi en 900.000 individuos, hasta alcanzar los 8,9 millones de internautas que compraron en 2008. Esta cifra, unida a un gasto medio de 604€ implica un volumen de negocio de 5.361 millones de euros en 2008.

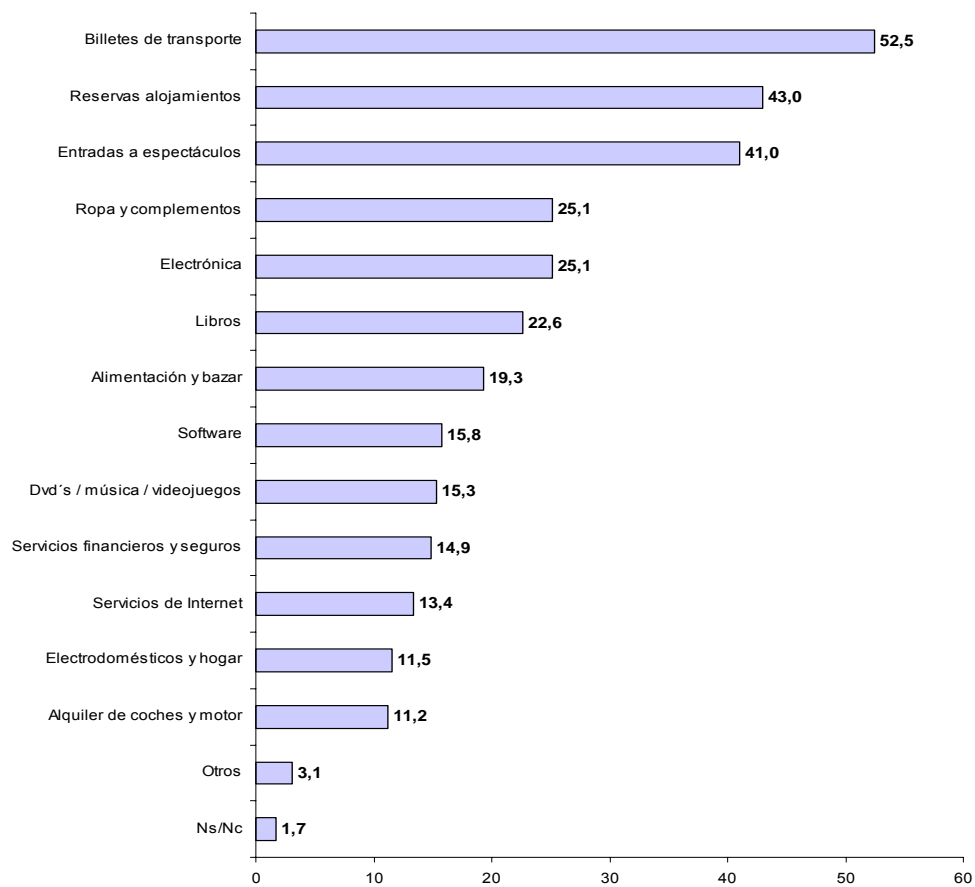
En nuestro país, los productos o servicios más demandados a través de Internet están relacionados con el sector turístico. En 2008, más de la mitad de los compradores online adquirieron billetes de transporte (52,5%) y más del 40% reservas de alojamiento (figura 2). Por estas razones, estos serán los servicios electrónicos elegidos en nuestro estudio.

Figura 1.- Volumen de comercio electrónico BC2 en España (en millones de euros)



Fuente: ONTSI (2009)

Figura 2.- Bienes y servicios comprados por Internet en el año 2008 (%)¹

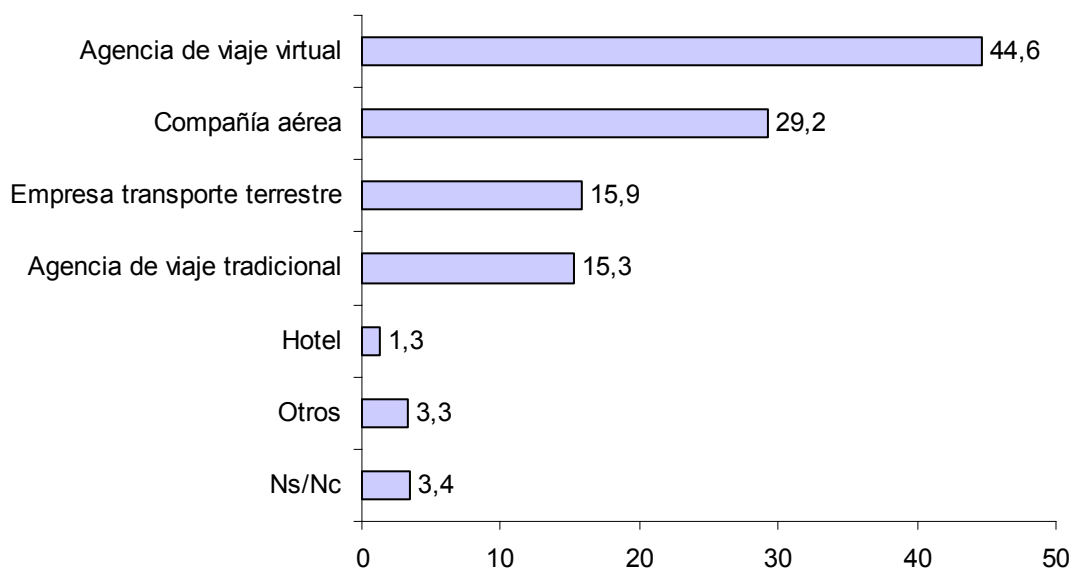


Fuente: ONTSI (2009)

¹ Porcentaje respecto al total de compradores.

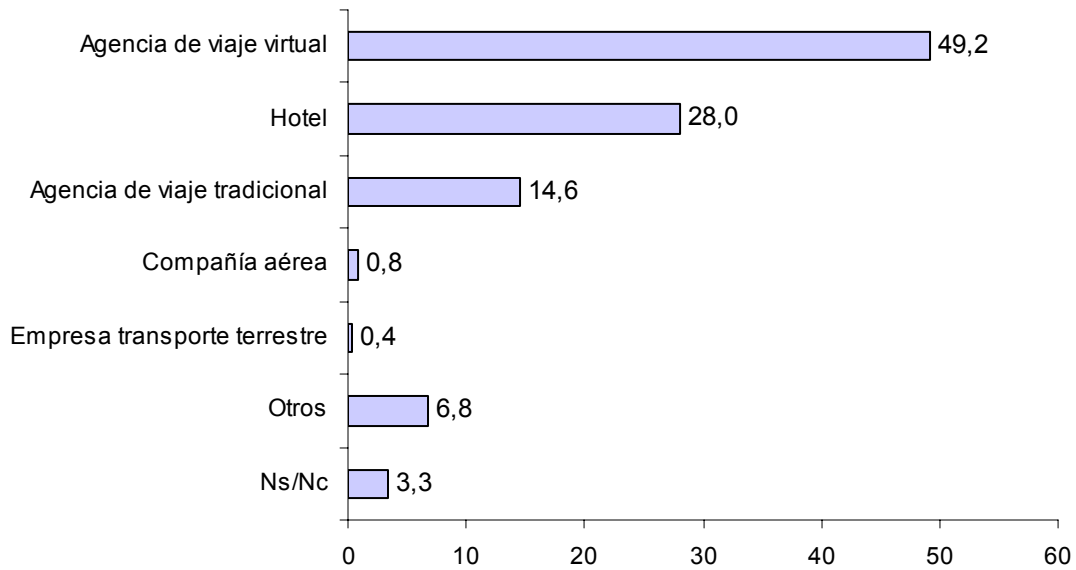
Además, existen tendencias relevantes en los canales de distribución de productos turísticos en el último año (figuras 3 y 4). En primer lugar, observamos el predominio de la agencia de viaje virtual sobre la agencia de viaje tradicional (con presencia online). Tanto para billetes de transporte como para reservas de alojamiento, la frecuencia de las agencias virtuales (del 45% - 50% respectivamente) triplica a la agencia de viaje tradicional (aproximadamente el 15% en ambos casos). En segundo lugar, Internet ha facilitado una cierta desintermediación, y esto se ve confirmado en la relevancia que adquiere el canal directo. El 29,2% compra sus billetes de transporte directamente de la página Web de la compañía aérea, mientras que otro 15,9% lo compra directamente de la empresa de transporte terrestre. En el caso de los alojamientos, el 28% de los compradores de reservas de alojamiento lo hacen directamente con el hotel en cuestión.

Figura 3.- Modo de adquisición de los billetes de transporte



Fuente: ONTSI (2009)

Figura 4.- Modo de adquisición de las reservas de alojamientos



Fuente: ONTSI (2009)

3. CALIDAD DE SERVICIO, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y CALIDAD EN LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

La conceptualización y medida de la calidad de servicio que ofrece una organización a sus clientes ha sido uno de los conceptos más estudiados en la literatura de marketing. Existe una amplia evidencia de que la entrega de una calidad de servicio superior tienen un impacto positivo sobre la actitud deseada, el comportamiento del consumidor y sobre la rentabilidad de una organización (Cronin, Brady y Hult, 2000; Rust, Moorman y Dickson, 2002). Asimismo, en numerosos trabajos se ponen de manifiesto los efectos positivos que tiene para cualquier organización el ofrecer una calidad superior en sus servicios. Por ejemplo, Cronin y Taylor (1992) y Anderson y Sullivan (1993) demuestran empíricamente que la calidad de servicio ejerce una influencia positiva sobre la satisfacción del consumidor, la cual a su vez influye en la intención de compra futura.

Ahora bien, para comprender el concepto de calidad de servicio electrónica, ¿es suficiente con las teorías desarrolladas para los mercados off-line? ¿Tienen validez las dimensiones tradicionales de la calidad de servicio en el entorno online? Aunque en

algunos trabajos se ha utilizado la teoría tradicional de calidad de servicio como base para investigaciones relacionadas con los servicios online (Grönroos et al., 2000; Kaynama y Black, 2000; Zeithaml et al., 2000), existen autores que no aconsejan aplicar de igual forma las teorías y conceptos sobre calidad de servicio en la compra tradicional al contexto de Internet, dado las importantes diferencias que existen entre ambos medios (Siu y Mou, 2003; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002). En este sentido, Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) señalan que la literatura sobre calidad de servicio en los mercados tradicionales toma como punto de partida los servicios ofrecidos por personas, y dado que los servicios electrónicos se caracterizan por la falta de contacto humano, los instrumentos de medición desarrollados para medir la calidad de servicio tradicional pueden no resultar totalmente útiles para evaluar la calidad de un servicio electrónico.

Las primeras aportaciones, cuyo objetivo es comprender cómo los usuarios perciben y evalúan la calidad de servicio que una organización ofrece a través de su página Web, son realizadas por Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000; 2002). Estos autores concluyen, entre otras cuestiones, que la calidad de servicio electrónica es un constructo multidimensional. A partir de aquí, los diferentes estudios realizados se pueden dividir en dos grupos. Por un lado, investigaciones realizadas en el ámbito de la tecnología de la información y de los sistemas de información, que se centran en los aspectos técnicos de los sitios Web (ej. Loiacono, Watson y Goodhue, 2000; Aladwani y Palvia, 2002). Y por otro lado, publicaciones desarrolladas en el área de marketing donde la evaluación de la calidad del servicio electrónico va más allá de la simple evaluación de la calidad del interfaz de usuario, y que intentan recoger de una forma más completa el dominio del constructo añadiendo aspectos relacionados con el desempeño en la entrega del producto o servicio y el modo de resolución de los problemas o dudas que surgen en la utilización del servicio (ej. Collier y Bienstock, 2006; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Wolfinbarger y Gilly, 2003). No obstante, el encuentro de servicio y por tanto la evaluación de los aspectos que debemos contemplar para la medición de su calidad difieren según el tipo de servicio y según el propósito que se marque el usuario cuando visita una página Web.

Por otra parte, ¿cómo podemos conseguir la satisfacción y la lealtad de los clientes en el entorno online? Muchas organizaciones han convertido el enfoque relacional en la base de su competitividad, esforzándose en satisfacer a sus clientes y tratando de desarrollar con ellos relaciones a largo plazo. El desarrollo del marketing relacional² se ha producido durante las dos últimas décadas del siglo XX (Barroso Castro y Martín Armario, 1999). Como señalan estos autores, en el entorno competitivo actual, el cliente constituye el elemento más escaso del sistema, y por lo tanto, el más apreciado. La captación, pero sobre todo la conservación del cliente se convierte pues en una de las claves fundamentales del éxito empresarial. En el contexto online, donde en muchas transacciones sólo existe una interacción con la organización a través de la tecnología, donde la competencia se encuentra a un solo “clic” del ratón, no es fácil crear una relación sostenible y en consecuencia, la satisfacción y retención de los clientes probablemente será más difícil que en un entorno offline. Sin embargo, y de acuerdo con Castañeda (2005), el marketing relacional se erige como la perspectiva adecuada para lograr la lealtad en el mercado electrónico. Así pues, conceptos tan importantes en la década pasada como el de calidad de servicio, satisfacción y lealtad, lejos de perder importancia, se han hecho más críticos. Y dado que la tecnología va a ser una de las principales fuerzas modeladoras de las relaciones proveedor-cliente, resulta de gran interés examinar qué impacto va a tener Internet sobre la tradicional cadena ‘calidad de servicio-satisfacción-lealtad’.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Elección de la muestra y recogida de datos

El universo objetivo de nuestra investigación lo forman personas que han comprado a través de Internet en el último año alguno de los siguientes servicios: viajes y reserva de alojamientos. Para la recogida de los datos, se diseñaron dos tipos de cuestionarios. En primer lugar, un cuestionario online que se podía responder en la siguiente dirección: <http://www.sav.us.es/encuestas/rbarrera/index.htm>. Además, el mismo cuestionario también fue diseñado en papel y la recogida de datos fue efectuada por un conjunto de

² Para Grönroos (1994), el marketing relacional consiste en identificar y establecer, mantener y acrecentar y, cuando sea necesario, también terminar relaciones con clientes y otros agentes implicados, para la búsqueda de beneficios, por lo que los objetivos de las distintas partes se alcanzan, y ello se realiza mediante el intercambio y el cumplimiento mutuo de promesas.

encuestadores. En ambos tipos de cuestionarios, previamente se le preguntaba a cada encuestado si habían comprado en el último año alguno de los dos servicios objetos de nuestra investigación.

La recogida de datos se realizó durante los meses de abril, mayo y junio de 2009. El número de encuestas recogidas fue de 1.190. Realizado un proceso de depuración, la muestra final estuvo formada por 963 individuos, de los cuales 232 manifestaron haber tenido algún problema o duda con la prestación del servicio online. Respecto al tipo de servicio evaluado, la mayoría de los encuestados tomaron como referencia la compra de billetes de transporte a través de la Red (70,92%) frente a la reserva de alojamientos (26,89%)³. En cuanto a las páginas Web elegidas, los cuatro sitios Web más mencionados fueron www.renfe.es (24,30%), www.elcorteingles.es (13,29%), www.vueling.com (12,25%) y www.ryanair.com (10,70%).

4.2. Análisis descriptivo de la muestra

Respecto a las características sociodemográficas y relacionadas con el uso de Internet de la muestra, el perfil del comprador online en nuestro estudio fue un individuo (hombre o mujer) con una edad comprendida entre los 18-34 años, con estudios universitarios, que vive en una ciudad de más de 100.000 habitantes, de clase social media, con una experiencia de más de tres años en el uso de Internet y que se conecta todos los días de la semana⁴.

Tabla 2: Descripción sociodemográfica de la muestra

	Individuos	%		Individuos	%
SEXO			CLASE SOCIAL		
Hombre	469	48,7	Baja	8	,8
Mujer	494	51,3	Media-Baja	67	7,0
			Media	700	72,7
EDAD			Media-Alta	168	17,4
15-24 años	505	52,4	Alta	20	2,1
25-34 años	296	30,7			
35-49 años	116	12,0	NIVEL DE INGRESOS		
50-64 años	46	4,8	Menos de 600 euros/mes	228	23,7
65 años y más	0	0	600-1.200 euros/mes	145	15,1
			1.201-1.800 euros/mes	114	11,8

3 Hubo 21 individuos (2,18 %) que no especificaron el tipo de servicio que estaban evaluando.

4 Al incluir en el cuestionario en el apartado nivel de ingresos la opción Ns/Nc, muchos individuos se decantaron por esta opción.

NIVEL DE ESTUDIOS			1.801-2.400 euros/mes	82	8,5
Sin estudios	4	0,4	2.401-3000 euros/mes	50	5,2
Estudios primarios	14	1,5	Más de 3.000 euros/mes	33	3,4
Estudios secundarios	116	12,0	Ns/Nc	311	32,3
Estudiante universitario	534	55,5			
Con titulación universitaria (Dip / Lic)	295	30,6	CONEXIÓN A INTERNET		
			Hace más de 3 años	889	92,3
RESIDENCIA			Entre 2 y 3 años	31	3,2
Menos de 10.000 hab.	134	13,9	Entre 1 y 2 años	12	1,2
10.000-20.000 hab.	115	11,9	Entre 4 meses y 1 año	2	,2
20.001-50.000 hab.	134	13,9	Menos de 4 meses	10	1,0
50.001-100.000 hab.	70	7,3	Ns/Nc	19	2,0
Más de 100.000 hab.	510	53,0			
FRECUENCIA DE USO DE INTERNET					
Todos los días de la semana	677	70,3			
De 3 a 6 días a la semana	200	20,8			
1 ó 2 días a la semana	57	5,9			
Una vez cada 15 días	10	1,0			
Una vez al mes	3	,3			
Esporádicamente	16	1,7			

4.3. Evaluación de la calidad de servicio, satisfacción e intenciones de comportamiento

En nuestro estudio preguntamos a los encuestados sobre tres aspectos de las compras online: calidad de servicio, satisfacción e intenciones de comportamiento futuro con el servicio comprado en la página Web. Todos los ítems fueron medidos con una escala tipo Likert de 1-7 puntos, donde 1 significa que el entrevistado está en total desacuerdo con la afirmación y 7 cuando el individuo está en total acuerdo con dicho ítem.

La evaluación de la calidad de servicio electrónica se realizó con dos bloques de preguntas. En primer lugar, se les preguntó a todos los individuos que evaluaran la calidad de servicio recibido utilizando siete variables: seguridad, diseño, funcionamiento técnicamente correcto, utilidad de la información, facilidad de uso, fiabilidad del servicio y facturación. A continuación se les preguntó a los encuestados si habían tenido algún problema o duda con el servicio donde hubiese sido necesario ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente de la página Web. Estos individuos respondieron un segundo bloque de preguntas relacionadas con la evaluación de la resolución de problemas o dudas (calidad en la recuperación del servicio

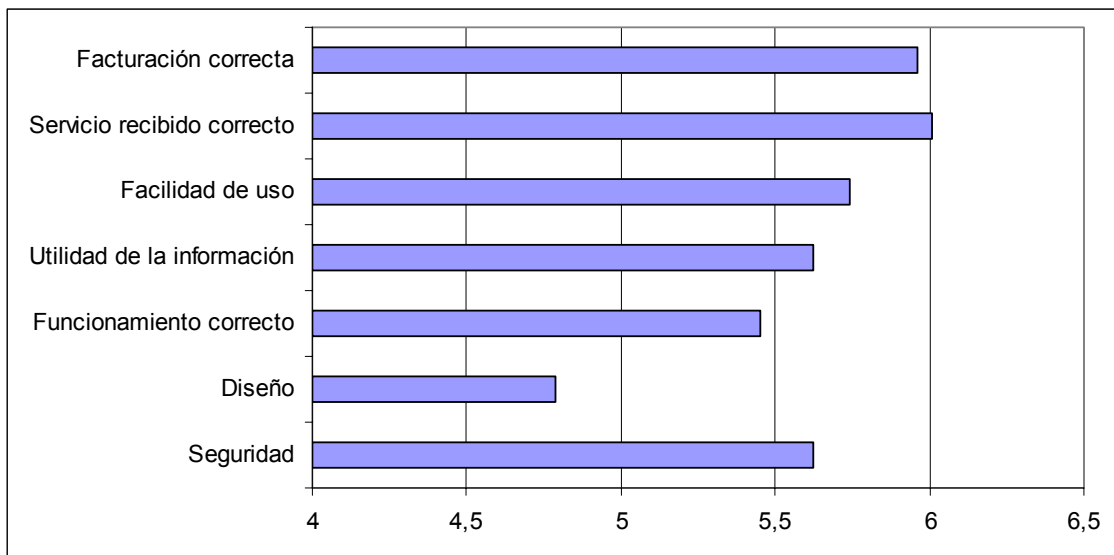
electrónico). Este segundo bloque está formado por tres ítems que están relacionados con la facilidad de acceso a la organización y cuatro ítems que evalúan la respuesta recibida.

Respecto a la evaluación de la calidad de servicio ofrecida por la página Web, los encuestados manifestaron un importante grado de acuerdo con los siete aspectos evaluados (puntuaciones por encima de 4,5) (tabla 1 y gráfico 1). Además, los ítems más valorados fueron que el servicio ofrecido era el que el cliente había pedido en la página Web y que se realizaba una facturación correcta. Por el contrario, el diseño de la página Web fue el aspecto con puntuación más baja.

Tabla 1.- Evaluación de la calidad de servicio electrónica

Estadísticos	Seguridad	Diseño	Funcionamiento correcto	Utilidad de la información	Facilidad de uso	Servicio recibido correcto	Facturación correcta
Media	5,62	4,79	5,44	5,62	5,74	6,01	5,96
Mediana	6	5	6	6	6	6	6
Moda	6	5	6	6	6	7	7
Desv. típ.	1,30	1,34	1,20	1,15	1,08	1,18	1,40
Varianza	1,69	1,80	1,45	1,33	1,17	1,39	1,98
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7	7	7

Gráfico 1.- Evaluación de la calidad de servicio electrónica

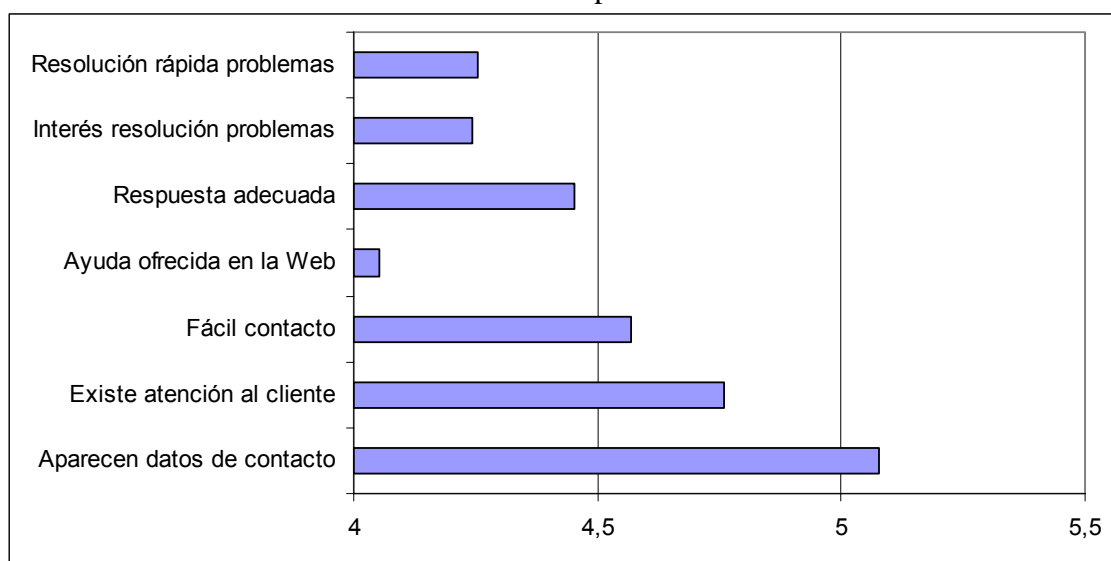


De los 963 individuos que forman la muestra total, 232 manifestaron haber tenido algún problema o duda con la prestación del servicio online. La aparición de datos de contacto en la página Web fue el aspecto más valorado por estos clientes, seguido de que la empresa ofrece también un servicio de atención al cliente. Además, señalan que es relativamente fácil contactar con el servicio de atención al cliente y que la respuesta recibida es la adecuada, aunque parece que no es muy rápida (tabla 2 y gráfico 2).

Tabla 2.- Evaluación de la calidad en la recuperación del servicio

Estadísticos	con1	con2	con3	cap1	cap2	cap3	cap4
Media	5,07	4,75	4,56	4,05	4,45	4,24	4,25
Mediana	5	5	5	4	5	4	4
Moda	7	7	5	3	6	4	4
Desv. típ.	1,68	1,78	1,74	1,71	1,71	1,73	1,74
Varianza	2,83	3,17	3,06	2,93	2,93	3,00	3,04
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7	7	7

Gráfico 2.- Evaluación de la calidad en la recuperación del servicio

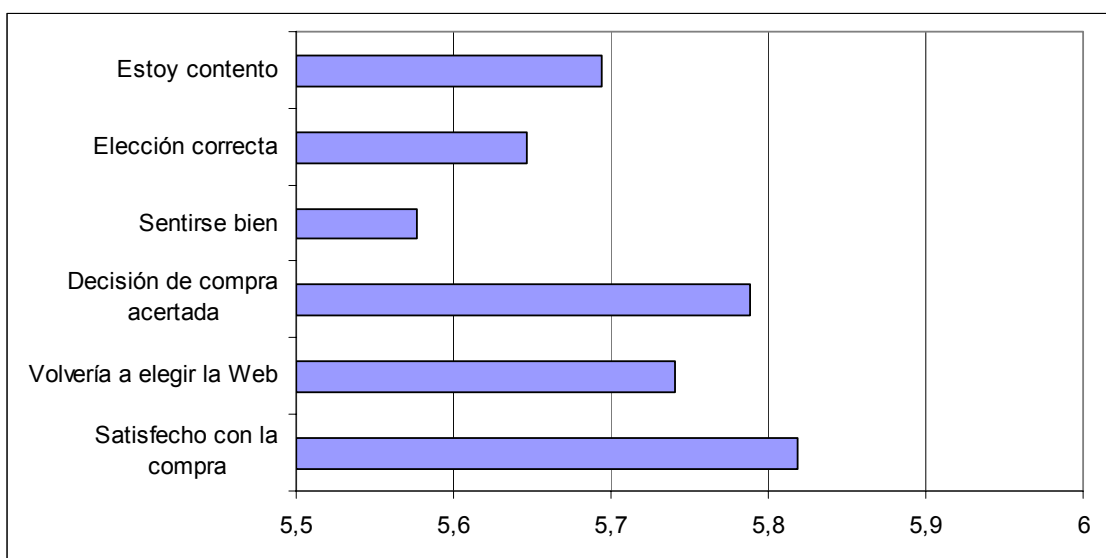


El grado de satisfacción con la compra de los servicios elegidos en la muestra es bastante alto (puntuaciones por encima de 5,5). Los individuos sostienen que están satisfechos, que volverían a elegir la página Web para comprar, que creen que hicieron lo correcto y que se sienten bastante contentos (tabla 3 y gráfico 3).

Tabla 3.- Evaluación de la satisfacción

Estadísticos	sat1	sat2	sat3	sat4	sat5	sat6
Media	5,81	5,74	5,78	5,57	5,64	5,69
Mediana	6	6	6	6	6	6
Moda	6	6	6	6	6	6
Desv. típ.	1,19	1,25	1,20	1,27	1,24	1,27
Varianza	1,41	1,57	1,45	1,63	1,55	1,61
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7	7

Gráfico 3.- Evaluación de la satisfacción

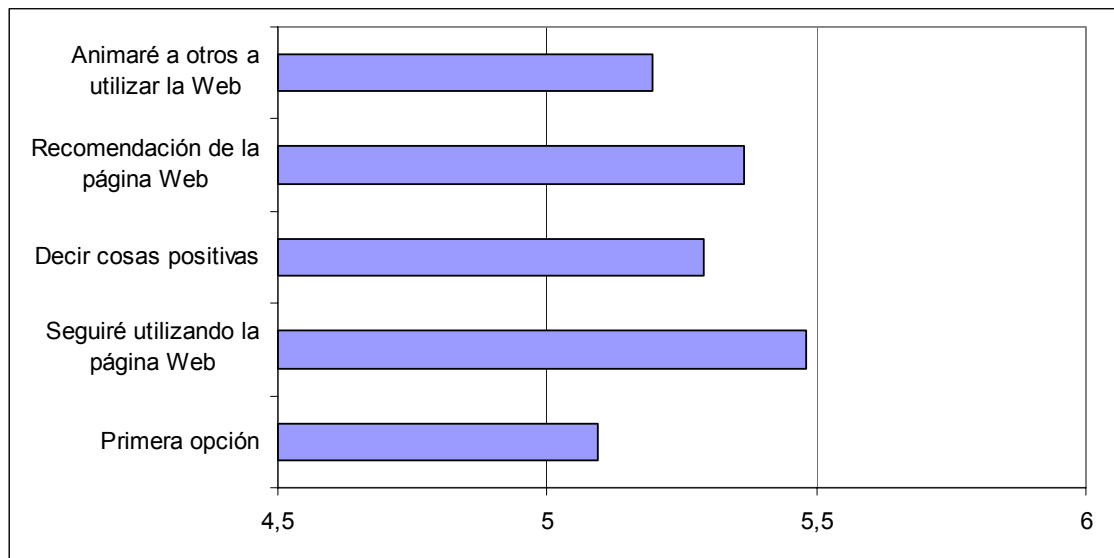


En el último bloque se le preguntó a los encuestados por cinco intenciones de comportamiento futuro. En general, los resultados ponen de manifiesto que el grado de lealtad hacia la página Web es bastante elevado (puntuaciones por encima de 5). Los encuestados señalan que seguirán utilizando la página Web e incluso que la recomendarán a otras personas. No obstante, no descartan utilizar otras páginas Web para comprar esos mismos servicios (tabla 4 y gráfico 4).

Tabla 4.- Evaluación de las intenciones de comportamiento

Estadísticos	int1	int2	int3	int4	int5
Media	5,09	5,48	5,29	5,36	5,19
Mediana	5	6	6	6	5
Moda	6	6	6	6	6
Desv. típ.	1,53	1,34	1,44	1,42	1,51
Varianza	2,35	1,81	2,07	2,04	2,29
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7

Gráfico 4.- Evaluación de las intenciones de comportamiento



5. CONCLUSIONES

Los objetivos de nuestra investigación han sido la evaluación de la calidad de servicio, la satisfacción y la lealtad de los clientes en la adquisición de billetes de transporte y reservas de alojamientos a través de Internet. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, en general, las páginas Web que ofrecen estos servicios están ofreciendo unos niveles de calidad bastante aceptables, lo cual se traduce en altos niveles de satisfacción con el servicio recibido y en un cierto grado de lealtad hacia la página Web. No obstante, en nuestro estudio aparece un alto porcentaje de individuos que manifestaron que durante adquisición del servicio tuvieron problemas o dudas, necesitando la ayuda del servicio de atención al cliente. Cualquier organización debe responder de forma adecuada a estos fallos en el servicio, si quiere lograr la satisfacción y lealtad de sus clientes. En relación a esta cuestión, los participantes de nuestra muestra evalúan de forma positiva que en las páginas Web aparecen datos de contacto con el servicio de atención al cliente, sin embargo, parece que la respuesta recibida y la rapidez en la resolución de problemas no se ajustan demasiado a las expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

Aladwani, A. y Palvia, P. (2002): "Developing and Validating an Instrument for Measuring User-Perceived Web Quality", *Information & Management*, Vol. 39, pp. 467-476.

Anderson, E. W. y Sullivan, M. W. (1993): "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol. 12, Primavera, págs.125-43.

Barroso Castro, M.C. y Martín Armario, E. (1999): "Marketing relacional", Ed. ESIC, Madrid.

Castañeda García, J.A. (2005): "El comportamiento del usuario de Internet: análisis de los antecedentes y consecuencias de la fidelidad", Tesis doctoral, Universidad de Granada.

Collier, J.E. y Bienstock, C.C. (2006): "Measuring Service Quality in E-Retailing", *Journal of Service Research*, Vol. 8, Nº 3, p. 260-275.

Cronin, J., Brady, M. y Hult, T. (2000): "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, Vol.76, nº2, pp. 193-218.

Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, Julio, pp. 55-68.

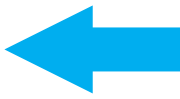
Fassnacht, M. y Koese, I. (2006): "Quality of Electronic Services: Conceptualizing and Testing a Hierarchical Model", *Journal of Service Research*, Aug, Vol. 9, nº 1, pp. 19-37.

Grönroos, G., Heinonen, F., Isoniemi, K. y Lindholm, M. (2000): "The NetOffer model: a case example from the virtual marketplace", *Management Decision*, Vol. 38, nº 4, pp. 243.

Janda, S., Trocchia, P. J. y Gwinner, K. P. (2002): "Consumer Perceptions of Internet Retail Service Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, nº 5, pp. 412-431.

Jun, M., Yang, Z. y Kim, D. (2004): "Customers' perceptions of online retailing service quality and their satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 nº 8, pp. 817-840.

Kaynama, S.A. y Black, C.I. (2000), "A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 21, nº 1, pp. 63-88.



Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI: “Estudio sobre comercio electrónico B2C 2009”, Disponible en <http://www.ontsi.red.es/hogares-ciudadanos/articles/129>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Malhotra, A. (2005): “E-S-Qual: A Multiple-Item Scale For Assessing Electronic Service Quality”, *Journal of Service Research*, Volume 7, No. 3, February, pp. 213-233.

Rust, R.T., Moorman, C. y Dickson, P.R. (2002): "Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both?", *Journal of Marketing*, Oct, Vol. 66, n° 4, pp. 7-24.

Siu, N. Y. y Mou, J. C. (2003): "A Study of Service Quality in Internet Banking", Working Paper, School of Business, Business Research Center. Disponible en <http://www.hkbu.edu.hk/~brc/workpub.htm>. 2004.

Wolfenbarger, M. y Gilly, M.C. (2003), “eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting e-tail quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 79 No. 3, pp. 183-98.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Malhotra, A. (2000): "A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice", Working Paper, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Malhotra, A. (2002), "Service quality delivery through websites: a critical review of extant knowledge", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No.4, pp.362-75.