

## Resumen

Los estudios de *benchmarking* en turismo se han centrado en comparar destinos similares sin considerar las diferencias según el producto turístico. Con el crecimiento de los destinos, se genera la necesidad de desarrollar una medida basada en el cliente. Por ello, este artículo trata de alcanzar una medida de *benchmarking* desde la perspectiva del turista y su aplicación al análisis comparativo entre destinos. El método de obtención de información ha sido mediante encuesta personal. Los resultados permiten afirmar que los elementos que determinan la calidad difieren según el tipo de destino considerado, lo que orienta la aplicación eficiente de recursos.

*Palabras clave:* *benchmarking*, producto turístico, turista, calidad del destino.

## Abstract

In tourism benchmarking studies have focused on comparing similar destinations without taking differences according to the tourism product into account. The increase in destinations has generated the need to develop a client-based measure. To this end, this article sets out to achieve a benchmarking measure from the standpoint of the tourist and its application to comparative inter-destination analysis. The method used for obtaining information is the personal interview. The results enable us to assert that the aspects that determine quality differ according to the type of destination considered, which acts as a guideline for the efficient application of resources.

*Key words:* benchmarking, tourism product, tourist, destination quality.

*JEL classification:* L83, M31.

# BENCHMARKING DE DESTINOS TURÍSTICOS: DIFERENCIAS DE CALIDAD DEL SERVICIO SEGÚN EL PRODUCTO TURÍSTICO COMERCIALIZADO

Juan José BLÁZQUEZ RESINO

Águeda ESTEBAN TALAYA

Arturo MOLINA COLLADO

*Universidad de Castilla-La Mancha*

## I. INTRODUCCIÓN

La mayoría de los países reconocen el potencial económico del turismo, desarrollando estrategias comerciales encaminadas al incremento continuo del número de turistas (1), y convirtiéndolo en uno de los motores primordiales de progreso económico (Organización Mundial del Turismo, 2008). Para España, como segundo destino mundial, el turismo alcanza un peso muy importante en la economía nacional, transformándolo en una actividad relevante para el crecimiento económico.

Adicionalmente, la industria turística está afrontando importantes modificaciones que generan mayores niveles de competencia. Estos cambios están provocados principalmente por la apertura de nuevos mercados, la mejora de los sistemas de transporte y comunicación, y la evolución del perfil de la demanda. Estas transformaciones suponen la existencia de turistas mejor informados y experimentados que buscan experiencias turísticas más personalizadas. El incremento de la competitividad de los mercados, unido a la importancia estratégica del turismo, implica la necesidad de generar acciones que proporcionen un mejor conocimiento de las variables fundamentales del mercado turístico, permitiendo el desarrollo de

estrategias que incrementen la eficiencia en la asignación de recursos turísticos (Wober y Fesenmaier, 2004).

En este sentido, la capacidad para recoger, procesar, analizar e interpretar información sobre la evolución del entorno y los turistas va a determinar la habilidad de adaptación y supervivencia frente a la competencia (Xiang et al., 2007), apareciendo el *benchmarking*, o evaluación comparativa (términos utilizados de forma indistinta en el texto de este artículo), como una herramienta directiva valiosa para identificar e interpretar información útil, compartir conocimiento y apoyar la toma de decisiones, además de generar innovación, mejorar los estándares del servicio y aumentar los niveles de productividad.

El *benchmarking* ha experimentado una creciente popularidad en las dos últimas décadas, siendo aplicado en diferentes situaciones empresariales, incluido el turismo. Iniciado en la dirección de calidad de los bienes tangibles, la evaluación comparativa se manifiesta como un procedimiento de dirección técnica y de calidad que consiste en identificar, aprender y aplicar las prácticas más efectivas mediante la comparación de actividades y resultados de distintas organizaciones, permitiendo obtener infor-

mación sobre cómo mejorar la calidad (Fuchs y Weiermair, 2004; Li y Petrick, 2007). Desde el punto de vista operativo, el fin principal del *benchmarking* es la introducción de mejoras continuas con una asignación controlada de recursos.

El número de trabajos sobre evaluación comparativa en el turismo es limitado, y está asociado principalmente a las organizaciones turísticas. Aunque durante los últimos años se ha incrementado el interés por su aplicación a los destinos (Kozak, 2002; Wober y Fesenmaier, 2004; Xiang *et al.*, 2007; Narayan, Rajendran y Sai, 2008), aún son escasos los estudios que tratan de identificar los aspectos principales de comparación, lo que permitiría mejorar los resultados y la calidad de los destinos. Además, la mayoría de los trabajos dan prioridad a la perspectiva de los gestores e investigadores de destinos. Sin embargo, para el desarrollo de medidas de comparación, el *benchmarking* de destinos debe centrarse en la perspectiva del turista, identificando los atributos más importantes de su experiencia turística. De esta forma, los gestores de *marketing* de destinos podrían contar con un buen instrumento de medida y comparación de la calidad de los destinos desde la perspectiva de los consumidores.

Por otro lado, el desarrollo de la evaluación comparativa entre destinos debe tener en cuenta las diferencias en la composición de la experiencia turística según los servicios turísticos ofertados. Algunos estudios (Narayan, *et al.* 2008) encuentran que la evaluación de un destino puede ser diferente si se considera el tipo de destino, afirmando que el número y tipo de variables clave del destino son distintos según el producto turístico. Los recursos que

poseen un mayor efecto sobre la percepción del turista en un destino de sol y playa pueden ser completamente diferentes a los que determinan la calidad global de un destino cultural.

Siguiendo lo expuesto, el objetivo de este artículo es contribuir al conocimiento sobre *benchmarking* en turismo mediante el desarrollo de un análisis comparativo entre destinos según el producto turístico comercializado. En particular, se trata de identificar las variables clave que configuran la experiencia del turista según la necesidad que satisfacen, distinguiendo entre turismo de sol y playa, turismo rural y turismo cultural. El conocimiento de las variables fundamentales según la tipología turística permitirá a los gestores de destinos utilizar de forma más eficiente los recursos. Hasta donde llega el conocimiento de los autores, ningún trabajo anterior ha desarrollado un análisis comparativo entre destinos según el producto turístico, siendo la principal aportación del estudio.

## II. BENCHMARKING EN TURISMO

Desde mediados del siglo XX, el turismo se ha caracterizado en España por el desarrollo de una oferta de sol y playa masiva, centrada en la atracción de segmentos de mercado especialmente sensibles al precio. Durante varias décadas, ha sido posible alcanzar los objetivos de rentabilidad porque la demanda superaba ampliamente la oferta; sin embargo, a finales de siglo se inicia un periodo de estancamiento, y es preciso afrontar la posibilidad de un agotamiento del turismo de sol y playa. Priestley (1995) identifica los principales problemas de los destinos turísticos en España, destacando la reducción de la ratio

coste-beneficio, la antigüedad y obsolescencia de los alojamientos y el desarrollo urbano descuidado, que han provocado el deterioro de playas, costas, áreas naturales y recursos.

La situación actual de los mercados muestra un entorno más complejo, exigente y competitivo que refleja la necesidad de estrategias coordinadas para mantener la viabilidad comercial, prestando mayor atención a los deseos y las necesidades individuales de los turistas, y buscando mejorar la diferenciación (Eraqi, 2006). Por otra parte, la complejidad y la globalización de este entorno competitivo requiere de inversiones sostenibles en recursos y servicios, identificándose la calidad como una de las fuentes de ventaja competitiva más importantes. Es decir, mejorar la calidad del destino debe ser la prioridad, básicamente por sus efectos sobre la percepción del turista y la generación de actitudes y comportamientos positivos. La pregunta que puede plantearse es: ¿cómo obtener información sobre los niveles actuales de calidad y cuáles son los estándares de calidad que deben ser alcanzados? Para dar respuesta a este interrogante, es importante que la industria turística obtenga herramientas y técnicas eficientes que permitan alcanzar ventajas en información y transformar el conocimiento en acción.

El *benchmarking* ha ganado amplia popularidad en los trabajos sobre turismo como herramienta útil para asistir los esfuerzos de evaluación (Kozak, 2002 y 2004; Wober y Fesenmaier, 2004; Xiang *et al.*, 2007). De hecho, la evaluación comparativa ha sido adoptada como técnica directiva para generar innovación, mejorar los estándares de calidad del servicio y elevar los niveles de pro-

ductividad de los negocios turísticos, entre otros aspectos. Algunos autores (Bogan y English, 1994; Camp, 1989): han identificado como principales beneficios los siguientes: 1) muestra cómo satisfacer mejor las necesidades de los clientes; 2) identifica las fortalezas y debilidades de la organización; 3) estimula la mejora continuada, y 4) es una manera eficiente de recoger ideas innovadoras. Aunque el concepto de *benchmarking* emerge en los años ochenta del siglo XX como técnica de mejora de la calidad mediante la comparación de resultados (2),

es tras la publicación del primer manual (Camp, 1989) cuando se produce un incremento importante en la literatura, relacionado con su aplicación a las principales industrias, incluido el turismo.

El estudio y la aplicación del *benchmarking* ha ido evolucionando desde un enfoque sobre actividades y/o procesos hacia la estrategia y el desarrollo de sistemas. Esto supone que puede ser identificado como una actividad con múltiples facetas y, por tanto, puede ser estudiado y definido desde diferentes perspectivas (Camp, 1989;

Spendolini, 1992; Kozak, 2002; Luque y Muñoz, 2003; y Li y Petrick, 2007). A pesar de que se observan diferencias entre las definiciones de *benchmarking*, es posible encontrar un elemento común: la medida y mejora continuada de los resultados (Fuchs y Weiermair, 2004) mediante la información obtenida de la comparación de los resultados de una organización con alguna medida de comprobación. En definitiva, el *benchmarking* es una herramienta cuyo objetivo fundamental es incentivar el aprendizaje continuo y sistemático que permita a las organizaciones alcanzar ma-

CUADRO N.º 1

INVESTIGACIONES SOBRE *BENCHMARKING* EN TURISMO

Autor/es	Enfoque de benchmarking	Contribuciones principales
Kozak y Rimmington (1998) .....	Resultados de pequeñas empresas en destinos	Vinculan los resultados de las organizaciones con el atractivo del destino
Kozak (2002) .....	<i>Benchmarking</i> de destinos	Provee un estudio de caso que ilustra cómo el <i>benchmarking</i> de destinos puede realizarse. También sugiere que el <i>benchmarking</i> es una experiencia de aprendizaje
Kozak (2003) .....	<i>Benchmarking</i> de destinos	Comparación de dos destinos turísticos que se encuentran en distintos puntos del ciclo de vida. Se identifican diferencias en las variables que determinan significativamente la satisfacción global
Fuchs y Weiermair (2004).....	Satisfacción de los turistas en el destino	Identifica los indicadores clave de satisfacción del turista
Kozak (2004) .....	<i>Benchmarking</i> de destinos (tanto teoría como metodología)	Provee una guía aplicable para diferentes tipos de <i>benchmarking</i> incluyendo procedimientos, como recogida de datos y métodos de análisis
Kozak y Nield (2004).....	Utilidad de la eco-etiqueta y los sistemas de calidad para el <i>benchmarking</i> de destinos	Los destinos pueden obtener beneficios potenciales mediante el uso de etiquetas ecológicas y sistemas de información de calidad como sustitutos de las técnicas de <i>benchmarking</i>
Wober y Fesenmaier (2004).....	<i>Benchmarking</i> de destinos con énfasis en la metodología	Provee ejemplos de estudios de casos sobre la aplicación del análisis envolvente de datos a las medidas de resultados de la publicidad de las organizaciones de destinos, con especial énfasis en el papel del <i>benchmarking</i> en la creación de escenarios estratégicos
Li y Petrick (2007).....	<i>Benchmarking</i> de destinos (Metodología para <i>websites</i> )	El estudio crea una herramienta directiva para realizar <i>benchmarking</i> de destinos usando Internet mediante un conjunto de medidas
Xiang et al.(2007) .....	<i>Benchmarking</i> de destinos (teórico)	Considera que el <i>benchmarking</i> debe ser identificado en el ámbito estratégico. Bajo una serie de condiciones definidas por la complejidad de la industria turística, la práctica del <i>benchmarking</i> tiene el potencial de fomentar el desarrollo de las organizaciones centradas en la estrategia y orientadas al cambio
Narayan, Rajendran y Sai (2008).....	<i>Benchmarking</i> de destinos (desarrollo de medida)	Desarrollan una escala de segundo orden para medir la calidad del destino

Fuente: Elaboración propia a partir de Xiang et al. (2007).

yores niveles de competitividad (Xiang *et al.*, 2007).

A pesar del amplio reconocimiento alcanzado en múltiples actividades (Koller y Salzberger, 2009), su aplicación al turismo es aún limitada. La mayoría de prácticas y estudios de *benchmarking* en la industria turística se han centrado en el análisis de unidades de negocio individuales (Kozak y Nield, 2004; Wober y Fesenmaier, 2004; Hwang y Lockwood, 2006), como hoteles (Min y Min, 1997; Cruz, 2007), compañías aéreas (Prayag, 2007) y restaurantes (Siguaw y Enz, 1999). No son muy numerosos los intentos por aplicar el *benchmarking* para medir la eficiencia y la competitividad de los destinos turísticos (véase el cuadro n.º 1).

De forma individual, los estudios sobre *benchmarking* de destinos han contribuido a su comprensión introduciendo conceptos y herramientas importantes para la gestión; no obstante, en conjunto carecen de una base teórica integrada y de amplia aceptación. Xiang *et al.* (2007) apuntan las razones de esta situación: 1) la literatura existente está aplicada sobre la base del estudio de casos, lo que provee sólo directrices operacionales paso a paso; 2) el *benchmarking* ha sido usado como una técnica descriptiva de comparación, raramente vinculado con el nivel estratégico organizacional, y 3) se carece de una orientación de sistemas que permita guiar la práctica de *benchmarking*, lo que puede producir una interpretación inconsistente de los resultados. Aunque Kozak (2004) realiza el intento más completo de establecer un modelo teórico para el *benchmarking* de destinos, el modelo también ha sido cuestionado. En consecuencia, el potencial del *benchmarking* como herramienta de planificación estratégica aún no ha sido logrado, siendo necesarios

planteamientos teóricos más generalizados que permitan desarrollar su aplicación efectiva.

En la práctica, las investigaciones existentes se han centrado en la comparación de destinos turísticos para identificar las diferencias entre los resultados (Kozak, 2003). Sin embargo, Camp (1989) afirma que el *benchmarking*, en su forma genérica, posee dos elementos fundamentales: estándares de medida y prácticas. Es decir, la identificación de las desviaciones mediante una comparación competitiva debe estar precedida por el desarrollo de medidas. A pesar de su importancia, pocos han sido los estudios centrados en la identificación de medidas (Kozak y Nield, 2004, y Narayan, *et al.*, 2008), sin que exista consenso sobre las más efectivas y relevantes, y siendo considerado un tema abierto al estudio por parte de los investigadores. En concreto, los motivos de la falta de acuerdo sobre las medidas son:

— El *benchmarking* de destinos debe afrontar la falta de disponibilidad y comparación de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, necesarios para la medida de los resultados. En general, la evaluación de un destino ha sido efectuada a través de una amplia variedad de medidas financieras y no financieras, como el número de visitantes y los gastos realizados, los niveles de satisfacción de los turistas con los distintos elementos del destino, el grado de compensación de los efectos negativos de la estacionalidad, la eficiencia en la utilización de las capacidades existentes, el nivel de protección de los recursos culturales y naturales, y/o el grado de aceptación de las políticas turísticas por parte de los residentes.

— La aplicación del *benchmarking* al sector servicios, y en concreto al turismo, muestra ma-

yores dificultades debido a la idiosincrasia de los destinos. Desde el punto de vista estratégico, los destinos turísticos son considerados una amalgama de recursos tangibles e intangibles que ofrecen una experiencia holística que los turistas interpretan de forma subjetiva. Reconociendo esta complejidad, las medidas de resultados han estado definidas mediante una gran cantidad de variables interrelacionadas, que han variado en función del destino analizado o el estudio realizado.

— En el contexto de múltiples medidas, surge la duda sobre cómo identificar el mejor destino (Wober y Feisenmaier, 2004).

Como paso previo a la evaluación comparativa entre destinos turísticos, es fundamental la identificación de la unidad de medida, que debe reconocer la complejidad de los destinos y estar definida como un conjunto de recursos y servicios interrelacionados percibidos por los turistas como una experiencia única.

## 1. Medición del *benchmarking* en turismo

Para identificar las unidades de medición, es de interés que los gestores públicos y privados se cuestionen en qué deben poner su atención para el desarrollo de las estrategias de comercialización de los destinos. La identificación de los recursos clave de atracción y diferenciación del destino son el elemento fundamental para dar respuesta a este interrogante. La atracción de los turistas hacia un destino puede basarse en recursos naturales, históricos y/o culturales. Sin embargo, el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible debe centrarse en la habilidad de los gestores para alcanzar



una mayor adaptación al entorno y a los deseos y necesidades de los turistas utilizando dichos recursos. Además, conocer la perspectiva del turista sobre el destino es fundamental, ya que permite identificar los elementos clave que determinan la experiencia turística. En turismo, aprender de los clientes y de sus comportamientos ha sido siempre una base importante para el desarrollo de estrategias y actividades de *marketing* innovadoras.

La calidad del servicio y la satisfacción del turista han sido identificados como indicadores significativos de la competitividad de los destinos (Fuchs y Weiermair, 2004; Eraqi, 2006; Xiang *et al.*, 2007), debido a su efecto sobre los resultados y las intenciones futuras del turista. Para el *benchmarking* de destinos, ambos conceptos están relacionados con las medidas de los resultados basadas en los clientes, donde el turista es la fuente principal para la identificación de los estándares de calidad. Por tanto, para que los gestores del destino puedan desarrollar sus actividades de *benchmarking* de forma más efectiva, es necesario conocer cómo medir la percepción del turista sobre el destino.

Kozak (2001, 2003) utiliza la satisfacción del turista como método para comparar dos destinos, Mugla en Turquía y Mallorca en España. Los resultados muestran que existen diferencias en la satisfacción con distintos atributos de cada destino y en su efecto sobre la satisfacción global. No obstante, se trata de un trabajo aplicado sobre dos destinos concretos que, a pesar de encontrarse en diferentes etapas de desarrollo, ofrecen el mismo producto: turismo de sol y playa. En un trabajo más reciente, Narayan *et al.* (2008) desarrollan y validan una escala

de *benchmarking* de destinos mediante la calidad, identificándola como un concepto de segundo orden, donde diferentes dimensiones de calidad forman la calidad global percibida del destino. A pesar de ser el único intento por desarrollar de forma directa una medida de *benchmarking* de destinos, el estudio fue realizado sobre una zona concreta, Kerala (India), siendo el turismo de sol y playa el producto analizado. En general, los trabajos sobre *benchmarking* se han centrado en el análisis de un destino concreto, sin que se hayan realizado estudios que traten de comparar destinos según el producto turístico comercializado.

Aceptada la idiosincrasia del turismo, las diferencias entre tipos de destinos pueden suponer divergencias en la percepción de la calidad (McKercher y Wong, 2004), es decir, los elementos importantes para los clientes pueden diferir de forma significativa de unos destinos a otros. Cada destino puede tener una serie de características distintivas, delimitadas principalmente por el producto turístico comercializado, que determinan la orientación y estrategias de *marketing* a desarrollar. Kozak (2002) afirma que la aplicación del *benchmarking* a los destinos turísticos puede estar condicionada por factores culturales, económicos, políticos y prácticos, limitando en gran medida la comparación con las buenas prácticas de otros.

Considerando el estudio realizado por Narayan *et al.* (2008), se pretende desarrollar una medida de *benchmarking* de destinos basada en la perspectiva del turista para identificar las variables clave que afectan a la percepción global de calidad de la experiencia turística, realizando una distinción entre los tipos de destinos según

el producto turístico comercializado.

### III. METODOLOGÍA

Para delimitar la población objetivo, se han tenido en cuenta varios aspectos. Siguiendo la clasificación de la Organización Mundial del Turismo, se considera que sólo los turistas deben ser incluidos en el estudio, con independencia del alojamiento utilizado, excluyendo así a los excursionistas. Por otro lado, múltiples estudios han demostrado que existen diferencias en la percepción de la calidad y la satisfacción en función de variables relacionadas con la cultura del turista y su país de origen (Danaher y Arweiler, 1996; Bowen y Clarke, 2002; Kozak, 2003; Kvist y Klefsjo, 2006; Wang, Royo y Tyler, 2008). McKercher y Wong (2004) concluyen que los mercados nacionales y los internacionales deben ser tratados separadamente. Con el fin de controlar el efecto de las diferencias en la cultura o país de origen sobre la percepción, se determina que la población objetivo de la presente investigación sean turistas nacionales. Además, los turistas nacionales representan el segmento más importante en España, puesto que el 93,3 por 100 de los viajes y el 87,3 por 100 de las pernoctaciones realizadas fueron a destinos españoles (FAMILITUR - Instituto de Estudios Turísticos, 2008).

Se realizó un trabajo de campo durante los meses de enero y febrero de 2008 mediante encuestas personales a una muestra representativa de turistas para todo el territorio nacional (véase cuadro n.º 2). La recogida de información resultó apropiada, puesto que la muestra final alcanzó 667 encuestas (320 de sol y playa, 132 de turismo rural y 215 de turismo cultural), estimando que el error máximo co-

CUADRO N.º 2

**PROPORCIÓN DE TURISTAS INTERNOS POR COMUNIDAD DE RESIDENCIA**

	TURISMO INTERNO (2008)* (Porcentaje)	MUESTRA (Porcentaje)
Andalucía .....	16,9	11,7
Aragón .....	3,0	2,2
Asturias .....	2,5	1,6
Baleares .....	2,4	2,0
Canarias.....	4,3	2,0
Cantabria .....	1,2	1,6
Castilla-La Mancha.....	5,8	8,1
Castilla y León.....	4,2	7,6
Cataluña .....	16,6	4,6
Comunidad Valenciana.....	11,2	9,4
Extremadura .....	2,3	3,9
Galicia .....	5,9	2,4
Madrid.....	13,5	39,2
Murcia.....	2,9	1,3
Navarra.....	1,4	0,4
País Vasco .....	5,1	1,4
La Rioja.....	0,7	0,5
Melilla.....	0,0	0,1

\* Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2008).

metido en la estimación de las proporciones ( $p=q=50$  por 100), con un nivel de confianza del 95 por 100, es del 3,87 por 100.

Distintos trabajos han desarrollado múltiples formas para establecer una medición de la calidad del destino, principalmente mediante la generación de escalas propias adaptadas al contexto de la investigación. Una revisión de la literatura revela que la mayoría de los autores utilizan el análisis factorial exploratorio (AFE) para identificar las principales dimensiones de calidad del destino. Mediante el AFE, se busca descubrir la estructura subyacente de un amplio conjunto de variables, asumiendo que ningún indicador está asociado con los factores. Esto supone que no existe literatura previa que soporte la relación en-

CUADRO N.º 3

**DESARROLLO DE MEDIDAS FORMATIVAS**

	Marco Teórico	Referencias	Aplicación
IDENTIFICACIÓN DEL CONCEPTO	Dominio conceptual .....	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988); Chin, Peterson y Brown (2008)	Modelo de <i>gaps</i> (diferencias) entre las expectativas y el resultado percibido del servicio. El tamaño y dirección de las diferencias determina la calidad del servicio
	Dimensionalidad		
	— Segundo orden .....	Rossiter (2002); Narayan, Rajendran y Sai (2008)	Modelo indirecto formativo (formativo-formativo)
	— SERVQUAL .....	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988); Vogt y Fesenmaier (1995)	Dimensiones: tangible, capacidad de respuesta, fiabilidad, empatía y seguridad
	— Medida .....	Bolton y Drew (1991); Brown, Churchill y Peter (1993); Gotlieb, Grewal y Brown (1994); Oh (1997)	Disconfirmación subjetiva. Likert: (1), mucho peor de lo esperado, a (7), mucho mejor de lo esperado
VALIDACIÓN DEL CONCEPTO	Validación contenido		
	— Revisión de la literatura ..	Pizam y Milman (1993); Díaz et al. (2000); Kozak y Rimmington (2000); Kozak (2001, 2003); Kozak, Bigné y Andreu (2004); Bigné, Sánchez y Sanz (2005); Alegre y Cladera (2006); Albacete, Fuentes y Lloréns (2007); Hernández, Muñoz y Santos (2007); Correia y Miranda (2008)	28 ítems. Variables que muestran mayor generalidad y aplicables a diferentes tipos de destino
	— Panel de expertos .....	Boudreau, Gefen y Straub (2001); Hardesty y Bearden (2004)	21 ítems
	— Q-Sorting.....	Petter, Straub y Rai (2007); Roy (2008)	Comprobar que las agrupaciones en las dimensiones coinciden con las establecidas por los expertos

tre los indicadores y los factores, teniendo que usar las cargas factoriales para decidir la estructura factorial (Hair *et al.*, 2006). Los resultados obtenidos pueden llevar a la eliminación de variables de calidad esenciales simplemente porque su carga factorial no es la óptima, o porque se agrupan en el mismo factor variables que en la realidad no tienen relación (Andriotis *et al.*, 2008). Para evitar la confusión de interpretación (3), y siguiendo el planteamiento de trabajos anteriores (Rossiter, 2002; Blázquez, 2009; y Zabkar *et al.*, 2010), se identifica la calidad percibida del destino como un concepto (constructo) formativo, definido como la evaluación de los atributos que posee un destino en relación con las expectativas previas del visitante. La calidad del destino estará compuesta por los diferentes atributos, sobre los que el turista tiene poco o ningún control, comportando la variación en

la calidad percibida de alguno de dichos atributos la variación en la percepción global de la calidad del destino.

La delimitación de la medida debe seguir el proceso establecido para los conceptos formativos. Sin embargo, para el desarrollo de una medida formativa para la calidad del destino ha sido necesario afrontar la falta de atención de la literatura al desarrollo y análisis de modelos formativos de medición. Siguiendo las indicaciones realizadas por MacKenzie *et al.* (2005) y Petter *et al.* (2007), el desarrollo de una medida formativa para la calidad del destino se ha realizado mediante las etapas que se recogen en el cuadro n.º 3 (4).

Una vez desarrollada la unidad de medida (véase el anexo 1), es preciso identificar y seleccionar los principales productos turísticos para realizar la comparación. Desde

la perspectiva de la demanda, los diferentes productos turísticos pueden clasificarse en función de la necesidad que satisfacen (Esteban, 1996), destacando los siguientes: turismo de sol y playa, turismo rural y turismo cultural. Los tres tipos de turismo muestran estructuras claramente diferenciadas. Además, según el momento del ciclo de vida, cada uno se encuentra en posiciones diferentes; así, algunos autores sostienen que el turismo de sol y playa ha entrado en fase de declive, mientras que el turismo rural y el cultural están aún en fase de crecimiento.

#### IV. RESULTADOS

##### 1. Diferencias entre destinos

En primer lugar, se realiza un análisis comparativo de los valores alcanzados por las distintas variables relacionadas con la calidad

CUADRO N.º 4

#### EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS DESTINOS POR TIPOS ANÁLISIS DE MEDIAS

VARIABLES DEL DESTINO	SOL Y PLAYA		RURAL		CULTURAL	
	$\bar{X}$	D.T.	$\bar{X}$	D.T.	$\bar{X}$	D.T.
Limpieza.....	4,97	1,26	4,98	1,19	4,94	1,32
Seguridad.....	5,00	1,28	5,02	1,28	4,86	1,29
Servicios al turista.....	4,94	1,16	4,87	1,33	4,78	1,33
Infraestructura hotelera.....	5,08	1,31	4,68	1,33	4,91	1,28
Lugares para compras.....	4,88	1,36	4,39	1,56	4,92	1,44
Espacios para actividades.....	4,84	1,27	4,86	1,35	4,90	1,23
Conservación de recursos.....	4,92	1,30	5,00	1,31	<b>5,06</b>	1,37
Transporte público.....	4,48	1,37	4,08	1,45	4,62	1,42
Información turística.....	4,84	1,25	4,66	1,48	4,92	1,34
Hospitalidad.....	5,17	1,28	<b>5,24</b>	1,34	<b>5,03</b>	1,31
Restaurantes.....	4,51	1,43	4,89	1,27	4,65	1,37
Estado de los accesos.....	4,43	1,45	4,32	1,55	4,59	1,33
Nivel general de precios.....	4,40	1,38	4,75	1,25	4,44	1,23
Estado del tráfico.....	4,28	1,49	4,84	1,60	4,23	1,44
Reducción contaminación.....	4,70	1,34	5,15	1,52	4,40	1,56
Clima.....	<b>5,45</b>	1,33	5,22	1,34	4,71	1,39
Voluntad de ayuda al turista.....	4,94	1,28	5,15	1,31	4,84	1,34
Espacios naturales.....	5,14	1,35	<b>5,67</b>	1,46	4,88	1,32
Vida nocturna.....	<b>5,35</b>	1,38	4,50	1,60	5,01	1,42
Actividades culturales.....	4,53	1,29	4,81	1,40	<b>5,18</b>	1,27
Destino para el relax.....	<b>5,28</b>	1,44	<b>5,43</b>	1,28	4,72	1,39

Notas:  $\bar{X}$  = media; D.T. = desviación típica; en negrita: variables mejor valoradas; en cursiva: variables peor valoradas

CUADRO N.º 5  
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS DESTINOS POR TIPOS.  
CONTRASTES DE DIFERENCIAS

VARIABLES DEL DESTINO	SOL Y PLAYA vs. RURAL		SOL Y PLAYA vs. CULTURAL		RURAL vs. CULTURAL	
	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
Limpieza.....	-0,149	0,881	0,230	0,818	0,322	0,748
Seguridad.....	-0,138	0,890	1,206	0,228	1,085	0,279
Servicios al turista.....	0,579	0,563	1,496	0,135	0,609	0,543
Infraestructura hotelera.....	2,914	<b>0,004</b>	1,454	0,146	-1,595	0,112
Lugares para compras.....	3,344	<b>0,001</b>	-0,348	0,728	-3,247	<b>0,001</b>
Espacios para actividades.....	-0,195	0,845	-0,544	0,586	-0,241	0,809
Conservación de recursos.....	-0,602	0,547	-1,209	0,227	-0,407	0,685
Transporte público.....	2,754	<b>0,006</b>	-1,156	0,248	-3,407	<b>0,001</b>
Información turística.....	1,326	0,186	-0,666	0,506	-1,666	0,097
Hospitalidad.....	-0,526	0,599	1,224	0,222	1,436	0,152
Restaurantes.....	-2,701	<b>0,007</b>	-1,129	0,259	1,681	0,094
Estado de los accesos.....	0,719	0,472	-1,315	0,189	-1,737	0,083
Nivel general de precios.....	-2,539	0,011	-0,385	0,700	2,249	<b>0,025</b>
Estado del tráfico.....	-3,541	<b>0,000</b>	0,437	0,663	3,698	<b>0,000</b>
Reducción contaminación.....	-3,153	<b>0,002</b>	2,349	<b>0,019</b>	4,391	<b>0,000</b>
Clima.....	1,670	0,096	6,215	<b>0,000</b>	3,380	<b>0,001</b>
Voluntad de ayuda al turista.....	-1,554	0,121	0,883	0,377	2,107	<b>0,036</b>
Espacios naturales.....	-3,689	<b>0,000</b>	2,187	<b>0,029</b>	5,173	<b>0,000</b>
Vida nocturna.....	5,700	<b>0,000</b>	2,759	<b>0,006</b>	-3,123	<b>0,002</b>
Actividades culturales.....	-2,066	0,039	-5,773	<b>0,000</b>	-2,534	<b>0,012</b>
Destino para el relax.....	-1,040	0,299	4,508	<b>0,000</b>	4,796	<b>0,000</b>

Nota: En negrita aparecen las variables con una significatividad  $p < 0,05$ .

del destino. El objetivo es obtener una visión global de las diferencias en las valoraciones otorgadas por los turistas a cada una de las variables que componen un destino, y permitir la comparación de los valores alcanzados entre los tipos. Como se muestra en el cuadro n.º 4, las características de los destinos muestran diferencias en sus valoraciones según la tipología turística.

Aunque el análisis descriptivo permite, de forma global, identificar las variables mejor y peor valoradas, es necesario estudiar si las diferencias entre los tipos de destino son significativas. Con este objetivo, se realiza un contraste de igualdad de medias mediante el estadístico  $t$  (cuadro n.º 5), aunque con la limitación de no poder realizar un análisis conjunto para los tres tipos de turismo, puesto que este análisis sólo permite la comparación dos a dos.

## 2. Análisis del contenido de las dimensiones por destinos

Antes de realizar el análisis de comparación entre los distintos destinos utilizando la escala desarrollada, se ha llevado a cabo su análisis de fiabilidad. Debido a las propiedades de las medidas formativas, los métodos tradicionales para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas no se consideran apropiados. Por ello, se ha seguido el esquema desarrollado por Petter *et al.* (2007) que establecen, por un lado, el análisis de la colinealidad entre los componentes y, por otro, el análisis de los pesos de los elementos sobre sus correspondientes conceptos y su respectiva significación.

En primer lugar, para confirmar que la multicolinealidad no está presente, se utiliza el índice

de inflación de la varianza (IFV), que mide el efecto de la colinealidad entre las variables independientes de un modelo de regresión, expresando el grado en el cual se limita la estimación. Se observa que para todas las variables utilizadas el valor IFV obtenido es inferior al valor establecido para las medidas formativas (3,3), lo que indica la ausencia de multicolinealidad entre las variables.

En segundo lugar, los pesos indican la importancia relativa de cada atributo sobre el desarrollo del concepto formativo. Bollen (1989) afirma que los parámetros que reflejan el impacto de los indicadores formativos sobre los conceptos (pesos) indican la validez del indicador, puesto que el parámetro captura su contribución individual sobre el concepto. La determinación de la significación de los pesos de los indicadores se esta-



blece a través del estadístico *t*, estimado usando la técnica *bootstrapping* (5) (método de remuestreo). A partir de los resultados obtenidos (véase cuadro n.º 6) es posible establecer dos conclusiones fundamentales. Por un lado, se puede confirmar la naturaleza formativa de la calidad, puesto que las correlaciones mostradas son bajas, existiendo una amplia diferencia entre los valores. Y por otro, se observa la existencia de diferencias fundamentales en la determinación de la calidad según el destino. Los pesos de los componentes difieren en función de la tipología de turismo y, en algunos casos, la contribución no es significativa. De forma más concreta, es posible señalar algunos aspectos sobre los resultados en cada tipo de turismo.

Tanto en el turismo de sol y playa como en el turismo cultural, todas las variables de la dimensión tangible son significativas, destacando el efecto de "infraestructura hotelera" y "espacios naturales". Al contrario, en los destinos de turismo rural, sólo "infraestructura hotelera" y "espacios para actividades" alcanzan un valor significativo. La variable "restaurantes" es la única que no posee un efecto significativo sobre la capacidad de respuesta en los destinos de sol y playa, siendo "reducción de la contaminación" la variable no significativa del turismo cultural. La capacidad de respuesta del turismo rural está determinada sólo por las variables "limpieza" y "conservación de los recursos".

Las variables que componen la fiabilidad en los destinos de sol y

playa muestran gran homogeneidad en sus pesos, destacando "vida nocturna" por encima de las demás. El "nivel general de precios" es la variable más importante en los destinos culturales y también en turismo rural, donde "vida nocturna" y "lugares para compras" no son significativos. Los resultados sobre la empatía muestran que la "hospitalidad" no es significativa en los destinos de sol y playa, que en turismo rural sólo "servicios al turista" y "hospitalidad" alcanzan valores significativos, mientras que "información turística" no es significativa para los destinos culturales. Finalmente, "seguridad" y "destino para el relax" son los elementos más importantes de la dimensión seguridad, en la cual "estado del tráfico" no alcanza valores significativos en los destinos rurales y culturales.

CUADRO N.º 6

## COMPOSICIÓN DE DIMENSIONES

FACTOR	INDICADOR	SOL Y PLAYA		TURISMO RURAL		TURISMO CULTURAL	
		Peso	<i>t</i>	Peso	<i>t</i>	Peso	<i>t</i>
TANGIBLE.....	Infraestructura hotelera .....	0,473***	7,02	0,638***	2,90	0,470***	5,04
	Espacios para actividades.....	0,218***	2,66	0,346*	1,77	0,379***	3,83
	Transporte público .....	0,225***	2,99	<b>0,011</b>	<b>0,05</b>	0,172*	1,85
	Espacios naturales .....	0,535***	7,11	<b>0,301</b>	<b>1,60</b>	0,408***	3,84
CAPACIDAD DE RESPUESTA .....	Limpieza .....	0,436***	6,68	0,638***	3,55	0,259***	2,83
	Conservación de recursos.....	0,478***	6,07	0,330**	2,22	0,504***	5,33
	Restaurantes.....	<b>0,071</b>	<b>1,00</b>	<b>0,255</b>	<b>1,64</b>	0,382***	4,21
	Estado de los accesos .....	0,17**	2,19	<b>-0,104</b>	<b>0,72</b>	0,161*	1,69
FIABILIDAD.....	Reducción contaminación .....	0,211**	2,59	<b>0,103</b>	<b>0,80</b>	<b>0,045</b>	<b>0,55</b>
	Lugares para compras.....	0,243***	2,68	<b>0,382</b>	<b>1,56</b>	0,402***	4,78
	Nivel general de precios .....	0,226***	2,70	0,523***	3,21	0,427***	5,09
	Clima.....	0,350***	4,52	0,283*	1,75	0,327***	3,44
EMPATÍA .....	Vida nocturna.....	0,381***	4,89	<b>-0,118</b>	<b>0,59</b>	0,198**	2,03
	Actividades culturales .....	0,355***	4,49	0,356**	1,98	0,191*	1,74
	Servicios al turista .....	0,469***	4,61	0,645***	3,85	0,203*	1,84
	Información turística.....	0,315***	3,07	<b>-0,011</b>	<b>0,05</b>	<b>0,162</b>	<b>1,60</b>
SEGURIDAD .....	Hospitalidad .....	<b>0,079</b>	<b>0,68</b>	0,530***	3,06	0,520***	4,20
	Voluntad de ayuda al turista .....	0,438***	3,92	<b>-0,035</b>	<b>0,17</b>	0,384***	3,03
	Seguridad.....	0,443***	5,65	0,661***	5,71	0,659***	6,16
	Estado del tráfico.....	0,132**	2,19	<b>0,175</b>	<b>1,11</b>	<b>-0,034</b>	<b>0,30</b>
	Destino para el relax .....	0,721***	11,57	0,501***	3,58	0,532***	4,49

Notas: \*\*\*  $p < 0,01$  ( $t_{(0,01; 499)} = 2,585$ ); \*\*  $p < 0,05$  ( $t_{(0,05; 499)} = 1,964$ ); \*  $p < 0,10$  ( $t_{(0,10; 499)} = 1,647$ )  
En negrita: variables no significativas.

### 3. Análisis estructural por destinos

Una vez establecida la composición de cada una de las dimensiones para cada producto turístico, la siguiente etapa es identificar la influencia de cada una de las dimensiones de calidad sobre la percepción global de calidad del destino y ello mediante la estimación de los coeficientes estructurales, que indican la fortaleza en las relaciones entre las variables independientes y dependientes. El análisis de la estabilidad y la significación de los parámetros estimados se realiza mediante la técnica de *bootstrapping*. Además se analiza el valor  $R^2$ , que mide el poder predictivo de un modelo de las variables independientes (Chin *et al.*, 2003), debiendo alcanzar un valor igual o superior a 0,1, puesto que valores por debajo de dicho nivel, aunque sean es-

tadísticamente significativos, proporcionan muy poca información.

Los resultados del análisis estructural muestran los coeficientes que indican la intensidad de las relaciones entre las dimensiones y la percepción global de calidad, así como su significación. Las relaciones estructurales entre las dimensiones de la calidad y la percepción global manifestada por el turista difieren en función de la tipología turística analizada. En este estudio, los valores de  $R^2$  en los tres tipos de turismo superan el valor mínimo recomendado, evidenciando la adecuada habilidad predictiva del modelo.

De forma más específica, para el turismo de sol y playa las dimensiones seguridad, fiabilidad y capacidad de respuesta alcanzan un mayor valor en sus coeficientes (véase

gráfico 1). Estos resultados son similares al obtenido por Narayan *et al.* (2008), quienes, en su intento de desarrollar una escala de *benchmarking* de destinos usando un destino de turismo de sol y playa, encuentran que la seguridad y una buena logística son fundamentales para alcanzar la calidad global. Para estos destinos, la empatía no muestra un efecto significativo sobre la calidad global percibida del turista.

En segundo lugar, el producto de turismo rural obtiene una relación significativa entre la percepción global de calidad y únicamente las dimensiones "capacidad de respuesta" y "tangible" (véase gráfico 2). En turismo cultural, la empatía es la dimensión que muestra el mayor efecto sobre la percepción global del destino, seguida por la capacidad de respuesta, la

GRÁFICO 1  
DESTINOS DE SOL Y PLAYA

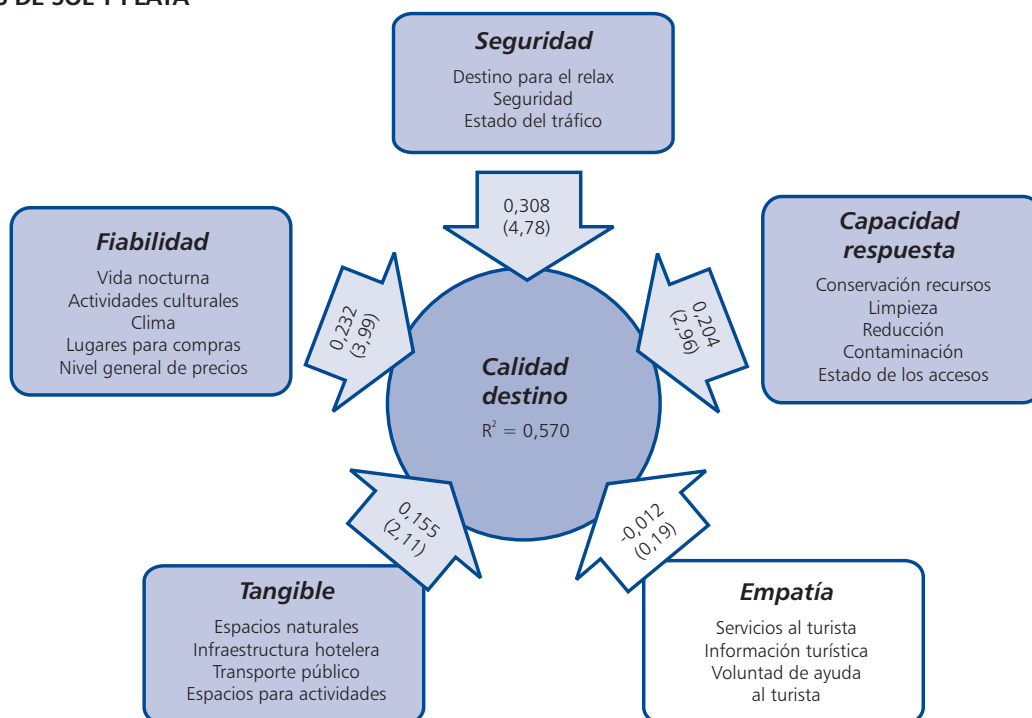


GRÁFICO 2  
DESTINOS DE TURISMO RURAL

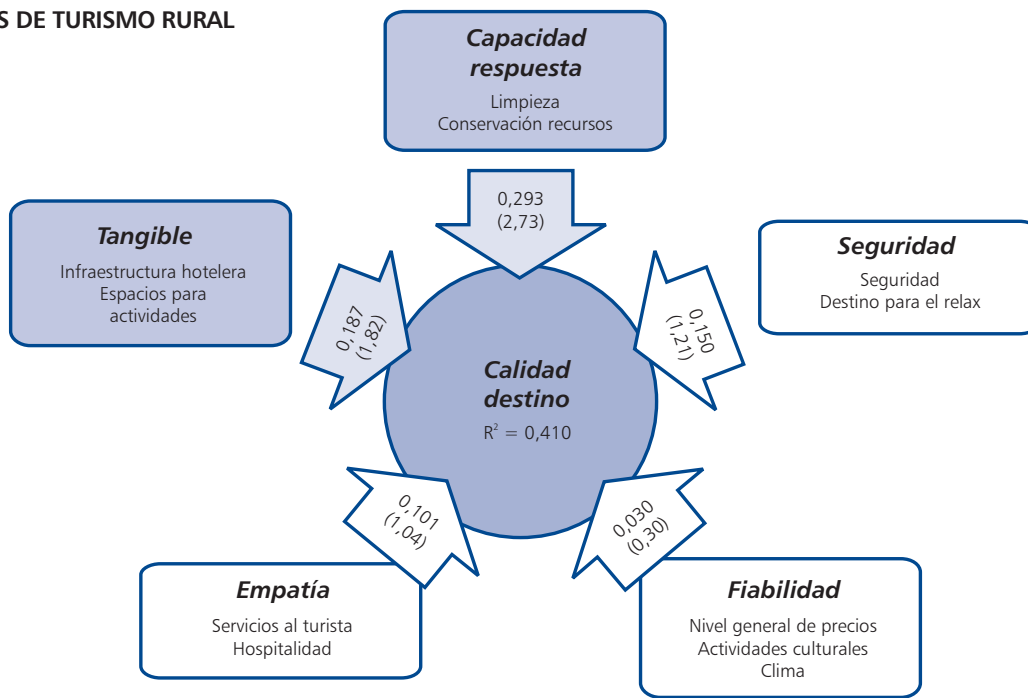
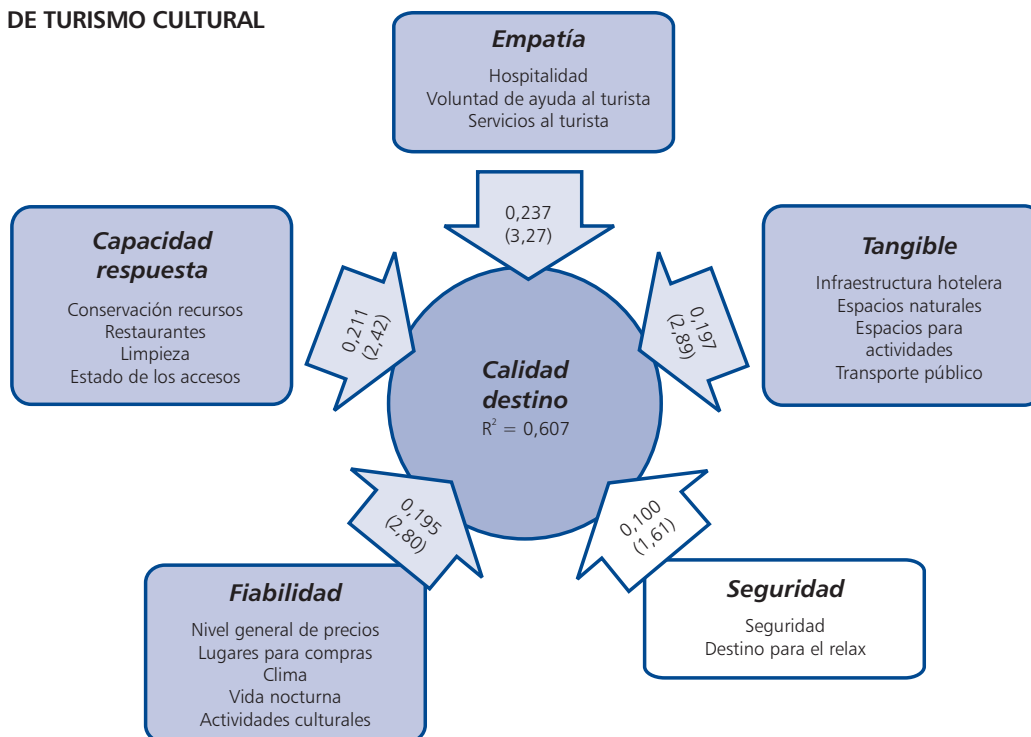


GRÁFICO 3  
DESTINOS DE TURISMO CULTURAL



dimensión tangible y la fiabilidad. Al contrario que en los destinos de sol y playa, la dimensión seguridad no alcanza un efecto significativo (véase el gráfico 3).

## V. CONCLUSIONES

Aunque, por sí mismo, el *benchmarking* no puede ser considerado una estrategia para alcanzar ventajas competitivas, su utilidad como herramienta permite a los directores buscar las soluciones más eficientes para mejorar el desempeño organizacional y los resultados (Xiang *et al.*, 2007). La práctica del *benchmarking* asegura la eficiencia de las estrategias a través del análisis continuo de los procesos y los resultados.

En general, el *benchmarking* en turismo ha centrado su atención sobre la evaluación comparativa, basada principalmente en el estudio de casos. Sin embargo, es necesario un marco teórico generalizado que permita su uso como guía de aplicación efectiva, más allá del análisis tradicional de la competencia. El *benchmarking* permite conectar medios (procesos) con fines (resultados), lo que supone que el análisis comparativo es sólo un paso intermedio en un proceso de aprendizaje continuo cuyo fin es obtener información sobre cómo mejorar los resultados. De esta forma, el desarrollo futuro del *benchmarking* en turismo requiere de cambios en el enfoque, desde la evaluación al aprendizaje (Xiang *et al.*, 2007).

El valor del *benchmarking* está en que los gestores de destinos aprendan de forma sistemática y continua de los turistas, de experiencias anteriores y de los resultados obtenidos, logrando con ello los objetivos perseguidos. Su éxito estará determinado por el grado

de compromiso y esfuerzo de los gestores de destinos en responder a la evolución continua del entorno. Watson (1993) apunta que el *benchmarking* debe ser visto como un proceso de adaptación, en lugar de adopción, lo que implica que los destinos no se deben limitar a detectar y corregir errores, sino que deben realizar ajustes continuos de adaptación a los cambios del entorno. Esto supone que el *benchmarking* debe ser una herramienta dinámica, cuya evolución exige una adaptación y ampliación de la orientación actual. El *benchmarking* de destinos necesita apoyarse en las nuevas tecnologías de la información, que permiten obtener información continua sobre las principales características que definen el entorno competitivo en cada momento.

A partir de todo lo anterior, es posible definir el *benchmarking* como un proceso continuo y sistemático de dirección y mejora de la calidad, desarrollado mediante la comparación de los resultados de una unidad de producción con un conjunto de medidas de eficiencia basadas en las necesidades críticas de los consumidores, permitiendo obtener información sobre cómo mejorar y alcanzar mayores niveles de rendimiento con un conjunto de recursos limitados.

Una buena dirección debe comenzar con unas buenas medidas. Puesto que el servicio al cliente es el objetivo final del *benchmarking*, se convierte en esencial contar con un buen instrumento de medida desarrollado desde la óptica de los clientes. Los propios turistas pueden beneficiarse de indicadores más claros sobre los servicios ofrecidos y sobre cómo sus expectativas pueden ser alcanzadas a través de las actividades de gestión del destino.

Este trabajo contribuye al conocimiento del *benchmarking* me-

dante el desarrollo de una medida de calidad desde la perspectiva de los turistas. En este sentido, un primer elemento a destacar del estudio es la utilización de una misma escala como base para el análisis de la calidad percibida de distintos tipos de turismo, lo que ha supuesto partir de un modelo común que posibilita su aplicación y comparación. En general, los recursos intangibles son los que tienen un mayor efecto sobre la percepción global de la calidad, indicando que la gestión y la dirección es más importante que los recursos físicos. Esto supone que los gestores de destino deben asegurar la optimización de las capacidades de los recursos encargados de los elementos que componen el destino, principalmente mediante formación, tratando de identificar la importancia de sus actividades, por encima de los recursos físicos sobre los que operan.

Los resultados alcanzados a partir de la evaluación comparativa permiten reconocer la complejidad de los destinos turísticos, mostrando que la relevancia y la importancia de variables clave del destino dependen del tipo de producto turístico comercializado; es decir, los turistas valorarán de forma distinta aspectos fundamentales del destino según el servicio turístico que esté siendo consumido. La tipología turística se comporta como una variable que modera la relación de los atributos con la calidad global percibida, lo que posee claras implicaciones en la planificación de las ofertas, que debe adaptarse a cada tipo de turismo (véase cuadro n.º 7).

Los resultados del presente estudio tienen una serie de implicaciones para el desarrollo de las actividades de *benchmarking* de destinos, permitiendo acceder a un mejor conocimiento del comportamiento de los turistas y al

CUADRO N.º 7

## VARIABLES CLAVE SEGÚN EL PRODUCTO TURÍSTICO

Producto turístico	Dimensión	Atributos
TURISMO DE SOL Y PLAYA	Seguridad .....	Destino para el relax Seguridad Estado del tráfico
	Fiabilidad .....	Vida nocturna Actividades culturales Clima Lugares para compras Nivel general de precios
	Capacidad de respuesta .....	Conservación de recursos Limpieza Reducción contaminación Estado de los accesos
	Tangible .....	Espacios naturales Infraestructura hotelera Transporte público Espacios para actividades
TURISMO RURAL	Capacidad de respuesta .....	Limpieza Conservación de recursos
	Tangible .....	Infraestructura hotelera Espacios para actividades
TURISMO CULTURAL	Empatía .....	Hospitalidad Voluntad de ayuda al turista Servicios al turista
	Capacidad de respuesta .....	Conservación de recursos Restaurantes Limpieza Estado de los accesos
	Tangible .....	Infraestructura hotelera Espacios naturales Espacios para actividades Transporte público
	Fiabilidad .....	Nivel general de precios Lugares para compras Clima Vida nocturna Actividades culturales

desarrollo de estrategias de comercialización más eficientes y mejor adaptadas. Para lograr una ventaja competitiva, los destinos deben asegurarse de que sus recursos pueden convertirse en una experiencia turística superior a la del resto de los destinos alternativos. El deseo de los gestores de tener mejores resultados comienza por centrarse sobre aquellos aspectos que proporcionan mayor valor para el turista según el producto turístico comercializa-

do. Por otro lado, la fragmentación y la complejidad de los destinos implica la necesidad de cooperación entre las múltiples organizaciones y agentes de destino. La orientación colectiva es básica para utilizar los recursos limitados del destino de una forma más eficiente.

En concreto, los destinos de sol y playa deben prestar atención, principalmente, a los aspectos relacionados con la seguridad,

concentrándose en la generación de un entorno que permita al turista evadirse durante el periodo vacacional. Por ejemplo, incluyendo actividades de ocio, como el nocturno, o establecimientos que mejoren la oferta comercial. Los elementos relacionados con la hospitalidad y la información turística no poseen una influencia determinante sobre la calidad global percibida, lo que supone que el turista no necesita mucha información turística y otorga baja importancia al contacto personal con los habitantes. La conclusión de estos resultados se basa en las actividades desarrolladas en este tipo de turismo, básicamente acudir a la playa, conociendo su ubicación, puesto que los alojamientos se suelen buscar en sus proximidades.

La configuración de la oferta de turismo rural se ha basado principalmente en la promoción de los establecimientos de alojamiento, lo que supone que la mayor parte de la estancia esté desarrollada en el propio establecimiento. El importante peso del alojamiento se observa en su efecto sobre la percepción global, puesto que la dimensión tangible está formada casi por completo por la infraestructura hotelera. Desde la perspectiva del destino, los turistas identifican la limpieza y conservación de los recursos como elementos clave, sin que manifiesten expectativas previas sobre otros aspectos del destino. Por este motivo, los destinos que posean alojamientos rurales deben tratar de alcanzar una mayor implicación en las actividades turísticas mediante el incremento de los servicios al turista y la promoción y/o desarrollo de actividades complementarias al simple alojamiento.

Los destinos culturales deben centrarse en el desarrollo y mejora de los aspectos relacionados



con la empatía, puesto que los turistas identifican como destinos de más calidad en los que la actitud de los lugareños es más hospitalaria, y manifiestan una mayor preocupación por informarse y hacer más agradable la estancia en el destino. La conservación de los recursos, históricos y culturales, es también un elemento fundamental, alcanzando el turismo sostenible una gran importancia en este sentido.

Como cualquier trabajo de investigación, el presente estudio muestra algunas limitaciones relacionadas, principalmente, con el desarrollo de la escala y con la selección de la muestra. Aunque la falta de consenso en la literatura sobre las dimensiones de la calidad ha provocado que se utilicen las dimensiones desarrolladas por Parasuraman *et al.* (1988), es necesario estudiar las posibilidades de aplicación de otras agrupaciones desarrolladas en trabajos anteriores. De la misma forma, para poder realizar la evaluación comparativa, la elección de las variables de calidad del destino ha estado determinada por la inclusión en el estudio de aspectos comunes a los tres tipos de turismo seleccionados. Sin embargo, cada tipo de destino posee un conjunto de características particulares que, en muchos casos, pueden tener una influencia determinante sobre la percepción global. Esto supone que para el desarrollo del *benchmarking* entre destinos que comercialicen el mismo tipo de turismo será necesario considerar aspectos no incluidos en este estudio.

Por otro lado, la selección de turistas nacionales se basó en la necesidad de controlar las diferencias culturales a la hora de valorar de los atributos del destino. Sin embargo, dada la importancia de los turistas no residentes en el mercado turístico español, la

aplicación del análisis de percepción de calidad sobre los turistas extranjeros permitirá comparar las diferencias entre turistas nacionales y no nacionales.

#### NOTAS

(1) El número de turistas en el año 2020 triplicará a los alcanzados en 2003, según la Organización Mundial del Turismo (2008).

(2) COOK (1995) indica que el *benchmarking* fue utilizado en los años cincuenta para medir los resultados de negocio en términos de ratios costes/ventas e inversión, estimulando a los negocios a identificar sus fortalezas y debilidades mediante la comparación con otras empresas.

(3) Cuando se desarrolla una investigación se espera que los indicadores observables que miden el concepto sean congruentes con la definición teórica o el significado nominal. La confusión de interpretación tiene lugar cuando el significado empírico de una variable es diferente del teórico. Depende de las carencias en la especificación correcta del concepto (BOLLEN, 2007), determinando que su falta de especificación pueda llevar a resultados inciertos e incorrectos.

(4) Para el desarrollo de los análisis empíricos se recurre a la utilización del método de modelización por ecuaciones estructurales (SEM), basado en componentes *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS PM), utilizando el programa SmartPLS 2.0. PLS PM, que obtiene una mejor adaptación a investigaciones exploratorias y estudios con pequeños tamaños muestrales, además de, como es el caso del presente estudio, incluir medidas formativas. En el ámbito turístico, distintos estudios han utilizado PLS PM para analizar la calidad (CORREIA y MIRANDA, 2008; EKINCI, DAWES y MASSEY, 2008; HUTCHINSON, LAI y WANG, 2009; JOHNSON, OLSEN y ANDREASSEN, 2009).

(5) *Bootstrapping* (o *bootstrap*) implica la generación de un determinado número de muestras con el mismo tamaño que la muestra original, mediante el reemplazo de valores, obteniendo la distribución de valores para el error estándar.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ALBACETE, C.A.; FUENTES, M.M., y LLORÉNS, F.J. (2007), "Service quality measurement in rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n.º 1: 45-65.
- ALEGRE, J., y CLADERA, M. (2006), "Repeat visitation in mature sun and sand holiday destinations", *Journal of Travel Research*, volumen 44, n.º 3: 288-297.
- ANDRIOTIS, K.; AGIOMIRGIANAKIS, G., y MIHIOTIS, A. (2008), "Measuring tourist satisfaction: A

factor-cluster segmentation approach", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 14, n.º 3: 221-235.

BIGNÉ, J.E.; SÁNCHEZ, I., y SANZ, S. (2005), "Relationships among residents' image, evaluation of the stay and post-purchase behavior", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 11, n.º 4: 291-302.

BLÁZQUEZ RESINO, J.J. (2009), *Determinación y análisis de un modelo de lealtad hacia el destino turístico: Aplicación de la nueva lógica dominante del servicio*, tesis doctoral, Universidad de Castilla-La Mancha.

BOGAN, C.E., y ENGLISH, M.J. (1994), *Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation*, McGraw-Hill, Nueva York.

BOLLEN, K.A. (1989), *Structural Equation Models with Latent Variables*, Wiley, Nueva York.

— (2007), "Interpretational confounding is due to misspecification, not to type of indicator: comment on Howell, Breivik, and Wilcox (2007)", *Psychological Methods*, vol. 12, n.º 2: 219-228.

BOLTON, R.N., y DREW, J. (1991), "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes", *Journal of Marketing*, vol. 55, n.º 1: 1-9.

BOUDREAU, M.; GEFEN, D., y STRAUB, D.W. (2001), "Validation in information systems research: A state-of-the-art assessment", *MIS Quarterly*, vol. 25, n.º 1: 1-26.

BOWEN, D., y CLARKE, J. (2002), "Reflections on tourist satisfaction research: Past, present and future", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 8, n.º 4: 297-308.

BROWN, T.J.; CHURCHILL, G.A., y PETER, P. (1993), "Research note: Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 69, n.º 1: 127-139.

CAMP, R.C. (1989), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, American Society for Quality Control, Quality Press, Milwaukee.

CHIN, W.W., MARCOLIN, B.L., y NEWSTED, P.R. (2003), "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study", *Information Systems Research*, vol. 14, n.º 2: 189-217.

CHIN, W.W.; PETERSON, R.A., y BROWN, S.P. (2008), "Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders", *The Journal of Marketing Theory and Practice*, volumen 16, n.º 4: 287-298.

COOK, S. (1995), *Practical benchmarking: A manager's guide to creating a competitive advantage*, Kogan Page, Londres.

<p>CORREIA, S.M., y MIRANDA, F.J. (2008), "The importance of quality, satisfaction, trust, and image in relation to rural tourist loyalty", <i>Journal of Travel &amp; Tourism Marketing</i>, volumen 25, n.º 2: 117-136.</p> <p>CRUZ, I. (2007), "How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems?", <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>, volumen 19, n.º 7: 574-88.</p> <p>DANAHER, P.J., y ARWEILER, N. (1996), "Customer satisfaction in the tourist industry: A case study of visitors to New Zealand", <i>Journal of Travel Research</i>, vol. 34, n.º 1: 89-93.</p> <p>DÍAZ, A.M.; IGLESIAS, V.; VÁZQUEZ, R., y RUIZ, A.V. (2000), "The use of quality expectations to segment a service market", <i>Journal of Services Marketing</i>, vol. 14, n.º 2: 132-146.</p> <p>EKINCI, Y.; DAWES, P.L., y MASSEY, G.R. (2008), "An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services", <i>European Journal of Marketing</i>, vol. 42, n.º 1/2: 35-68.</p> <p>ERAQI, M.I. (2006), "Tourism services quality (TourServQual) in Egypt", <i>Benchmarking: An International Journal</i>, vol. 13, n.º 4: 469-492.</p> <p>ESTEBAN, A. (1996), "Previsiones de la demanda turística", <i>Información Comercial Española</i>, n.º 749: 99-122.</p> <p>FUCHS, M., y WEIERMAIR, K. (2004), "Destination benchmarking: An indicator-system's potential for exploring guest satisfaction", <i>Journal of Travel Research</i>, vol. 42, n.º 3: 212-225.</p> <p>GOTLIEB, J.B.; GREWAL, D., y BROWN, S.W. (1994), "Consumer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs?", <i>Journal of Applied Psychology</i>, vol. 79, n.º 6: 875-885.</p> <p>HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E., y TATHAM, R.L. (2006), <i>Multivariate Data Analysis</i>, 6ª edición, Prentice-Hall, Londres.</p> <p>HARDESTY, D.M., y BEARDEN, W.O. (2004), "The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs", <i>Journal of Business Research</i>, vol. 57, número 2: 98-107.</p> <p>HERNÁNDEZ, R.M.; MUÑOZ, P.A., y SANTOS, L. (2007), "The moderating role of familiarity in rural tourism in Spain", <i>Tourism Management</i>, vol. 28, n.º 4: 951-964.</p> <p>HUTCHINSON, J., LAI, F., y WANG, Y. (2009), "Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers", <i>Tourism Management</i>, vol. 30, n.º 2: 298-308.</p> <p>HWANG, L-J.J., y LOCKWOOD, A. (2006), "Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism</p>	<p>SMEs", <i>Benchmarking: An International Journal</i>, vol. 13, n.º 3: 337-354.</p> <p>INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2008), <i>Movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR)</i>, Instituto de Estudios Turísticos, disponible en <a href="http://www.iet.tourspain.es">http://www.iet.tourspain.es</a></p> <p>JOHNSON, M.D.; OLSEN, L.L., y ANDREASSEN, T.W. (2009), "Joy and disappointment in the hotel experience: Managing relationship segments", <i>Managing Service Quality</i>, volumen 19, n.º 1: 4-30.</p> <p>KOLLER, M., y SALZBERGER, T. (2009), "Benchmarking in service marketing - a longitudinal analysis of the customer", <i>Benchmarking: An International Journal</i>, vol. 16, n.º 3: 401-414.</p> <p>KOZAK, M. (2001), "Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities", <i>Tourism Management</i>, vol. 22, n.º 4: 391-401.</p> <p>— (2002), "Destination benchmarking", <i>Annals of Tourism Research</i>, vol. 29, n.º 2: 497-519.</p> <p>— (2003), "Measuring tourist destination satisfaction with multiple destination attributes", <i>Tourism Analysis</i>, vol. 7, n.º 3/4: 229-240.</p> <p>— (2004), <i>Destination Benchmarking: Concepts, Practices, and Operations</i>, Wallingford, CABI.</p> <p>KOZAK, M., BIGNÉ, J.E., y ANDREU, L. (2004), "Satisfaction and destination loyalty: A comparison between non-repeat and repeat tourists", <i>Journal of Quality Assurance in Hospitality &amp; Tourism</i>, vol. 5, n.º 1: 43-59.</p> <p>KOZAK, M., y NIELD, K. (2004), "The role of quality and eco-labelling systems in destination benchmarking", <i>Journal of Sustainable Tourism</i>, vol. 12, n.º 2: 138-148.</p> <p>KOZAK, M., y RIMMINGTON, M. (1998), "Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance", <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>, vol. 10, n.º 5: 184-188.</p> <p>— (2000), "Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination", <i>Journal of Travel Research</i>, vol. 38, número 3: 260-269.</p> <p>KVIST, A.K.J., y KLEFSJO, B. (2006), "Which service quality dimensions are important in inbound tourism? A case study in a peripheral location", <i>Managing Service Quality</i>, vol. 16, n.º 5: 520-537.</p> <p>LI, X., y PETRICK, J.F. (2007), "Benchmarking destinations via dmo websites: A methodological process", <i>Tourism Analysis</i>, vol. 12, n.º 4: 271-285.</p> <p>LUQUE, T., y MUÑOZ, F. (2003), "Benchmarking y marketing de ciudades", <i>XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés</i>, Burdeos, 4, 5 y 6 de junio, vol. 1: 663-673.</p>	<p>MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M., y JARVIS, C.B. (2005), "The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions", <i>Journal of Applied Psychology</i>, vol. 90, n.º 4: 710-730.</p> <p>MCKERCHER, B., y WONG, D. (2004), "Understanding tourism behavior: Examining the combined effects of prior visitation history and destination status", <i>Journal of Travel Research</i>, vol. 43, n.º 2: 171-179.</p> <p>MIN, H., y MIN, H. (1997), "Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives", <i>International Journal of Quality &amp; Reliability Management</i>, vol. 14, n.º 6: 582-597.</p> <p>NARAYAN, B.; RAJENDRAN, C., y SAI, L.P. (2008), "Scales to measure and benchmark service quality in tourism industry. A second-order factor approach", <i>Benchmarking: An International Journal</i>, vol. 15, n.º 4: 469-493.</p> <p>OH, H. (1997), <i>Structural Assessments of the Customer Satisfaction and Service Quality Models with Lodging Services: EDM, SERVQUAL and SERVPERF</i>, tesis doctoral, The Pennsylvania State University.</p> <p>ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2008), <i>Climate Change and Tourism. Responding to Global Challenges</i>, disponible en <a href="http://www.unwto.org">www.unwto.org</a>.</p> <p>PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A., y BERRY, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", <i>Journal of Marketing</i>, vol. 49, n.º 4: 41-50.</p> <p>— (1988), "SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", <i>Journal of Retailing</i>, vol. 64, número 1: 12-40.</p> <p>PETTER, S.; STRAUB, D., y RAI, A. (2007), "Specifying formative constructs in information systems research", <i>MIS Quarterly</i>, vol. 31, número 4: 623-656.</p> <p>PIZAM, A., y MILMAN, A. (1993), "Predicting satisfaction among first time visitors to a destination by using the expectancy disconfirmation theory", <i>International Journal of Hospitality Management</i>, vol. 12, n.º 2: 197-209.</p> <p>PRAYAG, G. (2007), "Assessing international tourists' perceptions of service quality at Air Mauritius", <i>International Journal of Quality &amp; Reliability Management</i>, vol. 24, número 5: 492-514.</p> <p>PRIESTLEY, G. (1995), "Problems of tourism development in Spain", en COCCOSSIS, H. y NUKAMP, P. (eds.), <i>Sustainable Tourism Development</i>, Brookfield, Avebury: 187-198.</p> <p>RITCHIE, B.J.R., y CROUCH, G.I. (2000), "The competitive destination: A sustainable perspective." <i>Tourism Management</i>, vol. 21, número 1: 1-7.</p>
---	---	---

<p>ROSSITER, J.R. (2002), "The COARSE procedure for scale development in marketing", <i>International Journal of Research in Marketing</i>, vol. 19, n.º 4: 305-335.</p> <p>ROY, S. (2008), "Measuring formative constructs in management research: Definitions, distinctions and measurement", <i>The Icfai Journal of Management Research</i>, volumen 7, n.º 10: 1-34.</p> <p>SIGUAW, J.A., y ENZ, C.A. (1999), "Best practices in food and beverage management", <i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>, vol. 40, n.º 5: 50-57.</p> <p>SPENDOLINI, M.J. (1992), <i>The Benchmarking Book</i>, 2ª edición, Amacom, Nueva York.</p>	<p>VOGT, C.A., y FESENMAIER, D.R. (1995), "Tourists and retailers' perceptions of services", <i>Annals of Tourism Research</i>, vol. 22, n.º 4: 763-780.</p> <p>WANG, Y.; ROYO, M., y TYLER, K. (2008), "Cultural perspectives: Chinese perceptions of UK hotel service quality", <i>International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research</i>, vol. 2, n.º 4: 312-329.</p> <p>WATSON, G.H. (1993), <i>Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best</i>, John Wiley &amp; Sons, Nueva York.</p> <p>WOBER, K., y FESENMAIER, D.R. (2004), "A multi-criteria approach to destination bench-</p>	<p>marking: A case study of state tourism advertising programs in the United States", <i>Journal of Travel &amp; Tourism Marketing</i>, volumen 16, n.º 2/3: 1-18.</p> <p>XIANG, Z.; KOTHARI, T.; HU, C., y FESENMAIER, D.R. (2007), "Benchmarking as a strategic tool for destination management organizations", <i>Journal of Travel &amp; Tourism Marketing</i>, vol. 22, n.º 1: 81-93.</p> <p>ZABKAR, V.; BRENCIC, M.M., y DMITROVIC, T. (2010), "Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level", <i>Tourism Management</i>, volumen 31, n.º 4: 537-546.</p>
---	---	--

## ANEXO

CUADRO A.1

	<i>Mucho peor de lo esperado</i>	<i>Peor de lo esperado</i>	<i>Algo peor a lo esperado</i>	<i>Igual a lo esperado</i>	<i>Algo mejor de lo esperado</i>	<i>Mejor de lo esperado</i>	<i>Mucho mejor de lo esperado</i>
Infraestructura hotelera .....	1	2	3	4	5	6	7
Espacios para actividades.....	1	2	3	4	5	6	7
Transporte público.....	1	2	3	4	5	6	7
Espacios naturales .....	1	2	3	4	5	6	7
Limpieza.....	1	2	3	4	5	6	7
Conservación de recursos.....	1	2	3	4	5	6	7
Restaurantes.....	1	2	3	4	5	6	7
Estado de los accesos .....	1	2	3	4	5	6	7
Reducción contaminación.....	1	2	3	4	5	6	7
Lugares para compras.....	1	2	3	4	5	6	7
Nivel general de precios .....	1	2	3	4	5	6	7
Clima.....	1	2	3	4	5	6	7
Vida nocturna.....	1	2	3	4	5	6	7
Actividades culturales .....	1	2	3	4	5	6	7
Servicios al turista .....	1	2	3	4	5	6	7
Información turística.....	1	2	3	4	5	6	7
Hospitalidad .....	1	2	3	4	5	6	7
Voluntad de ayuda al turista .....	1	2	3	4	5	6	7
Seguridad.....	1	2	3	4	5	6	7
Estado del tráfico.....	1	2	3	4	5	6	7
Destino para el relax .....	1	2	3	4	5	6	7
Su percepción general del destino.....	1	2	3	4	5	6	7