

Documento de Trabajo 19/07

## **Calidad percibida del servicio en la cadena de aprovisionamiento en la industria turística**

José-A. Miguel-Dávila  
*Universidad de León*

### **RESUMEN**

Este trabajo contribuye a relacionar las áreas de la gestión de la calidad del servicio y la gestión de la cadena de aprovisionamiento. Más concretamente, permite comprender mejor cómo la gestión de la calidad del servicio puede ayudar a describir, explicar y predecir los resultados en la cadena de aprovisionamiento. Se analizan qué factores son importantes considerar en la calidad percibida del servicio de la cadena de aprovisionamiento y cómo influyen éstos en la futura relación comprador-proveedor.

Para ello, se desarrolla y verifica un modelo incorporando constructos tales como desempeño del servicio, calidad del servicio percibida, satisfacción y lealtad. La literatura aporta trabajos de estos constructores en la relación empresa-cliente final y comprador-vendedor en empresas manufactureras, pero existe una laguna en la relación entre miembros de la cadena de aprovisionamiento en empresas de servicios. Por ello, el modelo fue verificado con 908 evaluaciones que realizaron los gerentes de establecimientos hoteleros sobre la calidad percibida del servicio del proveedor. El análisis de los datos soporta el modelo conceptual donde la satisfacción y la lealtad de los gerentes de los hoteles al proveedor está muy influenciada por la calidad del servicio que recibe de éste.

**Palabras clave:** Calidad del servicio percibida, Cadena de aprovisionamiento, Relaciones en el canal, Modelos de Ecuaciones Estructurales, Industria del turismo

Dpto. Dirección y Economía de la Empresa.  
Facultad de CC. Económicas y Empresariales.  
Campus de Vegazana, s/n  
24071 León  
[jam.davila@unileon.es](mailto:jam.davila@unileon.es)



## 1. Introducción

La gestión de la calidad y las relaciones en la cadena de aprovisionamiento son aspectos que han suscitado la atención tanto de académicos como de directivos. Como argumentan Fynes y Voss (2002; p. 589), desde una perspectiva académica, el desarrollo en la gestión de la calidad es relativamente reciente (Anderson et al., 1994), mientras que el área de las relaciones comprador-vendedor ha sido objeto de rigurosos planteamientos teóricos y empíricos durante muchos años, particularmente en la literatura del marketing industrial (Hakansson, 1982). Desde una perspectiva de la dirección, mientras que muchas empresas han invertido importantes recursos en adoptar e implementar programas de gestión de la calidad, los resultados han sido variados; por su parte, la gestión de las relaciones en la cadena de aprovisionamiento también ha suscitado el interés de los directivos (ver artículos especiales sobre Supply Chain Management en Harvard Business Review, 2004). Los compradores desean obtener la calidad del producto adecuada al precio correcto, mientras que los proveedores querrán proveer un producto de calidad adecuada al precio más rentable para ellos. Así, la interacción entre calidad y cadena de suministro se presenta como un área fértil para investigar cómo la calidad percibida por el comprador influye en las relaciones futuras entre comprador y vendedor.

Tradicionalmente, actividades de servicio industrial como las de cumplimiento y entrega del producto, han sido muy valoradas por los clientes. Hoy en día, a los proveedores se les exigen otras cualidades; investigaciones sobre lealtad del consumidor al proveedor en industrias de servicios, muestran que más de dos terceras partes de los clientes que desertan de un proveedor lo hacen a causa de experiencias negativas con el personal del servicio (Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld, 1996) y sólo un 14% lo hacen a causa de problemas con el servicio en sí que el proveedor ofrece. Los proveedores de servicios intentan resolver el problema desarrollando relaciones con los clientes para proporcionar mayores niveles de eficacia –habilidad para hacer las cosas correctas– y eficiencia –hacerlo mejor– en el servicio. Esta visión es soportada tanto por la literatura de la ISO 9000:2000, como por la de Calidad Total que subraya la importancia del cliente, el EFQM o el Premio Malcolm Baldrige, el cual asigna uno de los pesos más altos al enfoque en el cliente y su satisfacción (Malcolm Baldrige National Quality Award, 1997).

Este argumento previo pone de relieve tres dimensiones del desempeño del servicio industrial, es decir, tres grupos de ‘atributos’ que deben contener el servicio o la empresa valorada. Estos son: i) dimensión relacionada con los *aspectos objetivos*, como la fiabilidad del servicio, suministros a buenos precios o

facilidades en la forma de pago; ii) dimensión relacionada con los *aspectos subjetivos*, como la seguridad y confianza que inspiran los proveedores, la empatía, la amabilidad, la educación, etc.; y, c) dimensión relacionada con los *aspectos genéricos* de la organización, como la gestión de las reclamaciones, el empowerment, la fama, la reputación o si tiene certificaciones ISO.

Estas tres dimensiones del desempeño centran el interés del estudio y su utilidad práctica: examinamos cómo estas dimensiones influyen en la calidad del servicio percibida y cómo afecta ésta en la satisfacción del cliente y la lealtad al proveedor en el contexto de los servicios industriales, ya que la literatura se ha basado principalmente en las relaciones empresa y cliente final; concretamente, nuestro estudio analiza la relación entre empresas proveedoras y empresas clientes (hoteles). Una aportación importante del presente trabajo es que el desempeño del proveedor del servicio industrial es evaluado usando las percepciones de los clientes, ya que la literatura en operaciones ha contado con indicadores de desempeño aportados por los propios proveedores del servicio y ha carecido de investigaciones que reflejan el desempeño como lo perciben ellos mismos. En esta investigación son los gerentes de los hoteles quienes evalúan el desempeño de sus proveedores, así como su propia satisfacción y su lealtad a esos proveedores.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. Partiendo de uno de los modelos de calidad aplicables a la cadena de aprovisionamiento, se analizan los constructos objeto de esta investigación desde varias ópticas para formar la base del modelo conceptual, relacionando cada desempeño con sus consecuencias. A continuación, se describe el método usado para recoger los datos y probar el modelo, seguido por la discusión de los resultados y se examinan las implicaciones de nuestros hallazgos.

## 2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis

### 2.1. Modelos de calidad aplicables

El estudio de la calidad del servicio, desde un punto de vista conceptual, se puede abordar bajo diversas perspectivas, una de las cuales es el **modelo de la imagen**, formulado por Grönroos (1983, 1988, 1994), que plantea la calidad percibida como el resultado de relacionar la *calidad técnica* (lo que el cliente recibe de sus interacciones con la empresa), la *calidad funcional* de los procesos (cómo recibe el cliente lo que obtiene o la forma en que se realiza la prestación del servicio) y la *imagen corporativa*. Estos tres factores condicionan la relación percibida que un sujeto tenga de un objeto, sea producto o servicio. Las dos primeras dimensiones, lo que es entregado y el cómo, nos dará la *calidad experimentada* por el cliente. A

su vez, el cliente relaciona esta calidad experimentada con la *calidad esperada* para formarse una valoración de la calidad percibida propia. Por ello, la calidad percibida dependerá básicamente de dos variables: lo que los clientes ya esperan del servicio y la manera en que este servicio ha sido desempeñado en sus aspectos técnicos y funcionales (Martínez Fuentes, 1999; p. 232).

En la misma línea está la explicación aportada por Lehtinen y Lehtinen (1991), los cuales diferencian entre: i) *calidad física* (aquella que se relaciona con los elementos físicos del servicio –bienes consumidos durante el proceso de prestación del servicio y apoyo físico, es decir, el marco que permite la prestación del servicio, como el entorno y los instrumentos–); ii) *calidad interactiva* (aquella que se deriva del contacto entre el cliente y el personal u otros recursos de la empresa que presta el servicio); y iii) *calidad corporativa* (aquella que se refiere a la imagen de la empresa, cómo es vista por los clientes).

## 2.2. Desempeño [performance] del servicio

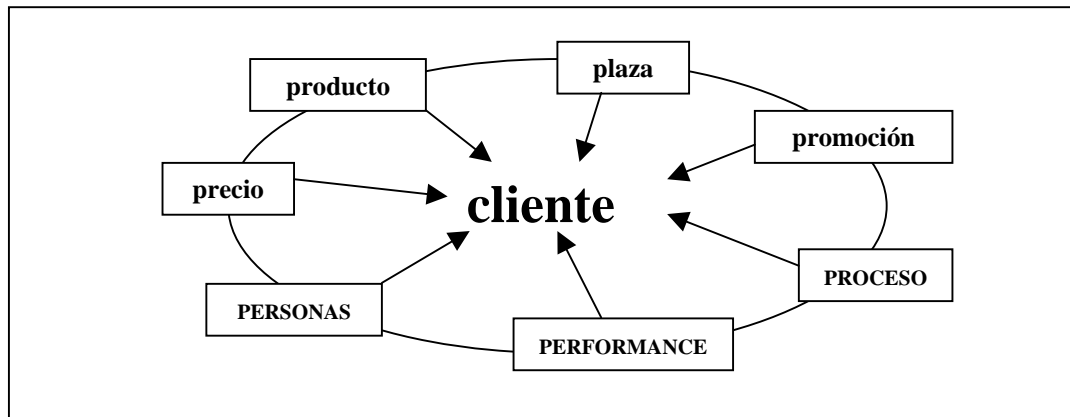
Las empresas de manufactura han puesto el énfasis en las cuatro P's del marketing mix (product, place, promotion and price). En las empresas de servicios hay que añadir otras P's tan importantes como las anteriores: performance, people y process (figura 1). La inclusión de las *personas* en el mix de los servicios es consecuencia de una de las características básicas de los servicios: su inseparabilidad. Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y posicionamiento. La calidad de un servicio, por lo tanto, va a depender en gran medida de la persona que lo preste. Por su parte, el *proceso* hace referencia a los procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, y que afectan a su calidad. Sin embargo, en el sector servicios el arma competitiva más importante es el *performance*. Para Zeithaml et al. (1993; p. 12) “es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicio de las otras; es el desempeño, el nivel de prestación del servicio, lo que crea verdaderos usuarios que compren más y que sean más leales y difundan verbalmente publicidad positiva”.

Este nivel de prestación del servicio, desempeño o performance llevado a cabo por los diferentes recursos de la organización, puede materializarse en tres tipos:

**a)** Dimensiones del desempeño relacionadas con los **aspectos objetivos del producto/servicio**, es decir, relacionados con cuestiones referentes a las operaciones. Entendemos por elementos operacionales aquellas actividades desempeñadas por los proveedores de servicios que contribuyen a explicar la calidad objetiva. Incluyen características físicas del producto/servicio,

características de la entrega, la fiabilidad con la que el servicio es prestado, suministros a buenos precios, facilitan formas de pago, etc., es decir, se trata de acciones con escasa subjetividad en comparación con el desempeño de los aspectos del servicio.

**Figura 1. Elementos del mix de los servicios**



Fuente: Elaboración propia

**b) Dimensiones del desempeño relacionadas con los aspectos subjetivos de la prestación del servicio**, es decir, aquéllos relacionados con las relaciones que establecen los proveedores con el cliente. Las empresas de servicios desempeñarán con éxito estos elementos cuando comprendan las necesidades y expectativas de los clientes y tengan la habilidad para proveer servicios de calidad para suministrarlos de una manera eficaz y eficiente (Schlesinger y Heskett, 1991). Incluyen aspectos tales como la seguridad y confianza que inspiran los proveedores o los trabajadores que prestan el servicio, la empatía, la amabilidad, la educación, el trato personalizado, etc.; aspectos todos ellos con un elevado porcentaje de subjetividad a la hora de evaluar el desempeño llevado a cabo por los trabajadores en la prestación del servicio. Esta conceptualización de estos dos tipos de componentes del desempeño del servicio, está aún más soportada por la caracterización del desempeño de servicio de Collier (1991), consistente en dos dimensiones distintas: una interna o dimensión del desempeño de la calidad del servicio orientada a las operaciones y otra externa o dimensión orientada al marketing.

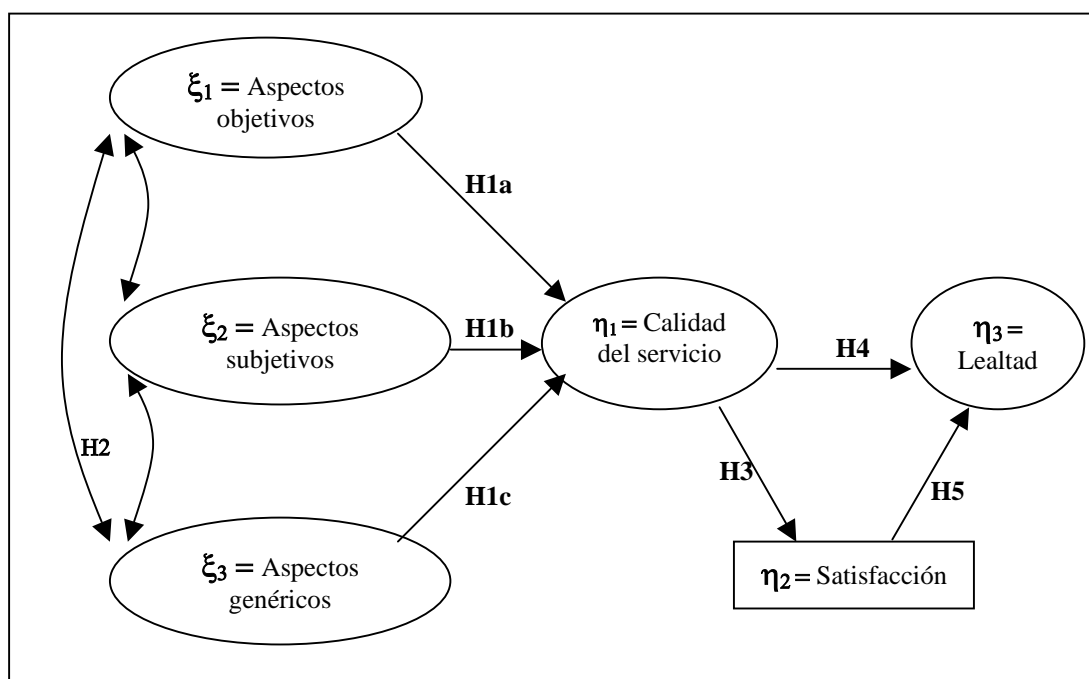
**c) Dimensiones del desempeño relacionadas con los aspectos genéricos de la organización**, es decir, aquéllos que no pueden quedar incluidos en las dimensiones de las operaciones y de las relaciones de la prestación del servicio, al estar relacionados con los aspectos generales de la organización, pero que tienen un impacto en la percepción del desempeño del servicio por parte de los clientes. Estos aspectos pueden ser la reputación, la imagen, la publicidad, los años de vida de la

empresa, si la empresa dispone de estándares de calidad o certificaciones, si los trabajadores tienen empowerment, etc.

### 2.3. El desempeño en la cadena de aprovisionamiento desde las perspectivas de operaciones, marketing y logística

El modelo examinado en este trabajo se presenta en la figura 2.

**Figura 2. Modelo**



Fuente: Elaboración propia

El fundamento teórico que explica las relaciones descritas en esta figura está basado en revisiones de la literatura desde las distintas perspectivas de las teorías de la calidad del servicio que se han realizado desde las ópticas de las operaciones, del marketing y de la logística (Stank et al., 1999):

a) La literatura sobre **operaciones** aporta que las prioridades competitivas en la función de producción/operaciones en empresas de manufactura están bien definidas, incluyendo ítems como calidad, flexibilidad del producto, velocidad en la entrega y coste de manufactura bajo. Algunos estudios empíricos han demostrado que el desempeño de tales ítems contribuyen al desempeño en el negocio y, por lo tanto, a una ventaja competitiva (Vickery et al., 1997). Análogamente, Roth y Vand der Velde (1991) identificaron que las prioridades competitivas para los servicios incluyen calidad, precio, comodidad, personalización y relaciones con el cliente. Para ellos, los factores críticos de más éxito son: i) el servicio cortés; ii) el servicio

uniforme; y, iii) relaciones amplias con el cliente. De éstos, el servicio cortés y las relaciones con el cliente son básicamente aspectos subjetivos y el servicio uniforme corresponde a un desempeño objetivo. Otros estudios también confirman los aspectos subjetivos; por ejemplo, Youngdahl y Kellogg (1997) encontraron que los clientes de un servicio asociaron los más altos niveles de satisfacción a la construcción de relaciones con los clientes.

También la literatura sobre gestión de la calidad aporta luz sobre las relaciones con los clientes. Se trata de la habilidad para determinar y responder a los requerimientos y expectativas de clientes (Malcolm Baldrige National Quality Award, 1997). Asimismo, la norma ISO 9000 abarca el ámbito de los servicios al incorporar las expectativas y los procesos a establecer en las empresas de servicios.

b) Desde la perspectiva del **marketing**, la investigación de Parasuraman, et al. (1985) identifica cinco amplias dimensiones de la calidad del servicio: i) fiabilidad (habilidad para ejecutar el servicio prometido con seguridad y escrupulosidad); ii) capacidad de respuesta (voluntad para ayudar a los clientes y proveer el servicio advertido); iii) seguridad (conocimiento y cortesía de los trabajadores y la habilidad para demostrar confianza); iv) empatía (cuidados y atención individualizada a los clientes); y v) aspectos tangibles (apariciencia de recursos físicos, equipos, personal, etc.).

Un examen de las definiciones de las cinco dimensiones revela que los aspectos tangibles y la fiabilidad están más asociados a las dimensiones del desempeño objetivo, ya que tiene que ver con la confiabilidad y la exactitud del servicio. En el mismo sentido, la capacidad de respuesta puede ser considerada como un aspecto objetivo porque explica la disposición de la empresa para prestar el servicio cuando el cliente lo necesita. Por otra parte, la seguridad y la empatía son aspectos de las dimensiones del desempeño subjetivo.

A pesar de la popularidad del instrumento de medida de la calidad del servicio (SERVQUAL) y que otros autores han validado (Carman, 1990; Saleh y Ryan, 1991; Babakus y Boller, 1992; Wisniewski y Donnelly, 1996; Llosa et al., 1998; Camisón y Bou, 1999; Donnelly y Shiu, 1999; Fernández Barcala, 2000), el uso de la misma ha sido cuestionada (Carman, 1990; Babakus y Boller, 1992; Teas, 1993, 1994; Peter et al., 1993; Granpentine, 1994; Gil 1996; Sureshchandar et al., 2001). Sin embargo, las críticas sufridas no invalidan el uso de los ítems de la escala SERVQUAL designados para medir las percepciones de los clientes de la calidad del servicio. Simplemente, las dimensiones de la calidad del servicio pueden variar de una industria a otra (en cuyo caso los ítems deben ser retocados a gusto del investigador como sugieren Finn y Lamb, 1991) o que un nuevo esquema conceptual genérico deba ser identificado.

c) Para la literatura en **logística**, los aspectos objetivos se refieren a la disponibilidad y condición de los productos, la fiabilidad y la rapidez en la entrega;



por su parte, los aspectos subjetivos tales como la comunicación, la sensibilidad de los empleados o el comportamiento en las relaciones comerciales son importantes complementos para ofrecer calidad (Leuthesser y Kohli, 1995).

Muchos estudios concluyen que tanto el desempeño en los aspectos objetivos como en los subjetivos relativos a los servicios logísticos, tienen relaciones positivas importantes no sólo con la calidad del servicio, sino también con la satisfacción del consumidor y las intenciones de recompra (Stank, 1993; Innis y La Londe, 1994; Sharma et al., 1995; Daugherty et al. 1998).

## **2.4. Hipótesis de la investigación**

En resumen, los estudios empíricos analizados en operaciones, marketing y logística proveen apoyos considerables para relacionar las tres dimensiones del desempeño estudiadas con la calidad del servicio. Una síntesis de estos hallazgos conducen a nuestras siguientes hipótesis:

H1a: La dimensión del desempeño de los aspectos objetivos percibidos se relaciona positivamente con la calidad del servicio percibida.

H1b: La dimensión del desempeño de los aspectos subjetivos percibidos se relaciona positivamente con la calidad del servicio percibida.

H1c: La dimensión del desempeño de los aspectos genéricos percibidos se relaciona positivamente con la calidad del servicio percibida.

Hemos descrito las percepciones de los clientes sobre los aspectos objetivos, subjetivos y genéricos como antecedentes covariantes de la calidad del servicio percibida. Mientras que la literatura aporta una guía sobre la relación entre las tres dimensiones del desempeño, es razonable anticipar que dichas dimensiones se moverán en la misma dirección. Es decir, las empresas que tiendan a ser más progresivas en aspectos objetivos, tenderán a ser más conscientes de la importancia de los aspectos subjetivos y genéricos. Esta idea dirige nuestra siguiente hipótesis:

H2: El desempeño en los aspectos objetivos, subjetivos y genéricos percibidos se correlacionan positivamente entre sí.

Los estudios empíricos analizados aportan apoyos para relacionar los tres aspectos estudiados con la satisfacción del cliente (Cronin y Taylor, 1992; Leuthesser y Kohli, 1995; Youngdahl y Kellogg, 1997; Daugerthy et al., 1998). En la literatura en operaciones, Youngdahl y Kellogg (1997) descubrieron que los clientes asociaban la más alta satisfacción a comportamientos donde estaban ya establecidas relaciones. En marketing, Cronin y Taylor (1992) identificaron la calidad del servicio como un antecedente de la satisfacción y Leuthesser y Kohli (1995) encontraron que los aspectos subjetivos del comportamiento de los proveedores influían en la satisfacción del comprador. En logística, se comprobó cómo los aspectos relacionados con los servicios logísticos afectaban positivamente

a la satisfacción del cliente (Innis y La Londe, 1994; Daugerthy et al., 1998). Estas relaciones se resumen en la hipótesis siguiente:

H3: La calidad del servicio percibida se relaciona positivamente con la satisfacción del cliente.

Por otra parte, los estudios en marketing han identificado relaciones significativas entre calidad y rentabilidad (Buzzell et al., 1975; Buzzell y Wiersema, 1981; Rust y Zahorik, 1993), mostrando que la unión entre la calidad del servicio y el desempeño de los negocios tiene constructos intermedios (satisfacción, lealtad, cuota de mercado, etc.).

Por ejemplo, Cronin y Taylor (1992; p. 65) encontraron que la calidad del servicio percibida es un antecedente de la satisfacción del consumidor y ésta ejerce una mayor influencia en las intenciones de compra de lo que lo hace la calidad del servicio percibida. Parasuraman et al. (1988; 1991) encontraron una relación positiva y significativa entre las percepciones de la calidad del servicio de los clientes y su voluntad para recomendar la compañía. Boulding et al. (1993), por su parte, hallaron una correlación positiva entre la calidad del servicio percibida y la voluntad a recomendar la compañía y las intenciones de recompra con una medida de dos ítems.

De forma similar, la literatura también sugiere una fuerte relación entre satisfacción del cliente y lealtad. Woodside et al. (1989), encontraron una asociación significativa entre la satisfacción global del paciente y el intento de elegir el hospital de nuevo, o Gorst et al., (1999) entre la satisfacción de los asistentes al tercer Congreso para TQM con la intención de asistir el siguiente año. Basándose en el European Customer Satisfaction Index (ECSI), otros autores, en tres artículos distintos plantean un modelo donde relacionan valor percibido, satisfacción del cliente y lealtad (Kristensen et al., 1999), flexible para diferentes industrias –telecomunicaciones, bancos pequeños y empresas de refrescos– (Martensen et al., 2000) o además de las anteriores para supermercados y restaurantes de comida rápida (Gronholdt et al., 2000).

En resumen, tanto la calidad del servicio percibida como la satisfacción del cliente han sido mostradas para tener un efecto positivo y significativo en actitudes cognitivas e intenciones de recompra. Estos hallazgos proveen la base teórica para las hipótesis finales:

H4: La calidad del servicio percibida se relaciona positivamente con la lealtad del cliente.

H5: La satisfacción del cliente se relaciona positivamente con la lealtad del cliente.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Mientras que los mejores premios en calidad demandan algún tipo de verificación externa de la opinión de los clientes, en la práctica, muchas empresas proveedoras todavía no están en contacto directo con sus clientes, recogiendo sus propias percepciones de su desempeño. Las empresas, a menudo confían en medidas de desempeño generadas internamente (por ejemplo, pedidos entregados a tiempo medidos por personal interno) para inferir opiniones de los clientes (Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld, 1996). Un elemento crítico que distingue las empresas ganadoras de premios en calidad es el hecho de que verifican externamente las percepciones de los clientes. En la presente investigación son los gerentes de los establecimientos hoteleros los que evalúan las dimensiones del desempeño de sus proveedores de productos y servicios así como su propia satisfacción y lealtad a esos proveedores.

#### 3.1. Instrumento de medida

A partir de la revisión de la literatura se generó una lista de aquellos elementos del servicio que formaban las dimensiones de cada constructo, así como los atributos que formaban cada dimensión.

A partir de la escala SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985) se obtuvieron 3 dimensiones para explicar los **aspectos objetivos** (elementos tangibles, fiabilidad y capacidad de respuesta) y 2 dimensiones para explicar los **aspectos subjetivos** (seguridad y empatía). Por lo que respecta a las dimensiones relacionadas con los **aspectos genéricos** de la organización, la obtención de las mismas se basó en los diferentes modelos de evaluación de la calidad de la empresa, como por ejemplo, EFQM, ISO9000, Deming, Malcom Baldrige, etc., realizándose un compendio de las que, a nuestro juicio, mejor explican la calidad de los aspectos genéricos de la organización (políticas de calidad, impacto en la sociedad, gestión del personal orientada hacia la calidad, procesos orientados hacia la calidad, mejora continua y orientación hacia la satisfacción del cliente).

Por su parte, las medidas de satisfacción y lealtad fueron extraídas de escalas usadas y validadas en la literatura existente, utilizando, entre otros, los trabajos de Madu et al. (1996), Berry y Parasuraman (1997), Daugherty et al. (1998), Stank et al. (1999) y Fuentes (2000).

Posteriormente, se procedió al filtrado y adaptación de la lista de atributos para los servicios ofrecidos por las empresas proveedoras de los establecimientos hoteleros y fue sometida a un análisis mediante entrevistas a gerentes de los

establecimientos hoteleros, como sugieren Brown et al. (1993). Hay que reseñar que dada la naturaleza de lo que medían algunos de los ítems, no podían ser valorados para los proveedores de servicios (por ejemplo “los productos son entregados en buenas condiciones” en los proveedores de servicios institucionales), por lo que hubo que realizar algunas matizaciones y/o eliminaciones.

La lista de los ítems utilizados para medir todos los constructos se pueden observar en la matriz de correlaciones de la tabla 1, en la que los aspectos objetivos se recogen en los ítems 1 a 10, los aspectos subjetivos en los ítems 11 a 15 y los aspectos genéricos en los ítems 16 a 22.

### **3.2. Muestra**

La investigación se enfoca en la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción que obtiene el cliente en la entrega y cumplimiento del servicio ofrecido por proveedores industriales a los establecimientos hoteleros de turismo de interior en España. El sujeto evaluador, por lo tanto, ha sido el gerente del establecimiento hotelero. La elección de estos gerentes como sujetos evaluadores difiere de los estudios tradicionales encontrados en la literatura sobre calidad en el sector turístico, donde el sujeto evaluador suele ser el cliente final del servicio (Saleh y Ryan, 1991; Ruiz et al., 1995; Jiménez y Ramos, 1995; Vázquez y Díaz, 1995; Soteriou y Chase, 1998; Serrano y López, 2000; Vázquez et al., 2000).

La muestra escogida corresponde al total de la población de gerentes de establecimientos hoteleros de la región de Castilla y León en España, que constaban en el Registro de Empresas y Actividades Turísticas de la dirección General de Turismo en marzo de 2001 (984 gerentes que gestionaban 1133 alojamientos). El índice de respuestas fue de 221 gerentes que gestionaban 249 establecimientos, de los cuales fueron válidos 202 cuestionarios, lo que implica una tasa de respuesta del 20,52%.

Los gerentes de los hoteles fueron preguntados por su principal/habitual proveedor, independientemente de si ellos podían escogerlo o no. En concreto, se solicitó que se evaluara a 6 tipos de proveedores: de equipamiento, de productos comestibles, de otros productos (limpieza, souvenirs), de actividades de turismo activo, de servicios institucionales de Organismos Públicos y proveedores de infraestructuras. En total, se obtuvieron 908 evaluaciones de proveedores realizadas por los 202 gerentes que contestaron correctamente.

**Tabla 1. Matriz de correlaciones <sup>a</sup> (a. Determinante = 3,859E-09)**

	1- Instalaciones atractivas	2- Empleados pulcros	3- Alternativas de uso	4- Pedidos completos	5- Facturación correcta	6- Compromiso empleado	7- Solución de quejas rápidamente	8- Productos entregados en buenas condiciones	9- Suministran con el mejor precio	10- Facilidades en la forma de pago	11- Empleados transmiten seguridad y confianza	12- Empleados con conocimientos suficientes	13- Empleados ofrecen atención personalizada		
Correlación	1-Instalaciones atractivas	1,000													
	2-Empleados pulcros	,535	1,000												
	3-Alternativas de uso	,459	,507	1,000											
	4-Pedidos completos	,340	,409	,461	1,000										
	5-Facturación correcta	,372	,375	,376	,448	1,000									
	6-Compromiso empleado	,348	,374	,451	,694	,486	1,000								
	7-Solución de quejas rápidamente	,340	,418	,512	,577	,474	,660	1,000							
	8-Productos entregados en buenas condiciones	,431	,441	,444	,510	,528	,531	,591	1,000						
	9-Suministran con el mejor precio	,342	,290	,350	,493	,418	,473	,427	,399	1,000					
	10-Facilidades en la forma de pago	,260	,311	,319	,430	,393	,419	,447	,429	,509	1,000				
	11-Empleados transmiten seguridad y confianza	,494	,474	,522	,623	,490	,623	,660	,625	,500	,569	1,000			
	12-Empleados con conocimientos suficientes	,406	,501	,515	,554	,446	,558	,590	,544	,446	,422	,667	1,000		
	13-Empleados ofrecen atención personalizada	,289	,342	,480	,555	,344	,487	,544	,425	,464	,400	,600	,664	1,000	
	14-Empleados con empatía, sensibilidad	,372	,442	,544	,544	,466	,563	,633	,498	,498	,456	,622	,670	,667	
	15-Empleados corteses, educados, amables	,324	,484	,448	,452	,406	,410	,505	,520	,308	,372	,557	,587	,563	
	16-Tiene reputación, imagen, prestigio	,521	,485	,439	,502	,407	,473	,506	,439	,439	,428	,692	,590	,527	
	17-Nivel de publicidad elevado	,411	,281	,245	,209	,225	,179	,170	,245	,266	,085	,288	,323	,287	
	18-Buscan la opinión de los clientes	,421	,415	,503	,517	,303	,519	,542	,387	,476	,364	,539	,502	,515	
	19-Tomar decisiones por sí mismos	,215	,312	,369	,416	,320	,452	,454	,306	,443	,382	,451	,493	,461	
	20-Calidad como ventaja competitiva	,465	,466	,451	,509	,343	,442	,520	,513	,466	,449	,622	,563	,494	
	21-Tienen estándares de calidad	,338	,366	,382	,446	,286	,357	,400	,340	,334	,354	,420	,449	,447	
	22-Tienen certificaciones de calidad	,283	,293	,264	,310	,270	,289	,323	,311	,309	,373	,398	,368	,379	
	23-Calidad global es excelente	,496	,479	,519	,612	,461	,579	,634	,560	,477	,473	,733	,635	,523	
	24-La calidad de esta empresa es mayor	,396	,416	,445	,513	,330	,475	,450	,436	,481	,441	,607	,553	,485	
	25-Estoy satisfecho	,486	,441	,510	,661	,559	,644	,670	,625	,542	,503	,757	,676	,545	
	26-Se la recomiendo a quien me pide consejo	,426	,413	,460	,601	,468	,590	,625	,583	,480	,464	,709	,658	,572	
	27-Seguiré comprando los p/s de esta empresa	,465	,400	,471	,577	,501	,598	,609	,601	,512	,438	,713	,631	,535	
	14- Empleados con empatía, sensibilidad	15- Empleados corteses, educados, amables	16- Tiene reputación, imagen, prestigio	17- Nivel de publicidad elevado	18- Buscan la opinión de los clientes	19- Tomar decisiones por sí mismos	20- Calidad como ventaja competitiva	21- Tienen estándares de calidad	22- Tienen certificaciones de calidad	23- Calidad global es excelente	24- La calidad de esta empresa es mayor	25- Estoy satisfecho	26- Se la recomiendo a quien me pide consejo	27- Seguiré comprando los p/s de esta empresa	
Correlación	1-Instalaciones atractivas														
	2-Empleados pulcros														
	3-Alternativas de uso														
	4-Pedidos completos														
	5-Facturación correcta														
	6-Compromiso empleado														
	7-Solución de quejas rápidamente														
	8-Productos entregados en buenas condiciones														
	9-Suministran con el mejor precio														
	10-Facilidades en la forma de pago														
	11-Empleados transmiten seguridad y confianza														
	12-Empleados con conocimientos suficientes														
	13-Empleados ofrecen atención personalizada														
	14-Empleados con empatía, sensibilidad	1,000													
	15-Empleados corteses, educados, amables	,598	1,000												
	16-Tiene reputación, imagen, prestigio	,539	,478	1,000											
	17-Nivel de publicidad elevado	,280	,244	,443	1,000										
	18-Buscan la opinión de los clientes	,556	,351	,536	,418	1,000									
	19-Tomar decisiones por sí mismos	,549	,362	,308	,168	,448	1,000								
	20-Calidad como ventaja competitiva	,523	,451	,617	,347	,614	,424	1,000							
	21-Tienen estándares de calidad	,438	,379	,501	,414	,530	,320	,567	1,000						
	22-Tienen certificaciones de calidad	,397	,350	,481	,350	,421	,234	,456	,648	1,000					
	23-Calidad global es excelente	,610	,528	,695	,293	,585	,423	,666	,543	,437	1,000				
	24-La calidad de esta empresa es mayor	,539	,387	,561	,247	,527	,351	,559	,398	,393	,639	1,000			
	25-Estoy satisfecho	,604	,472	,622	,268	,558	,444	,658	,436	,366	,762	,648	1,000		
	26-Se la recomiendo a quien me pide consejo	,580	,447	,648	,272	,530	,441	,664	,428	,368	,732	,658	,803	1,000	
	27-Seguiré comprando los p/s de esta empresa	,592	,465	,612	,285	,491	,436	,638	,389	,330	,712	,619	,821	,781	1,000

## 4. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

### 4.1. Análisis de los datos

Un análisis preliminar de los datos indicaron ausencia de normalidad para la mayoría de las variables del estudio, posiblemente, como argumentan Hair et al. (1999) debido a que los test de significación son muy sensibles para muestras grandes. Asimismo, las variables presentaron una fuerte correlación entre las mismas, lo cual provocó síntomas de multicolinealidad que aconsejó el uso de modelización mediante ecuaciones estructurales.

El modelo estructural y las hipótesis planteadas fueron testados usando el programa AMOS 4.0. Las Ecuaciones Estructurales son una aproximación estadística que tiene la capacidad para, de forma global y simultáneamente, verificar hipótesis entre variables observadas y latentes (Hoyle, 1995).

Como un número de autores han apreciado, la aplicación entusiasta de esta metodología ha redundado en su inapropiado uso con técnicas específicas de estimación (Bentler, 1989; Satorra, 1990; West et al., 1995). En particular, los investigadores a menudo y de manera errónea han usado la estimación por máxima verosimilitud (ML) o el método por mínimos cuadrados generalizados (GLS) que asumen que las variables medidas son normales multivariantes. En nuestro caso, hemos utilizado ML, aún a sabiendas de la inexistencia de normalidad de los datos, ya que algunos estudios recientes admiten esta posibilidad para muestras suficientemente grandes, aún en casos de ausencia de normalidad severa (Rivera y Satorra, 2000).

Por otra parte, y a pesar de la no normalidad, las escalas demostraron una firme consistencia interna. Los valores del coeficiente alpha para los cinco constructos fueron los siguientes: aspectos objetivos, 0,89; aspectos subjetivos, 0,89; aspectos genéricos, 0,85; calidad del servicio, 0,79 y lealtad, 0,90. El nivel de fiabilidad para cada constructo es superior al punto de corte de 0,7 propuesto por Nunnally (1978; p. 245). El constructo satisfacción fue medido mediante un único ítem, por lo que no corresponde realizar el análisis de fiabilidad. La tabla 1 presenta las correlaciones entre las variables, observándose que la mayoría de los coeficientes tienen valores superiores a 0,3 (con  $p=0,000$ ) y con un valor del determinante de la correspondiente matriz de correlaciones de  $3,859E-09$ , lo que indica que hay variables que presentan intercorrelaciones muy altas.

## 4.2. Resultados del modelo estructural

En la tabla 2 se presentan los resultados de los parámetros estimados para el modelo estructural. La calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada real u observada (covarianza o correlación) con la que se predice mediante el modelo propuesto (Hair et al., 1999; p. 637).

**Tabla 2. Parámetros estimados del modelo**

Parámetro	Estimador estandarizado						C.R. <sup>(a)</sup>	P
	Aspectos objetivos	Aspectos subjetivos	Aspectos genéricos	Calidad del servicio	Lealtad	Relaciones entre variables		
1 [Instalaciones atractivas], Aspectos Objetivos	0,521						7,185	0,000
2 [Empleados pulcros], Aspectos Objetivos	0,541						7,431	0,000
3 [Alternativas de uso], Aspectos Objetivos	0,620						8,231	0,000
4 [Pedidos completos], Aspectos Objetivos	0,749						9,396	0,000
5 [Facturación correcta], Aspectos Objetivos	0,537						7,362	0,000
6 [Compromiso empleado], Aspectos Objetivos	0,765						9,529	0,000
7 [Solución de quejas rápidamente], Aspectos Objetivos	0,781						9,653	0,000
8 [Productos entregados en buenas condiciones], Aspectos Objetivos	0,709						9,052	0,000
9 [Suministran con el mejor precio], Aspectos Objetivos	0,591						7,935	0,000
10 [Facilidades en la forma de pago], Aspectos Objetivos	0,589						- <sup>(b)</sup>	
11 [Empleados transmiten seguridad y confianza], Aspectos Subjetivos		0,850					10,323	0,000
12 [Empleados con conocimientos suficientes], Aspectos Subjetivos		0,817					10,072	0,000
13 [Empleados ofrecen atención personalizada], Aspectos Subjetivos		0,727					9,313	0,000
14 [Empleados con empatía, sensibilidad], Aspectos Subjetivos		0,815					10,054	0,000
15 [Empleados corteses, educados, amables], Aspectos Subjetivos		0,600					- <sup>(b)</sup>	
16 [Tiene reputación, imagen, prestigio], Aspectos Genéricos			0,719				8,728	0,000
17 [Nivel de publicidad elevado], Aspectos Genéricos			0,395				5,537	0,000
18 [Buscan la opinión de los clientes], Aspectos Genéricos			0,762				9,046	0,000
19 [Tomar decisiones por sí mismos], Aspectos Genéricos			0,512				6,846	0,000
20 [Calidad como ventaja competitiva], Aspectos Genéricos			0,840				9,566	0,000
21 [Tienen estándares de calidad], Aspectos Genéricos			0,676				8,384	0,000
22 [Tienen certificaciones de calidad], Aspectos Genéricos			0,574				- <sup>(b)</sup>	
23 [Calidad global es excelente], Calidad del Servicio				0,858			- <sup>(b)</sup>	
24 [La calidad de esta empresa es mayor], Calidad del Servicio				0,713			13,302	0,000
26 [Se la recomiendo a quien me pide consejo], Lealtad					0,935		- <sup>(b)</sup>	
27 [Seguiré comprando los p/s de esta empresa], Lealtad					0,890		23,293	0,000
Cov (Aspectos Objetivos, Aspectos Subjetivos)						0,911	6,380	0,000
Cov (Aspectos Subjetivos, Aspectos Genéricos)						0,846	6,139	0,000
Cov (Aspectos Objetivos, Aspectos Genéricos)						0,827	6,064	0,000
Calidad del Servicio, Aspectos Objetivos						0,758	5,132	0,000
Calidad del Servicio, Aspectos Subjetivos						-0,114	-0,816	0,415
Calidad del Servicio, Aspectos Genéricos						0,342	3,743	0,000
25 [Estoy satisfecho], Calidad del Servicio						0,919	20,211	0,000
Lealtad, Calidad del Servicio						0,542	4,961	0,000
Lealtad, 25 [Estoy satisfecho]						0,421	4,046	0,000

Notas:

<sup>(a)</sup> Ratio Crítico de la solución no estandarizada. Si este valor es menor a  $|1,96|$  se considera que el parámetro no es estadísticamente significativo.

<sup>(b)</sup> El Ratio Crítico para estos parámetros no está disponible porque fueron fijados para propósito de la escala. La técnica de estimación utilizada fue Máxima Verosimilitud.

Para verificar el ajuste se han desarrollado multitud de medidas entre las que destacamos las siguientes:

El estadístico  $\chi^2$  contrasta la hipótesis nula de que el modelo es correcto, de tal forma que valores altos indican un pobre ajuste. Las limitaciones relacionadas

con la dependencia de este estadístico a un conjunto de supuestos restrictivos (normalidad multivariante, sensibilidad al tamaño muestral,...) sugieren que este estadístico sea más utilizado como un indicador de lo bien que el modelo reproduce la matriz de covarianzas observada que como un contraste estadístico (Long, 1983; Jöreskog y Sörbom, 1993). Estas limitaciones se nos han presentado en nuestra investigación, inexistencia de normalidad y una muestra suficientemente amplia, incrementa la probabilidad de rechazar el modelo aunque las diferencias entre las matrices sean mínimas, resultando una  $\chi^2 = 1039$  (con  $p=0,00$ ). Para contrarrestar este inconveniente, algunos autores (Jöreskog, 1969; Jöreskog y Sörbom, 1993) proponen comparar el valor de  $\chi^2$  con sus grados de libertad ( $\chi^2/gl$ ). Y aunque no hay normas que digan cuándo un ajuste es bueno, en la práctica se considera que incluso ratios superiores a 2, 3 ó incluso 5 son indicativos de un buen ajuste del modelo (Mueller, 1996; p. 84; Byrne, 1989; p. 55). En nuestro caso, este índice presenta 3,28 (1039/316), que estaría dentro de los valores aceptables por los autores anteriores.

Otras medidas han sido desarrolladas para aportar mayores indicaciones de la bondad del ajuste. Entre ellas, el modelo proporcionó índices de bondad de ajuste con valores aceptables: NFI=0,79; NNFI=0,83; IFI=0,84; CFI=0,84, considerándose en la práctica que valores superiores a 0,90 son indicativos de un buen ajuste y fijando en 0,80 el límite para la aceptación del modelo, si bien ha de tenerse en cuenta que estos límites son arbitrarios y que deben servir sólo como orientación, ya que lo adecuado es que sean utilizados comparando determinados modelos alternativos a un mismo conjunto de datos (Barrio y Luque, 2000; p. 518).

Adicionalmente, todos los valores lambda (factores de carga) en el modelo fueron significativamente diferentes de cero como queda indicado por los altos valores R.C. superiores a  $|1,96|$ . La presencia de estos factores de carga significativos, indica que el modelo como actualmente ha sido especificado, demuestra satisfactoriamente validez del constructo. El modelo planteado, es por consiguiente, considerado aceptable para usarlo en análisis de modelos estructurales.

## 5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis del modelo estructural nos permite contrastar las hipótesis planteadas. La matriz de correlaciones entre las variables exógenas  $\phi$  refleja una alta correlación entre las tres dimensiones. Este elevado valor es indicativo de la estrecha relación existente entre los tres factores identificados en el modelo de medida.



La mayor correlación se presenta entre los aspectos objetivos del producto/servicio y los subjetivos ( $\phi_{12}=0,911$ ), mientras que las otras dos correlaciones son menores que ésta aunque su valor es más que considerable en ambos casos:  $\phi_{23}=0,846$  entre los aspectos subjetivos y los de la organización y  $\phi_{13}=0,827$  entre los aspectos objetivos y los de la organización, con lo que queda confirmada la hipótesis H2.

El parámetro  $\gamma$  refleja los efectos causales de las variables latentes exógenas sobre las endógenas demostrando que: i) de las tres dimensiones, la que más influencia tiene sobre la calidad del servicio percibida es la de los aspectos objetivos del producto/servicio ( $\gamma_{11}=0,758$ ); ii) los aspectos genéricos de la organización suponen una influencia moderada en las percepciones sobre la calidad del servicio ( $\gamma_{13}=0,342$ ); iii) ambos parámetros son estadísticamente significativos ya que el ratio crítico es superior en ambos casos a 1,96; y iv) la dimensión de los aspectos subjetivos del producto/servicio muestra un valor no significativo estadísticamente (C.R.= -0,816), lo que indica que el efecto causal de los aspectos subjetivos del producto/servicio sobre la calidad del servicio percibida no es significativamente distinto de 0, o dicho de otra manera, el efecto causal entre estas dos variables es nulo en el modelo y con los datos de nuestra muestra para todas las variables consideradas. Quedan así confirmadas las hipótesis H1a y H1c, no pudiéndose decir lo mismo de la H1b.

La matriz de parámetros  $\beta$  explica la intensidad de los efectos causales entre dos variables latentes endógenas: i) la calidad del servicio percibida ejerce una influencia positiva muy importante sobre la satisfacción del cliente ( $\beta_{21}=0,919$ ); ii) la calidad del servicio percibida afecta positivamente a la lealtad del cliente, aunque de forma no tan influyente ( $\beta_{31}=0,542$ ); iii) la intensidad que ejerce la satisfacción sobre la lealtad es la menor de las tres relaciones, si bien, el valor de  $\beta_{32}=0,421$  es válido para explicar la influencia de la variable satisfacción sobre la lealtad; y, iv) las tres relaciones causales explicadas son estadísticamente significativas (C.R.<sub>21</sub>= 20,210; C.R.<sub>31</sub>= 4,961 y C.R.<sub>32</sub>= 4,046 superiores todos ellos a 1,96). Quedan así confirmadas las hipótesis H3, H4 y H5.

Por otra parte, el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado es un indicador de la cantidad de varianza explicada de cada una de las variables latentes endógenas por las variables independientes de las ecuaciones estructurales. Este coeficiente toma valores entre 0 y 1, de tal manera que en nuestro modelo, los valores obtenidos son 0,910 para la variable calidad del servicio percibida, 0,845 para la variable satisfacción y 0,890 para la variable lealtad. Esto implica que el modelo explica el 91% de la varianza de la variable calidad del servicio percibida [ $\eta_1$ ], el 84% de la variable satisfacción [ $\eta_2$ ] y el 89% de la variable lealtad [ $\eta_3$ ]. Como resultado importante, se puede decir que el modelo planteado

permite explicar en un elevado porcentaje, las causas de la variación de la lealtad de los clientes, de su satisfacción y de la calidad que perciben del servicio recibido.

Además, la utilización de ecuaciones estructurales aporta información sobre tres tipos de errores: i) error de las variables observables exógenas; ii) error de las variables observables endógenas; iii) error que hace referencia al término de perturbación  $\zeta$ , que se produce cuando al tratar de explicar una variable latente a través de otras, no se tienen en cuenta efectos de otras variables, la omisión de variables en el modelo, la aleatoriedad, etc. Los valores resultantes (0,053; 0,133 y 0,090) son muy pequeños, síntoma de la no aparición de los problemas mencionados.

### **Modelización con Ecuaciones Estructurales**

Las estrategias de modelización más habituales –estrategia de desarrollo del modelo o modelos rivales- consisten en la comparación de los resultados del modelo para determinar el modelo mejor ajustado de un conjunto de modelos. En una estrategia de desarrollo del modelo, el investigador comienza con un modelo inicial y sigue con una serie de reespecificaciones del modelo, con las que cada vez se espera mejorar el ajuste mientras se mantenga la concordancia con la teoría subyacente (Hair et al., 1999; p. 641). Para ello, se procedió a eliminar aquellas variables que no fueron representativas, o que conllevaban problemas de multicolinealidad o de duplicaciones de la información y las relaciones no significativas entre las variables latentes. Ello se lleva a cabo utilizando los ‘índices de modificación’ que se obtienen de las salidas del programa (Lévy, 2000; p. 215).

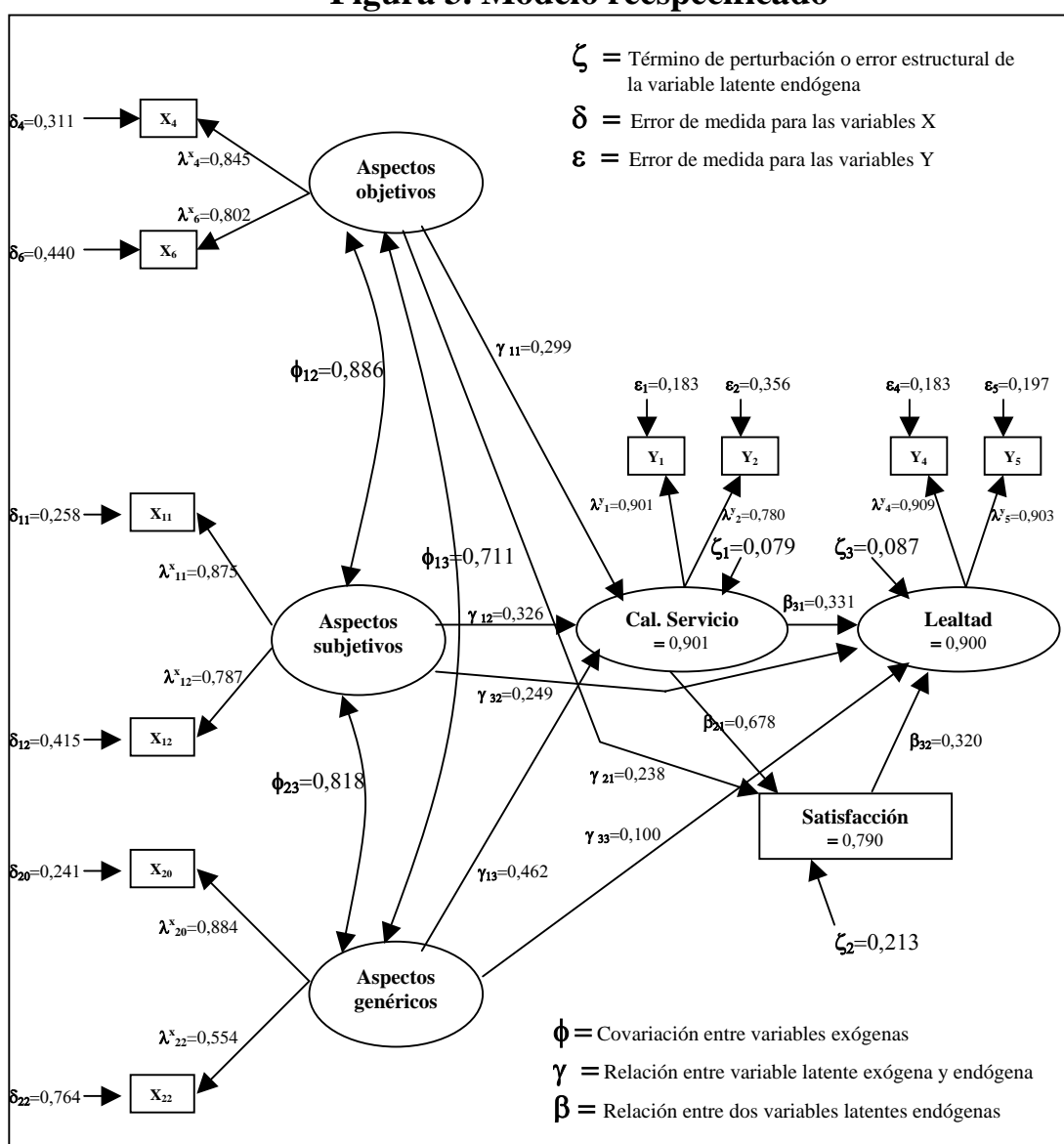
A partir de estos índices de modificación, la reespecificación se produjo eliminando las siguientes variables, por el orden que se presenta a continuación: 16, 1, 19, 17, 18, 15, 2, 10, 3, 21, 5, 9, 8, 14, 7, 13, quedándonos con las variables 4 [Suministros con exactitud y sin errores], 6 [Cumplen lo que prometen], 11 [Transmiten imagen de seriedad y confianza], 12 [Empleados con conocimientos suficientes], 20 [Calidad como ventaja competitiva] y 22 [Poseen certificaciones de calidad].

A priori, puede parecer que el hecho de eliminar bastantes variables, provoque pérdida de valor teórico en el modelo, pero la búsqueda de la simplicidad puede ser de gran ayuda para el proveedor de los establecimientos que sabrá que el gerente del establecimiento hotelero valorará la calidad del servicio percibida por seis atributos y que centrándose en ellos, puede mejorar la relación proveedor-cliente. Es lo que Reichheld (2003) viene a explicar, cuando critica las encuestas de satisfacción del cliente, ya que tienden a ser largas y complicadas, generan bajas tasas de respuesta e implicaciones ambiguas de difícil aprovechamiento para la gerencia de operaciones y justifica reducir la lista de preguntas diseñadas para

evaluar la lealtad del cliente a una sola pregunta (la disponibilidad de los clientes a recomendar un producto o servicio a otra persona).

Asimismo, y con el fin de observar si alguna de las variables latentes exógenas influía directamente en las variables dependientes, se incluyeron otras relaciones que van directamente desde los constructos ‘aspectos objetivos’ ‘aspectos subjetivos’ y ‘aspectos genéricos de la organización’ a las variables ‘lealtad’ y ‘satisfacción’. Pero, de todas las relaciones nuevas incluidas resultaron solamente algunas significativas: i) los aspectos objetivos sobre la satisfacción; ii) los aspectos subjetivos sobre la lealtad; iii) los aspectos genéricos de la organización sobre la lealtad (ver figura 3).

**Figura 3. Modelo reespecificado**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las correlaciones entre los constructos han bajado. Aunque no se ha fijado ningún límite que defina lo que se consideran como correlaciones elevadas, los valores que exceden 0,90 siempre deberían ser examinados. En nuestro caso, los constructos ‘aspectos objetivos’ y ‘aspectos subjetivos’ presentan una correlación elevada, con un valor de 0,88, síntoma de la existencia de una gran relación entre ambos. Las otras dos correlaciones son menores, lo que implica una mayor diferenciación entre los constructos relacionados. No obstante, queda la hipótesis **H2** confirmada.

Los parámetros  $\beta$  explican la intensidad de los efectos causales entre dos variables latentes endógenas, corroborando que la calidad del servicio percibida ejerce una influencia muy importante sobre la satisfacción del cliente ( $\beta_{21}=0,678$ ) y en menor medida sobre la lealtad ( $\beta_{31}=0,331$ ), similar a la que ejerce la satisfacción sobre la lealtad ( $\beta_{32}=0,320$ ). Las tres relaciones son estadísticamente significativas, confirmándose las hipótesis **H3**, **H4** y **H5**.

Los parámetros  $\gamma$  que reflejan los efectos causales de las variables latentes exógenas sobre las endógenas demuestran que las hipótesis **H1a**, **H1b** y **H1c** son confirmadas.

Los constructos que más influencia tienen sobre la calidad del servicio percibida son los que hacen referencia a los aspectos genéricos de la organización ( $\gamma_{13}=0,462$ ) y los subjetivos ( $\gamma_{12}=0,326$ ), siendo los aspectos objetivos más bajos ( $\gamma_{11}=0,299$ ). Ahora bien, estos aspectos objetivos se presentan como influyentes (y estadísticamente significativos) en la satisfacción con un valor de  $\gamma_{21}=0,238$ . Asimismo, los aspectos subjetivos influyen en la lealtad ( $\gamma_{32}=0,249$ ) de una forma estadísticamente significativa (C.R.=3,614) y los aspectos genéricos de la organización en la lealtad ( $\gamma_{33}=0,100$ ) casi significativamente (C.R.=1,441). Estas tres relaciones son nuevas en el modelo.

Respecto a los parámetros  $\lambda$  son valores elevados, lo que indica que estas variables observables son adecuadas para medir las variables latentes. Además, los valores bajos de las varianzas de los errores  $\delta$ ,  $\varepsilon$  y  $\zeta$ , reflejan la ausencia de errores.

La correlación cuadrada múltiple refleja una cantidad de varianza explicada muy elevada para las tres variables latentes endógenas ( $\eta_1=0,901$ ,  $\eta_2=0,790$  y  $\eta_3=0,900$ ). También los valores de las correlaciones múltiples al cuadrado de las variables observables, son elevadas, salvo la variable 22, que como se puede comprobar es la que peor resultado obtiene en todos los aspectos anteriores.

Por último, los índices de ajuste del modelo presentan unos valores muy adecuados, lo que representa un elevado incremento de mejora respecto al modelo inicial:  $\chi^2/gl = 2,16$ ; NFI=0,998; IFI=0,999; CFI=0,999; RMSEA=0,036.

## 6. CONCLUSIONES

La importancia creciente de la calidad sobre la cadena de aprovisionamiento ha provocado que las actividades que abarcan las relaciones entre proveedores y clientes sean cada vez más analizadas. Mientras que la relación entre el desempeño en empresas de manufactura y su rentabilidad ha sido ampliamente examinada, la naturaleza de estas relaciones en la industria de los servicios no ha sido todavía muy tratada.

Uno de los objetivos de esta investigación fue aportar las variables intermedias para comprender la relación entre la calidad del servicio percibida y la rentabilidad, examinando los efectos individuales del desempeño de los aspectos objetivos, subjetivos y genéricos de la organización sobre la calidad del servicio percibida, la satisfacción y la lealtad.

Los hallazgos infieren que mientras se establezcan relaciones con los clientes que permitan un vis-a-vis, permitirá al proveedor mejorar el desempeño de sus operaciones. Los aspectos objetivos, los relacionados con las operaciones, tienen un impacto significativo sobre la calidad del servicio percibida y la satisfacción del cliente e indirectamente en la lealtad. Los clientes entrevistados revelaron que el verdadero beneficio de establecer relaciones con los clientes emerge de la comprensión del proveedor de llegar a respetar los requerimientos de los clientes. Sobre el conocimiento de estas necesidades de los clientes, el proveedor del servicio puede enfocarse en los aspectos objetivos y hacerlo al menor coste posible.

El desempeño de los aspectos subjetivos ha sido reconocido como importante, pero también ha sido demostrado difícil de mejorar y medir. Como resultado, muchas empresas no han considerado el desempeño de las relaciones como una herramienta apropiada para crear valor y no reconocen su potencial para contribuir a la estrategia. Así, la posición estratégica vía servicio de orientación al cliente ofrece una oportunidad significativa. Mientras que la eficacia de las operaciones es un requisito, las empresas van más allá de lo básico para comprender las necesidades de los clientes soportadas por procesos flexibles que les facilitan crear soluciones a los clientes. Esta estrategia puede progresar hasta la familiaridad de las operaciones con los clientes donde las empresas buscan proactivamente información sobre las preferencias de los clientes y usar esta información para ser más sensible. En suma, ello viene a significar más dificultad para los rivales en intervenir en las relaciones entre cliente-proveedor una vez que alcanzan cierto nivel de familiaridad.

Por otra parte, las empresas consolidadas en un segmento del mercado, con buena reputación, imagen y prestigio, con certificaciones de calidad que demuestren que hacen las cosas bien (aunque esto por sí solo no es suficiente), van

a ser vistas por los clientes como potenciales proveedoras y por lo menos, les van a dar la oportunidad de que realicen transacciones comerciales.

Las respuestas obtenidas de las encuestas en el presente trabajo, así parecen confirmar estas afirmaciones. Los gerentes consideraron que altos niveles de capacidades principales en las operaciones iban a ser las fuerzas de sus mejores proveedores del servicio. También notaron que varias actividades relacionales y genéricas que iban más allá de las capacidades principales eran características que distinguían a los proveedores para que ellos fueran más leales. Aspectos genéricos de la organización, tales como la reputación y la imagen de la empresa, premios sobre calidad,... o aspectos subjetivos tales como comunicaciones frecuentes, disposición a entregas especiales en emergencias, requerimientos especiales y amables e informados trabajadores, fueron características de los mejores proveedores.

De forma similar, y quizás más reveladora, las características de las empresas donde los clientes sienten poca lealtad estaban relacionadas con deficiencias en los aspectos subjetivos y en los genéricos. Análogamente, cuando los clientes no estaban satisfechos, se debía a deficiencias en el desempeño de las operaciones, es decir, en los aspectos objetivos del producto o servicio. Relación también contrastada con resultados análogos por Stank et al. (1999).

La fuerza de la relación entre los aspectos objetivos y la satisfacción del cliente sugiere que el desempeño de las operaciones es un imperativo del servicio, una condición sine qua non. Este hallazgo es consistente con la identificación de fiabilidad por Parasuraman et al. (1985) –su dimensión del servicio más asociada con los aspectos objetivos del desempeño en la prestación del servicio- como la dimensión más importante ante los ojos del cliente. Posteriormente, construir fuertes relaciones con los clientes posibilita a los proveedores del servicio ofrecer una personalización del servicio que coincida con las necesidades y requerimientos de los clientes.

La investigación llevada a cabo indica que la habilidad para realizar servicios a gusto del cliente no sólo pasa por tener un elevado nivel de desempeño en los aspectos objetivos de la prestación del servicio, sino también, por desempeñar correctamente los aspectos subjetivos y los genéricos de la organización, representando una combinación ganadora en la cada vez más competitiva industria de proveedores industriales.

La investigación confirma que las dimensiones del desempeño en los aspectos objetivos, en los subjetivos y en los genéricos de la organización en un sistema de servicio industrial afectan a la calidad del servicio percibida, y en última instancia a la satisfacción del cliente y la lealtad de éste al proveedor. Los proveedores del servicio que establecen excelencia en las operaciones (aspectos objetivos) crean mayores niveles de satisfacción, mientras que los que establecen

excelencia en las relaciones (aspectos subjetivos) y en los aspectos genéricos aportan mayores niveles de lealtad.

Por último, decir que se ha presentado un modelo del desempeño del servicio industrial como lo ven los ojos del cliente: se ha evaluado el desempeño del proveedor del servicio usando las percepciones del gerente en vez de confiar en los indicadores del desempeño aportados por los propios proveedores.

Entre las posibles limitaciones del estudio, podemos mencionar que, dado que se ha contrastado la calidad del servicio percibida como tres dimensiones del desempeño relacionadas en un contexto de servicios industriales a establecimientos hoteleros, sería interesante analizar si este modelo conceptual tiene aplicaciones más globales, en todo tipo de industrias, e incluso emplearlo en detectar la calidad, satisfacción y lealtad del cliente final a los propios establecimientos hoteleros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M. y R.G. Schroeder (1994): "A theory or quality management underlying the Deming management method". *Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº. 3, pp. 472-509
- Babakus, E. y Boller, G.W. (1992): "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Business Research*, Vol. 24, Nº 3, pp. 253-268.
- Barrio, S. y Luque, T. (2000): "Análisis de ecuaciones estructurales", en Luque, T. (coordinador): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, pp. 489-557, Pirámide. Madrid.
- Bentler, P.M. (1989): *EQS Structural Equations Program Manual*. BMDQ Statistical Software. LA.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1997): "Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System". *Sloan Management Review*, spring, pp. 65-76.
- Boulding, W.; Kaldra, A.; Staelin, R. y Zeithaml, V.A. (1993): "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, February, pp. 7-27.
- Brown, T.J.; Churchill, G.A.Jr y Peter, J.P. (1993): "Improving the measurement of service quality". *Journal of Retailing*, Vol. 69, Nº 1, pp. 127-139.
- Buzzell, R.D. y Gale, B.T. (1987): *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*. The Free Press. NY.
- Buzzell, R.D. y Wiersema, F.D. (1981): "Modelling Changes in Market Share: A Cross-Sectional Analysis". *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 27-42.
- Buzzell, R.D.; Gale, B.T. y Sultan, R. (1975): "Market Share-A Key to Profitability". *Harvard Business Review*, Vol. 53, january-february, pp. 97-106.
- Byrne, B.M. (1989): *A Primer of LISREL. Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models*. Springer-Verlag York Inc. New York.
- Camisón, C. y Bou, J.C. (1999): "Características métricas de los modelos de medición de la

- calidad percibida: una comparación de los modelos SERPERF y EP". *Revista de Economía y Empresa*, Nº 36, 2ª época, 2º Cuatrimestre, pp.11-35.
- Carman, J.M. (1990): "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". *Journal of Retailing*, Vol. 66, Nº 1, pp. 33-55.
- Collier, D.A. (1991): "A Service Quality Process Map for Credit Card Processing." *Decision Sciences*, vol. 22, nº2, pp. 406-420.
- Cronin, J.J. Jr. y Taylor, S.A. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, pp. 55-68.
- Daugherty, P.J.; Stank, T.P. y Ellinger, A.E. (1998): "Leveraging logistics/Distribution Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share". *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, Nº 2, pp. 35-51.
- Donnelly, M. y Shiu, E. (1999): "Assessing Service Quality and its Link with Value for Money in a UK Local Authority's Housing Repairs Service Using the SERVQUAL Approach". *Total Quality Management*, Vol. 10, Nº 4/5, pp. 498-506
- ECSI (1998): *European Customer Satisfaction Index*. Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects. Bruselas, October.
- Fernández Barcala, M. (2000): "Validación de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nº 1, pp. 57-70.
- Finn, D.W. y Lamb, C.W. (1991): "An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retail Setting". *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, pp. 483-490.
- Fuentes, M.M. (2000): "Un análisis del impacto de la calidad de servicio en los resultados empresariales a través del comportamiento del consumidor". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nº 1, pp. 25-38.
- Fynes, B. y Voss, C. (2002): "The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, Nº 6, pp. 589-613.
- Gil, I. (1996): "La evaluación de la calidad de servicio percibida y limitaciones de la herramienta SERVQUAL". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, Vol. 5, Nº 2, pp. 19-32.
- Gorst, J.K.; Wallace, W. y Kanji, G.K. (1999): "Customer Satisfaction at the Sheffield World Congress, 1998". *Total Quality Management*, Vol. 10, Nº 4&5, pp. S561-S568.
- Grapentine, T. (1994): "Problematic Scales: When Measuring Quality Expectations Scales Exhibit Several Drawbacks". *Marketing Research*, Vol. 6, Nº 4, pp. 8-12.
- Gronholdt, L.; Martensen, A. y Kristensen, K. (2000): "The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Differences". *Total Quality Management*, Vol. 11, Nº 4/5&6, pp. S509-S514.
- Grönroos, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute. Cambridge. MA.
- Grönroos, C. (1988): "Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality". *Review of Business*, Nº 3. (St. John's University Press. New York), pp. 10-13.



- Grönroos, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Díaz de Santos. Madrid.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid.
- Hakansson, H. (ed.) (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley. Chinchester.
- Harvard Business Review (2004): Vol. 82, nºs. 10, 11 y 12.
- Hoyle, R.H. (1995): "The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues", en Hoyle, R.H. (ed.): *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 76-99.
- Innis, D.E. y La Londe, B.J. (1994): "Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share". *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, Nº 1, pp. 1-27.
- Jiménez, V.I. y Ramos, A.M. (1995): "Definición de los atributos determinantes del producto turístico de Tenerife". V Congreso Nacional de Economía, Vol. 6, *Economía del Turismo*, pp. 321-330.
- Jöreskog, K.G. (1969): "A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis". *Psychometrika*, Vol. 34, Nº 2, pp. 183-202.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1993): *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software. Mooresville. Ill.
- Kristensen, K.; Martensen, A. y Gronholdt, L. y (1999): "Measuring the Impact of Buying Behavior on Customer Satisfaction". *Total Quality Management*, Vol. 10, Nº 4&5, pp. S602-S614.
- Lehtinen, U. y Lehtinen, J.R. (1991): "Two Approaches to Service Quality Dimensions". *The Service Industries Journal*, Vol. 11, Nº 3, july, pp. 287-303.
- Leuthesser, L. y Kohli, A.K. (1995): "Relational Behavior in Business Markets". *Journal of Business Research*, Vol. 34, Nº 1, pp. 221-233.
- Lévy, J.P. (2000): *Modelización y programación estructural con AMOS*. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. CD-Rom. Madrid.
- Llosa, S.; Chandon, J.L. y Orsingher, C. (1998): "An Empirical Study of SERVQUAL Dimensionality". *The Service Industries Journal*, Vol. 18, Nº 2, April, pp. 16-44.
- Long, J.S. (1983): *Covariance Structure Models: An Introduction to LISREL*. SAGE Publications. Beverly Hills.
- Madu, C.N.; Kuei, C.H. y Jacob, R.A. (1996): "An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance". *International Journal of Production Research*, Vol. 34, Nº 7, pp. 1943-1962.
- Malcolm Baldrige National Quality Award (1997): *Application Guidelines*. The Malcolm Baldrige National Quality Award Consortium. Milwaukee, WI.
- Martensen, A.; Gronholdt, L. y Kristensen, K. (2000): "The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Findings from Denmark". *Total Quality Management*, Vol. 11, Nº 4/5&6, pp. S544-S553.
- Martínez Fuentes, C. (1999): "Measuring Hospital Service Quality: A Methodological Study".

- Managing Service Quality*, Vol. 9, Nº 4, pp. 230-239
- Mueller, R.O. (1996): *Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to LISREL and EQS*. Springer-Verlag. New York Inc. New York.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric Theory*, 2ª ed., McGraw-Hill. New York.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L. y Zeithaml, V.A. (1991): "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*, Vol. 67, Nº 4, winter, pp. 420-450.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, fall, pp. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-ítem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nº 1, spring, pp. 12-40.
- Peter, J.P.; Churchill, G.A. y Brown, T.J. (1993): "Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, march, pp. 655-662.
- Reichheld, F.F. (1996): "Learning From Customer Defections". *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº 2, pp. 56-69.
- Reichheld, F.F. (2003): "El único número que necesita mejorar", *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 38-46
- Reichheld, F.F. y Sasser, W.E. (1990): "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº 5, pp. 105-111.
- Rivera, P. y Satorra, A. (2000): *Country Effects in ISSP-1993 Enviromental Data: Comparison of SEM Approaches*. Documento de trabajo.
- Roth, A.V. y Velde, M. Van Der (1991): "Operations As Marketing: A Competitive Service Strategy". *Journal of Operations Management*, Vol. 10, Nº 3, august, pp. 303-328.
- Ruiz, Z.V.; Vázquez, R. y Díaz, A. M. (1995): "La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural". *Papers de Turisme*, Nº 19, pp. 17-33.
- Rust, R.T. y Zahorik, A.J. (1993): "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share". *Journal of Retailing*, Vol. 69, Nº 2, pp. 193-215.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991): "Analyzing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model". *The Service Industries Journal*, Vol. 11, Nº 3, pp. 324-343.
- Satorra, A. (1990): "Robustness Issues in Structural Equation Modelling: A Review of Recent Developments". *Quality & Quantity*. Vol. 24, pp. 367-386.
- Schlesinger, L.A. y Heskett, J.L. (1991): "The Service-Driven Service Company." *Harvard Business Review*, September-October, pp. 71-81.
- Serrano, A.M. y López, M.C. (2000): "Dimensions and Measurement of Quality Service in Hotels", en *First World Conference on Production and Operations Management POM*. CD-Rom. Sevilla.
- Sharma, A.; Grewal, D. y Levy, M. (1995): "The Customer Satisfaction/Logistics Interface". *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, Nº 2, pp. 1-21.
- Soteriou, A.C. y Chase, R.B. (1998): "Linking the Customer Contact Model to Service Quality". *Journal of Operations Management*, Vol. 16, pp. 495-508.
- Stank, T.P. (1993): "Measuring Logistic Service Quality". *Journal of Business Strategies*, Vol.

10, Nº 1, pp. 51-62.

- Stank, T.P.; Goldsby, T.J. Vickery, S.K. (1999): "Effect of Service Supplier Performance on Satisfaction and Loyalty of Store Managers in the Fast Food Industry". *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 429-447.
- Sureshchandar, G.S.; Rajendran, C. y Kamalanabhan, T.J. (2001): "Customer Perceptions of Service Quality: A Critique". *Total Quality Management*, Vol. 12, Nº 1, pp. 111-124.
- Teas, R.K. (1993): "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality". *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 18-34.
- Teas, R.K. (1994): "Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment". *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 132-139.
- Vázquez, R. y Díaz, A.M. (1995): "Calidad de servicio en el turismo rural". V Congreso Nacional de Economía, Vol. 6, *Economía del Turismo*, pp. 355-368.
- Vázquez, R.; Díaz, A.M. y Santos, M.L. (2000): "Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicios turísticos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nº 1, pp. 39-56.
- Vickery, S.K.; Dröge, C.L. y Markland, R.E. (1997): "Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry". *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 317-330.
- West, S.G.; Finch, J.F. y Curran, P.J. (1995): "Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies", en Hoyle, R.H. (ed.): *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 56-75.
- Wisniewski, M. y Donnelly, M. (1996): "Measuring Service Quality in the Public Sector: The Potential for SERVQUAL". *Total Quality Management*, Vol. 7, Nº 4, pp. 357-365.
- Woodside, A.; Frey, L. y Daly, R. (1989): "Linking Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioral Intentions". *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, December, pp. 5-17.
- Youngdahl, W.E. y Kellogg, D.L. (1997): "The Relationship Between Service Customers' Quality Assurance Behaviors, Satisfaction and Effort: A Cost of Quality Perspective". *Journal of Operations Management*, Vol. 15, Nº 1, pp. 19-32.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Berry, L.L (1993): *Calidad Total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Díaz de Santos. Madrid.