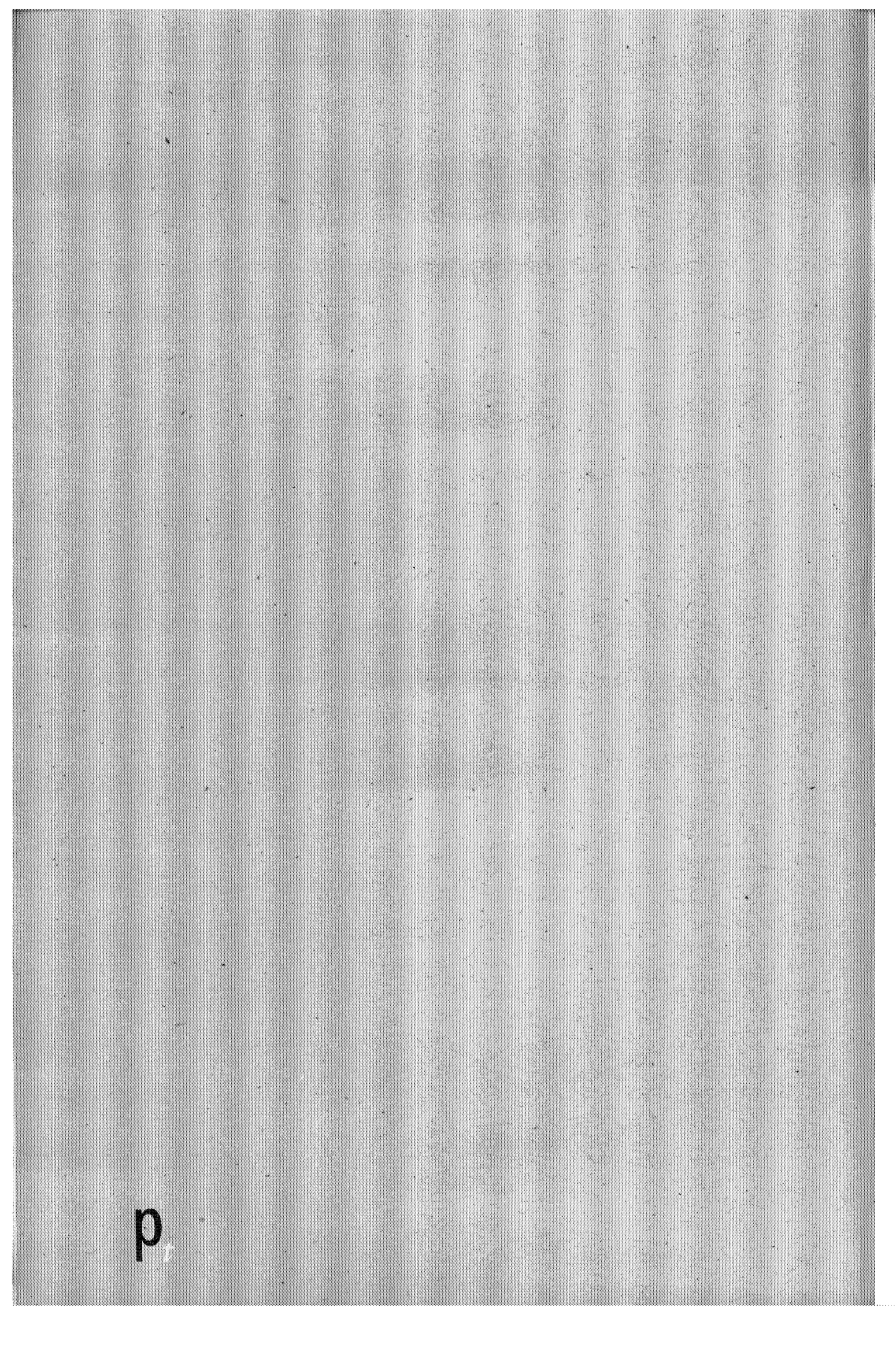
papers de turisme

nueva época
new period
20

GENERALITAT VALENCIANA
AGÈNCIA VALENCIANA DEL TURISME


p_t

papers

Q

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN TURISMO

QUALITY MANAGEMENT ON TOURISM

consejo asesor
editorial advisory board

Eugeni Aguiló,
Universitat Illes Balears.
Jaime Alonso,
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
Emilio Becheri Mercury,
Centro Ricerche Economia Applicata. Firenze. Italia.
J.R. Brent Richie,
University of Calgary, Canadá.
Joan Cals,
Universitat Autónoma de Barcelona.
Chris Cooper,
Bournemouth University, Gran Bretaña.
Alvaro Cuervo,
Universidad Complutense, Madrid.
Antonio Enríquez Savignac,
Ex-secretario General de la Organización Mundial de Turismo.
Raúl Jaramillo,
P.I.T., Ex director de la Facultad de Gerencia Hotelera y de Turismo de la Universidad Externado de Colombia.
Giovanni Montemagno,
Universitá degli Studi Politiche. Catania, Italia.
Douglas Pearce,
Universidad de Canterbury, New Zealand.
Klaus Weiermair,
Institute of Tourism and Service Economics. Innsbruck University, Austria.

comité de redacción
editorial board

Enrique Bigné,
Universitat Jaume I, Castellón.
Venancio Bote,
Consejo Superior de Investigaciones Cientificas, Madrid.
César Camisón,
Universitat Jaume I, Castellón
Agueda Esteban,
Universidad Complutense de Madrid.
Moisés Hidalgo,
Universidad de Alicante.
Augusto Huéscar,
Delegado para las Américas de la Organización Mundial de Turismo.
Diego López,
Universitat Jaume I, Castellón.
Oto Luque,
Universitat de València.
Manuel Marchena,
Universidad de Sevilla.
Enrique Torres,
Universidad de Málaga.
Luis Valdés,
Escuela de Empresariales Jovellanos. Universidad de Oviedo.
Fernando Vera,
Universidad de Alicante.

secretario de la revista
publication editor

Vicente M. Monfort,
Agència Valenciana del Turisme.
Universitat Jaume I.

diseño
design

Fernando Olivares
y Daniel Rodríguez

Imprime: Gráficas Estilo
Depósito Legal: V-2046-1989
I.S.S.N.: 0214-8021

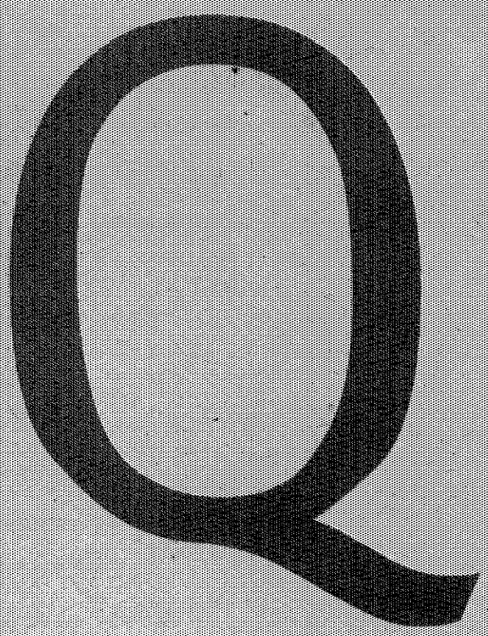
editor
editor

FUNDACIÓN CAVANILLES
de Altos Estudios Turísticos

papers de turismo

20

Q

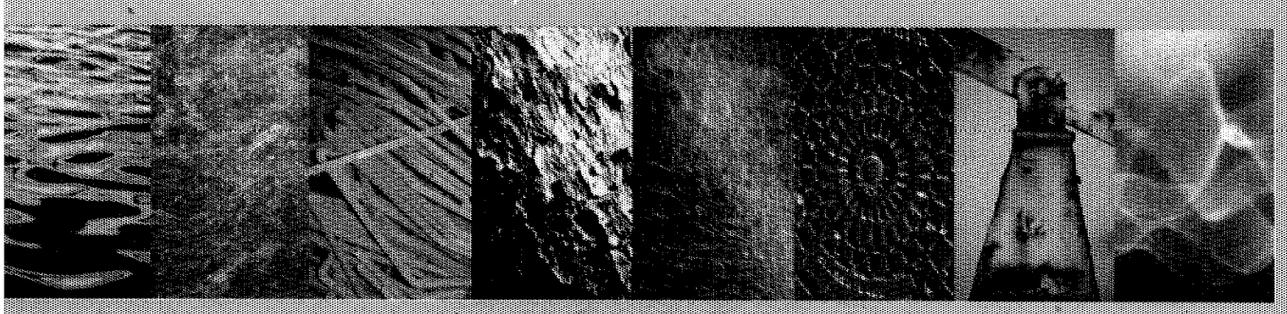


GESTIÓN DE LA CALIDAD EN TURISMO

QUALITY MANAGEMENT ON TOURISM

nueva época
new period

Índice
Index



p-12
Introducción/ Introduction
César Camisón
Universitat Jaume I, Castelló

p-8
Presentación / Presentation
Roc Gregori i Aznar.
Subsecretario de Turismo y presidente de la Fundación Cavanilles

p-52
"Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas"
Weiermair, Klaus

p-40
"La gestión en las empresas de hostelería"
Díez de Castro, Emilio
Traverso Cortés, J.

p-18
"Enlace de la investigación en turismo y en gestión de calidad: balance de una década"
Camisón, C. y otros

p-117
"Una aplicación del modelo SERVQUAL de calidad de servicio a la industria de transporte aéreo"
Robledo, Marco Antonio

p-87
"Calidad de servicio en turismo: gestión empresarial en función del conocimiento de las expectativas de los clientes"
Vázquez Casielles, R.
Díaz Martín, A. M.

p-71
"Diseño y gestión de la calidad de la experiencia turística desde un punto de vista medioambiental"
Ritchie, Brent

p-222
Normas de publicación
Notes for contributors

p-178
English version
Versión inglesa

p-168
"Conceptos de calidad aplicados a la educación en el turismo y la hostelería"
Westlake, John

p-136
"Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero"
Yepes, Víctor

Presentación / *Presentation*

Roc Gregori i Aznar

Subsecretario de Turismo, Generalitat Valenciana
Presidente de la Fundación Cavanilles

Under-Secretary of Tourism, Generalitat Valenciana
President, Fundación Cavanilles

Con esta entrega se inicia una nueva época de la revista Papers de Turisme que pasa a ser confeccionada por la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos.

L'Agència Valenciana del Turisme pretende para Papers de Turisme una especialización y profundización en los trabajos seleccionados en cada número, que serán más adecuadamente tratados desde una institución universitaria familiarizada con el análisis científico de las diferentes temáticas que afectan al turismo y que responden a planteamientos menos habituales en el seno de los círculos profesionales.

En definitiva, l'Agència Valenciana del Turisme persigue con Papers de Turisme atender y crear, desde una perspectiva no frecuente en el sector turístico, un nivel de reflexión y un foro de opinión abierto a universitarios, analistas, centros públicos y privados de investigación y cuantas personas encuentren adecuado este canal de expresión, que desde aquí se pone a su alcance.

La experiencia y las amplias redes de intercambio científico establecidas por la Fundación Cavanilles, amortiguan los riesgos inherentes a cualquier novedoso proyecto editorial, que en este caso, con toda seguridad, resultará exitoso, pues nace con el asesoramiento de un consejo científico y un equipo de redacción, seleccionados entre lo más granado del panorama universitario nacional e internacional, lo que es un motivo más de orgullo a la vez que de garantía en cuanto a lo acertado del proyecto.

Mi agradecimiento desde estas líneas a todos cuantos han hecho posible esta ilusionante iniciativa, que constituye un peldaño más en la tarea emprendida por la administración turística valenciana, siguiendo las pautas políticas del Consell de la Generalitat, para enlazar los distintos eslabones de la cadena turística alcalzando, en esta ocasión, un nivel que se encontraba pendiente de una publicación de las características de la que tiene el lector en sus manos y que confío satisfaga las expectativas del sector turístico.

This issue means the start of a new epoch for the journal Papers de Turisme, which will be made, from now on, by the Cavanilles Foundation for High Tourist Studies.

The Valencian Region Tourism Board has in mind, as the aim for Papers de Turisme, to specialize and to go into depth in the works selected for each issue, which will be more properly treated by a university institution familiarized with the scientific analysis of the different subjects affecting tourism, which also respond to less habitual approaches in the context of professional circles.

All in all, The Valencian Region Tourism Board, through Papers de Turisme, wants to attend to and to create, from an unusual point of view in the tourist sector, a level of reflection and a forum for opinions open to university people, to analysts, to public and private research centres as well as to any person who may find it suitable to use this means of expression, which is put at their disposal from here.

The experience and the wide exchange networks set up by the Cavanilles Foundation take the edge off the risks inherent to any new publishing project which, in this case, will surely turn out to be successful, as it is born under the advice of a scientific board as well as that of a publishing team, selected from the cream of the national and international university panorama, which is both another reason for pride and a guarantee as regards the relevance of the project.

My gratitude from these lines for all those who have made this exciting initiative possible, which means another step in the task undertaken by the Valencian tourist administration, following the political guidelines of the Consell de la Generalitat, in order to connect the different links of the tourist chain which reaches, in this case, a level that needed a publication with the characteristics of the one the reader has in his hands, which I hope will satisfy the expectations of the tourist sector.

Introducción / *Introduction*

César Camisón

Universitat Jaume I, Castelló

El reconocimiento del valioso potencial que la calidad encierra para mejorar la competitividad de las empresas turísticas constituye ya una impronta que marca, tanto las políticas públicas de ordenación y promoción del Turismo como las estrategias empresariales, al menos de las organizaciones excelentes o en camino seguro hacia el éxito empresarial.

En este sentido, debe destacarse el importante esfuerzo desarrollado desde la Agencia Valenciana del Turismo para estimular la adopción en las empresas del sector de las mejores prácticas de gestión. Esta preocupación se ha revelado, por citar solo un ejemplo de los dignos de mención, en su encargo a la Unidad de Investigación sobre Estrategia y Calidad en Turismo de la Universitat Jaume I de diversos trabajos de investigación sobre la calidad en la empresa turística, que permiten mejorar el conocimiento de su implantación en el ámbito de nuestra Comunidad, a fin de emprender acciones públicas enfocadas a los problemas que puedan frenar la introducción de nuevos modelos de gestión basados en la calidad.

Pese a ello, la cuestión de la calidad en Turismo no ha constituido objeto de preocupación importante para la comunidad académica, tanto de la especializada en este ámbito como de la centrada en la Administración de Empresas y la Gestión de Calidad. La lejanía de la Universidad, especialmente de la española, de los estudios turísticos condujo a configurar la investigación turística como un área marginal, en buena medida ajena a los temas que los investigadores buscaban como capaces de crear un curriculum serio y de impacto en su comunidad científica.

Afortunadamente, este panorama ha empezado a cambiar para bien de la propia industria turística y de la evaluación de la contribución de la Universidad a los fines sociales que le dan razón de ser. El entusiasmo depositado por los autores que han contribuido a este número monográfico constituye prueba tangible de este cambio. El aumento en cantidad y calidad de los trabajos publicados sobre la cuestión tanto en revistas especializadas en turismo como en publicaciones genéricas de calidad y administración de empresas, da otro botón de muestra del punto de inflexión.

El primer artículo, elaborado por un equipo de profesores de la Universitat Jaume I perteneciente a la Unidad de Investigación sobre Estrategia y Calidad en Turismo que me honro en dirigir, da cuenta precisamente del alcance y contenido de la investigación sobre la Gestión de Calidad en Turismo a nivel internacional. A partir del marco de autoevaluación que ofrece el modelo de Calidad Total de la European Foundation for Quality Management, se revisa la bibliografía existente en ABI/INFORM y otras publicaciones especializadas en Turismo, identificando los campos de interés, los desequilibrios existentes y las líneas de investigación más ignoradas aunque merecedoras de mayor atención.

La justificación de Calidad encuentra su principal argumento en la satisfacción de la necesidades del turista y las oportunidades de mercado que permite aprovechar. El artículo de Brent Ritchie, (Chairman of World Tourism Education and Research Centre of the University of Calgary), constituye una nueva aportación sobre los esfuerzos desarrollados por el gobierno canadiense para proveer una experiencia satisfactoria a los turistas en regiones ambientalmente sensibles. Muestra entonces excelentemente el delicado equilibrio que debe existir, en la actividad turística, la búsqueda de la máxima satisfacción del cliente (calidad de servicio) con el máximo respeto al entorno (calidad para servirnos del medio ambiente como recurso turístico).

El trabajo de los profesores de la Universidad de Sevilla, Emilio Diez de Castro y Joaquín Traverso Cortés, tiene su foco de interés centrado en las características que debe conjugar el diseño estratégico y organizativo de la empresa turística, a fin de incrementar el potencial de mejora de la calidad inherente a diversos instrumentos de gestión. Un relieve especial se concede a las capacidades directivas, activos intangibles que como la investigación previa (en especial desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades) ha revelado, constituyen ingredientes ineludibles de los sistemas de Calidad Total.

La teoría y la práctica empresarial han aportado una multitud de modelos para la implantación de sistemas de calidad de servicio. Entre ello, el modelo SERVQUAL obra de los profesores Zeithaml, Parasuraman y Berry, ha

capturado particularmente la visión de los investigadores, de suerte que la escala por ellos propuesta se ha convertido en el paradigma dominante de buena parte de los estudios de calidad de servicio a nivel mundial. Nuestros colaboradores no podian escapar a este influjo, y de ahí que un bloque de tres articulos se hayan centrado en él.

El primero de estos trabajos, obra de Klaus Weiermair, Director del Institute of Tourism and Service Economics de la University of Innsbruck, señala la validez del modelo SERVQUAL dentro de un marco de análisis más amplio, que busca identificar las razones que avalan la rentabilidad de una estrategia de alta calidad en empresas turísticas. Las razones señaladas, a saber, el escape de la pura competencia en precios, la retención del cliente, la atracción y retención de empleados cualificados y la reducción de costes, constituyen factores determinantes de la magnitud de los gaps que aquel modelo explicita.

Los dos trabajos restantes son aplicaciones particulares del modelo SERVQUAL en diferentes ámbitos turísticos, que ilustran lecciones esenciales del valor de la gestión de expectativas en las cuatro áreas de creación de valor arriba mencionadas. Rodolfo Vázquez Casielles y Ana Mª Díaz Martín, profesores ambos de la Universidad de Oviedo, realizan en un estudio trabajado y de calidad, una aplicación a los servicios turísticos prestados en el entorno rural del Principado de Asturias (Casas de aldea, Casonas Asturianas y Apartamentos Rurales).

Marco Antonio Robledo, profesor de la Escuela Oficial de Turismo de la Universitat de les Illes Balears, desarrolla su aplicación a la industria del transporte aéreo de viajeros, con una investigación profunda y rigurosa de un caso.

El número monográfico que presentamos se cierra con un bloque formado por dos artículos sobre temas inhabituales en la investigación de calidad en Turismo, aunque ambos sumamente transcendentales. El primero, obra de Víctor Yepes Piqueras, Director del Área de Producto de la Agencia Valenciana del Turismo y profesor asociado de la Universidad Politécnica de Valencia, toma como punto focal de análisis los problemas de la calidad de diseño que soportan las instalaciones hoteleras. Aunque la literatura (Juran, por ejemplo) ha enfatizado ya la necesidad de mejorar la calidad de diseño, en busca de crear un producto ajustado a las necesidades de los clientes y de optimizar su fiabilidad y mantenimiento, la investigación está huérfana de sistemas operativos capaces de ayudar a la dirección hotelera en la toma de decisiones satisfactorias en este punto. Su trabajo es una aportación valiente en esta dirección, cuya complejidad técnica no debe ocultar la necesidad real que existe de equipar a la empresa turística con instrumentos que mejoren la calidad de sus decisiones de diseño. El artículo aportado por John Westlake, del International Center for Tourism and Hospitality Research de la Bournemouth University, es una aplicación de lo conceptos de calidad a la educación turística y hotelera. La visión de los sistemas educativos como sistemas de producción de conocimientos, cuyos clientes son los estudiantes, permite introducir sistemas de gestión de Calidad Total, con un alto valor de mejora del producto turistico, tanto directamente incorporado a activos humanos como indirectamente por la contribución que directivos y personal cualificado y motivado en los principios y técnicas de calidad puede hacer a la empresa turistica.

The recognition of the valuable potential that quality has at improving the competitiveness of tourist companies is a mark for both public policies concerning the arrangement and promotion of tourism and business strategies, at least as regards excellent organizations or those which are on the right way to business success.

In this sense, we must emphasize the important effort made by the Agencia Valenciana del Turismo in order to encourage firms in this sector to adopt the best management practices. This concern has given rise, to cite but one example out of those worthy of mention, to the assignment to the Unidad de Investigación sobre Estrategia y Calidad en Turismo of Jaume I University of various studies on quality in the tourist enterprise, which allow a better knowledge of its implantation in the context of our Community, with the aim of undertaking public action which focuses on problems that may mean a brake for the introduction of new quality-based management models.

However, the subject of quality in tourism has not been a matter of concern for the academic community, both for those people who are specialized in this field and for people working on Business Administration and Quality Management. The fact that the university, and the Spanish university in particular, has been far from tourist studies, led to the configuration of tourism research as a peripheral area, to a great extent distant from the group of subjects that researchers were looking for, in terms of being able to create a serious curriculum and an impact on the scientific community.

Fortunately, this pangrama has started changing for the good of the tourist industry itself as well as of the assessment of the university's contribution to the social aims which justify its existence. The enthusiasm shown by the authors who have contributed to this issue provides visible evidence of this change. The increase in number and quality of the works published, both in journals specializing in tourism and in generic publications on quality and business administration, is another example of this turning point.

The first article, elaborated by a group of lecturers from Jaume I University belonging to the Unidad de Investigación sobre Estrategia y Calidad en Turismo, who I am honoured to lead, precisely reflects the scope and contents of international research on Quality Management in Tourism. From the framework for self-evaluation offered by the model of Total Quality of the European Foundation for Quality Management, they go through the existing bibliography in ABI/INFORM and in other publications specializing in tourism, with the aim of identifying fields of interest, the presence of imbalances and the research lines, which, despite being the most commonly ignored, deserve the most attention.

The justification of Quality finds its main argument in satisfying the tourist's needs and the market opportunities it allows us to take advantage of. The article by Brent Ritchie (Chairman of the World Tourism Education and Research Centre of the University of Calgary) offers a new contribution to the efforts made by the Canadian government to supply tourists with a satisfactory experience in environmentally sensitive regions. Thus, it excellently shows the delicate balance that must be found in the tourist activity, the search for the maximum customer satisfaction (service quality) with the maximum respect for the environment (quality to make use of the environment as a tourist resource).

The paper presented by the lecturers from the University of Seville, Emilio Díez de Castro and Joaquín Traverso Cortés, mainly focuses on the characteristics that must be present in the strategic and organizational design of the tourist enterprise in order to increase the potential for quality improvement inherent to different management instruments. Special emphasis is laid on management skills, intangible assets that, as previous research (specially from the approach of the Theory of Resources and Capacities) has revealed, are inescapable ingredients of Total Quality systems.

Business theory and practice have offered a wide range of models for the implantation of service quality systems. Among them, the SERVQUAL model, created by Zeithaml, Parasuraman and Berry, which has particularly seized the researchers' view, to such an extent that the scale they propose has become the dominant paradigm for a

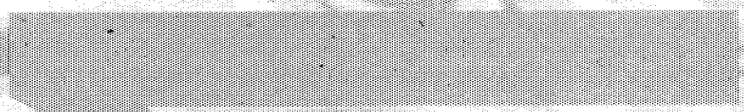
considerable number of studies on quality all over the world. Our contributors could not escape from that influence, hence the presence of a group of three articles focusing on it.

The first of these three papers, written by Klaus Weiermair, Director of the Institute and Service Economics at the University of Innsbruck, shows the validity of the SERVQUAL model within a wider frame of analysis, whose purpose is to identify the reasons guaranteeing the profitability of a high-quality strategy in tourist enterprises. The reasons mentioned, namely, escaping pure competition as regards prices, keeping the customer, attracting and keeping qualified employees and reducing costs, are determining factors in the magnitude of the gaps that that model makes explicit.

The other two articles are specific applications of the SERVQUAL model in different tourist fields and illustrate essential lessons on the value of expectation management concerning the four value-creation areas mentioned above. Rodolfo Vázquez Casielles and Ana Mª Díaz Martín, both lecturers at the University of Oviedo, carry out, in a well-crafted first-class study, an application of the model to the tourist services offered in the rural environment of the Principality of Asturias (Cottages, Large Country Houses and Rural Apartments. Marco Antonio Robledo, Lecturer at the Official Tourism School of the Balearic Islands, in turn, develops his application to the industry of passenger air transport, with some deep and rigorous research on one case.

The monographic issue we are offering finishes with a block of two articles referring to two subjects, which, despite being unusual in the research on Quality in Tourism, are both extremely significant. The first one, written by Víctor Yepes Piqueras, head of the Area de Producto of the Agencia Valenciana del Turismo and Associate Lecturer at Valencia's Polytechnic University, mainly focuses on the problems as regards design quality in hotel facilities and installations. Although the existing literature (Juran, for instance) has already emphasized the need to improve design quality, aiming at the creation of a product that is adjusted to the customers' needs and at the optimization of its reliability and maintenance, research lacks operating systems that can help the hotel management when it comes to making satisfactory decisions in this respect.
His work represents a courageous contribution in this direction whose technical complexity cannot hide the existing need to equip the tourist enterprise with instruments that improve the quality of its design decisions. The article written by John Westlake, of the International Center for Tourism and Hospitality Research at Bournemouth University, is an application of the concepts of quality to tourist and hotel education. The approach to teaching as a knowledge-producing system whose clients are the students, permits the introduction of Total Quality management systems, with a high improvement value for the tourist product, both directly incorporated to human assets and indirectly for the contribution that the management, along with qualified staff who are, besides, motivated in quality principles and techniques, can make to the tourist enterprise.

Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década



César Camisón
Juan Carlos Bou
Vicente Roca
Cristina Montesinos

Universitat Jaume I de Castelló

Este artículo estudia el alcance y el contenido de la investigación sobre la Gestión de la Calidad en el ámbito del turismo. A partir de la identificación de los papeles relevantes sobre este enlace publicados durante el decenio 1986-96 y contenidos en la base de datos ABI/INFORM, completada con una relación de las principales revistas académicas especializadas en turismo, se efectúa un diagnóstico de los campos de interés en calidad de los investigadores en turismo, organizados en base a la estructura del modelo de la European Foundation for Quality Management, de sus carencias y de las líneas de investigación futuras que debieran impulsarse, a tenor de las tendencias apreciadas desde el análisis del estado de la cuestión.

palabras clave
Investigación sobre Calidad
Calidad en Turismo
Análisis de Contenidos.

keywords
Quality Research
Tourism Quality
Content Analysis

1. Introducción

El Turismo es, en términos históricos, una actividad económica reciente. Esta circunstancia, junto a su marginación como campo de interés académico y universitario, ha hecho que sólo muy tardíamente se haya centrado la atención de los investigadores en la misma. Esta mayor presencia del Turismo en la investigación se ha visto favorecida por el reconocimiento de su papel de catalizador del desarrollo y creador de riqueza. En todo caso, los últimos años han presenciado el establecimiento de una sólida comunidad académica preocupada por los problemas de las actividades turísticas, prueba de lo cual es el aumento del número de publicaciones especializadas.

En este ámbito, el presente trabajo pretende analizar las investigaciones realizadas, durante la última década, sobre las actividades turísticas, y en particular aquellas relacionadas con la calidad y la implantación de sistemas de gestión de Calidad Total en las empresas turísticas.

Para el desarrollo de estos objetivos, el artículo se estructura en tres partes. En primer lugar, se introduce el concepto de Turismo a utilizar y una descripción de las actividades que comprende, así como una revisión de determinados conceptos y modelos de Gestión de Calidad, útiles para su aplicación en las actividades turísticas. A continuación se describe la metodología utilizada para el análisis de la investigación centrada en el enlace entre Turismo y Gestión de la Calidad Total. Por último, se analizan los resultados obtenidos, presentándose a modo de conclusiones ciertas sugerencias sobre líneas de investigación futuras.

2. La actividad turística y la gestión de la calidad

2.1. Concepto de Turismo

La comprensión del término "turismo", los elementos que lo componen y sus interacciones es importante a los efectos de nuestra investigación, pues dependiendo de estos tres elementos y de la escala o nivel de generalización/profundidad del estudio, aparecerán distintas aproximaciones o disciplinas científicas como las más apropiadas a su exploración. Identificando al negocio turístico como área multidisciplinar e interdisciplinar, se han llegado a distinguir hasta 16 posibles aproximaciones de estudio distintas a este concepto (McIntosh, Goeldner y Ritchie, 1995).

Según la Organización Mundial del Turismo, el Turismo comprende la suma total de las actividades de las personas que viajan y permanecen en destinos fuera de sus lugares habituales de residencia para periodos de tiempo no superiores a un año por ocio, negocio u otros propósitos.

El Turismo puede ser definido también como la suma de los fenómenos y relaciones surgidas de la interacción entre los turistas foráneos y los

residentes (proveedores de servicios, autoridades locales y comunidad local) en el proceso de atraer y acomodar a los turistas. Es una conjunción de actividades, servicios e industrias que influyen en la experiencia del turista, englobando al negocio de hoteles, restaurantes, transportes y cualquier otro componente que contribuya a satisfacer las necesidades y deseos de los turistas.

Siguiendo el modelo de Leiper (Cooper, Fletcher, Gilbert y Wanhill, 1993), y considerando los grupos que participan o se ven influidos por la actividad turística (McIntosh, Goeldner y Ritchie, 1995), podemos identificar básicamente tres factores que interactuan entre ellos: los elementos geográficos (aproximación geográfica/destino turistico), el turista (aproximaciones desde el Marketing, la Sociología o la Psicologia) y las empresa turísticas (aproximación desde el Management). Nuestro campo de interés en este trabajo se centra en este último elemento, en las proveedoras básicas de los servicios que demandan los turistas, y serán los aspectos microorganizativos, es decir, sus modelos de administración y organización, el área de trabajo cuyo enlace con la Calidad deseamos investigar.

2.2. La Gestión de la calidad: Dificultades de aplicación a las empresas turísticas

La Gestión de la Calidad ha sido uno de los factores que mayor interés ha suscitado en las últimas décadas en el campo de la Dirección Estratégica. También en el Turismo, está recibiendo una importancia cada vez mayor.

A pesar de esta importancia creciente, no se ha producido un avance significativo en una definición clara y ampliamente aceptada de la misma. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas, que le hacen aún un concepto escurridizo y difícil de definir (Garvin, 1984).

Una revisión de los distintos conceptos de calidad existentes, nos permite identificar cinco aproximaciones principales a la calidad: trascendental, basada en el producto, basada en el proceso, orientada al cliente y basada en el valor (Garvin, 1984). Aunque estas distintas aproximaciones recogen gran parte de los estudios sobre calidad, la aplicación de las mismas a las actividades de servicios, y en concreto a las actividades turísticas, se hace cuanto menos difícil debido a las características específicas de las mismas.

Por estos motivos, una aproximación más relevante a los objetivos del presente trabajo se puede encontrar a través del análisis de la evolución de los sistemas de gestión de calidad en las empresas. Un análisis de la evolución del movimiento de la calidad a lo largo del presente siglo muestra que éste se puede resumir en tres enfoques diferentes, aunque complementarios. Dichos enfoques no muestran una secuencia cronológica, sino que por el contrario los distintos enfoques se superponen en el tiempo, al recoger las diferentes aportaciones y dinámicas que ha tenido la gestión de la calidad en los diferentes países. Podemos denominar a estos tres enfoques como el 'enfoque técnico', el 'enfoque humano' y el 'enfoque estratégico o de gestión' de la calidad (Camisón, 1994).

El *enfoque técnico* se corresponde con una concepción de la calidad que incluye los conceptos de calidad como 'orientación al producto' y como 'orientación al proceso' (Garvin, 1984). Estas conceptualizaciones de la calidad suponen entender la calidad como el cumplimiento de un conjunto de características o especificaciones de un producto o servicio, y como la ausencia de deficiencias en los procesos de fabricación respectivamente. La importancia del enfoque técnico ha sido notable, como indica el hecho de ser el enfoque de calidad predominante en Occidente hasta los años 70. No obstante, dicho enfoque ha tenido una evolución importante que le ha permitido mantener su vigencia durante todo este tiempo. Así, partiendo de una primera visión con un ámbito reducido, en la que la calidad se asociaba básicamente a la inspección del producto, como en el caso del Control estadístico de la Calidad, se pasó a una orientación más amplia, donde la función de calidad también incluía el Control estadístico de los Procesos (Deming, 1989) y posteriormente, en la década de los 60, la calidad se hizo extensiva a todas las actividades de la empresa, con el denominado Control Total de la Calidad (Feighenbaum, 1986).

El *enfoque humano o cultural* de la calidad surge posteriormente, y como reacción al enfoque anterior. El éxito competitivo internacional de las empresas japonesas, basado principalmente en la mayor calidad de sus productos, hizo que aumentase el interés por sus prácticas y métodos de gestión de calidad. Esta atención se tradujo en una comprensión y posterior adaptación por parte de las empresas occidentales de sus prácticas de gestión de los recursos humanos. El enfoque humano se basa en una concepción de la calidad como satisfacción al cliente, tanto interno como externo. Las aportaciones de esta aproximación han supuesto un aumento de la importancia de los recursos humanos y de aspectos de naturaleza cultural en la implantación de los sistemas de gestión de la calidad. Elementos como motivación, formación, trabajo en equipo, círculos de calidad, equipos de mejora o "empowerment", son la consecuencia de la aplicación de esta visión de la calidad.

Si bien ambos enfoques suponen aportaciones importantes, su implantación y los resultados obtenidos por los mismos no han sido todo lo satisfactorios que en un principio se esperaba.

La existencia de estructuras organizativas de carácter funcional en las empresas occidentales, inadecuadas para las exigencias de los nuevos principios de calidad (gestión de procesos, trabajo en equipo), una deficiente comprensión y consecuentemente mala adaptación de los sistemas de gestión de la calidad al considerarlos como un conjunto de acciones aisladas sin abordar su contenido en toda su complejidad, la dificultad de implantar este conjunto de técnicas y herramientas (círculos de calidad, grupos de mejora, etc.) aisladamente y en un contexto cultural diferente del que se generaron, y la falta de un compromiso por parte de la dirección que permita darle prioridad a la gestión de la calidad, han sido algunos de los principales factores que justifican estos resultados insatisfactorios.

Junto a estas dificultades, hay que añadir la incidencia de un conjunto de nuevos factores derivados del entorno, que han propiciado un cambio en las condiciones competitivas de las empresas. Entre los más importantes destacan la globalización de la economía, la aceleración del cambio tecnológico, una mayor presión de la competencia internacional y la demanda por parte de los consumidores de productos y servicios con mayores niveles de calidad. Estas nuevas condiciones competitivas se han traducido en una mayor necesidad por parte de las empresas de una correcta concepción e implantación de los sistemas de gestión de la calidad que permita ejercer una influencia positiva y relevante sobre su rentabilidad y competitividad.

Ante esta situación, los enfoques de calidad anteriores se muestran insuficientes. Fue entonces necesario desarrollar una conceptualización de los sistemas de gestión de la calidad entendidos como verdaderos sistemas de gestión de empresas. Este es el germen *del enfoque estratégico o de gestión* de la calidad. Este nuevo enfoque de la calidad, o enfoque de segunda generación, tiene como principales características la de ser un enfoque multidimensional y dinámico (Camisón, 1994). Entre las dimensiones básicas que debe poseer la nueva orientación se encuentran: el liderazgo de la calidad por la alta dirección, que se constituye en la principal valedora del sistema de calidad; la integración efectiva de las acciones de calidad con el resto de objetivos, políticas y estrategias de la empresa; la dotación de un conjunto de recursos suficientes para el pleno desarrollo del sistema y las acciones a emprender; una visión compartida a largo plazo, aunque con resultados desde el principio; una cultura de mercado interno o de satisfacción del empleado, especificada mediante la utilización de las cadenas cliente-proveedor; y el énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes (Merli, 1995). A los sistemas de calidad que responden a este nuevo enfoque, se les ha denominado tradicionalmente Sistemas de Gestión de la Calidad Total (SGCT) ("Total Quality Management").

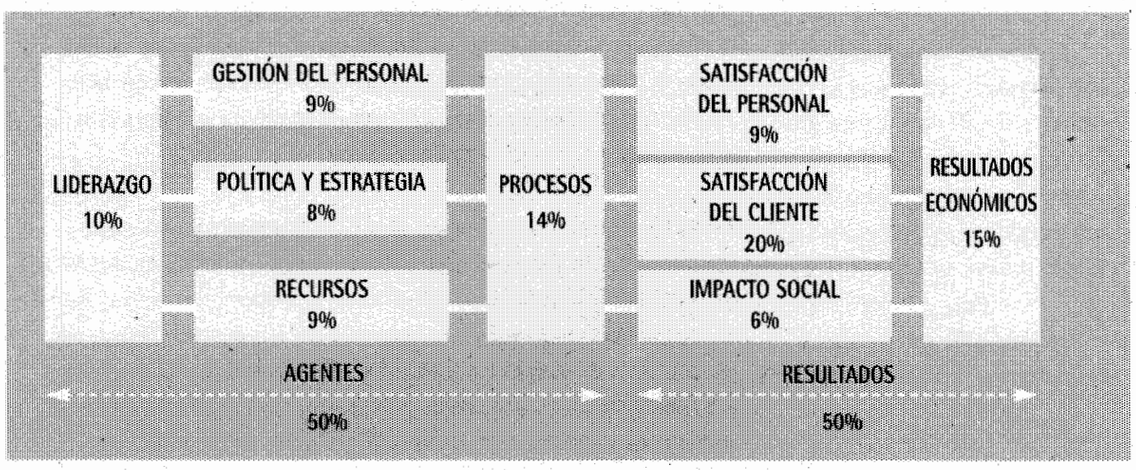
2.3. El modelo de Gestión de la Calidad Total de la EFQM.

Entre los diversos modelos de Gestión de la Calidad Total actualmente existentes, uno de los que mayor interés ha despertado es el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total. Dicho modelo ha sido desarrollado por la European Foundation for Quality Management, asociación creada en 1988 por 14 empresas líderes europeas. El principal objetivo que indujo a dichas empresas a la constitución de la asociación, fue mejorar la posición competitiva de las compañías líderes de Europa Occidental en el mercado mundial (EFQM, 1994). En 1991, la Fundación constituyó el Premio Europeo a la Calidad ("The European Quality Award"), de carácter anual, otorgado por primera vez en el año 1992. Para optar al mismo, las empresas deben presentar sus propios informes de autoevaluación basados en el modelo que para tal efecto ha desarrollado la Fundación, y que se recoge en la Figura 1.

El modelo está constituido por 9 elementos que recogen los principales elementos de los Sistemas de Gestión de Calidad Total o de segunda generación. Estos 9 elementos están agrupados bajo dos conceptos

Figura 1. Modelo europeo para la gestión de la calidad total

generales: 'Agentes' y 'Resultados'. Los 'resultados' se refieren a la evaluación de lo que está consiguiendo la empresa mediante la implantación del modelo y las actuaciones que el mismo conlleva. Los 'agentes', por su parte, hacen referencia a cómo se consiguen los 'resultados' anteriores, indicando, por tanto, los principales objetivos, estrategias, políticas, decisiones y acciones a llevar a cabo en la



implantación del Modelo de Calidad. En general, se puede afirmar que lo que propone el modelo es que 'la Satisfacción del Cliente, la Satisfacción del Personal y el Impacto Social se consiguen mediante el Liderazgo en Política y Estrategia, Gestión del Personal, Recursos y Procesos, que conduce finalmente a unos excelentes Resultados Económicos' (EFQM, 1994).

Dentro de los agentes, se encuentran cinco elementos: el *Liderazgo*, la Política y Estrategia, la Gestión de Personal, los Recursos y los Procesos. El Liderazgo hace referencia al comportamiento de los directivos en relación con la Calidad Total. Este liderazgo debe traducirse en una clara implicación de los directivos, lo que supone un comportamiento de apoyo a la calidad mediante políticas de promoción, comunicación e información tanto internas como externas, reconocimiento y apreciación de los esfuerzos realizados en favor de la calidad, provisión de recursos adecuados, etc. La *Política y Estrategia* de calidad refleja cómo se incorpora la calidad total en el conjunto de objetivos y estrategias de la empresa y cómo se formulan, gestionan, implantan y revisan. La *Gestión del Personal*, por su parte, incluye el conjunto de acciones desarrolladas con el objetivo de obtener el máximo potencial de los empleados. La formación, el adiestramiento, la selección y reclutamiento, así como la implantación de sistemas de comunicación, métodos de trabajo en equipo y sistemas de retribución que fomenten la mejora de la calidad, son las acciones relacionadas habitualmente con dicha gestión. Los *Recursos* especifican cómo se organizan en apoyo de la política y estrategia de calidad de la empresa. Estos recursos hacen referencia a recursos tanto materiales como inmateriales. Por último, los *Procesos* hace referencia a su identificación, mejora, reestructuración y cambio para garantizar la mejora permanente de los mismos.

Los Resultados, por su parte, incluyen la Satisfacción del Cliente, la Satisfacción del Personal, el Impacto Social y los Resultados Económicos.

La *Satisfacción del Cliente* refleja la percepción que tienen los clientes externos sobre el nivel de calidad de la empresa. El establecimiento de procedimientos adecuados para esta evaluación, así como el análisis de los resultados, deben ser los objetivos básicos en este ámbito. La *Satisfacción del personal* debe evaluar el grado de satisfacción de los empleados en el trabajo. El *Impacto Social*, por su parte, hace referencia a la percepción que en general tiene la sociedad sobre la empresa, lo cual sugiere establecer canales de información sobre cuál es esta percepción. Por último, los *Resultados Económicos* pretenden evaluar los efectos que tiene la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad Total.

3. Objetivos y metodología del estudio: revisión de la literatura

3.1. Objetivos

Acotados los respectivos ámbitos de actividades turísticas y modelos de Gestión de la Calidad Total cuyo enlace deseamos investigar, el siguiente paso consistió en desarrollar una exploración de la extensión y contenido de la investigación sobre Gestión de la Calidad Total en las actividades turísticas, a partir del análisis de la literatura. Los objetivos específicos que nos planteamos en el presente trabajo son:

1.-Analizar la investigación sobre Gestión de la Calidad Total en Turismo, a fin de identificar los vacíos de investigación existentes.

2.-Iluminar las líneas de investigación en calidad en Turismo abiertas a partir de los 'gaps' de investigación que se detecten.

3.2. Metodología

La metodología utilizada consistió en la búsqueda de la investigación sobre Gestión de la Calidad Total en Turismo, conducida a través de la base de datos ABI/INFORM y de la revisión de las principales revistas académicas especializadas en Turismo. La selección de la base de datos ABI/INFORM se debe a su adecuación a las características del presente trabajo, ya que es una base de datos que indexa publicaciones sobre economía y empresa desde 1971 con una actualización mensual. Contiene alrededor de 550.000 citas con resúmenes de artículos aparecidos en más de 1.000 publicaciones internacionales sobre economía y gestión de empresas. Además, su estructura permite un fácil acceso a la información requerida mediante la utilización de "palabras claves" y la clasificación de los artículos por materias, entre las que se encuentra el Turismo. Se presenta, por tanto, como una fuente de información esencial para la obtención de datos sobre la evolución de la investigación en el campo de la dirección de empresas. Por otra parte, la creciente importancia del Turismo ha tenido su reflejo en la aparición de un conjunto de revistas académicas sobre el mismo que, dado su carácter especializado, no están incluidas en la base de datos ABI/INFORM, y que sin embargo son de alto interés pues en ellas se vuelca una cantidad considerable de trabajo científico de calidad por investigadores en Turismo. Por ello, se consideró conveniente ampliar la búsqueda de información sobre calidad en Turismo a este conjunto de revistas, con el fin de darle una mayor representatividad al presente trabajo. Las revistas incluidas en esta revisión se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Revistas académicas especializadas en turismo revisadas

El periodo elegido abarcó desde enero de 1986 hasta 1996 (agosto en el caso de la base de datos ABI/INFORM, y diciembre para las publicaciones especializadas en Turismo), siendo doble la razón de esta definición temporal: obtener una muestra representativa y percibir las tendencias de lás preferencias de los investigadores en Turismo sobre áreas y modelos de interés en calidad.

REVISTAS		PERÍODO REVISADO
Tourism Management		1986-1996
Tourism Recreation Research		1986-1996
Travel Industry Monitor	(*)	1992-1996
Travel & Tourism Analyst		1989-1996
Annals of Tourism Research		1986-1996
Decision Tourism		1995-1996
Estudios Turísticos		1986-1996
Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas		1995-1996
Hospitality Research Journal	(*) (◆)	1991-1995
Hospitality & Tourism Educator	(*)	1994-1996
International Journal of Contemporary Hospitality	(*)	1994-1996
International Journal of Hospitality Management		1986-1996
International Tourism Reports	(*)	1992-1996
Journal of Hospitality & Leisure Marketing		1992-1996
Journal of Leisure Research		1986-1996
Journal of Tourism Studies		1990-1996
Journal of Travel and Tourism Marketing	(*) (◆)	1995
Leisure Management		1994-1996
Leisure Sciencies	(*) (◆)	1993
Leisure Studies		1986-1996
Papers de Turisme	(*)	1989-1996
Tourism: the Journal of the Tourism Society	(*)	1994-1996
Tourism Economics		1995-1996
Tourism Intelligence Quarterly		1986-1996

(*) Estas publicaciones comenzaron a publicarse con anterioridad al periodo revisado.

(◆) Estas publicaciones han seguido editándose.

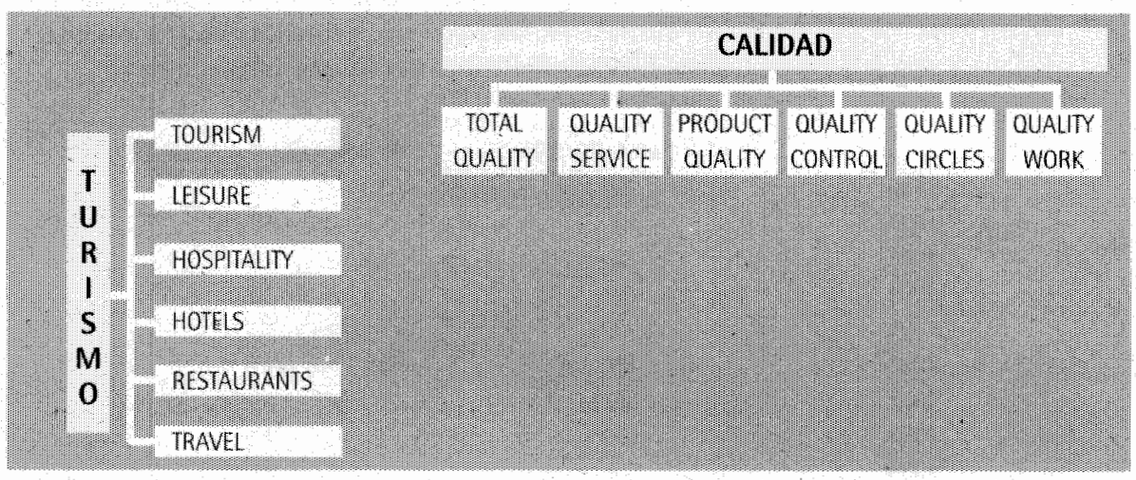
3.3. Criterios de búsqueda de la literatura relevante

La obtención de información relevante a través del ABI/INFORM se realizó mediante el establecimiento de diversos criterios de búsqueda. Estos criterios se determinaron en varias etapas sucesivas, con el objetivo de ir progresivamente depurando la información obtenida hasta seleccionar un conjunto de referencias lo más ajustadas posibles al ámbito de estudio del presente trabajo.

El primer criterio de búsqueda en el ABI/INFORM, se realizó mediante las 'palabras clave': tourism and quality, leisure and quality, y hospitality and quality. El objetivo de esta primera selección fue determinar el conjunto de artículos relacionados con la calidad y el turismo durante los años 1986-1996. El resultado obtenido reflejó un elevado número de referencias. Una somera revisión de las mismas mostró que muchas de ellas no se ajustaban al ámbito de la Gestión de la Calidad en la empresa turística, por lo que se decidió concretar más los términos de búsqueda para obtener una selección más ajustada a los objetivos propuestos. Una primera concreción se orientó hacia al concepto de calidad. Con el fin de

seleccionar sólo los artículos relacionados con la Gestión de la Calidad en la empresa, se sustituyo el término genérico calidad por un conjunto de tópicos sobre calidad que en el ABI/INFORM figuraban como palabras clave. En concreto, los criterios utilizados fueron total quality, quality of service, quality control, product quality, quality circles y quality of work. Estos tópicos fueron cruzados con los criterios sobre turismos de la primera selección, añadiéndose además los conceptos restaurant, hotels y

Figura 2. Modelo de búsqueda de publicaciones sobre calidad en turismo.



travel, por considerar que éstos recogían las principales actividades de las empresas turísticas. Este modelo de búsqueda se reproduce en la figura 2. Los resultados obtenidos de esta segunda búsqueda se muestran en la tabla 2. En ella se puede observar el número de publicaciones identificadas por año para cada una de las palabras clave seleccionadas. Como puede observarse, a partir del año 1991 crece espectacularmente el número de artículos sobre calidad en turismo. Para todos los años considerados en el análisis, destacan con un mayor peso los estudios referidos a la oferta turística básica: hoteles y restaurantes.

La constatación de la existencia de duplicaciones de artículos en distintas búsquedas y de artículos no directamente relacionados con el objetivo del

Tabla 2.- Publicaciones sobre calidad en turismo recogidas en el ABI/INFORM (1986-96)

	Tourism	Leisure	Hospitality	Hotel	Restaurant	Travel	Nº artículos totales por año
1986	-	2	1	12	13	4	32
1987	1	1	3	10	14	5	34
1988	2	2	7	16	18	9	54
1989	-	1	3	12	11	8	35
1990	2	2	4	11	7	15	41
1991	3	-	11	28	24	19	85
1992	4	-	16	36	30	17	103
1993	3	2	14	63	48	26	156
1994	6	5	17	22	41	19	110
1995	4	-	15	14	33	7	110
1996*	3	1	11	38	40	8	73
Nº total artículos por búsqueda	38	15	102	262	279	137	**833**

* Publicaciones incluidas hasta agosto inclusive.

presente trabajo indujo un proceso de depuración, consistente en un análisis de la relevancia de los mismos en el ámbito de uno de los principales tópicos del estudio, a partir a partir de los 'abstracts' de los artículos seleccionados. Este análisis constató la existencia de un número elevado de referencias extrañas al tema de la Gestión de la Calidad Total en empresas turísticas, eliminándose todas aquellas publicaciones que no centrasen el estudio de los sistemas de Gestión de la Calidad en empresas turísticas desde la perspectiva directiva. Estas actuaciones se tradujeron en la eliminación de 546 artículos de la selección anterior, quedando el output investigador reducido a las cifras plasmadas en la tabla 3.

Tabla 3.- Relación entre publicaciones obtenidas y publicadas finalmente aceptadas sobre Gestión de la Calidad en Turismo, en base a ABI/INFORM (1986-96)

	Nº ARTÍCULOS OBTENIDOS	Nº ARTÍCULOS REVISADOS
1986	32	10
1987	34	9
1988	54	19
1989	35	10
1990	41	15
1991	85	31
1992	103	39
1993	156	42
1994	110	49
1995	110	31
1996	73	32
Total	**833** (100%)	**287** (30%)

La selección de artículos de revistas académicas especializadas en turismo se realizó siguiendo los mismos criterios de búsqueda de palabras clave reproducido en el modelo de la figura 2. La tabla 4 recoge el número de publicaciones en cada ámbito por años. Un primer análisis corrobora las impresiones obtenidas en el estudio de la base ABI/INFORM: un punto de ruptura en la investigación desde 1991, y su concentración en las actividades de alojamiento y restauración.

Tabla 4.- Publicaciones sobre Gestión de la Calidad Total en Turismo seleccionadas de revistas académicas especializadas en Turismo

	Tourism	Leisure	Hospitality	Restaurant	Hotel	Travel	Total
1986	2	-	1	-	-	-	3
1987	2	-	1	1	2	1	7
1988	2	-	2	-	1	-	5
1989	2	-	-	-	-	-	2
1990	-	-	2	-	2	-	4
1991	3	-	5	5	7	-	20
1992	2	-	7	1	5	-	15
1993	5	-	3	-	4	-	12
1994	7	-	20	3	7	-	37
1995	7	-	9	3	14	-	33
1996	3	1	7	1	9	1	22
Total	35	1	57	14	51	2	160

* Publicaciones incluidas hasta agosto inclusive.

Figura 3.- Criterios de análisis de la información

3.4. Criterios de análisis de la información relevante

Las publicaciones resultantes de las búsquedas anteriores fueron sometidas a un análisis detallado y clasificados atendiendo a diversos criterios establecidos "ad hoc", concretamente tres (figura 3):

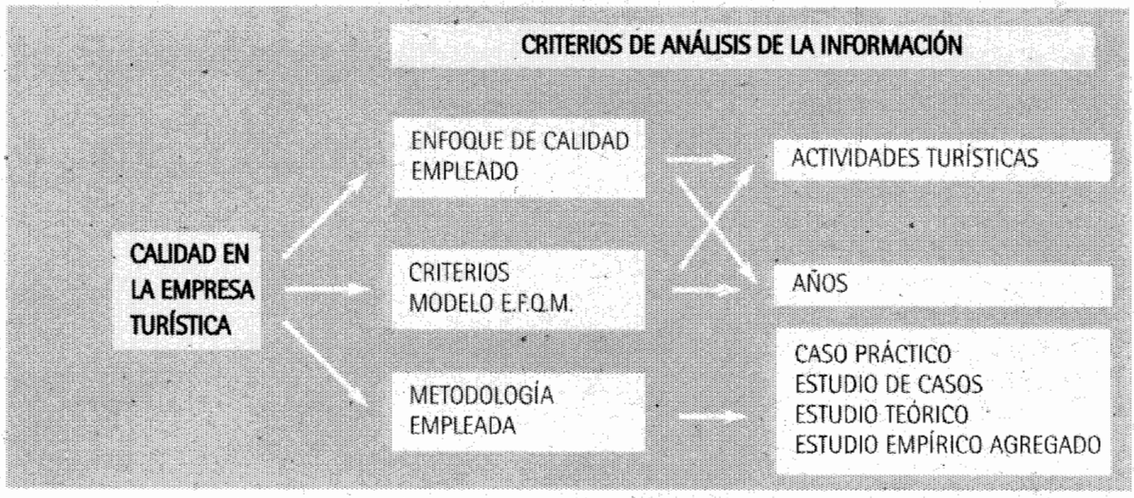


Tabla 5.- Modelo de clasificación basado en los criterios del modelo EFQM

1. En función del enfoque de calidad utilizado en el estudio.

2. Atendiendo a los criterios del Modelo EFQM. En particular, el análisis de la investigación relevante identificada ha seguido el modelo de autoevaluación en calidad de la EFQM, siguiendo su aplicación en cada género de actividad turística, dando como resultado el modelo de clasificación de la tabla 5.

	Liderazgo	Gestión del personal	Recursos	Política y estrategia	Procesos	Satisfacción del personal	Impacto social	Resultados económicos	Total
Tourism									
Leisure									
Hospitality									
Hotel									
Restaurant									
Travel									
Total									

3. Según la metodología empleada. Se han distinguido cuatro tipos de métodos: elaboración y discusión de casos particulares de gestión de la calidad empresas turísticas reales, estudio de casos, estudio teórico y estudio empírico agregado. El modelo de clasificación resultado de segmentar las publicaciones en función de la aplicación de estos métodos en las diferentes actividades turísticas, se detalla en la tabla 6.

Tabla 6. Modelo de clasificación basado en la metodología empleada

La utilización de estos criterios permitió analizar la información obtenida de forma adecuada para los objetivos propuestos. Estos criterios pretenden ofrecer una panorámica ajustada del estado de la cuestión en la investigación sobre la calidad en las empresas turísticas, y desvelar al mismo tiempo los ámbitos de investigación no desarrollados suficientemente por la literatura existente.

	Caso particular	Estudio de casos	Estudio teórico	Estudio empírico agregado	Total
Tourism					
Leisure					
Hospitality					
Hotel					
Restaurant					
Travel					
Total					

4. La investigación sobre gestión de la calidad en Turismo

4.1.Clasificación atendiendo al enfoque de calidad utilizado

El primer criterio de análisis de los trabajos seleccionados fue a partir de la adaptación de la clasificación de los Enfoques de Gestión de la Calidad de Camisón (1994). Según la misma, los estudios sobre la gestión de la calidad en las empresas pueden ser agrupados en tres enfoques diferentes: el enfoque técnico, el humano y el enfoque estratégico o de gestión. En nuestro caso, la clasificación fue realizada únicamente en dos grupos:

1. En el primero se recogieron los artículos que presentaron un enfoque global de la calidad, es decir, aquellos que adoptaron una orientación de Total Quality Management (TQM) o de gestión de la calidad total como filosofía de empresa.

2. Un segundo grupo que recogió los que ofrecieron enfoques parciales de la calidad, fuesen centrados en aspectos técnicos o en la dimensión humana de la calidad.

El resultado de clasificar los 447 artículos estimados relevantes en las dos categorías definidas se muestra en la tabla 7.

Estos datos indican que, nuevamente desde 1991, se produce una inflexión en la tendencia. Los años 80 fueron dominados por estudios centrados en los problemas técnicos y humanos de la implantación de la calidad, en tanto que la década de 1990 ha visto surgir con fuerza creciente investigaciones de ámbito global, que analizan la calidad como estrategia de competitividad.

4.2. Clasificación atendiendo a los criterios del Modelo EFQM

El siguiente paso de nuestro análisis fue clasificar los 447 artículos revisados en función de los criterios de evaluación del modelo europeo a la calidad creado por la European Foundation for Quality Management (EFQM). El objetivo de esta clasificación fue, por una parte, determinar qué elementos de dicho modelo han sido más ampliamente analizados por la literatura sobre calidad en el turismo, y por otra cuáles tienen aspectos virgenes o insuficientemente tratados que ofrecen posibles campos de interés para el investigador.

Tabla 7. Clasificación de la investigación sobre Gestión de Calidad en Turismo según el enfoque de calidad adoptado por los investigadores

	Enfoque Estratégico	Enfoque Técnico/Humano	Nº total artículos
1986	6	7	13
1987	7	9	16
1988	5	19	24
1989	5	7	12
1990	10	9	19
1991	29	22	51
1992	28	26	54
1993	29	25	54
1994	45	41	86
1995	33	31	64
1996	39	15	54
Total	236	211	447

Para determinar qué elementos del modelo eran analizados por una publicación, fue necesario adaptar dichos elementos a la presente investigación. Los criterios utilizados para dicha adaptación, así como la orientación de la investigación en cada elemento, se exponen a continuación (tabla 8).

Tabla 8.- Clasificación de las investigaciones sobre calidad en Turismo en base a los criterios del EFQM *.

	Liderazgo	Gestión de personal	Política y estrategia	Recursos	Procesos	Satisfacción del personal	Satisfacción del cliente	Impacto social	Resultados	Total
1986	4	7	8	-	5	-	3	1	-	28
1987	4	9	5	-	2	-	3	2	4	29
1988	3	7	8	6	14	-	3	1	7	49
1989	2	6	2	-	4	2	2	-	3	21
1990	6	5	5	3	7	-	2	1	5	34
1991	8	13	14	5	16	3	8	1	4	72
1992	6	17	25	16	16	8	9	3	9	109
1993	10	12	29	21	14	4	2	4	9	105
1994	19	43	40	13	41	10	22	3	17	208
1995	19	26	30	13	23	10	12	1	8	142
1996	15	25	31	7	13	9	13	3	5	121
TOTAL	96	170	197	84	155	46	79	20	71	918

* Dado que un artículo puede estar relacionado con más de un elemento del Modelo EFQM, el total de referencias de la tabla no coincide con el total de artículos revisados.

Liderazgo. Dentro de este criterio incluimos aquellos artículos que describían explícitamente la labor activa de los directivos dentro de la empresa para la implantación de la Calidad Total en las personas y los procesos (políticas de comunicación y de reconocimiento, por ejemplo), así como su promoción activa de la calidad fuera de la organización (conferencias, pertenencia a asociaciones de calidad, etc.). El número de trabajos dedicados a estos temas alcanza un total de 96, experimentando un lento pero continuo crecimiento.

Política y estrategia. Incluimos en este criterio todos los artículos que daban una orientación de la misión, visión y valores de la empresa consistentes con los principios de la Calidad Total; es decir, se extendían

en la descripción del tipo de organización que es (investigando cómo se comportan las personas de la empresa) o en el qué desea convertirse la empresa turística y el cómo los alcanza, conectándolo con los cambios observados en el comportamiento de los turistas y la necesaria adaptación de las empresas a esos cambios (por ejemplo, "nuestra firma tiene unos objetivos de satisfacción de las necesidades de nuestros clientes muy por encima de los actuales niveles...."). Como predecía el creciente número de trabajos orientados por el enfoque estratégico de la calidad, este capítulo constituye el que absorbe un mayor número de publicaciones (197), siendo el área de interés preferente desde 1992.

Gestión de personal. Las publicaciones aquí referenciadas se atienen a cómo utiliza la organización el pleno potencial de su personal para la mejora continua de la calidad; temas básicos serían entonces el trabajo en equipo, círculos de calidad, sistemas de contratación, retribución y promoción.

Constituye la segunda área de investigación más tratada, con 170 trabajos, concentrados fundamentalmente en la trascendencia de la experiencia de los empleados y las capacidades de las personas, perfeccionadas a través de la formación, en sus organizaciones.
Recursos. Incluimos en este capítulo las publicaciones centradas en la dotación e importancia para la calidad de los recursos financieros, de información, materiales y de aplicación de la tecnología (por ejemplo sistemas centralizados de reservas, CRS). Este ámbito heurístico no ha despertado la atención de los investigadores en Turismo hasta los años 90, aunque un relativo auge durante el período 1992-93 parece haberse enfriado desde entonces.

Procesos. Se han incluido aquí las publicaciones orientadas hacia la exposición de la identificación de algún proceso, y su posible corrección para asegurar la buena coordinación de todas las actividades y etapas que lo componen. La investigación turística se ha sentido también notablemente atraída por este campo, que con 155 trabajos ocupa el segundo lugar en el ranking. Con algunas oscilaciones coyunturales, tanto hacia arriba como hacia abajo, el interés por los procesos se ha mantenido constante durante los años 80-90, revelando en alguna medida el problema pendiente de las organizaciones turísticas en orden a estandarizar sus procesos y gestionar la empresa con criterios horizontales.

Satisfacción de los clientes. La reseña de qué expectativas y percepciones tienen los clientes sobre los servicios prestados, englobando tanto la aplicación concreta de instrumentos de medida e identificación de los atributos importantes para los clientes, como las posibles medidas complementarias relativas a la satisfacción de los clientes (tratamiento de las reclamaciones, premios y certificados recibidos, etc.) , constituyen los contenidos asignados a este capítulo. El escaso volumen de investigaciones consagradas a estos temas (79) choca con el propio concepto dominante de calidad como satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes. Este pobreza de trabajos puede revelar una escasa orientación al mercado de los investigadores de las organizaciones

turísticas, si bien el progresivo interés de académicos del marketing por este área parece estar dando ciertos resultados, dado el relativo crecimiento de las publicaciones aparecidas desde 1994.

Satisfacción del personal. Los contenidos de las publicaciones en este elemento debieran consistir en descripciones de qué percepciones tienen los empleados sobre su empresa, englobando tanto la aplicación concreta de instrumentos de medida e identificación de los atributos importantes para los empleados, como las posibles medidas complementarias relativas a la satisfacción del personal (rotación del personal, tendencias de contratación, reconocimiento de individuos y equipos, etc.). El escaso número de trabajos dedicados a estos temas (46) choca con la importancia concedida a la investigación de la gestión del personal. Este hecho es, sobre todo, un reflejo de la escasa práctica empírica en la empresa turística.

Impacto social. Los artículos aquí referidos son aquéllos en que se describían las percepciones de la comunidad en general sobre el impacto de las organizaciones turísticas en la sociedad, y qué percepción se tiene de la orientación de la empresa turística hacia la calidad de vida, el medio ambiente y la preservación de los recursos globales. El mínimo número de trabajos detectados (20) indica este área como la brecha de investigación más importante, contradictoria con la creciente relevancia de la gestión medioambiental, que se ha plasmado incluso en la elaboración de las normas ISO 14.000 para su normalización.

Resultados. Incluye trabajos centrados en las medidas económico-financieras y no financieras (cota de mercado, actividades sin valor añadido, etc.) del éxito de la organización, resultado especialmente de planes de calidad. El escaso volumen de investigación en este ámbito (71 trabajos) es un fruto de la reticencia de las empresas turísticas a suministrar información sobre estos aspectos, práctica por otra parte incoherente con la política de transparencia que la Calidad Total exige.

Tabla 9.- Clasificación de las investigaciones sobre calidad en Turismo en base a los criterios del EFQM y las actividades turísticas de aplicación.

	Liderazgo	Gestión de personal	Recursos y estrategia	Política	Procesos	Satisfacción del personal	Satisfacción del cliente	Impacto social	Resultados	TOTAL
Tourism	6	13	16	17	3	14	7	13	-	89
Leisure	-	1	-	1	1	1	-	1	-	5
Hospitality	22	49	9	48	19	1	16	1	7	172
Restaurant	22	28	14	48	56	6	16	3	21	214
Hotel	40	71	34	68	56	22	35	2	27	355
Travel	6	8	11	15	20	2	5	-	16	83
TOTAL	96	170	84	197	155	46	79	20	71	918

* Dado que un artículo puede estar relacionado con más de un elemento del Modelo EFQM, el total de referencias de la tabla no coincide con el total de artículos revisados

Nuestra investigación ha examinado asimismo la distribución de trabajos en cada elemento del modelo EFQM según actividades turísticas (tabla 9). Se observa que en las investigaciones genéricas sobre Turismo, los trabajos dominantes son los de "Política y Estrategia", aunque seguidos a corta distancia por publicaciones sobre "Recursos", "Satisfacción y Gestión

del Personal" e "Impacto social"; por consiguiente, la pobreza de investigación detectada en ciertos elementos del modelo se produce a la hora de analizar las investigaciones sobre aplicaciones en actividades turísticas concretas. La investigación sobre empresas de alojamiento ("hospitality" y "hotel") están dominadas por trabajos en los dos elementos ya destacados, "Política y Estrategia" y "Gestión del Personal", destacando también la importancia dada a los temas de "Liderazgo", mientras que en las empresas de restauración y agencias de viajes, dominan los trabajos sobre "Procesos", ocupando "Política y Estrategia" el segundo lugar. La dimensión de empresa debe jugar un papel importante en esta selección de cuestiones, toda vez que las empresas de alojamiento analizadas son generalmente cadenas internacionales, lo cual realza la capacidad de análisis de los problemas estratégicos y directivos; en cambio, las empresas de menor dimensión siguen dominadas por problemas operativos o de procesos. En términos relativos, los investigadores preocupados por la satisfacción del cliente y del personal han centrado sus estudios en empresas hoteleras, seguramente porque en este ámbito es donde se encuentran aplicaciones más valiosas y divulgadas. Destacar, por último, la pobreza de trabajos sobre calidad en "leisure"; explicable quizás por el origen sociológico y académico de los investigadores en este área.

4.3. Clasificación atendiendo a la metodología empleada

Una última clasificación hizo referencia al tipo de metodología utilizada en el estudio de la calidad de la empresa turística. Para ello se clasificaron los trabajos analizados en cuatro criterios:

1. Estudio de un caso particular. Análisis de una empresa concreta, una cadena o franquicia.

2. Estudio de casos. Análisis comparativo de un conjunto de empresas, cadenas o franquicias determinadas en el artículo.

3. Estudio teórico. Análisis conceptual, sin aplicación práctica o empírica.

4. Estudio empírico sectorial. Estudios sectoriales a partir de la información obtenida por una muestra de empresas turísticas anónimas.

Los resultados obtenidos bajo esta clasificación (tabla 10) revelan el dominio de investigaciones empíricas sobre las teóricas; dentro de aquéllas, existe una mayoría de estudios de casos, sean particulares o comparativos, aunque el porcentaje de estudios empíricos agregados es muy significativo. Esto podría indicar una escasa teorización de la investigación sobre calidad en Turismo. Creemos que esta conclusión es prematura, y seguramente errónea, toda vez que un amplio número de las

Tabla 10.- Clasificación de los artículos según la metodología empleada

	Caso particular	Estudio casos	Estudio teórico	Estudio empírico agregado
Tourism	3	4	12	22
Leisure	2	-	1	-
Hospitality	11	9	38	26
Restaurant	34	12	39	25
Travel	12	6	15	6
Hotel	60	28	34	38
TOTAL	132	59	139	117

5. Conclusiones

investigaciones empíricas revisadas están al servicio del contraste de hipótesis teóricas. El diagnóstico indica, más bien, un equilibrio entre las investigaciones orientadas a la exposición de casos de interés para el ejercicio profesional o la prescripción de cómo aplicar sistemas de calidad en la empresa turística, y trabajos cuyo fin es testar la validez de ciertas formulaciones, modelos o principios propuestos por la teoría sobre calidad, dentro del ámbito de las actividades turísticas.

Este trabajo se enmarca en una línea de investigación[1] centrada en el estudio de las tendencias de la literatura sobre Administración de Empresas y Turismo, basada en el análisis de contenidos (Chan, Evans y Sutherlin, 1989; Weaver y McCleary, 1989; Weaver, McCleary y Ferrar, 1990; Athiyaman, 1995). El estudio es también significativo a efectos de la controversia existente sobre los criterios de medición del output de publicaciones como un indicador de la calidad académica (Rutherford y Samenfink, 1992; Wood, 1995). Su principal resultado ha sido confirmar la existencia de importantes desequilibrios en la elección de temas por los investigadores, produciéndose cierta concentración en ciertas cuestiones que deriva en brechas relevantes en otras áreas, así como la necesidad de análisis de un amplio espectro de revistas a efectos de un diagnóstico adecuado.

En relación con la determinación de los 'gaps' de investigación los resultados obtenidos plantean una primera reflexión importante. Aunque el número de publicaciones relacionadas con la calidad en el turismo ha ido en aumento a lo largo de la década analizada (1986-96), una revisión más exhaustiva de los artículos publicados, muestra que la mayoría de estas publicaciones no están relacionadas directamente con la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas turísticas: tan solo un 35 % de los artículos pueden ser considerados como tales. La justificación de esta escasa atención a la implantación de la calidad en el turismo puede tener en principio tres explicaciones lógicas:

1. La renuencia de las empresas turísticas a dar a conocer sus experiencias en materia de calidad, en el caso de suponer la existencia de un mayor número de aplicaciones en el sector.

2. La escasez de aplicaciones de sistemas de calidad en empresas turísticas (Camisón, 1996 b,c). A este respecto, es significativo el hecho de que gran parte de los trabajos analizados están concentrados en las experiencias de un conjunto de cadenas como Ritz Carlton o McDonals.

3. Una escasa percepción por la comunidad científica en Turismo de la importancia de la calidad como factor de competitividad en esta actividad (Camisón, 1996a).

Centrándonos en el análisis de los artículos sobre la gestión de calidad, se puede observar un creciente equilibrio entre los trabajos relacionados con la implantación de sistemas de calidad bajo los enfoques técnico o humano y las investigaciones asentadas en un enfoque estratégico de la calidad. Sin embargo, un análisis más detallado de los tópicos más

[1] Frutos de la cual son trabajos previos como Camisón y Monfort (1996) y Monfort y Camisón (1996).

frecuentemente investigados desvela un desequilibrio de cierta magnitud en el análisis de las diversas dimensiones de la calidad. Si se estudia la importancia relativa de los elementos constitutivos del Modelo EFQM en la literatura revisada, se observan grandes diferencias en el grado de utilización de los diferentes métodos, técnicas y herramientas del modelo. Así, la integración de la Gestión de la Calidad Total en la Estrategia de la empresa, la gestión del personal y los procesos son los criterios que más importancia han tenido en los artículos analizados. Por el contrario, otros elementos estrechamente relacionados con los sistemas de gestión de la Calidad Total como la satisfacción de los empleados (clientes internos) y clientes, o como el impacto social de la empresa, han sido objeto de exégesis con mucha menor frecuencia.

El análisis por actividades recoge algunas diferencias significativas: mientras que los trabajos relacionados con empresas de alojamiento muestran una concepción de la calidad más orientada al cliente, los trabajos relacionados con empresas de restauración (sobre todo cadenas de restauración franquiciadas) y de viajes muestran una mayor concentración en la gestión de los procesos. Respecto al turismo en su concepción amplia, éste indica una concepción fundamentalmente orientada al destino, lo que implica que sean pocos los trabajos orientados a la gestión de la calidad en las empresas y más los estudios sobre su impacto social.

Por último, la revisión de la literatura según la metodología utilizada constata el predominio de trabajos empíricos, y un menor peso del esfuerzo de construcción teórica. Esta evidencia se suma a las voces que han proclamado ya la necesidad del desarrollo de un marco teórico que pudiese ser efectivamente empleado en la investigación de organizaciones turísticas, al tiempo que fuese útil para la toma de decisiones por los directivos en este campo (Becker y Olsen, 1995). Específicamente, se ha sostenido igualmente la necesidad de un modelo teórico que sirviese de soporte a una agenda de investigación sobre Gestión de la Calidad Total y fuese útil para su evaluación sistemática (Saunders y Preston, 1994).

En cuanto a las futuras investigaciones, la conclusión general que se puede extraer del presente trabajo es la necesidad de seguir profundizando en las experiencias disponibles sobre la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, con el fin de poner de relieve las peculiaridades que la misma tiene en un sector que va adquiriendo cada vez mayor auge en la literatura de calidad. Mas concretamente, son necesarias nuevas investigaciones que profundicen en algunos elementos básicos que no han sido desarrollados en el turismo en la misma medida que en otras actividades de servicios (ASQC, 1996). Especialmente es necesario establecer metodologías y procedimientos que permitan evaluar la calidad percibida por el cliente en las empresas turísticas (hoteles, restaurantes, agencias de viaje); así como establecer sistemas que permitan evaluar los costes de calidad y no calidad en dichas empresas, con el fin de evidenciar los efectos positivos que la implantación de la calidad tiene en las mismas.

Bibliografía

Athiyaman, A. (1995), "The interface of tourism and strategy research: an analysis". Tourism Management, 16 (6), pp. 447-453.

ASQC (1996), "Research for the Next Generation of Quality". Quality Progress, 29 (10), octubre, pp. 81-90.

Becker, C. y Olsen, M.D. (1995), "Exploring the relationship between heterogeneity and generic management trends in hospitality organizations". International Journal of Hospitality Management, 14 (1), pp. 39-52.

Camisón, C. (1994): Gestión de la Calidad Total y Cambio Cultural: Un Modelo de Desarrollo Organizativo. VIII Congreso AEDEM, Cáceres. 559-576. Pendiente de aparición con el título "Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development", International Journal of Technology Management, otoño 1996.

Camisón, C. (1996a), "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español". Información Comercial Española, nº 749, enero, pp. 99-122.

Camisón, C. (1996b), "Quality Practices and Perceptions of Valencian Hospitality Enterprises: An Empirical Analysis". International Journal of Quality & Reliability Management, 13 (7), pp. 79-92.

Camisón, C. (1996c), "Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model". Tourism Management, 17 (3), mayo, pp. 191-201.

Camisón, C. y Monfort, V. (1996), "La calidad en el turismo español: balance y prospectiva de la investigación". Estudios Turísticos, nº 129, pp. 129-161.

Chan, K.; Evans, M.R.; Sutherlin, D. (1989), "Trends in hospitality management literature: a content analysis". Hospitality Research Journal, 13 (3), pp. 483-491.

Cooper, C.; Fletcher, J.; Gilbert, D. y Wanhill, S. (1993): Tourism. Principles & Practice. Pitman Publishing.

Deming, W. E. (1989): Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Editorial Díaz de Santos, Madrid.

European Foundation for Quality Management (1994): Autoevaluación basada en el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total. Directrices para Identificación y Tratamiento de Resultados de Negocios Excelentes. EFQM, Bruselas.

Feigenbaum, A. V. (1986): Control Total de la Calidad. CECSA, México.

Garvin, D. (1984): "What Does 'Product Quality' Really Mean?". Sloan Management Review, fall, pp. 25-33.

McIntosh, R.W., Goeldner, C. R. y Ritchie, J. R. (1995): Tourism. Principles, Practices, Philosophies. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.

Merli, G. (1995): La Calidad como Herramienta de Negocios. Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Monfort, V. y Camisón, C. (1996), "Spanish Research on Quality in Tourism: The State of the Art". The Tourist Review, nº 1, pp. 41-45.

Rutherford, D.G. y Samenfink, W. (1992), "Most frequent contributors to the hospitality literature". Hospitality Research Journal, 16 (1), pp. 23-29.

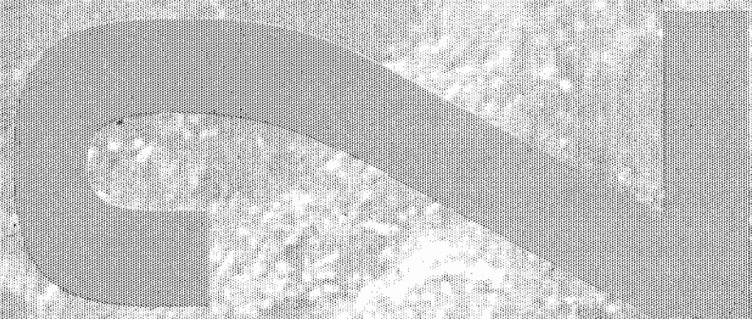
Saunders, I.W. y Preston, A.P. (1994), "A model and a research agenda for total quality management". Total Quality Management, 5 (4), pp. 185-201.

Weaver, P.A. y McCleary, K.W. (1989), "Academic contributors: an analysis of academic contributors to four mayor hospitality journals". Ohio Hospitality Journal, 2, pp. 6-12.

Weaver, P.A.; McCleary, K.W.; Ferrar, A. (1990), "Academic contributions to four mayor hospitality journals revisited". Hospitality and Tourism Educator, 2 (3), pp. 30-32.

Wood, R.C. (1995), "Assessing publications output as an indicator of academic productivity". The case of hospitality management". Tourism Management, 16 (3), mayo, pp. 171-173.

La gestión en las empresas de hostelería



Emilio Díez de Castro
Joaquín Traverso Cortés

Dirigir una empresa hotelera requiere disponer de capacidades de gestión y conocimientos organizativos de alto nivel. Se conocen muchos aspectos que permiten calificar una gestión como actual y tendente hacia la calidad. Utilizando cinco dimensiones : Medición ; Orientación de la gestión ; Actuación frente al mercado ; Recursos humanos ; Estructura de la organización; se analiza la respuesta de gestión de los directores de hoteles, el modo en que entienden su acción de dirección dentro del sector.

palabras clave: Gestión de hoteles; Gestión de calidad; Dimensiones de la gestión; Medición; Estilo de dirección; Motivación.

1. La dirección eficaz y eficiente

Después de muchos años en los que la dirección de un hotel consistía fundamentalmente en mantener unos servicios básicos utilizando un personal sin preparación al mínimo coste posible, en la actualidad existe una conciencia cada vez más generalizada de que la profesionalidad es la base del éxito.

Los viejos hábitos y la utilización de muchos esquemas y planteamientos trasnochados no han desaparecido y todavía actúan como un lastre que impide a algunas empresas dar un salto definitivo hacia una gestión moderna.

La evidencia de lo anterior es fácil de percibir por aquellos que conocen desde dentro el modo en que se dirigen muchos establecimientos hoteleros y saben de las ideas y los estilos a los que se adscriben gestores que consideran poco interesantes perspectivas de cambio o de realización de su actividad de un modo diferente.

Disponer de una aproximación real a estas cuestiones permite sacar estas cuestiones del campo de lo percibido y pasar al de lo conocido. Por ello, estudiamos de un modo empírico rasgos importantes de la gestión de empresas hoteleras con objeto de comprobar hasta qué punto y en qué grado la situación actual puede considerarse adecuada o por el contrario, con carencias manifiestas, partiendo de la idea de que el marco de referencia no puede ser lo perfecto, entre otros motivos porque sería imposible de definir un estado de perfección.

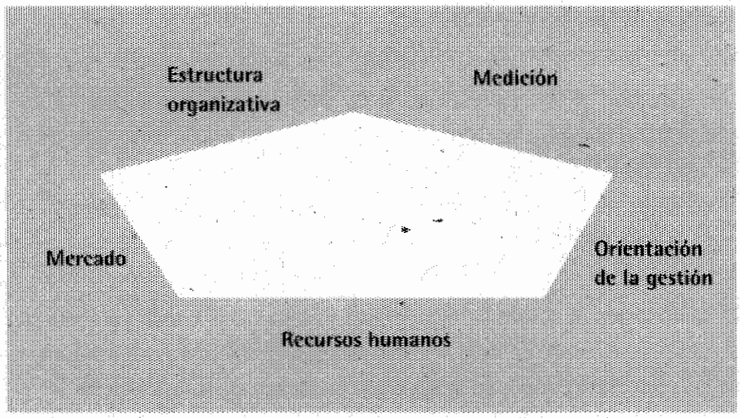
Los análisis, estudios y recomendaciones de los consultores más acreditados, han sido muy abundantes en los últimos años, permitiendo disponer de unas guías generales acerca de cuáles son los rasgos que caracterizan la gestión de calidad, cuando cabe esperar que razonablemente una empresa obtenga buenos resultados en base a sus capacidades y recursos, qué aspectos son necesarios para que la organización se oriente con claridad hacia la excelencia.

2. Cinco dimensiones de la gestión de empresas hoteleras

El estudio de los rasgos de gestión significativos exige adoptar criterios de agrupamiento y selección pues su número puede ser elevado; un estudio realizado (Díez y otros, 1995) sobre rasgos de excelencia en empresas, sin pretensión de ser exhaustivo, identifica 68 rasgos, cantidad que resulta demasiado grande para alcanzar los fines de un análisis que busque orientaciones generales sobre el modo de gestión si no se procede al encuadramiento de los mismos en un conjunto de dimensiones reducidas.

En esta línea, adoptamos la decisión de trabajar con cinco dimensiones que recogen los aspectos más relevantes de las orientaciones de la gestión de calidad:

Figura 1. El diamante de la gestión de calidad.



Medición. Lo que no se mide difícilmente puede mejorarse. Lo que no se mide se desconoce y da pié a la utilización de opiniones y creencias especulativas. Band (1994 ; p. 267) señala que la mayoría de los directivos se sienten bastante cómodos con la idea de utilizar mediciones de funcionamiento, pero lo esencial es utilizar mediciones vinculadas directamente con el proceso de creación del valor que se haya establecido.

Orientación de la gestión. Desde la actuación de un directivo que se dedica fundamentalmente a resolver los problemas conforme se van presentando hasta un nivel de planificación estratégica hay una gran cantidad de posibilidades para el desarrollo de la gestión. Normalizar y asegurar la calidad es el gran reto.

Mercado. La atención del cliente y la actuación sobre el mercado presenta un amplio marco para la toma de decisiones por los directivos. El futuro de las empresas pasa por una buena definición de su orientación al mercado.

Recursos humanos. Son las personas las que proporcionan los servicios y es el trabajador quien en este sector es clave para conseguir mejorar la calidad. El trabajador profesional, formado sobre su trabajo es indispensable para conseguir que asuma responsabilidades sobre sus acciones.

Estructura organizativa. Planificar, programar, normalizar, asegurar la calidad a la vez que se aleja de una estructura de corte burocrático y se trabaja en una organización flexible es el modelo vigente para las empresas de calidad.

3. Objetivos del análisis sobre la calidad en la gestión hotelera

El estudio que realizamos se orienta hacia la búsqueda del conocimiento sobre el comportamiento de la gestión y la actuación de los gestores por lo que en lugar de plantear hipótesis y tratar de demostrar su validez, nuestro enfoque se dirige a obtener información y analizarla.

El actual estado de información sobre la gestión del sector, las capacidades desarrolladas en él y sobre todo, el modo en que se entiende la dirección de las empresas por los responsables, es todavía muy limitado. En consecuencia, hemos considerado que el establecimiento de unos objetivos de investigación para completar el conocimiento sobre estos aspectos esenciales del progreso actual y futuro del sector, era el mejor modo de aproximarnos a la consecución de los resultados buscados.

Los objetivos perseguidos en nuestro trabajo son los siguientes:

4. Análisis de rasgos sobre calidad en la gestión

a) Determinar cuáles son los elementos o rasgos de calidad en la gestión más aceptados dentro de las empresas del sector de hostelería.
b) Determinar cuáles son los elementos o rasgos de la gestión de calidad que son poco aceptados o simplemente rechazados por las empresas del sector.
c) Analizar el nivel general al que se ha llegado en cuanto a la gestión de calidad y la distancia que separa a las empresas hoteleras de un horizonte de aproximación a la excelencia.

Para determinar los rasgos sobresalientes en la gestión de las empresas del sector de hostelería preparamos un cuestionario con aquellos aspectos que pueden orientar el desarrollo de una gestión de calidad o por el contrario su ausencia. Para ello empleamos como guía el modelo ya utilizado en el estudio de Díez y otros (1995).

La delimitación de rasgos de modernidad y actualización de la gestión y su aceptación se realizó en base a su capacidad para dar respuesta a alguna de las cinco dimensiones de la dirección (medición, orientación de la gestión, estructura organizativa, actuación frente al mercado y recursos humanos). En la encuesta se establecieron ocho rasgos que permiten identificar la dimensión de medición, dichos rasgos miden el grado de conocimiento, información y análisis que se realiza sobre las necesidades y perspectivas del mercado. Para la orientación de la gestión empleamos once rasgos. Respecto a la dimensión relativa a la forma en que la estructura de la organización se encuentra adaptada a los requerimientos del desarrollo de la gestión de calidad, se incluyeron cuestiones para identificar un total de seis rasgos. La orientación hacia el mercado fue establecida de una forma rica en elementos para su identificación, en total quince cuestiones diferentes que demuestran algo que es esencial en la gestión de calidad, la atención al mercado y la consideración del mismo como el eje de las mayores preocupaciones. Por último, el modo en que se actúa respecto a la gestión de los recursos humanos fue identificado en base a dieciocho rasgos diferentes, lo que se trata de algo motivado por el hecho de que la gestión de calidad se basa de un modo absoluto en las personas, su motivación, preparación y capacidades de gestión.

La consulta fue dirigida a veinte empresas hoteleras, seleccionadas de forma aleatoria en la comunidad andaluza. La encuesta se dirigió a los directores de establecimientos con más de veinticinco empleados pues consideramos que los niveles de gestión y las necesidades de desarrollo de la misma son muy diferentes en las pequeñas explotaciones de hostelería y requieren un tratamiento separado.

El análisis realizado, que dado los objetivos planteados no requieren más que la realización de un estudio descriptivo, se orientó a la determinación de la frecuencia con la que las empresas participaban en cada uno de los rasgos.

La línea de corte para determinar la aceptación de un rasgo de calidad en la gestión como propio del sector ha sido establecida en un estudio

similar (Díez y otros, 1995) en la identificación positiva del rasgo en el 30% de la muestra. La aceptación del rasgo por al menos un 30% de las empresas es un buen indicador para considerarlo como rasgo distintivo de la calidad en la gestión cuando se trabaja con muestras de gran tamaño. Sin embargo, las muestras más reducidas exigen una elevación de la línea de corte hasta un nivel superior, en nuestro caso el 50%.

La determinación de la línea de corte exige que, analizando el conjunto de empresas con un mayor de número de rasgos positivos, el rasgo en cuestión se encuentre como mínimo en el 90% de este conjunto de empresas con una mayor calidad en la gestión.

Un modo similar de proceder nos ha conducido a establecer una línea de corte para los rasgos que consideramos que los directivos que gestionan el sector no consideran de interés o son rechazados por ellos. De este modo se fijó una línea de corte en el 10% y por tanto, la aparición de un rasgo en la gestión de las empresas del sector que sólo surge en el diez por ciento de las mismas, o en un porcentaje inferior, nos conduce a colocarlo en una posición de falta de aceptación

5. Resultados

Los resultados del análisis los presentamos en función de los tres grandes objetivos que perseguimos con el estudio.

a) Rasgos sobresalientes

Los rasgos de calidad en la gestión más aceptados los agrupamos incluyéndolos en cada una de las cinco dimensiones del diamante de gestión expuesto anteriormente.

- **Estructura organizativa**

La gestión de calidad ha significado en la última década un cambio profundo en el modo de abordar la solución de las grandes dificultades empresariales. Anteriormente parecía que la única solución para las empresas era la reconversión que significaba podas traumáticas en la estructura de la empresa. El cambio de enfoque hacia una atención prioritaria dirigida a los procesos dio paso a la reingeniería. Ante el dilema entre reconversión y reingeniería, Hamel (1995, p. 31) señala que la reingeniería ofrece, al menos, la esperanza de mejorar, aunque luego no siempre se haga realidad.

La calidad total, va un poco más allá, exigiendo para el trabajo de mejora, la solución y análisis de los problemas mediante el grupo.

–Nuestra encuesta ha detectado como un rasgo de la gestión característico de la calidad total, el que en el sector de hostelería se puede afirmar *la existencia de grupos permanentes que se reúnen periódicamente para resolver problemas*

- **Recursos humanos**

Labovitz (1995) al desarrollar su explicación sobre cómo hacer realidad la calidad, incluye una expresión de un empleado que resulta de gran significación para entender el peso que debe darse a los recursos

humanos al implantar sistemas de gestión de calidad. "Ahora bien, había algo que sacaba de quicio a Sparks: la dirección. Los jefes te dicen hazlo de esta manera porque nosotros te decimos que lo hagas así. No te pagamos para que pienses, te pagamos para que trabajes" Son expresiones que los que conocen el comportamiento de muchos directivos en las empresas han oído en más de una ocasión. Si se gestiona en la línea de la calidad este es un modo de pensar y actuar que debe ser completamente marginado.

La exposición previa de lo que no debe ser, nos permite resaltar los rasgos que conducen a una buena gestión y que en nuestro sector destacan:
-Iniciativa. El fomento, por parte de las empresas, en los empleados de la iniciativa de hacer sugerencias para conseguir mejoras de la calidad, mediante la utilización de vías formalmente instituidas.
-Responsabilidad. La mayoría de los directivos de la empresa prefieren decidir por sí mismos, aceptan los riesgos y responsabilidades de su cargo.
-Participación en la decisión. Los directivos solicitan sugerencias antes de tomar una decisión e incluso piden al grupo que decida dentro de unos límites.
-Delegación. Se delega frecuentemente en los subordinados.
-Comunicación. Los subordinados inmediatos tienen buena información sobre los objetivos globales de la empresa, lo que está en consonancia con la visión de Grouard (1995; p. 154) quien pone de manifiesto que no es suficiente con una información selectiva destinada a unas pocas personas sino que "una comunicación intensiva deberá ser garantizada, como mínimo, durante las etapas clave del proceso de cambio"

• Orientación de la gestión

Camisón (1995) señala que el progreso hacia la gestión de calidad total pasa inexcusablemente por una estrategia de calidad consistente asentada en un método robusto y en un sistema de valores. El establecimiento de planes estratégicos, la extensión de los objetivos empresariales a todos los niveles de la empresa y la rapidez en la respuesta a los problemas del mercado, son la mejor señal de una gestión de calidad.

Los rasgos más significativos detectado en el sector son las posiciones de los gestores respecto a las cuestiones señaladas:
-Es importante tener planes claros y prácticos a todos los niveles.
-La elaboración de planes está presidida por la participación, todas las decisiones sobre planificación se comparten con los directivos responsables.
-Los directivos responsables y los técnicos, tienen la oportunidad de revisar y comentar los planes propuestos antes de que se asignen recursos a los mismos.
-El tiempo medio de respuesta a una queja o reclamación de un consumidor se busca que sea inferior a una semana.

• Actuación frente al mercado

Mestres (1995), realiza una descripción de la situación y tendencias actuales que se observan en el sector turístico y entre ellas destaca el hecho de que los distintos segmentos de clientes cada vez en mayor

medida se irán distanciando entre sí, cada uno tendrá requerimientos y motivaciones tan dispares que las acciones deberán ser dirigidas con mucha claridad al segmento en cuestión. Esta tendencia se une a la mayor personalización y la superior exigencia del cliente turístico europeo, lo cual señala con mucha claridad la necesidad de diferenciación de la oferta y la mejora de la calidad para atender a cada segmento.
En esta línea, las empresas del sector manifiestan una posición claramente ligada a las tendencias apuntadas, en concreto, consideran esencial:
-Establecer la diferenciación por la vía de la calidad.

• Medición
Aunque la medición es muy importante en todo el proceso de gestión, no existe uno sólo de ellos que pueda ser considerado aceptado genéricamente por los directivos de las empresas. Lo anterior no se debe a la falta de instrumentos teóricos o aplicaciones especificas al sector, por ejemplo, Witt (1994; p. 155) no sólo hace una descripción de los items que deben servir para el diseño de decisiones en el sector turistico si no que señala la forma y los criterios que deben utilizarse para juzgarlos.

b) Rasgos no consensuados
Se trata de aquellos rasgos de la gestión de calidad que son poco aceptados o simplemente rechazados por los directores de los hoteles. Son rasgos que no interesan o que al menos no forman parte de sus preocupaciones actuales en la inmensa mayoría de los casos.

• Orientación de la gestión
-No desarrollan acciones encaminadas a conseguir la certificación ISO 9000.

• Recursos humanos
Membrado (1995) al referirse a las debilidades del sector turistico señala como uno de los puntos clave la carencia de un plan de formación para los profesionales del sector. Este percepción sigue completamente vigente en nuestro trabajo, tal como se manifiesta en los rasgos detectados:
fi Formación. La formación la gran ausente respecto a todos y cada uno de los intrumentos y conocimientos relacionados con la gestión de calidad.
-Selección. Los directivos y los empleados son contratados por procedimientos ajenos a los procesos formales de selección.
-Relación. En este sector la capacidad de relación y trato es esencial, sin embargo, no se tiene en cuenta la capacidad del trato con personas a la hora de ascender a los directivos.
-Iniciativa. La adopción de iniciativas por los empleados no son reconocidas ni recompensadas.
-Riesgo. Tampoco se fomenta la libertad de acción y la capacidad de asumir riesgos personales o individuales.

• Medición
Berry (1995) aboga por la escucha sistemática del cliente ya que no basta con realizar en ocasiones especiales estudios sobre la situación real. Berry

afirma que "las empresas necesitan crear un sistema de información sobre la calidad del servicio" ya que los estudios esporádicos son como fotos instantáneas, insuficientes para conocer la opinión de los clientes para actuar inmediatamente sobre las situaciones que así lo requieran. En la misma línea se expresan Rodríguez del Bosque (1995) cuando señala que una de las cuestiones de mayor interés en el sector es el conocer cuál es la composición y el modo en que se forman las preferencias de los consumidores.

Pues bien, a pesar de la evidencia de las afirmaciones anteriores, el sector presenta de forma generalizada las siguientes carencias:
-Falta de medición de la satisfacción de los clientes a través de encuestas.
-Falta de medición a través de cartas de comentarios de los clientes.
-Inexistencia de medición a través de línea telefónica.

• Actuación frente al mercado

Aunque la cooperación es un factor cada vez más utilizado en la gestión de las empresas, algunas de las formas en que aquella puede materializarse, no son utilizadas en el sector. Concretamente:
-Establecer acuerdos con otras empresas para ofrecer servicios conjuntamente.
-Establecer acuerdos con otras empresas para compartir activos.

c) Estudio de la excelencia

El tercer objetivo de nuestro trabajo consiste en analizar el nivel general al que se ha llegado en cuanto a la gestión de calidad y la distancia que separa a las empresas hoteleras de un horizonte de aproximación a la excelencia.

Como una cuestión previa estudiamos si la dimensión empresarial influye en el comportamiento sobre factores de excelencia en las empresas del sector hostelería. Para ello, consideramos dos bloques de empresas: a) *con menos de 50 empleados pero mayores de 25 y b) empresas con más de 50 empleados.*

Al efectuar nuestro análisis a nivel de rasgos, podemos indicar que el comportamiento de ambos grupos de empresas es muy similar. La única diferencia significativa la encontramos en el campo de la estrategia. Existe una orientación mayor por parte de las empresas de más de 50 empleados a trabajar sobre el rasgo relativo a la diferenciación en el mercado.

Para ejecutar el análisis a nivel global (ver cuadro 1) hemos seguido los niveles o grados de perfección en base al número total de rasgos que reúne cada empresa.

1.-Nivel superior. Empresas con 30 o más rasgos.
2.-Nivel avanzado. Entre 25 y 29 rasgos.
3.-Nivel medio. Entre 20 y 24 rasgos.
4.-Nivel bajo. Menos de 20 rasgos.

Podemos indicar que la calificación de excelente queda casi descartada en este tipo de empresas, tan solo el 10% de las mismas. Con una gestión de

Cuadro 1.- Grado de aproximación a la excelencia en la gestión.

buena a muy buena podemos situar al 50% de las empresas estudiadas. Este dato nos parece bajo, ya que implica que prácticamente el 45% de las empresas estudiadas necesitan mejorar su gestión.

Si hacemos el análisis en función de la dimensión empresarial los resultados no varian significativamente.

Nº de rasgos	*Total empresas*		*Menor dimensión*		*Mayor dimensión*	
30 o más	2	10%	1	9%	1	11%
25 a 29	3	15%	2	18%	1	11%
20 a 24	6	30%	3	28%	3	34%
Menos de 20	9	45%	5	45%	4	44%

Bibliografía

Band, W. A. (1994). Creación del valor. La clave de la gestión competitiva. Diseño e implantación de una estrategia global. Díaz de Santos, Madrid.

Berry, L. L. (1995). Más allá de la excelencia en el servicio. Deusto, Bilbao.

Camisón Zornoza, C. (1995). "Liderazgo, cultura organizativa y formación hacia la calidad : un análisis empírico en la industria hotelera". En : Calidad por y para el hombre. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Díez de Castro, E.P. y otros (1995). La Empresa en Andalucía. Ed. Civitas, S.A., Madrid.

Grouard, B y F. Meston (1995). Reingeniería del cambio. Marcombo, Barcelona.

Hamel, G. y C. K. Prahalad (1995). Compitiendo por el futuro. Ariel, Barcelona.

Labovitz, G. y otros (1995). Cómo hacer realidad la calidad. Díaz de Santos, Madrid.

Membrado Martínez, J. (1995). "Estrategias de calidad total para empresas hoteleras". En : Calidad por y para el hombre. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Mestres Soler, J. R. (1995).Técnicas de gestión y dirección hoteleras. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Rodríguez del Bosque, I. A. y otros (1995). "Aplicación del análisis conjunto al diseño de una oferta turística". Esic Market, Octubre-Diciembre, (145-159).

Witt, S. F. y L. Moutinho (1994). Tourism marketing and management handbook. Prentice-Hall I., New York.

Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas

Klaus Weiermair

Director y profesor Institute of Tourism and Service Economics, University of Innsbruck

Innsbruck, Austria

Calidad contra competitividad en los precios en el Turismo

Como en la mayoría de las otras ramas de la actividad económica, el precio y la calidad constituyen también, en el turismo, instrumentos o armas fundamentales para competir en la lucha por conseguir clientes (turistas). Pero aunque ambos estén lógicamente interconectados en la fórmula: *Calidad: Precio = Valor* y si bien el valor del dinero se define como la fuerza que impulsa la demanda turística (Nagl 1987), no está en absoluto claro cómo se evalúa exactamente el valor, el precio o la calidad por parte de los clientes o empresarios, como tampoco lo está si factores como el valor o el precio con relación a la calidad pueden ser fuerzas preponderantes a la hora de dar forma y equilibrar los mercados turísticos. Las publicaciones de gestión estratégica nos proporcionan un enfoque más claro y más práctico en el que se nos sugiere que, con el fin de situarse en el mercado, las empresas deberán buscar bien una diferenciación en la calidad (o en el producto), el liderazgo en costes o la estrategia de concentración o convergencia (Porter 1985). La estrategia de convergencia puede considerarse un derivado de las dos anteriores, ya que incluye estrategias que tienen como objetivo ser líderes en costes o la diferenciación en calidad (en el producto) en segmentos del mercado especiales o parciales (nichos), mientras los dos primeros se crean mediante estrategias globales buscadas en todos los mercados de la empresa.

En lo que se refiere a las estrategias de liderazgo en costes, las empresas normalmente ofrecen servicios y/o productos de calidad de mercado media que, sin embargo, se suministran a precios que están por debajo de la media del mercado. Las empresas pueden hacer esto debido a las ventajas en la competencia en lo que respecta a costes y precios. Éstos últimos son a menudo el resultado de economías de escala o de economías de alcance. Por ejemplo, Viajes Thompson puede ofrecer paquetes de viaje de calidad media comparables a los que ofrece la competencia, pero suele descontar unas cuantas libras del precio con respecto a los competidores. Cuanto más homogéneo sea el producto o servicio en un mercado dado, más posibilidades existen de que las empresas compitan en precio y costes. Esto a su vez implica que sólo aquellas firmas que hayan ajustado de manera óptima el tamaño de su empresa y su planta, sobrevivirán en la batalla de la competencia a largo plazo, tal y como se predice en todos los libros de teoría microeconómica. (véase por ejemplo, Mansfield 1994, ibid, p. 312 y siguientes).

En este escenario la competencia es feroz y se basa únicamente en el precio y muy pocas empresas sobrevivirán, concretamente sólo aquéllas que puedan mantener la producción a largo plazo con un coste medio mínimo.

Por otro lado, si las empresas aplican estrategias de diferenciación pura de producto (servicio), los costes y los precios se convertirán en meras molestias en el intento por parte de la empresa de producir de forma continuada productos y/o servicios nuevos y, de ahí, calidad nueva a través de la innovación. Pueden, por tanto, coexistir en armonía las divergencias apreciables en lo que respecta tanto a los precios de mercado como a la calidad de los productos (servicios). Al contrario de lo que ocurre en el caso del liderazgo de costes, diferentes tipos de firmas que producen y venden diferentes tipos de productos y ofrecen calidades distintas pueden sobrevivir a largo plazo. Cuanto más fragmentada esté una industria, tanto por las preferencias de los clientes, ya sean segmentadas o localizadas, como por la ausencia de economías de escala en productos (servicios) intensivos de capital humano más posibilidades tienen las empresas de competir en términos de productos (servicios) diferenciados, exclusivos y originales, haciendo de la calidad el arma competitiva primordial.

Aunque particularmente teniendo en cuenta la actual globalización de la industria del turismo, no se puede negar que las presiones en lo que respecta a precio y costes han conducido -y lo seguirán haciendo en el futuro- a una mayor racionalización e industrialización del sector turístico europeo (Keller & Koch 1995), el futuro turismo de Europa se verá obligado, en su mayor parte, a trabajar con la calidad y, especialmente, la calidad del servicio será el arma y la ventaja principal a la hora de enfrentarse cont el novedoso bajo coste del turismo en Sudamérica, Asia y el Caribe.

Un enfoque estratégico más específico de la calidad en la producción y marketing de los servicios de turismo en Europa se hará necesaria al aumentar secularmente los costes de producción en lo que concierne a la mano de obra y el entorno, así como las tendencias actuales hacia unos productos/servicios más individualizados. En lo que se refiere a las tendencias hacia una mayor individualización, el comportamiento turístico preocupado por la calidad, existe tanto una evidencia de hecho como unas publicaciones que han surgido y se han multiplicado rápidamente, que dejan constancia de la importancia creciente de la calidad frente al precio en muchas de las industrias y productos turísticos europeos. El nuevo comportamiento del ocio, en palabras de Opaschowsky, o el "nuevo turista", según la terminología de Poon, necesitan todos la misma característica original, "la experiencia personal", dentro de una gama de actividades turísticas (Poon 1993, Opaschowsky 1994).

El segundo argumento convincente en lo que se refiere al probable aumento de la importancia de la calidad en el turismo está ligado al rápido aumento del coste de los terrenos vírgenes y el de la mano de obra no cualificada en casi todas las zonas turísticas en Europa. Mientras que en el pasado la amabilidad y el encanto natural de las personas en las zonas turísticas, junto con los paisajes idílicos se daba por hecho, hoy en día esto tiene una gran demanada por tratarse de recursos muy escasos y no reproducibles. Esto último implica que a) las estrategias de liderazgo

2. Importancia y determinantes de la Calidad en la Producción y Marketing de los Servicios Turísticos

en costes deberán descartarse en numerosas zonas y productos teniendo en cuenta el alto y creciente coste de la mano de obra y el coste ecológico y b) muchos antiguos recursos "naturales" del turismo se han convertido hoy en día en infra- y superestructuras realizadas por el hombre que requieren, para su creación y mantenimiento, una mano de obra muy cualificada, así como tecnología y políticas de alta calidad. Dicho sea de paso, esto implica también la creación de formas amenas de turismo como el turismo rural y el ecoturismo.

Después de haber intentado abordar la cuestión de la competitividad en la calidad como algo que será cada vez más importante para las futuras industrias turísticas europeas, pasamos ahora a la segunda parte, que tratará con cierta amplitud cuáles son los atributos de la calidad y las experiencias de calidad en general y qué importancia tienen en el contexto de las actividades turísticas y los segmentos turísticos.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la calidad, como concepto que afecta a la conducta del consumidor o, hablando de forma más general, al intercambio del mercado, deberá permanecer en el turismo, al igual que sucede en otras áreas, como una estructura subjetiva. Dicho de otra forma, no importa cómo queramos catalogar la calidad de forma objetiva y en sentido absoluto, bien según la calidad y/o la naturaleza de las aportaciones utilizadas en la producción, bien de acuerdo con las características de salida o de resultados de un sistema determinado de producción de servicios; lo que importa al fin y al cabo es la percepción y la evaluación del cliente o la satisfacción en cuanto a la calidad. Que un restaurante emplee 10 o 100 cocineros o utilice verdura fresca o de lata para preparar sus comidas y/o que el menú ofrezca una selección amplia o limitada sólo será relevante en tanto en cuanto esté relacionado con las expectativas, la percepción o una experiencia más o menos satisfactoria del cliente con respecto a la variación en lo que concierne a la calidad del servicio prestado.

Aunque el turismo puede aprender del control de calidad y las prácticas de gestión de la industria manufacturera (Weiermair 1994), la producción de servicios de turismo y, especialmente, la industria de la hostelería, puede requerir un enfoque distinto. Al contrario de lo que ocurre en la industria manufacturera, en la que, con la excusa de que no son perecederos, los bienes pueden ser inspeccionados y se pueden retirar antes de ser consumidos, en el turismo los bienes y servicios se producen y consumen de forma simultánea, haciendo que el control de calidad y la gestión, sobre todo en periodos de temporada alta, sean mucho más difíciles. Además, gran parte de la calidad generada en la producción de servicios turísticos proviene de la interacción entre el cliente y el personal de contacto, a través de la cual surge la incertidumbre sobre que se pueda dar un perfecto acoplamiento entre las expectativas y la experiencia del cliente, lo que hace que el control de calidad total resulte un reto casi inalcanzable.

Otra característica destacada de la producción de servicios en el turismo es la capacidad de interrelación de los servicios y la calidad del servicio

dentro del sistema turístico o de la cadena del turismo (Smith 1994), imponiendose así más dificultades en la especificación, evaluación, control y gestión de la calidad en el turismo. Normalmente, la calidad de unas vacaciones experimentada por un turista medio incluye todo lo que le ocurre a esa persona desde el momento en que cierra la puerta de su casa cuando se va de vacaciones hasta el momento exacto en que vuelve a su domicilio habitual. Por tanto, el concepto de calidad en el turismo es un concepto de interrelación y holístico, ya que incluye todas las actividades asociadas con la cadena del servicios de turismo, desde el transporte, el alojamiento y la comida, la animación y la cultura, hasta los deportes y el recreo. La naturaleza de interrelación y holística del consumo en el turismo impone restricciones adicionales a la hora de especificar y controlar la calidad en los servicios turísticos.

En términos similares a los de la teoría de la motivación de Hezberg, algunos autores han hecho distinciones entre los factores que simplemente producen una satisfacción mínima y los que aumentan el grado de satisfacción del cliente. Por ejemplo, Juran (1992) distingue entre dos tipos de calidad: por un lado, las características de los productos o los servicios que producen satisfacción en los clientes y, por otro lado, la ausencia de deficiencias, lo cual hace mayor la satisfacción del cliente.

Las características añadidas del producto o la provisión de opciones, como, por ejemplo, las ofertas con todo incluido, las suites de hotel más espaciosas, más servicios o personal de contacto por turista, piscinas más largas y/o instalaciones deportivas mejor equipadas en los hoteles etc., están diseñadas para atraer a segmentos mayores y/o adicionales del mercado o para vincular más al cliente con el producto o el paquete turístico, es decir, para hacerlo más fiel.

Aunque las características añadidas del producto (efectos de valor) podrían, a la larga, equilibrar el coste añadido de la calidad (Heskett 1986, Heskett, Sasser & Hart 1990), las características añadidas del producto/servicio normalmente exigen costes y precios más elevados que los clientes también están dispuestos a pagar. Desde luego, al tomar decisiones sobre los pares de servicios de precio/calidad disponibles y adecuados para cada individuo, las expectativas de calidad del cliente se forman, entre otras cosas, mediante el precio, el cual sugiere el determinante -citado con frecuencia- "relación calidad-precio", subyacente en la demanda de servicios en el turismo, que debe ser, en el marco de toma de decisiones del turista, de alguna forma más complejo que la simple fórmula Q:P=V[1].

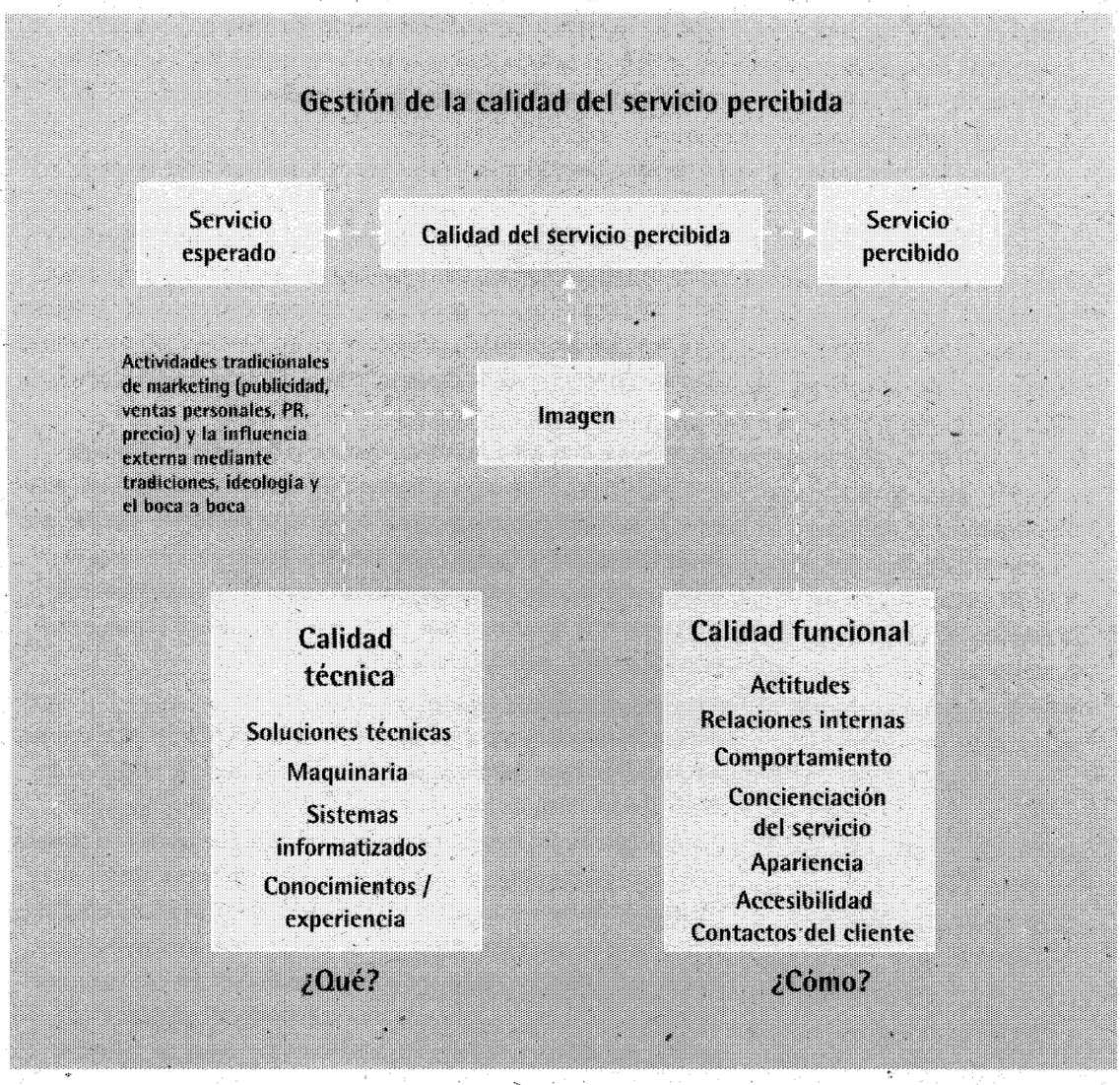
Otra distinción útil entre los diferentes tipos de calidad ha sido propuesta por Grönroos (1982), quien distingue entre calidad técnica y funcional. La calidad técnica se refiere al Qué, esto es, la gama de servicios y/o capacidades que se ofrecen al cliente, mientras que la calidad funcional se refiere al Cómo, es decir, la forma en que se ofrecen los servicios y, sobre todo, la interacción entre el cliente y el personal de contacto.

Para muchos servicios de hostelería y otras ramas de la actividad económica en el turismo, las capacidades y sistemas técnicos y el equipo

[1] Donde Q denota la calidad del producto/servicio; P es el precio o coste de adquisición por la obtención de tal calidad y V representa el valor.

Modelo de Grönrooss de Gestión de la calidad de servicio percibida

son bastante similares, por ejemplo, los sistemas de reserva y/o las normas de registro, aunque pueden haber grandes diferencias en la forma en que se trata a los clientes en el proceso de registro. El modelo de calidad funcional y técnica de Grönroos se describe a continuación. Este modelo no sólo distingue entre las formas de calidad técnica y funcional, sino que también ilustra la percepción de la calidad del servicio como el resultado de un proceso subjetivo de comparación (emparejamiento) de las expectativas, las imágenes y las percepciones, que ha de llevar a juicios finales sobre la calidad.



Fuente: Grönroos, 1983, Ibid, p. 79.

Por tanto, la calidad percibida o experimentada la utilizan la mayoría de los autores como la variable crítica que afecta al juicio final de calidad y/o satisfacción de los clientes. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 1988, Grönroos 1983, Heskett 1986, Brown & Swartz 1989).

La confrontación entre la prestación de calidad y la expectativa presenta, sin embargo, tanto otros internos que se relacionan con el proceso de prestación, como determinantes externos que tienen que ver con el impacto de la industria del entorno y las variables de servicio específicas que tienen influencia sobre el mecanismo de formación de las percepciones de calidad y las expectativas del cliente.

En el apartado III, el modelo de GAP (Parasuraman et al., 1985, 1988) describirá los problemas de calidad en los servicios e identificará cuatro gaps que habrán de ser gestionados por empresas de servicios. De esos cuatro gaps, uno tiene influencias externas, concretamente, el que está relacionado con las percepciones y/o las expectativas de calidad del servicio por parte de los clientes, previamente al consumo.

Comprender la percepción de la calidad de los clientes, sobre todo la incertidumbre de la calidad, hace surgir herramientas de gestión para abordar las expectativas de calidad del servicio (Roest & Verhallen 1995). Las expectativas de calidad de los clientes potenciales se forman a partir de experiencias previas y características personales del cliente y la ya mencionada comunicación por parte de los proveedores de servicios o de las empresas intermediarias (por ejemplo, las empresas publicitarias).

Traducido a las aplicaciones del turismo, esto significa que, por ejemplo, la expectativa de calidad de un turista de montaña en invierno vendrá determinada por sus experiencias anteriores de deportes de invierno en el lugar escogido o en otros destinos de montaña, la fuerza de su deseo (motivación) de practicar deportes invernales frente a otras actividades de ocio y ante la atracción de los complejos invernales ofrecidos, tal como se le comunica y como lo percibe el turista potencial de montaña de invierno.

Se ha escrito mucho sobre el proceso de percepción de calidad en los servicios, que también podría aplicarse al turismo. Los campos de análisis típicos comprenden el proceso de recopilación de información (Bettman 1979), el proceso de selección de indicadores de calidad (Monroe and Krishnan 1985) y su traducción en atributos o procesos de calidad (van Raaij 1977) para, de esta forma, crear, finalmente, las expectativas de calidad basadas en los atributos y los procesos de calidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1988).

Gran parte de este proceso de percepción y evaluación de la calidad anterior al consumo de servicios turísticos específicos de turismo dependerá de las características o los atributos relacionados con la búsqueda - de experiencia y crédito de los servicios en cuestión (Roest & Verhallen 1995 p.66ff.). Los atributos de búsqueda como, por ejemplo, la cantidad media de nieve durante la temporada de invierno, el nivel de precipitaciones o los días de sol pueden ser objeto de una estimación precisa antes del consumo. Los atributos de la experiencia como la competencia y la amabilidad del personal de contacto en la estación de esquí sólo pueden juzgarse durante el consumo y los atributos de crédito, como, por ejemplo, la fiabilidad del equipo (arrastres) o el equipo humano (patrullas) en caso de accidentes, quizá nunca puedan ser evaluados correctamente ni antes ni mientras dura el consumo.

Existen pocos servicios en el turismo que tengan atributos de búsqueda y, por tanto, no puedan ser puestos a prueba antes del consumo y, en consecuencia, el procesado de la creencia inferida a partir de la información disponible o el procesado de la creencia informativa en la

que los consumidores del turismo dependen de expertos externos, se están utilizando frecuentemente para determinar los resultados de calidad (atributos) (Furse et al. 1984).

Mientras que en las partes del sector servicios no relacionadas con el turismo se ha investigado mucho sobre el proceso mediante el cual se crea la percepción de calidad que tiene que ver con temas y problemas tales como la disponibilidad de información con sentido, la presencia de creencias a priori, la falta de indicaciones intrínsecas o los niveles de motivación cambiantes, para deducir la calidad de forma sistemática (Crane & De Young 1990), existen muchos menos datos empíricos acerca de la conducta de los turistas en lo concerniente al procesado de información (véase por ejemplo, Schul, Crompton). Aunque se han realizado algunas observaciones referentes al comportamiento de los turistas en la búsqueda, - hay que destacar, por ejemplo, la alta incidencia del uso de amigos y parientes como método de búsqueda más prometedor para determinar los atributos de calidad (Weiermair & Mäser 1996) - se necesita realizar todavía más investigaciones sobre la formación y percepción de indicadores de calidad para los diferentes tipos de servicios y actividades turísticas en distintas condiciones contextuales (por ejemplo, el riesgo) y para distintos tipos de turistas. Una vez encontradas las percepciones y expectativas por parte de los clientes (turistas) de los atributos de calidad y las experiencias específicas, el siguiente punto más importante es traducir esas expectativas de calidad en programas gestionables de producción y prestación de calidad del servicio. Este será el tema a tratar en el siguiente apartado.

3. Acerca de la evaluación, control y gestión de la calidad de los servicios en las empresas turísticas

Al discutir la evaluación, el control y la gestión de la calidad de los servicios en las empresas que producen productos turísticos, tomamos como punto de partida dos premisas o asunciones:

1.-Que las firmas operan en un entorno muy competitivo en el que prevalece la competitividad en cuanto a la calidad y en el que satisfacer las expectativas del cliente define, por consiguiente, la calidad del servicio requerida, y

2.-Que con la finalidad de establecer sistemas de control de calidad, sólo se pueden utilizar conceptos detallados y/o eficaces.

Si aceptamos estos prerrequisitos sólo nos queda un modelo de control/gestión de calidad, concretamente, el que fue lanzado originalmente por Parasuraman et al. (1986), conocido comúnmente como el modelo del GAP. Otros enfoques, que utilizan medidas de la calidad del servicio basadas en las incidencias en lugar de en los atributos (Bitner, Booms & Tetreault 1989, Strauss & Hentschel 1992) o los que describen las medidas de calidad de servicios directamente desde proposiciones teóricas de la teoría del despertar (Anderson 1992), tienen la desventaja de dar como resultado conceptos y medidas de calidad totales y/o amorfas.

De acuerdo con las observaciones anteriores que constatan que los clientes tienen expectativas tanto instrumentales como psicológicas sobre la prestación de los servicios (Swan & Combs 1976), y que están, por consiguiente, preocupados simultáneamente por la calidad funcional y técnica, todas las variaciones del modelo del GAP terminan combinando los datos (hechos) relevantes y los detalles para medir la calidad del servicio.

Las cinco dimensiones genéricas de calidad del servicio empleadas son: Tangibles, Fiabilidad, Interés, Garantía y Empatía, las cuales se derivan de estructuras de elementos formadas sobre la base de estudios y, por tanto, representan eficazmente las características de calidad " reales " confirmando los fundamentos teóricos (Parasuraman et al. 1985, 1988). Liljander y Strandvik (1995) han aplicado los cinco atributos originales en un estudio de la calidad del servicio en un restaurante finlandés. Muchos autores han ampliado o modificado la lista de cinco para adecuar el modelo a ramas de servicios específicas, diferentes culturas, o diferentes agrupaciones de clientes. Así, por ejemplo, Lemmink and Behara han creado 13 atributos de calidad para los servicios de automóviles. Gilmore & Carson (1985), en un estudio multicultural de los ferries daneses y británicos han utilizado seis, concretamente, Instalaciones Físicas, Elección y Variedad de Productos, Información Disponible, Accesibilidad del Personal, Comunicación con los Clientes y Respuesta de los Clientes a los Productos. Al intentar explicar la calidad de un servicio en el turismo de montaña, Weiermair and Fuchs (1996) utilizaron siete atributos de calidad, a saber:

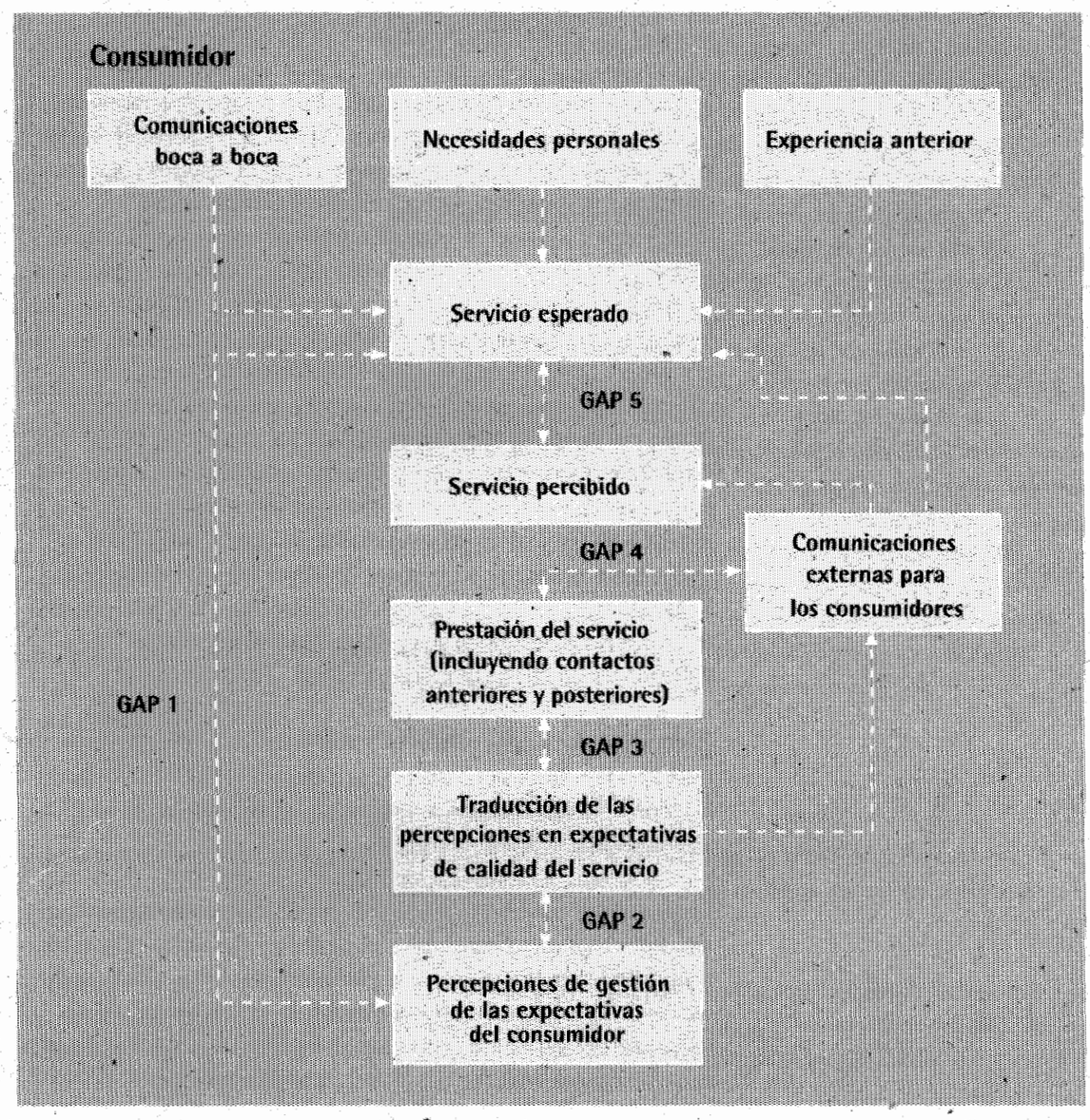
Estética/apariencia, Seguridad/estar a salvo, Libertad de elección con respecto a las actividades escogidas, Autenticidad/honestidad, Orientación del servicio en cuanto a la puntualidad y la fiabilidad, Variedad/diversión y Posibilidad de acceso a los servicios.

Como suele ser típico en las mediciones SERVQUAL, los clientes (turistas) responden a los cuestionarios sobre percepciones y expectativas de calidad, y por separado en lo que concierne a la satisfacción con la calidad usando las dimensiones anteriormente mencionadas de calidad del servicio. Las diferencias encontradas forman el gap de calidad que se puede representar de la manera que vemos en la gráfica de la página siguiente.

El primer gap y en la práctica el más importante, es que no se consiga leer e interpretar correctamente las expectativas del cliente. Es el fracaso de los Ejecutivos de Hostelería al no darse cuenta de lo que contribuye a un servicio de alta calidad a los ojos de los consumidores, la incapacidad del director del complejo para interpretar correctamente las motivaciones y expectativas de diferentes segmentos del mercado en cuanto a la combinación y la calidad de las actividades turísticas que se han de ofrecer en el complejo, o la incapacidad de los tour-operadores para ofrecer los paquetes de viaje deseados y los niveles correspondientes de calidad de servicio.

Es posible que las grandes empresas turísticas en un principio realizasen estudios de mercado o simplemente escucharan con más atención los

Modelo conceptual de la Calidad de Servicio: El modelo del Gap



deseos de los clientes o, alternativamente, el turismo de masas europeo podría haberse planteado en los años setenta y ochenta en muchas zonas de destino como un mercado de vendedores. Sea por la razón que fuere, el mercado competitivo de hoy en día necesita que se realicen mayores esfuerzos en la exploración del medio y en la investigación del mercado para poder diseñar o rediseñar productos vacacionales o servicios de hostelería que estén en la línea de las expectativas de los clientes. Gran parte de los datos recopilados en encuestas nacionales o internacionales sobre los motivos de sus viajes carecen de un análisis detallado en lo que se refiere a los atributos o experiencias específicas de calidad, lo cual obliga a las empresas turísticas locales y regionales a realizar sus propias investigaciones de mercado en profundidad.

El segundo gap surge cuando la dirección sabe lo que quieren los clientes pero es incapaz o no está dispuesta a establecer sistemas y procedimientos internos en la empresa que permitirían la producción de una calidad del servicio orientada hacia el cliente. Las empresas pueden no estar dispuestas a invertir en recursos humanos o tecnología, lo cual

podría ser un prerrequisito para la calidad de los servicios. Aquéllos podrían haber sido uno de los mayores determinantes para establecer una alta calidad del servicio para la mayor parte del turismo de montaña de Europa central (RETTOURISM 1995).

Por ejemplo, en Austria se dice que las tendencias crecientes hacia el empleo de personal de servicios extranjero y sin cualificación y los bajos niveles de profesionalización de los propietarios-directores contribuyen a los bajos niveles de calidad del servicio (Weiermair 1986).

El tercer gap o gap de servicio-prestación se asocia con la ejecución defectuosa o inexistente en la prestación del servicio de calidad a pesar del reconocimiento de los deseos de los consumidores y las especificaciones, internamente en la empresa, de los objetivos de calidad. Normalmente este gap surge por la existencia de sistemas de control de calidad inadecuados. En la mayoría de las empresas de turismo la variación de calidad con respecto a las especificaciones se asocia con errores humanos o una conducta humana incorrecta que reclama unos programas y políticas de marketing internos (Grönroos 1985). Los problemas de control de calidad aumentan cuando las unidades o empresas que tienen que producir ciertos niveles de calidad pertenecen a dueños independientes. El problema es algo menos acusado cuando se trata de sistemas de franquicias o provisiones de contrato de gestión en las que existen standards o normas de calidad acordadas y controladas de forma colectiva, que cuando hablamos de empresas, alianzas o confederaciones de productos turísticos que no están tan controladas. Los grupos hoteleros de productos especiales de Austria, organizados por la Dirección general de turismo austríaca, como son los hoteles de golf y tenis austríacos, suelen entrar dentro de esta categoría. El mismo problema de niveles insuficientes de control de calidad y/o las sanciones consiguientes a aquéllos que no los alcanzan, se da igualmente en la mayoría de las otras agrupaciones de servicios autoconfiguradas y carentes de una coordinación estricta, ya sea dentro de un destino o en varios destinos diferentes. (Bieger 1996).

El cuarto gap surge cuando las empresas de turismo o las de hostelería prometen en sus comunicaciones externas más de lo que pueden ofrecer. Abundan, en el turismo, los ejemplos de publicidad mediante imágenes exageradas o la que aporta con información defectuosa. A menudo se atrae a los visitantes a los complejos en períodos de temporada baja y con precios bajos, sin prevenirles de que en esos momentos muchas atracciones e instalaciones turísticas están cerradas, o se les hace ir a complejos de montaña que muestran pueblos, aldeas y montañas totalmente cubiertas de nieve y cuando llegan allí se encuentran con que no hay suficiente nieve en las pistas de esquí o que éstas no están preparadas. Se puede aprender una lección de las empresas turísticas y organizaciones que deliberadamente prometen menos de lo que saben con certeza que pueden ofrecer, diseñando así una estrategia ganadora de en cuanto a la expectativa de calidad[2].

Finalmente, el quinto gap es simplemente la suma de los cuatro gaps anteriores, y no hace más que ilustrar la necesidad de una mayor

[2] Si se promete menos de lo que se sabe que se puede ofrecer, la experiencia de calidad puede verse positivamente en términos de contraste entre expectativas y lo ofrecido.

desglobalización, un mayor análisis, así como una mejor gestión y control de todos los juicios globales de calidad negativos o déficits de calidad que muestran las encuestas, los sistemas de quejas o las entrevistas a los clientes. La evaluación, el control y la gestión de la calidad del servicio dentro de las empresas turísticas y entre empresas distintas plantea una serie de problemas relacionados especialmente con la medida y la ponderación de los atributos y experiencias de la calidad del servicio, particularmente en la producción y marketing de las cadenas de paquetes de servicios complejos e interrelacionados en las cadenas turísticas. Aunque el concepto SERVQUAL tenga que ser adaptado o rediseñado para hacer frente a las condiciones de calidad y a los problemas de "validez" (Weiermair & Fuchs 1996) parece conservar las mejores promesas en lo que se refiere a otros conceptos de evaluación de la calidad en el turismo.

Existen tres, o quizá cuatro razones convincentes para defender por qué una política de buena calidad debería merecer la pena en la mayoría de las empresas de turismo europeas, a saber, Escapar de la Pura Competitividad de Precios, la Retención de los Clientes, la Atracción y Retención de los Empleados Motivados y Cualificados así como las posibles Reducciones de Costes.

Escapar de la Competitividad de Precios

Los datos PIMS (Buzzel & Bradley 1987) muestran de forma sistemática que las empresas que se encuentran en el tercio superior en calidad son capaces de cobrar un 5-6% más que otras empresas y también producen mayores beneficios. Gran parte de la competitividad actual en precios de los destinos europeos de montaña y mediterráneos son una ruina para muchas empresas, de ahí la sugerencia de la calidad como forma de escape.

Retención de los Clientes

Se sabe que las recomendaciones vía boca a boca acerca de la buena calidad por parte de clientes satisfechos son, con mucho, menos abundantes que el número de quejas canalizadas a través del boca a boca. Estableciendo un promedio, un cliente satisfecho hablará con otros cinco, mientras que uno disgustado se lo dirá a diez o más personas. Aunque sólo fuera por equilibrar la buena y la mala reputación, las empresas de turismo deberían hacer serios esfuerzos por conseguir unas políticas de calidad caracterizadas por la ausencia de defectos.

Atracción y Retención del Personal Cualificado

Tanto la teoría de la motivación como los datos empíricos sobre la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores en las empresas turísticas dan fe de la importancia de la calidad del servicio en las organizaciones (Weiermair 1996, Weiermair & Fuchs 1996).

Posibles Reducciones de Costes

Aunque las operaciones de alta calidad tienen sus costes, éstos tienden a quedar más que compensados por los costes internos o externos originados por errores o servicios defectuosos que dan lugar a las quejas de los consumidores. La rueda de autorefuerzo de calidad de Heskett muestra que, a largo plazo, una estrategia de buena calidad y, por tanto,

de alto valor, merecerá la pena en términos de mayor valor y menor coste para la mayoría de las organizaciones de servicios (Heskett, ibid., p. 29), con lo cual se consiguen recursos gratuitos para promover inversiones que mejoran la calidad en tecnología, marketing, productos y personal.

Al considerar la gran compensación que el turismo europeo puede esperar con toda probabilidad de una definición más clara, de la evaluación y de la correcta gestión de la calidad del servicio en las empresas turísticas europeas, no sorprende que muchas nuevas aplicaciones de control y estandarización de calidad, como el ISO-9000, se estén también proponiendo y aplicando actualmente al turismo. Sólo se puede desear que esos esfuerzos reciban la atención metodológica correcta y el cuidado que se merecen.

Andersson T. (1992), Another Model of Service Quality: A Model of Cause and Effects of Service Quality Tested on a Case Study within the Restaurant Industry in: Kunst, Lemmink (1995), Quality Management in Services, Ibid, pp.41-58

Bettman J.R. (1979), An Informational Processing Theory of Consumer Choice, Addison-Wesley: Reading

Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S. (1989, Critical Incidents in Service Encounters in: Bitner, Crosby (eds.), Designing a Winning Service Strategy, Proceedings Series, American Marketing Assotiation, Chicago, Ibid, pp.89-99

Brown S.W., Swartz T.A. (1989), A Gap Analysis of Professional Service Quality in: Journal of Marketing 53, pp.92-98

Freyer W., Scherhag K (eds.)(1996), Zukunft des Tourismus, FIT Verlag: Dresden

Furse D.H., Punj G.N., Stewart D.W. (1984), A Typology of Individual Search Strategies Among Purchasers of New Automobiles in: Journal Consumer Search 10, pp. 417-431

Grönroos Ch. (1983), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Marketing Science Institute Cambridge, Mass.

Heskett J.L. (1986), Managing in the Service Economy, Harvard School Press: Cambridge, Mass.

Heskett J.L., Sasser W.E., Hart C.W.L. (1990), Service Breakthrough, Changing the Rules of the Game, The Free Press: New York

Juran J.M. (1992), Juran on the Quality by Design, The Free Press: New York

Keller P., Koch K. (1995), Die Globalisierung des Tourismus. Eine Herausforderung für die Schweiz als traditionelles Tourismusland in: Die Volkswirtschaft, no.5, s.16-22

Kotler Ph., Bowen J., Makens J. (1996), Marketing for Hospitality & Tourism, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Kunst P., Lemmink J. (eds.) (1995), Managing Service Quality, Paul Chapman: London

Kunst P., Lemmink J. (eds.) (1992), Quality Management in Services, Van Gorcum & Comp.: Assen

Mansfield E. (1994), Applied Microeconomics, Norton Comp.: New York

Monroe K.B., Krishman R. (1985), The Effect of Price on Subjective Product Evaluations in: L. Jacoby, J.C. Olson (ed.), Perceived Quality, Lexington Books: Lexington

Nagel Th. (1987), The Strategy and Tactics of pricing, Englewood Cliffs, Prentice Hall

Opaschowski H.W. (1994), Schöne, neue Freizeitwelt?, BAT: Hamburg

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985), A Conceptual Model of Service

Quality and Implications for Future Research in : Journal Marketing, No.49, pp.41-50

Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A. (1985), Understanding Customers Expectations of Service in: Sloan Management Review, spring, pp. 39-48

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988), Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality in: Journal of Retailing 64, pp.12-40

Poon A. (1993), Tourism, Technology and Competitive Strategies, Wallingford

Porter M. (1985), Competitive Advantage, The Free Press: New York

RETTOURISM (1985), Impact and Challenges of Future Labour Markets for Systems of Education and Training in Tourism in the Alpine Regions of Austria, Italy and France, vol I-II, informe inedito en le EU, Institute of Tourism and Service Economics: Innsbruck

Roest H., Verhallen Th. (1995), Quality Marks: Prospective Tools in Managing Service Quality Perceptions in: Kunst, Lemmink, (1995), Ibid, pp.65-78

Schul P, Crompton J., Search Behavior of International Vacationers: Travel Specific Lifestyles and Sociodemographic Variables in: Journal of Travel Research, vol. 22, no.2, fall 1983, pp. 25-30

Smith S.J.L. (1994), " The Tourism Product" in: Annals of Tourism Research vol 2, no. 3, pp.582-595

Stauss B., Hentschel B. (1992), Attribute-Based Measurement of Service Quality: Results of an Empirical Study in the German Car Service Industry in: Kunst, Lemmink (1995), Quality Management in Services, Ibid, pp.59-78

Swan J.E., Combs L.J. (1976), Product performance and Costumers Satisfaction in: Journal of Marketing, 40, pp.25-33

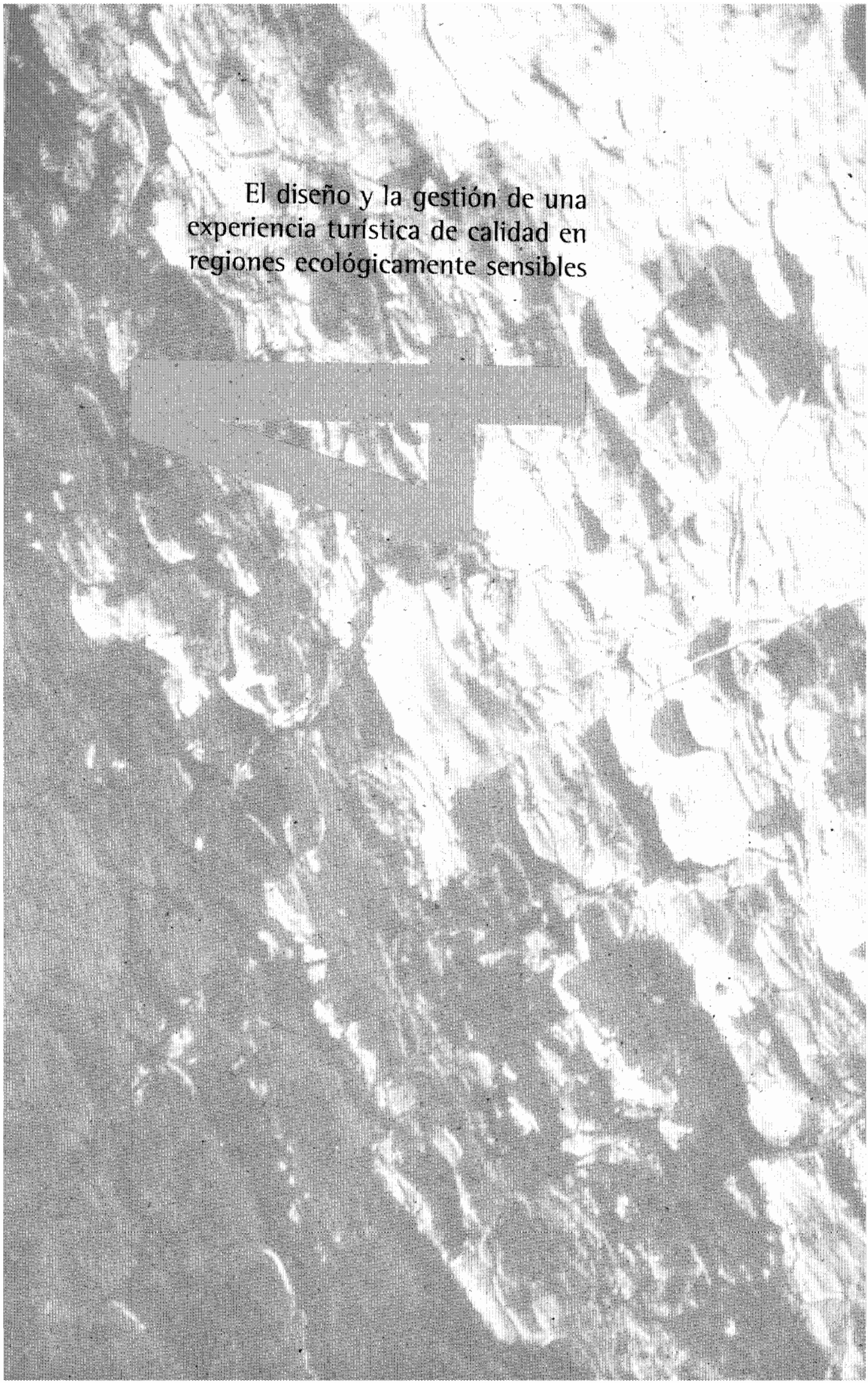
Van Raaij W.F. (1977), Consumer Choice Behaviour: An Information Processing Approach, Tesis Doctoral, Universidad de Tilburg

Weiermair K. (1994), Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industry, 44 Congreso de AIEST, Viena

Weiermair K, (1996), Human Resources in the Alpine Tourism Industry: Workers and Entrepreneurs in : Weiermair K (ed.), Alpine Tourism Sustainability: Reconsidered and Redesigned, Actas de la Conferencia, Innsbruck, ITS Series: Studies in Tourism and Service Economics

Weiermair K., Fuchs M (1996), Evaluating and Measuring Composite and Complex Quality Attributes of Alpine Tourism: An Empirical Inquiry Using Multivariate Analysis, Comunicación presentada en la Asia Pacific Tourism Association Conference: "Quality Research, Quality Tourism", James Cook University, Townsville, Australia

Weiermair K., Mäser B. (1996), Information and Information Search Behaviour of Tourist: A Cursory Review of the Literature, Preliminary Empirical Test and Further Research Questions in: The Tourist Review 3/1996, pp.4-23



El diseño y la gestión de una experiencia turística de calidad en regiones ecológicamente sensibles

Brent Ritchie

Presidente World Tourism Education & Research Centre

(Centro Mundial para la Educación e Investigación sobre el Turismo)

Universidad de Calgary

Calgary, Alberta, Canadá

1. Introducción: La calidad del servicio y la calidad de la experiencia

Durante la última década ha existido una oferta amplia en todas las áreas del sector con el objetivo de mejorar la calidad del servicio prestado al consumidor. Esta creciente preocupación por la calidad del servicio en modo alguno ha sido altruista. Más bien, es reflejo de un mercado en constante evolución donde la calidad del servicio, ya sea en la adquisición directa de un servicio o como servicio de apoyo de un producto concreto, se ha convertido en algo imprescindible para seguir siendo competitivo. No sorprende, de hecho, que esta presión para conseguir una mayor calidad del servicio también se haya convertido en parte esencial de los retos que ha de afrontar el sector de los viajes y el turismo. No obstante, esta orientación hacia la calidad del servicio en el sector de los viajes y del turismo ha tomado un giro algo distinto en el sentido de que se ha reconocido que la calidad del servicio en las transacciones individuales no es suficiente. El sector debe preocuparse por la calidad de la experiencia turística global (Otto y Ritchie, 1995, 1996). Esto refleja la realidad de que una experiencia turística global puede considerarse inadecuada aunque sean satisfactorias muchas de las transacciones individuales de compra o servicio que la componen. En efecto, sólo hacen falta unas pocas transacciones insatisfactorias para que se considere negativa la totalidad de la experiencia turística. Como tales, los gestores del sector turístico deben prestar atención a todos los aspectos de la experiencia turística e intentar garantizar en la medida en que les sea posible que todas las transacciones de servicios sean satisfactorias. Además, deben asegurarse de que exista una buena interrelación entre ellos cuando sea necesario.

2. La experiencia turística en regiones ecológicamente sensibles

Posiblemente el ejemplo clásico de este tipo de problema sería la relación entre el transporte aéreo y el terrestre. Una línea aérea puede proporcionar una experiencia de viaje aéreo óptima y una compañía de autobuses asimismo puede prestar una experiencia satisfactoria en cuanto al traslado desde el aeropuerto hasta el destino final. No obstante, si el viajero estima que la conexión entre el viaje aéreo y el terrestre no se gestiona correctamente, dicha circunstancia puede hacer peligrar la satisfacción respecto de la experiencia del viaje en su conjunto.

El debate anterior ha asumido la existencia de un entorno comercial típico donde se le proporciona al público la experiencia del viaje en su conjunto y sus componentes. Esta asunción implica que no existen entornos o circunstancias inusuales que hagan que resulte especialmente difícil satisfacer adecuadamente todos los aspectos de las necesidades y exigencias del viajero.

No obstante, existe una serie de contextos para los cuales no es válida esta asunción. Por ejemplo, el viaje que se realiza en casos de urgencia

El reto de las regiones ecológicamente sensibles

(como, por ejemplo, por la muerte de un familiar), el viaje que se realiza dentro de un entorno cultural radicalmente diferente, y el viaje que se realiza en condiciones climatológicas extremadamente desfavorables. También se incluye la experiencia del viaje o la visita que se realiza en el marco de una región ecológicamente sensible. Todos estos contextos específicos ofrecen sus propios retos que son únicos. Este trabajo concreto se centra en los retos, muy especiales relacionados con los esfuerzos por proporcionar una experiencia de viaje satisfactoria en regiones ecológicamente sensibles.

A pesar de la inexistencia de estudios amplios sobre el tema, se pueden identificar algunos de los desafíos especiales que se encuentran en los viajes por las regiones ecológicamente sensibles. Son los siguientes:

I.-Existen objeciones fuertes y cada vez más poderosas, por parte del movimiento ecologista, a cualquier actividad turística o recreativa que se realice en las regiones ecológicamente sensibles y que pueda, por tanto, suponer un riesgo de **dañar** el entorno.

II.-Incluso en los lugares donde el sector turístico es consciente de dicha preocupación, detectamos que existe muy poca **información** referente al grado en que las diversas actividades y/o experiencias turísticas pueden realmente causar daños en el entorno.

III.-En aquellas situaciones donde se han intentado establecer unas directrices amplias sobre el medio ambiente, con frecuencia se cae en el error de no reconocer la influencia de la **estacionalización** cuando se valora el impacto medioambiental de los diversos tipos de actividades y experiencias turísticas. Es decir, es posible que ciertas actividades o experiencias sean muy perjudiciales para la ecología durante la temporada de verano teniendo poco o ningún impacto en invierno.

IV.-Al no comprender las verdaderas motivaciones y la variedad de beneficios que se buscan en las diversas experiencias turísticas en las regiones ecológicamente sensibles, tenemos una mejor comprensión o perspectiva del factor de **sustituibilidad,** es decir, la medida en que una persona concreta dada o un segmento dado del mercado puede sustituir una experiencia con poco impacto medioambiental por una de gran impacto, sin dejar, por ello, de obtener el mismo "paquete de beneficios" que atrajo al visitante hacia el destino.

El estudio del Valle de Banff Bow

Como consecuencia de estos retos (y otros), la gestión de la experiencia turística en regiones ecológicamente sensibles se hace aún más compleja. Debido en gran medida a esta complejidad y a los problemas políticos que conlleva, en 1994, el gobierno canadiense de turno autorizó a su ministra para el patrimonio a realizar un estudio importante (de 2 años de duración y con un coste de $2,4 millones) con el mandato general de planificar el futuro de la Región del Valle de Banff Bow (donde se encuentra el Parque Nacional de Banff).

El estudio del Valle de Banff Bow tenía tres objetivos principales:

- desarrollar una visión y unos objetivos para el Valle de Banff Bow que integraran los valores ecológicos, sociales y económicos;

• realizar un análisis exhaustivo de los datos existentes y ofrecer unas directrices para la recopilación y análisis de datos en el futuro, con el fin de lograr los objetivos que se fueran marcando progresivamente; y

• proporcionar una guía respecto de la gestión del uso y el desarrollo humano de forma que se mantuvieran los valores ecológicos y se proporcionara un turismo sostenible.

En el cumplimiento de dicho mandato, el estudio intentó:

I.-identificar las áreas donde las actividades de uso del suelo fuesen adecuadas; las áreas donde el desarrollo y el uso hubiesen sobrepasado la capacidad ecológica o social del área; y las áreas donde eran posibles otras actividades;

II.-mantener o aumentar el potencial turístico del área, de acuerdo con los objetivos de mantenimiento de la integridad ecológica del Parque;

III.-cubrir las lagunas de información críticas y apoyar en el futuro las prácticas de gestión y uso sostenibles;

IV.-establecer una serie de indicadores clave útiles para evaluar los cambios en la integridad del Valle de Banff Bow y los posibles umbrales por encima de los cuales no se puede mantener la integridad ecológica;

V.-reducir los efectos perjudiciales para el medio ambiente existentes en el desarrollo futuro, el funcionamiento del parque y otras actividades relacionadas con el uso del suelo.

Fue precisamente en la cuestión del mantenimiento del potencial turístico de la región (Punto 2) donde se hubo de realizar una revisión en profundidad de las experiencias posibles ofrecidas actualmente por el Parque, con el objetivo específico de garantizar que dichas experiencias: a) colmaran los deseos de los canadienses; b) fueran de alta calidad; y c). ofrecieran una buena relación calidad-precio.

El gran interés por lograr los objetivos antes descritos obligaron a todos los que participaron en el estudio a replantearse totalmente el papel del turismo dentro de una región ecológicamente sensible que estuviera sometida a este grado de presión intensiva ejercida por los visitantes (5 millones de visitantes anuales, más 7.000 residentes permanentes).

5. Principios subyacentes en el estudio

El Parque Nacional de Banff ha sido uno de los destinos turísticos más importantes en Canadá durante más de 100 años. El estudio del Valle de Banff Bow se enfrentaba al reto de redefinir y reorientar el papel del Parque Nacional de Banff como destino turístico durante los próximos cincuenta años. En el desarrollo de su tarea, el grupo de estudio estimó que era importante definir formalmente los principios que destacarían este papel futuro. Eran los siguientes:

I.-La Ciudad de Banff (y la aldea cercana de Lake Louise) fueron creadas como destinos turísticos y todavía hoy en día, la razón principal de su existencia es la de proporcionar servicios esenciales y básicos a los visitantes al Parque.

II.-Puesto que Banff es un parque nacional, todos los canadienses deben tener acceso en igualdad de condiciones a las experiencias que tenga que ofrecer. Con el fin de cumplir con este papel, las políticas relacionadas con el Parque Nacional de Banff como destino turístico deberían intentar que el mayor número posible de canadienses tuviera acceso a las experiencias de Banff y a la vez, garantizar que se mantenga la integridad ecológica del Parque.

III.-El Parque Nacional de Banff ha ofrecido históricamente a los canadienses una amplia gama de experiencias recreativas. Aquellas experiencias que no dañan la integridad ecológica y que se consideren adecuadas y convenientes, se seguirán permitiendo y apoyando.

IV.-El recién definido Modelo de Destino Turístico del Parque Nacional de Banff prestará una mayor atención a la educación y al aprendizaje relacionados con los valores del Parque.

V.-Es importante que el Parque Nacional de Banff, como destino turístico, sea sostenible económicamente.

Los objetivos del nuevo Modelo de Destino Turístico eran: primero, reconocer la reputación y la gran fuerza turística del Parque Nacional de Banff en su situación actual; segundo, aceptar ciertos cambios y limitaciones específicas en lo que respecta al crecimiento futuro de la infraestructura con el fin de preservar la integridad ecológica y el atractivo competitivo del destino en el mercado; y tercero, proponer un reenfoque de la estrategia de marketing y desarrollo del destino. Dicho reenfoque debería respetar las dimensiones actuales de desarrollo y marketing del destino, que aprovechan el magnífico escenario natural del Parque Nacional de Banff, además de su capacidad limitada de proporcionar una gama de experiencias recreativas orientadas hacia la naturaleza. Paralelamente, debe hacer especial hincapié, además, en ofrecer a los visitantes una gama igualmente amplia de oportunidades para aprender, comprender y apreciar mejor el valor de las maravillas naturales y la cultura de montaña, algo único y exclusivo del Valle de Banff Bow.

En efecto, el objetivo final era establecer una norma clara sobre la forma en que el turismo puede apoyar y mejorar la integridad ecológica en un destino turístico ecológicamente sensible. Como primer paso en el proceso hacia el logro de dicho objetivo, fue necesario identificar y definir los tipos principales de "Experiencias del Parque" que se consideraban tanto adecuadas como viables dentro de este destino turístico único y muy sensible.

6. Las experiencias del Parque Nacional de Banff en el tercer milenio

La gestión a largo plazo de la región perseguía, efectivamente, situar una serie de experiencias, cada una de las cuales contribuiría a su manera a la consecución de los unos objetivos

estratégicos propios. Más especificamente, cada una de las experiencias debería contribuir de alguna forma al aprendizaje, comprensión y aprecio por la naturaleza y la cultura del Valle de Banff Bow. Esa fue la esencia del nuevo Modelo de Destino Turístico.

Además de ofrecer unas experiencias específicas del Valle de Bow, se pretendía que la promoción del Parque Nacional de Banff se centrara especialmente en atraer a aquellos visitantes que buscaban estas experiencias.

A pesar de este enfoque de los esfuerzos promocionales, la experiencia del Parque seguirá teniendo un significado diferente para los distintos visitantes. Como marco inicial, estos significados incluyen los siguientes "tipos de experiencia". Se necesitará más trabajo de investigación para confirmar la validez de estas experiencias.

1. Reencontrarse con la naturaleza
Esta experiencia representa el intento del ecologista serio, o de la persona que disfruta del aire libre, de satisfacer su deseo de disfrutar de la naturaleza de forma activa. La simplicidad y el esfuerzo físico son términos claves. En la mayoría de los casos, estas personas visitan las zonas más interiores, incluyendo las partes más remotas del Parque. Estas personas necesitarán muy pocas instalaciones comerciales, si es que necesitan alguna.

Cuando han de hacer noche, estos visitantes pueden utilizar las zonas de acampada, los refugios o las cabañas o, en cambio, pueden escoger la acampada libre. Las oportunidades comerciales respecto a este grupo incluyen actividades con guía, como el excursionismo, el senderismo a caballo y el montañismo. Si se desea mantener una experiencia de alta calidad, se necesitaría una gestión de los usos humanos en las zonas más interiores.

2. Apreciar las maravillas y el valor de la naturaleza
A la búsqueda de experiencias más intensas, estos visitantes quieren adquirir conocimientos acerca de la complejidad de los fenómenos y procesos naturales y su relevancia para un planeta saludable. La comprensión de esta información científica sofisticada requiere un biólogo profesional, guías experimentados y programas de interpretación cuidadosamente preparados. Las actividades pueden oscilar entre las visitas a las instalaciones habituales de las zonas más accesibles durante el día hasta el uso de las zonas más remotas durante el día y para hacer noche. Las empresas que puedan ofrecer estos servicios estarán en buena disposición para aprovechar los beneficios que aportan los visitantes "de un estrato económico alto" que predominan en este mercado. Algunos operadores, como Moraine Lake Lodge y Brewer Transportation, ya ofrecen este tipo de experiencia turística.

3. Descubrir la naturaleza
Esta experiencia incluye actividades que tienen un nivel bastante bajo de intensidad. Las personas, a título individual, que tienen cierto desconocimiento de la naturaleza y de las cuestiones ecológicas, desean mejorar sus conocimientos en este campo. Para estos visitantes

son especialmente importantes la información básica y la interpretación.

Gran parte de esta actividad tendrá lugar en instalaciones especialmente diseñadas en las zonas principales. Las empresas del sector privado se beneficiarán de toda la gama de nuevas oportunidades para proporcionar información e interpretación, aspectos que tradicionalmente han sido responsabilidad del sector público. Algunos operadores ya están buscando estas oportunidades. Serán especialmente importantes los métodos innovadores que estimulan el interés entre los visitantes que desconocen los entornos naturales.

4. Comunicación con la naturaleza

Estos visitantes buscan la renovación espiritual y el descanso físico dentro de un entorno natural tranquilo. La mayoría o bien pasan el día allí o bien van de excursión hasta las zonas más remotas haciendo noche allí. Algunos acampan o se quedan en los alojamientos de las zonas más remotas. Aunque muchas de estas experiencias son típicamente individuales, puede haber muchas oportunidades escogidas para proyectos comerciales. El retiro de corta duración y las instalaciones que reducen la cantidad de intrusiones externas son algunas de las posibilidades. Este tipo de experiencia requerirá una gestión de los usos humanos para mantener las condiciones de naturaleza salvaje en algunas áreas del Parque.

5. Entrenamiento físico

Esta experiencia, practicada por personas activas y sanas, preferiblemente en un entorno atractivo y pintoresco al aire libre, consiste en la práctica de alguna actividad física, como el excursionismo o el montañismo, que mejora la resistencia y el bienestar de la persona. Algunas actividades requieren el uso diurno tanto de las zonas principales como de las zonas fácilmente accesibles de la parte más remota. Con la salvedad de algunos senderos con sus correspondientes indicadores, se necesitan pocas estructuras físicas (por ejemplo, refugios, zonas de acampada). Otras actividades podrían consistir en hacer noche en cabañas, refugios y pabellones, así como la acampada libre o vivac. Las principales oportunidades comerciales están relacionadas con el suministro, a un precio elevado, de los equipos adecuados, la orientación, la formación y desafortunadamente, los servicios de seguridad y rescate.

6. La visita informal

Muchos excursionistas diurnos disfrutan de esta experiencia. Se trata de una experiencia no estructurada, de baja intensidad, en la que los visitantes disfrutan de la belleza del entorno, hacen un poco de ejercicio suave y en general, comparten experiencias interpersonales o familiares de forma muy informal. La gran mayoría de los usos de este tipo se concentrarán en lugares como la Autovía Trans-Canada, la Vía Parque de Bow Valley, la ciudad de Banff, la aldea de Lake Louise o las orillas del Lago Louise. El apoyo comercial será mínimo, aunque los visitantes buscarán comida y equipos dentro de las comunidades del Parque.

7. La naturaleza como entorno

Es una experiencia genérica en la que otra actividad primaria se hace más agradable o más efectiva, al situarla en el extraordinario entorno del Parque y si se rodea de actividades basadas en la naturaleza. La actividad primaria se centrará, con toda probabilidad en la ciudad de Banff, en la aldea de Lake Louise o en alojamientos comerciales periféricos. Las actividades adicionales que representan una saludable distracción de la actividad principal, constituyen una forma de dar a conocer los valores del Parque a ciertos tipos de visitante. La organización de conferencias sobre un tema apropiado en el Parque es un aspecto típico de esta experiencia. No obstante, la organización de conferencias en sí no bastará. Se hará necesario un esfuerzo concienzudo por relacionar las experiencias de la naturaleza y de las Montañas Rocosas con el tema y el contenido de la conferencia o simposio.

8. Las vacaciones familiares que sólo se disfrutan una vez en la vida

Esta experiencia es un clásico en Canadá. Muchas familias incluyen una visita al Parque Nacional de Banff como parte de un viaje estival de larga distancia que sólo se hace una vez en la vida. La experiencia global puede incluir otras experiencias del parque. Los recuerdos o fotografías muchas veces sirven para plasmar un período muy especial de la vida familiar tradicional. Dichas fotografías, junto con los recuerdos, muchas veces se convierten en preciadas reliquias familiares. Las oportunidades comerciales para apoyar esta experiencia principalmente están relacionadas con servicios experimentales (por ejemplo, excursiones con guía, observación de la fauna salvaje, excursiones en barco), la venta de recuerdos, artesanía y suministros fotográficos y de vídeo. También puede haber una demanda de asesoramiento sobre la mejor forma de disfrutar del parque al máximo.

9. La escapada a la tranquilidad

Esta experiencia refleja el deseo de alejarse del estrés y de la rutina de la vida urbana y pasar unas horas tranquilas rodeados por la belleza del Parque. En la mayoría de los casos, estos visitantes se alojarán en la ciudad de Banff, en la aldea de Lake Louise, en los alojamientos comerciales periféricos o en los alojamientos de las zonas más remotas.

Algunos pueden desear también hacer excursionismo o participar en otras actividades recreativas. Las oportunidades comerciales están relacionadas, en este caso, principalmente con el alojamiento y la restauración de calidad. No obstante, la creatividad del sector turístico descubrirá, sin duda, muchas otras posibilidades.

10. Ir de tiendas y comprar al estilo de Banff

Aunque algunos podrían pensar que ir de compras no es lo más apropiado en un parque nacional, hay muchas personas que disfrutan yendo de compras en este bonito entorno. Desde un punto de vista comercial, el objetivo sería modificar el enfoque de la venta para que contribuya a una mayor comprensión y conocimiento de los valores del Parque y de la cultura de las Montañas Rocosas o facilite la participación de los visitantes del parque en actividades apropiadas. Esto se reflejará

en la naturaleza de las instalaciones, los conocimientos de los empleados de primera línea y la mercancía que se encuentra a la venta y se promociona. Se deben desestimar las tiendas que suministran productos de lujo destinados a un público de nivel económico muy alto y cubren necesidades no esenciales.

11. El esquí

En el Parque Nacional de Banff se puede disfrutar de esquí de alto nivel mundial, algo muy apreciado por los residentes de la región y los visitantes internacionales. La belleza del escenario y la calidad de la nieve hace que la experiencia de esquí sea superior a la de cualquier otro lugar del este de Canadá y equiparable a las mejores estaciones de esquí del mundo. El aspecto a destacar en esta experiencia será poder disfrutar del esquí en un entorno virgen dentro de un parque nacional, sin prestar tanta atención a la tecnología y a la capacidad. Las oportunidades comerciales incluyen la venta de equipos de esquí y clases de esquí. También habrá oportunidades para la realización de actividades après-ski en la ciudad de Banff y en la aldea de Lake Louise.

12. Vivir para servir

Esta experiencia es única y pocos tienen el honor de disfrutarla. Vivir en el Parque permite a los residentes una oportunidad de disfrutar del Parque diariamente. A cambio, se espera que los residentes actúen como anfitriones del Parque y embajadores para los visitantes, mientras trabajan para proporcionar al visitante los servicios básicos y esenciales. La mayoría de los residentes se encuentran, necesariamente, en la ciudad de Banff o en la aldea de Lake Louise.

7. Proporcionar experiencias turísticas de calidad en el Valle de Banff Bow

Durante las deliberaciones tanto de la Mesa redonda como del Grupo de Estudio, se insistía constantemente en garantizar la calidad de todas las experiencias en el parque. Además, se subrayaba que todos los esfuerzos realizados a fin de garantizar la calidad de las experiencias en el Parque Nacional de Banff deberían estar basados en un conocimiento bien fundamentado acerca de la naturaleza de una experiencia de calidad en general y sobre la forma en que el modelo general de calidad de la experiencia debe adaptarse para el uso en un parque nacional.

La calidad de la experiencia es un concepto genérico que intenta determinar en qué medida los visitantes obtienen los beneficios funcionales y psicológicos que esperaban cuando eligieron su destino. Usado en el presente contexto, el concepto de la calidad de la experiencia intenta comprender y medir hasta qué punto cada una de las experiencias del Parque proporciona los beneficios buscados por cada uno de los segmentos principales de los usuarios del Parque. Desde el punto de vista de la dirección, el análisis de la calidad de la experiencia intenta, además, determinar el grado en que cada tipo de experiencia contribuye a los diversos objetivos del nuevo Modelo de Destino Turístico.

Es importante tener en cuenta que la calidad de la experiencia es muy subjetiva. No obstante, existen ciertos factores comunes que contribuyen

a una experiencia muy satisfactoria para muchas personas, y pueden ser medidos en términos relativamente objetivos.

Por último, se debe tener en cuenta asimismo que la experiencia total del visitante empieza mucho antes de entrar en el Parque. El proceso de recopilación de información, junto con la elección de destino y la planificación del viaje representan aspectos importantes de la experiencia global. Estas actividades previas a la visita desempeñan un papel importante en el incremento de la ilusión, así como en la definición de las expectativas del visitante. Es imprescindible que todos, tanto en el sector público como en el privado comprendan esta realidad cuando intentan satisfacer las necesidades y los deseos del visitante y a la hora de diseñar campañas de promoción para atraer a los visitantes. Dado que estas campañas contribuyen de forma importante a la definición de las expectativas del visitante, deben aportar información precisa respecto de las experiencias que el Parque puede y no puede ofrecer en el marco del Modelo de Destino Turístico. Este enfoque ayuda a garantizar la integridad ecológica y a la vez evita cualquier malentendido que pudiera afectar negativamente al nivel de satisfacción del visitante.

Aunque representa de por sí un reto identificar la gama de experiencias del Parque Nacional de Banff y las dimensiones de calidad asociadas, resultaba claro que para garantizar la entrega efectiva de estas experiencias, se requeriría un compromiso importante por parte de los gestores de turismo. Dicho compromiso incluiría desde poder garantizar unas instalaciones de calidad hasta atraer y conservar a los empleados muy competentes. Los empleados muy capacitados se consideraban de gran importancia para la entrega de las experiencias de alta calidad, una parte esencial del Modelo de Destino Turístico.

Se requiere un sistema de control bien diseñado para la entrega de experiencias de alta calidad en el Valle de Banff Bow, una zona ecológicamente sensible. El sistema debe tener capacidad para medir la calidad de la gama de experiencias que se entregan a una diversidad de visitantes en diversos entornos y con condiciones climatológicas muy variables. En resumen, los esfuerzos por garantizar unos niveles de satisfacción sistemáticamente altos respecto de una experiencia en el Parque se consideraban un reto muy importante.

Un **sistema de control** efectivo, consistente en la valoración de la satisfacción del visitante en cada categoría de experiencia, proporciona una base empírica para la actuación por parte de la dirección. Asimismo, le permite a la dirección identificar y buscar soluciones para aquellas áreas con problemas especiales. Los visitantes urbanos, y particularmente los que salen con poca frecuencia, tienden a hacer comparaciones con otras alternativas recreativas o vacacionales. En éstas la gestión del control de calidad es a menudo más fácil. Por ejemplo, comparemos la capacidad de los gestores de un Parque Nacional para satisfacer de manera sistemática las expectativas de los visitantes con la del gestor de un parque temático donde el producto, el entorno, el clima y los movimientos del visitante permiten un alto grado de control.

En el entorno de un parque natural el clima es incontrolable; los animales no aparecen cuando deben; el movimiento de las personas no es fácilmente previsible o manejable; los visitantes están más sensibilizados respecto de los precios; y como los parques nacionales son instalaciones públicas, los ciudadanos tienden a pensar que les debería estar permitido hacer lo que les parezca.

Hasta ahora, los empleados de los parques se han considerado a sí mismos más como gestores de las instalaciones del parque y de los recursos naturales que como gestores de las personas.

El trabajo de investigación que se realizaba en un parque nacional era, por definición, la investigación científica relacionada con la flora y la fauna y los presupuestos de investigación reflejaban fielmente este punto de vista. Se destinaban muy pocos esfuerzos y escasa financiación a conocer las expectativas, las necesidades y el comportamiento de los visitantes o a hacer un seguimiento de su grado de satisfacción. Hoy en día, sin embargo, como consecuencia de los recortes en la financiación pública, hay una mayor presión para generar ingresos a través de los usuarios. Esto, a su vez, obligará a los gestores del Parque a prestar mayor atención al control de la satisfacción o descontento de los visitantes.

10. Del concepto a la realidad: recomendaciones para la implantación del nuevo Modelo de Destino Turístico

El nuevo enfoque del turismo representa una reorientación ambiciosa, que cuestiona ideas establecidas acerca de las experiencias turísticas del Parque Nacional de Banff. La implantación acertada del modelo requerirá la búsqueda de una serie de objetivos, acciones, iniciativas y programas específicos. La gran mayoría de ellos va a exigir una estrecha cooperación entre Parks Canada, los operadores turísticos y otras partes interesadas.

Con este fin, el Grupo de Estudio formuló una serie de recomendaciones operativas diseñadas con el objeto de facilitar, fomentar y apoyar el reenfoque propuesto para el turismo en Banff. Como muchas de las recomendaciones tenían un contenido marcadamente local, además de su contenido general, no se dará cuenta de ellas aquí. Los interesados en obtener esos detalles locales deben remitirse al informe completo del Grupo de Estudio (Banff Bow Valley Study/Estudio del valle de Banff Bow, 1996).

11. La transición entre el hoy y el mañana

Se reconoce que el Modelo de Destino Turístico no se puede llevar a cabo en su totalidad de la noche a la mañana. Al mismo tiempo, ese reconocimiento no obsta para que los componentes del Grupo de Estudio confíen en que se hará realidad mucho antes del horizonte de 50 años indicado en el informe. También se es consciente de que el reenfoque del modelo de turismo actual supondrá cambios en las instalaciones y en los servicios existentes y la adaptación del personal de primera línea del que depende el sector turístico. Estos cambios llevarán tiempo y requerirán un cierto nivel de inversión.

No obstante, se opina que las personas que integran el sector turístico apoyarán estos cambios y harán las inversiones necesarias para mejorar

tanto el atractivo como la rentabilidad del destino, contribuyendo, asimismo, a la conservación de la integridad ecológica.

El reto al que se enfrentan los canadienses, por lo tanto, es gestionar la transición entre el presente y el futuro. Dicho reto implica lo siguiente:

2. Conseguir un consenso sostenible sobre el para qué y el para quién

El Parque Nacional de Banff ha significado muchas cosas para muchas personas. Aunque su significado seguirá cambiando para los canadienses, será cada vez más importante que cada uno de los grupos principales que desean ver un futuro saludable para el Parque haga un esfuerzo mayor a fin de contribuir a la visión común del Parque Nacional de Banff como "La Piedra de Toque de las Rocosas Canadienses".

En resumen, la visión renovada del Parque Nacional de Banff como destino turístico nacional e internacional consiste en que tanto los visitantes como los residentes intenten mantener un destino que proporcione experiencias de acogida y de disfrute de alta calidad al mayor número posible de ciudadanos sin arriesgar la integridad ecológica de la región. La búsqueda de este ideal requiere que cada uno de los siguientes grupos participantes reconozca sus responsabilidades a la hora de hacer aportaciones muy especiales.

3. La aportación de los ecologistas

Al tiempo que buscan la integridad ecológica, aquéllos que están interesados en la protección del medio ambiente deben reconocer tanto la legitimidad como la deseabilidad del turismo en el Valle de Banff Bow. Puesto que se trata de una aportación esencial, la comunidad ecológica debería dar la bienvenida de buen grado al turismo como socio fundamental en la conservación de la integridad ecologista en el Parque Nacional de Banff. Ofrecer menos se consideraría hipócrita e inaceptable por parte de los que trabajan duro a diario en la tarea de ofrecer experiencias turísticas de alta calidad a los visitantes del Parque Nacional de Banff.

4. El papel del Sector Turístico: Cambiar nuestras expectativas acerca de la experiencia turística del visitante

Se deduce que el propio sector turístico debe apoyar la nueva visión del Parque Nacional de Banff en todas sus promociones internacionales. Además, debe demostrar su apoyo en el funcionamiento diario. Tanto el sector como los visitantes deben reconocer que la naturaleza no es gratis. Las políticas de precios que priman la naturaleza y la calidad de las experiencias son básicas en la nueva visión del Parque Nacional de Banff como destino turístico nacional e internacional.

15. El mapa de Parks Canada

Los gestores del Parque también deben reconocer las realidades de la existencia humana en el Parque, el cual no puede ser considerado un territorio virgen en el que todos los ideales de integridad ecológica se hacen siempre realidad. Aunque la residencia dentro del Parque es claramente inapropiada en las condiciones actuales, es una realidad que va a continuar en un futuro inmediato. Igualmente, el corredor nacional de transporte es una realidad social y económica esencial que afecta al ideal de la integridad ecológica. A pesar de los problemas que crea, se debe acomodar. Por último, los visitantes no deben considerarse como algo impuesto que hay que tolerar.

16. La aportación de los visitantes: cambiar nuestro concepto del Valle de Banff Bow

Aunque ocupe un lugar claramente secundario, el disfrute de los parques nacionales es un punto crítico para mejorar la comprensión y el aprecio por los valores del Parque.

De la misma forma que los ecologistas deben modificar su visión del turismo, los canadienses y otros deben aceptar y, de hecho, apoyar, la idea de que una visita al Parque Nacional de Banff no es igual que una visita a cualquier otro destino. Una visita al Parque Nacional de Banff le permite al visitante mejorar la comprensión y el disfrute de las características especialmente sensibles de esta joya ecológica que puede, o debería, proporcionar todas las comodidades y gama de instalaciones que se encuentran en un destino más tradicional. Más bien, los canadienses deberían aceptar de buen grado la idea de que visitar el Parque Nacional de Banff es visitar un destino turístico muy especial y comportarse en consecuencia cuando lo hagan.

En resumen, la nueva visión del Parque Nacional de Banff es la de un destino nacional e internacional sostenible que intenta atraer a aquellos visitantes interesados en las experiencias únicas de un patrimonio que el Parque puede proporcionar. También se espera que los visitantes acepten y aprecien las muchas dimensiones de la experiencia que reflejan los valores del Parque.

Al mismo tiempo, los visitantes deben reconocer que el sector turístico proporciona un sistema de apoyo complejo y amplio. Para aquellos inversores y empleados que establezcan, mantengan y hagan funcionar este sistema de apoyo, debe existir la oportunidad de conseguir un rendimiento favorable a cambio de su inversión y su trabajo. Esto implica la necesidad de cobrar tarifas apropiadas.

Además de reconocer esta necesidad de sostenibilidad económica, los visitantes deben aceptar su responsabilidad de mantener la integridad ecológica de la región. A cambio del privilegio de disfrutar de las muchas

maravillas del Parque, deben comprender la necesidad de que existan limitaciones sobre su comportamiento y el número de visitantes.

En este mismo sentido, aquellas personas que tengan el privilegio de visitar el Parque de forma permanente, es decir, las personas que viven dentro del Parque, deben reconocer sus obligaciones especiales de mantener la integridad ecológica del Parque y crear un entorno acogedor para los canadienses y los visitantes internacionales.

La necesidad de Concienciación, Educación, Comprensión y Equidad

A medida que los ecologistas, los turistas, los residentes, los inversores y los operadores del sector modifiquen su visión del Parque Nacional de Banff como destino turístico sostenible para el próximo siglo, se puede esperar una serie de reacciones. Como estas reacciones serán diversas, se requiere un nivel importante de apoyo público. Si la visión fuera inaceptable para la mayoría de los canadienses, entonces resultaría inviable. Si el Parque Nacional de Banff frustrara a los canadienses, si se convirtiera en propiedad exclusiva de una élite selecta o se hiciera inaccesible por motivos económicos o de otro tipo, en tal caso el electorado decidirá, claramente, el destino del Parque Nacional de Banff.

Obviamente, es imprescindible para la continuidad de la existencia del Parque una visión sólida y bien articulada que comprometa a todos los canadienses en el futuro de este gran parque nacional.

La gestión del Parque Nacional de Banff requiere, desde luego, una orientación marcadamente científica y profesional, pero ésta debe ser transmitida de forma que sea sensible a los intereses de todos los canadienses. Con el fin de mantener el apoyo de todos los canadienses, será imprescindible continuar informándolos y educándolos, sin perder, en ningún momento, la sensibilidad ante sus deseos y necesidades.

Otto, Julie E. y J. R. Brent Ritchie, "Exploring the Quality of the Services Experiences": A Theoretical and Empirical Analysis, Advance in Services, Marketing and Management, Vol. 5, JAI Press. Inc., 1995.

Otto, Julie E. y J. R. Brent Ritchie, "The Service Experience in Tourism", Tourism Management, Vol. 17 - Nº. 3, pp. 165-174, 1996.

Banff Bow Valley Study, 1996, Banff Bow Valley at the Crossroads. Technical Report of the Banff Bow Valley Task Force (Robert Page, Suzanne Bayley, J. Douglas Cook, Jeffrey E. Green, and J. R. Brent Ritchie), Preparado para la Hon. Sheila Copps, Ministra para el Patrimonio Canadiense, Ottawa, ON 427 pp.

Calidad de servicio en turismo: gestión empresarial en función del conocimiento de las expectativas de los clientes

R. Vázquez Casielles

A.M. Díaz Martín

Universidad de Oviedo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Dpto. de Administración de Empresas y Contabilidad

Área de Comercialización e Investigación de Mercados

1. Turismo de calidad

En el transcurso de las últimas décadas la producción masiva de paquetes turísticos estandarizados ha dado lugar a la generalización del turismo a capas muy amplias de la sociedad y al desarrollo de grandes núcleos turísticos. Sin embargo, como consecuencia de los cambios en los gustos y necesidades de los turistas, la incorporación de nuevas tecnologías, la intensificación de la competencia y la preocupación por el deterioro del medioambiente, entre otros factores, la oferta de un producto rígido y masivo ya no satisface plenamente a la demanda, la cual muestra un interés creciente por la prestación de un servicio individualizado y, sobre todo, de calidad.

Sin duda alguna, en esta nueva era del turismo en que nos hallamos, la prestación de una experiencia turística de alta calidad se ha convertido en una exigencia vital para todas las empresas relacionadas con la actividad turística.

Pues bien, considerando que el punto de partida del camino hacia la calidad se encuentra en el conocimiento de las expectativas de los clientes, el objetivo genérico de nuestro trabajo es analizar hasta que punto las empresas turísticas que operan en el entorno rural son conscientes de qué es lo que la clientela espera. Se trata de comparar el punto de vista de la demanda y el de la oferta en relación a lo que debería ser un servicio turístico de calidad.

2. Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus

percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Figura 1). A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo, su origen y sus consecuencias (GRÖNROOS, 1994; PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML, 1991; ZEITHAML y BITNER, 1996).

GAP 1: *Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.*

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El Gap 1, el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio, surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad. Por ejemplo, en el ámbito de los servicios turísticos de alojamiento, hay empresas que dedican mucho dinero y esfuerzo al aspecto externo del edificio y las evidencias físicas asociadas a la prestación del servicio, cuando los clientes lo que buscan es un lugar para descansar que sea acogedor, sencillo y funcional.

Las causas que provocan esta deficiencia son múltiples (consultar Cuadro 1): inexistencia o escasez de investigaciones sobre la demanda, interpretación incorrecta de la información disponible, exceso de niveles jerárquicos, ausencia de interacción entre directivos y clientes o segmentación inadeacuada de la clientela, entre otras. Todas ellas se pueden resumir en dos factores que determinan el tamaño del Gap 1:

1.-*Orientación a la Investigación de Marketing* o esfuerzos que hace la empresa para llegar a conocer y comprender las necesidades y expectativas de los clientes a través de actividades formales e informales de recogida de información.

2.-*Comunicación Ascendente*, es decir, el grado en que se persigue, se estimula y se facilita el flujo de información desde el personal de contacto o de primera línea hasta la alta dirección.

En ambos casos la relación con el Gap 1, también denominado Gap de Información de Marketing, es negativa. Luego una adecuada orientación a la investigación de Marketing, unida a una fluída comunicación ascendente harán que dicho gap se reduzca o incluso desaparezca. Algunas de las soluciones o acciones propuestas para lograrlo son:

1.-Realizar investigaciones de mercado empleando métodos tanto formales como informales para recoger información sobre las expectativas de los clientes. Para mantenerse cerca del cliente se pueden utilizar una gran variedad de técnicas tradicionales, como por ejemplo, hacerles visitas y entrevistas o tener un sistema de quejas y reclamaciones. Aunque en

algunos casos serán necesarias técnicas más innovadoras como el desarrollo de la función de calidad o el análisis de los gaps de calidad.

2.-Procesar adecuadamente la información recabada sobre los clientes.

3.-Segmentar correctamente el mercado para identificar y dirigir sus esfuerzos a grupos de clientes compatibles o al menos poder separlos cuando sean incompatibles.

4.-Poner en marcha o desarrollar los canales internos de información.

5.-Potenciar el contacto directo de la alta dirección con los clientes.

GAP 2: *Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.*

Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

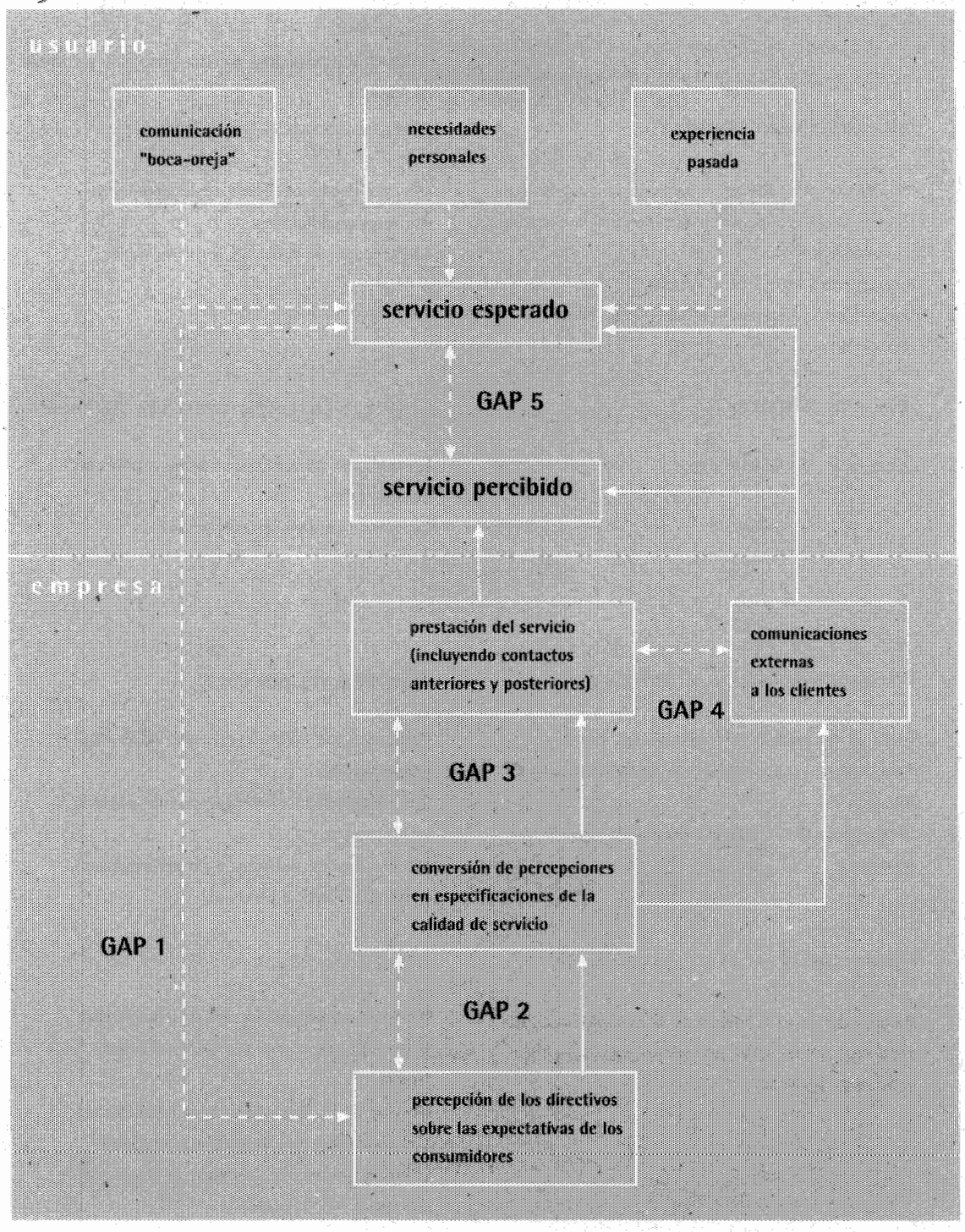
Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer; que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no haya un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

No obstante, la razón más frecuente de la existencia del Gap 2, Gap de Estándares, es probablemente la falta de un verdadero compromiso de la organización con la calidad del servicio. Entre las explicaciones ofrecidas acerca del fracaso de los programas de calidad en las empresas norteamericanas se encuentran, precisamente, no considerar la calidad como un asunto de máxima prioridad y no contar con líderes que apuesten decididamente por el servicio al cliente y su satisfacción (JURÁN,1993).

Como se muestra en el Cuadro 1, el Gap 2 es una función, fundamentalmente, del *establecimiento de estándares orientados al cliente y la existencia de un liderazgo visiblemente comprometido con la calidad de servicio*[1], estando ambos factores negativamente relacionados con el tamaño de esta deficiencia. En relación con los primeros, los estándares que se fijan para dar respuesta a las expectativas y prioridades de los clientes, más que a la preocupación de la empresa por la productividad y la eficiencia, se pueden clasificar en dos tipos:

[1] Los directivos deben ser los líderes del cambio hacia una cultura orientada al cliente, así como sus creadores, sostenedores y dinamizadores (ALBRECHT y ZEMKE, 1985, citado en CAMISÓN, 1996). «Sin el compromiso y el liderazgo de la alta dirección el autobús de la calidad de servicio difícilmente se mueve» (BERRY y PARASURAMAN, 1992; 8).

Figura 1: Modelo de las deficiencias



Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML y BERRY (1985).

Cuadro 1: Factores que influyen sobre los GAPS

GAP 1

- ORIENTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING

  Investigación de Marketing insuficiente.
  Uso inadecuado de la investigación de mercados.
  Investigación no centrada en la calidad.
  Falta de interacción entre dirección y clientes.

- COMUNICACIÓN ASCENDENTE

  Insuficiente comunicación entre empleados y directivos.
  Falta de solicitud de sugerencias al personal de contacto con los clientes.
  Interacciones "cara a cara" escasas.
  Comunicación fundamentalmente a través de memorandos.

- NIVELES DE DIRECCIÓN

  Demasiados niveles jerárquicos.

GAP 3

- RECURSOS HUMANOS

  Contratación inadecuada.
  Ambigüedad de funciones y conflicto de roles.
  Ajuste tecnología-empleados deficiente.
  Sistemas de evaluación y recompensa poco apropiados.
  Falta de autorización, control percibido y trabajo en equipo.

- PAPEL DE LOS CLIENTES EXTERNOS

  Clientes desconocedores de su papel y de sus responsabilidades.
  Clientes que se influyen negativamente.

- SINCRONIZACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

  Incapacidad para eliminar picos y valles en la demanda.
  Exceso de confianza en el precio.

GAP 2

- ESTÁNDARES ORIENTADOS A LOS CLIENTES

  Falta de estándares orientados a los clientes.
  Ausencia de preocupación por las necesidades de los clientes.
  Inexistencia de un proceso formal de fijación de objetivos.

- COMPROMISO DEL LÍDER CON LA CALIDAD DE SERVICIO.

  Percepción de inviabilidad de la estandarización.
  Liderazgo inadecuado, no comprometido con la calidad de servicio.

GAP 4

- COMUNICACIÓN HORIZONTAL

  Comunicación insuficiente entre Marketing y Operaciones.
  Comunicación insuficiente entre Marketing y Finanzas.
  Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales o unidades.

- PROMETER EN EXCESO

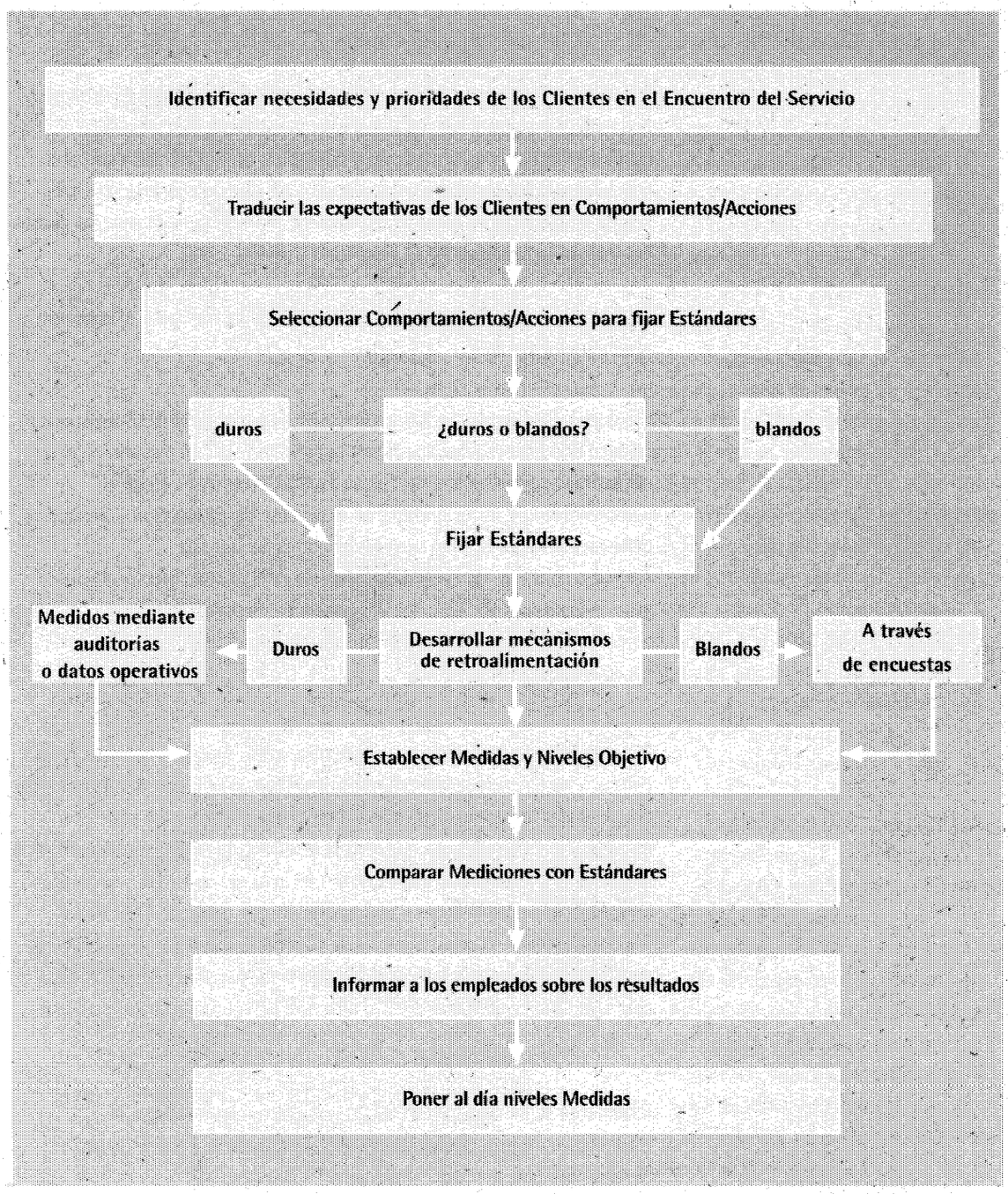
  Prometer demasiado a través de la publicidad, el personal de ventas y/o las evidencias físicas.
  Gestión de las Expectativas de los Clientes
  Comunicación que desvirtúa la realidad.
  Clientes sin educar, desconocen el proceso interno.

Fuente: Adaptado de PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1991) y ZEITHAML y BITNER (1996)

1.-Estándares "Fuertes"/"Duros", término que hace referencia a todas aquellas cosas que pueden ser contadas, cronometradas u observadas a través de una auditoría. En esta categoría de estándares estarían incluídos, por ejemplo, los relacionados con la rapidez y puntualidad en la entrega, el número de quejas resueltas o hacerlo "bien a la primera" (ningún error).

2.-Estándares "Suaves"/"Blandos", los cuales, al contrario que los anteriores que son de tipo operativo, requieren el uso de medidas perceptuales. Se denominan "blandos" porque se refieren a aspectos que no son directamente observables y que sólo se perciben a través de charlas con clientes y empleados. Algunos ejemplos de este tipo de

Figura 2: Proceso de fijación de estándares



Fuente: ZEITHAML y BITNER (1996).

estándares son los referidos al tono de voz que se emplea al tratar con los clientes, el trato que se les dispensa, la habilidad para resolver dudas o problemas, la capacidad de escucha o el aspecto del uniforme.

Demostrar un claro compromiso con la calidad y definir estándares que reflejen las expectativas de los clientes contribuye de manera positiva a cerrar el segundo gap (en la Figura 2 se recogen los principales pasos de un proceso de fijación de estándares orientados al cliente). Tal es el caso del club de establecimientos de turismo rural Casonas Asturianas, cuya filosofía de gestión se basa en el cumplimiento estricto de ciertos requisitos técnicos (relacionados fundamentalmente con los elementos tangibles del servicio) y funcionales (relativos a la forma en que el personal presta el servicio), revelando todo ello un fuerte compromiso con la calidad.

Pero además, es necesario desarrollar medidas de la calidad de servicio percibida y de la satisfacción del cliente que complementen a las tradicionales medidas financieras y contables, para poder así comparar regularmente los resultados alcanzados y los objetivos propuestos. De hecho, la ausencia de estos indicadores de Marketing es otra de las causas del fracaso de los programas de calidad (JURÁN, 1993).

GAP 3: *Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.*

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y prestación de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada.
Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras, en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión, control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones o ausencia de sentimiento de trabajo en equipo.

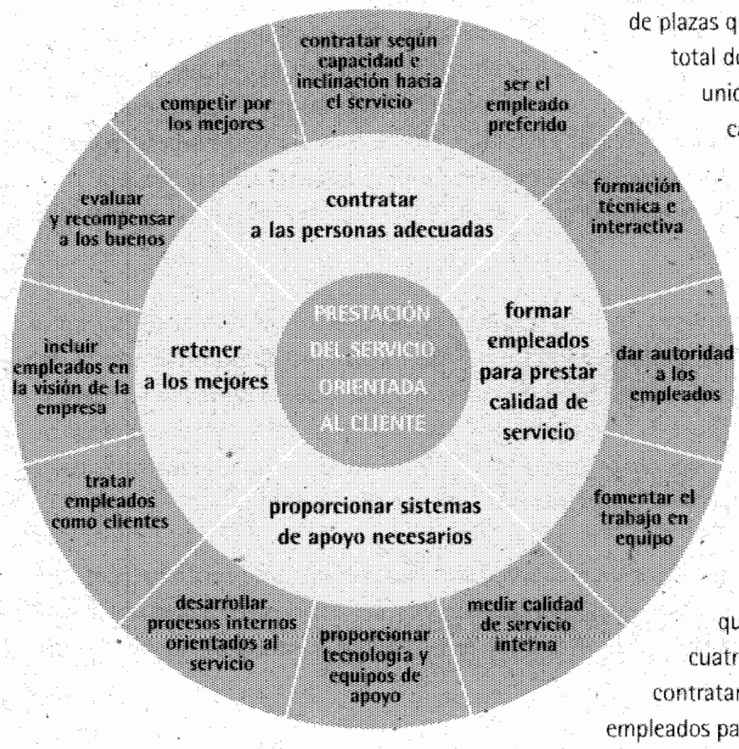
Raramente se da uno sólo de estos motivos, lo que hace que el tratamiento de esta tercera deficiencia, el *Gap de la Prestación del Servicio*, sea casi siempre complicado. En principio, las razones para que se de el Gap 3 pueden agruparse en tres categorías:

1.-*Recursos Humanos.* En este apartado se incluyen práticas internas como la selección, formación y motivación del personal, diseño de puestos y realimentación. Las empresas tienen que ser conscientes de que su público objetivo está formado no sólo por los clientes externos, sino también por el personal. Así, por ejemplo, los empleados que interactúan directamente con los clientes externos se pueden considerar clientes internos de otros departamentos de la empresa como el de investigación de mercados o el de desarrollo de nuevos productos. La creciente importancia de los clientes internos ha hecho que el Marketing Interno se convierta en una cuestión clave para estimular un comportamiento de calidad.

2.-*Papel de los Clientes Externos.* Hay ocasiones en las que los clientes no saben cómo desempeñar su papel o simplemente desconocen cuál es éste, pudiendo llegar a influirse negativamente unos a otros y deteriorar la calidad del servicio. Un ejemplo de la variabilidad introducida por los clientes es el comportamiento de los pasajeros cuando se anuncia la cancelación de un vuelo. Los viajeros se sienten frustados por no poder llegar a sus destinos cuando tenían previsto y presionan a la compañía para conseguir plazas en el primer vuelo disponible, enfrentándose y peleándose en algunos casos por esos asientos.

Sincronización de la Oferta y la Demanda. Debido a su naturaleza intangible, los servicios no se pueden almacenar, por lo que las empresas que los prestan han de hacer frente a situaciones de exceso de demanda o exceso de oferta con bastante frecuencia. En el primer caso las organizaciones pierden de vender y en el otro su capacidad se ve infrautilizada. En el caso del turismo, la estacionalidad hace que los índices de ocupación media, expresada en porcentaje de plazas que se han utilizado sobre la capacidad total de que se dispuso, sean bajos (ninguna unidad de producción ocupa toda su capacidad a lo largo del año). Muchos hoteles, por ejemplo, se llenan en las fechas punta, pero se quedan prácticamente vacíos en la denominada temporada baja.

Figura 3: Estrategias para cerrar el GAP 3.



Fuente: ZEITHAML y BITNER (1996).

Para cerrar el Gap 3, es decir para garantizar que los empleados quieren y pueden prestar servicios de calidad y se mantienen orientados al cliente, se necesita una compleja combinación de estrategias que están relacionadas en gran medida con el Marketing Interno y que se pueden organizar alrededor de cuatro grandes temas (consultar Figura 3): contratar a las personas adecuadas; formar a los empleados para prestar servicios de calidad; proporcionar los sistemas de apoyo que sean necesarios y retener a los mejores.

Una dificultad adicional asociada con esta deficiencia es la prestación del servicio a través de intermediarios. Cuando ésto ocurre, resulta crucial para la empresa controlar el encuentro del servicio, ya que la evaluación que el cliente hace de la calidad se apoya en la prestación del intermediario, sin embargo es difícil que lo consiga plenamente. En definitiva, el proceso de prestación del servicio puede complicarse cuando en él intervienen agentes que tienen objetivos y valores diferentes a los de la empresa de servicios.

GAP 4: *Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.*

Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil. En la industria turística, por ejemplo, un bonito anuncio o un folleto con fotografías de paisajes idílicos elevan las expectativas del turista con respecto al lugar que ha elegido para disfrutar sus vacaciones y cuanto mayores sean las expectativas, mejor tendrá que ser la prestación del servicio para que sea percibida como de calidad. Se debe comunicar al cliente lo que verdaderamente se le va a prestar, evitando exageraciones y falsas promesas que no se corresponden con la realidad.

Tres son las causas básicas de la cuarta deficiencia o *Gap de Comunicación:*

1.-*Comunicación Horizontal Deficiente.* Cuando las campañas de comunicación que se dirigen al mercado no están debidamente coordinadas con el área de operaciones puede ocurrir que la empresa no sea capaz de prestar al cliente el servicio descrito. Para que dichas campañas tengan éxito los responsables de Marketing deberán reflejar lo que realmente pasa en los encuentros del servicio y el personal de contacto tendrá que prestar a los consumidores el servicio prometido en ellas.

Asimismo, la comunicación entre Marketing y Finanzas es necesaria para fijar precios que reflejen con exactitud el nivel de calidad de servicio. El precio es uno de los principales indicadores de la calidad de servicio e influye en las expectativas de los clientes, de tal forma que un precio muy elevado puede llevar a los clientes a esperar un nivel de calidad más alto que el de competidores con precios más bajos.

En el caso de que la empresa dependa de intermediarios, dependientes o independientes, para la distribución del servicio deberá prestarse atención también a la coordinación de las políticas y procedimientos de cada uno de ellos.

2.-*Tendencia a Prometer en Exceso.* Con frecuencia la comunicación de Marketing, sobre todo la publicidad, tiende a exagerar y prometer

demasiado a los clientes. Una explicación intuitiva del cuarto gap es la de que: " Debido a la creciente desregulación e intensificación de la competencia en el sector servicios, muchas empresas de servicios se sientén presionadas para conseguir nuevos negocios e igualar o superar a la competencia, y por eso tienden a prometer en exceso" (ZEITHAML, BERRY y PARASURAMAN, 1988; 45). Sin embargo, en la mayor parte de los casos lo único que consiguen es elevar la tasa de promesas rotas.

3.-*Gestión Ineficaz de las Expectativas de los Clientes.* Hemos visto que la utilización de reclamos exagerados puede elevar las expectativas de los clientes y hacer que sean poco realistas, pues bien, algo parecido es lo que sucede cuando los clientes desconocen el desarrollo interno del proceso necesario para el suministro del servicio. Los clientes que no son conscientes de los pasos que la empresa da para servirles bien suelen tener una percepción de la calidad del servicio menos favorable que la de quienes si saben lo que la empresa hace por ellos, aunque no puedan verlo.

En cuanto a las estrategias encaminadas a que la prestación del servicio iguale o supere las promesas hechas a los consumidores pueden agruparse en cuatro categorías: gestionar la comunicación horizontal; gestionar las promesas sobre el servicio; recortar las expectativas de los clientes y educar al cliente.

Uniendo todos los gaps (consultar Figura 1), se comprueba que este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma.

En la parte superior se recogen aspectos relacionados con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y prestación.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el Gap 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

GAP 5 = f (GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)

Se trata, sin duda, de un modelo con un gran valor como herramienta de diagnóstico, capaz de ayudar a la organización a identificar las causas de un servicio deficiente.

De estos cinco gaps, consideramos que el primero es el que sirve de base para el correcto funcionamiento del modelo (sin conocer a fondo las

expectativas de los clientes, no se puede pasar a intentar cerrar los otros gaps). Así pues, conseguir información precisa sobre lo que los usuarios esperan es la principal actividad que el proveedor del servicio debe acometer cuando se plantee mejorar la calidad del mismo y el eje sobre el que gira este trabajo.

El estudio que nos ocupa forma parte de una línea de investigación, que se viene desarrollando desde el año 1995, sobre la medida de la calidad de servicio en el turismo rural. En etapas anteriores del trabajo, se evaluaron las percepciones y expectativas de los clientes[2] con respecto a los servicios turísticos prestados en el entorno rural del Principado de Asturias, a través de la escala SERVQUAL[3] adaptada al ámbito investigado (VÁZQUEZ CASIELLES y DÍAZ MARTÍN, 1995; RUIZ; VÁZQUEZ y DÍAZ, 1995). Como complemento a las mencionadas publicaciones, el presente estudio pretende comparar las expectativas de los turistas y la percepción que de las mismas tienen los prestadores del servicio, es decir analizar el Gap 1. Concretamente, los objetivos principales de la investigación son:

1- Medir las expectativas de los usuarios del servicio turístico.

2- Cuantificar las expectativas de los proveedores del servicio con respecto a lo que debería ser un servicio de calidad.

3- Comparar las dos medidas anteriores, o lo que es lo mismo determinar el tamaño del "Gap de Información de Marketing".

4- Analizar las posibles causas del Gap 1.

Atendiendo a estos objetivos se diseñó un estudio en el que participaron tres tipos de establecimientos de turismo rural (Casas de Aldea, Casonas Asturianas y Apartamentos Rurales) con tres muestras diferentes de entrevistados para cada uno de ellos: clientes, directivos y empleados. Esta complejidad del trabajo se debe a que el Gap 1 traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio, con lo que su medición requiere una comparación de las respuestas sobre las expectativas que se obtienen de muestras distintas. Los clientes entrevistados fueron individuos mayores de 18 años que se encontraran en Asturias practicando turismo rural. Por el lado de la oferta, si bien es cierto que los entrevistados más apropiados para medir el Gap 1 son los directivos (PARASURAMAN; BERRY y ZEITHAML, 1991) creemos que cuando se trata de conseguir una verdadera cultura de servicio, no sólo los directivos sino también otros empleados del negocio de turismo rural deben estar al corriente de las expectativas de los clientes. Por este motivo se decidió ampliar el estudio e incluir no sólo a directivos sino a todas las personas que intervienen en la prestación del servicio.

Tanto el cuestionario presentado a los turistas como el utilizado con los proveedores del servicio contenía una lista de 22 atributos de la calidad de servicio en turismo rural (22 variables en las que se apoya la evaluación de los consumidores), que habían sido identificados en una fase previa de la investigación (consultar Cuadro 4). A los turistas se les

[2] Dicha evaluación es dinámica, realizándose periódicamente encuestas que tienen carácter anual y estacional, lo cual nos permite averiguar si se han producido cambios en la calidad de servicio percibida por los clientes, así como cuáles son los puntos débiles de las empresas o aspectos susceptibles de mejora para lograr una adecuada adaptación a las exigencias del mercado.

[3] La escala SERVQUAL, diseñada para PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1988), consta de dos partes, una con cuestiones relativas a las expectativas de los clientes y otra con cuestiones sobre sus percepciones. Las dos secciones contienen 22 ítems que son idénticos y se agrupan en cinco dimensiones: Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía.

4. Expectativas de los clientes versus expectativas de las empresas de servicios turísticos

solicitó una valoración de sus expectativas con respecto a esas 22 variables en una escala con puntuaciones de 0 a 10 y a los directivos y empleados se les pidió que se pusieran en el lugar de sus clientes y que evaluaran sus expectativas en relación con los mismos 22 atributos, también en una escala de 0 a 10. Es decir, debían indicar lo que ellos creían que los usuarios del servicio esperaban.

Para alcanzar el éxito en sus negocios, las organizaciones de servicios turísticos deben realizar investigaciones de mercado que les permitan conocer cuáles son los atributos de calidad más importantes para los clientes, cuál es el nivel de prestación que esperan recibir en cada uno de ellos y qué diferencia existe entre dicho nivel y lo que las empresas creen que los turistas esperan (determinar la amplitud del "Gap de Información de Marketing"). En la presente sección se exponen los resultados empíricos más relevantes de la investigación propuesta para indagar acerca de todas estas cuestiones.

4.1 Expectativas de los clientes sobre los servicios de turismo rural

Las principales características del estudio dirigido a los clientes se exponen el Cuadro 2.

Cuadro 2: Ficha técnica

A1	ORIENTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING
a	Recopilación de información sobre las necesidades de los clientes.
b	Utilización de la información recogida.
c	Recopilación de información sobre las expectativas de clientes.
d	Interacción de los directivos con los clientes
A2	COMUNICACIÓN ASCENDENTE
a	Comunicación frecuente entre personal de contacto con clientes y directivos
b	La dirección solicita sugerencias sobre el servicio al personal de contacto.
c	Interacciones "cara a cara" entre directivos y personal de contacto frecuente
d	Comunicación entre directivos y personal fundamentalmente por escrito.
A3	NIVELES DE DIRECCIÓN

Tomando las expectativas de los entrevistados como indicadores de la importancia que los diferentes ítems y dimensiones de la calidad de los servicios de turismo rural tienen para los consumidores, se han determinado cuáles son los aspectos más relevantes a la hora de evaluar la calidad de los servicios turísticos investigados.

En este sentido, las variables clave, aquellas a las que les corresponden las expectativas más elevadas según los turistas, son (consultar Tabla 1): lugar tranquilo (E = 9,31); reservas totalmente garantizadas (E = 9,28); entorno natural de gran belleza (E = 9,17) e instalaciones físicas limpias (E = 9,07).

Respecto a las *dimensiones de la calidad* de servicio para empresas de turismo rural, obtenidas previamente aplicando un Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales (VÁZQUEZ CASIELLES y DÍAZ MARTÍN, 1995), el cálculo de la valoración de cada dimensión como media de las puntuaciones de las variables que las integran, permite afirmar que los factores que los usuarios de servicios de turismo rural consideran esenciales para catalogar como excelente el servicio que se les ha prestado son (ver Tabla 1): Fiabilidad, confianza en el prestador del servicio (E = 8,98); Beneficio Básico, servicio principal que las empresas de turismo rural ofrecen a sus clientes (E = 8,93) y Elementos Tangibles,

[4] El perfil de los turistas encuestados se recoge en las tablas 8 y 9.

componentes del servicio que el turista puede percibir a través de los sentidos (E = 8,53).

4.2 Percepciones de las empresas de turismo rural sobre la calidad de servicio esperada por los clientes

Analizadas las expectativas de los turistas, pasamos a continuación a investigar la opinión que los proveedores del servicio tienen acerca de lo que los turistas esperan. Los aspectos más relevantes de la muestra utilizada en esta parte del estudio se resumen en la Tabla 2.

Tabla 1: Expectativas de los clientes y percepciones de los prestadores del servicio*

atributos	$P^{D,E}$	E^C	dimensiones	$P^{D,E}$	E^C
1. confort	9,31	8,62	e. tangibles	8,98	8,53
2. decoración	8,19	8,35			
3. estado	9,57	8,80			
4. limpio	9,84	9,07			
5. aspecto	7,97	7,81			
6. individ.	9,03	7,83	profesionalidad	8,82	7,89
7. trato	8,30	8,30			
8. vida	7,52	7,36			
9. negocio	9,24	8,08			
10. ocio	6,60	7,30	oferta		
11. ferias	5,81	5,97	complementaria	6,53	6,98
12. deporte	6,43	6,94			
13. cultura	7,28	7,73			
14. parking	7,72	7,84	localización	8,04	7,97
15. situado	8,07	8,05			
16. comida	7,72	8,16			
17. imagen	8,66	7,84			
18. natura.	9,48	9,17	beneficio	9,26	8,93
19. tranq.	9,67	9,31	básico		
20. gastro.	8,64	8,31			
21. reserva	9,72	9,28	fiabilidad	9,25	8,98
22. precios	8,79	8,68			

Fuente: DÍAZ MARTÍN (1996).

Desde la perspectiva de la oferta los atributos considerados más importantes han resultado ser (consultar Tabla 1): instalaciones físicas limpias (E = 9,84); reservas totalmente garantizadas (E = 9,72); lugar tranquilo (E = 9,67); instalaciones en buen estado (E =9,57); entorno natural de gran belleza (E = 9,48); trato cordial y familiar (E = 9,48); habitaciones confortables (E = 9,31) y empleados conocedores del negocio (E = 9,24).

En relación con las dimensiones en que se agrupan los 22 ítems, las más relevantes para los negocios de turismo rural son: Beneficio Básico (E = 9,26); Fiabilidad (E = 9,25) y Elementos Tangibles (E = 8,98).

4.3 Diferencia entre las expectativas de los turistas y las percepciones que la oferta tiene de las mismas

La comparación de los puntos de vista de la demanda y la oferta de turismo rural pone de manifiesto que, en la mayor parte de los atributos, quienes prestan el servicio creen que los clientes esperan más de lo que realmente lo hacen. Las expectativas de los turistas sólo superan a las de la oferta en 7 variables, siendo 4 de ellas las que constituyen la dimensión denominada Oferta Complementaria (consultar Tabla 1): ocio, ferias, deporte y cultura.

Se puede decir, por tanto, que desde la oferta se tiende a sobrestimar las expectativas de los usuarios de servicios de turismo rural, excepto para las actividades que los turistas pueden realizar en la zona a la que acuden a practicar turismo rural y que no constituyen el núcleo básico del servicio

* $P^{D,E}$ = Percepciones de los Directivos y Empleados acerca de las Expectativas de los Clientes.
E^C = Expectativas de los Clientes.

que reciben. Estas actividades culturales, recreativas y deportivas se presentan como una dimensión crítica para el turismo rural asturiano y, por eso, aunque los esfuerzos para mejorar la calidad de servicio suelen centrarse en los elementos tangibles, probablemente sea de mayor valor a los ojos del cliente desarrollar la oferta complementaria.

Tabla 2: Características de la muestra de proveedores de servicios de turismo rural

		n.° entrevistas
tipo de establecimiento	casas de aldea	28
	casonas asturianas	17
	y apartamentos rurales	13
ámbito geográfico	Principado de Asturias	
	oriente	18
	centro	20
	occidente	20
personal entrevistado	directivos	35
	empleados	23
fecha del trabajo de campo	18 de diciembre de 1995	
	a 14 de enero de 1996	58

Por otro lado, se puede observar que el número de variables consideradas como relevantes por la oferta no coincide con el de los clientes, aunque, eso sí, los 4 atributos clave de los turistas se encuentran entre los cinco primeros de los proveedores. En cuanto a las dimensiones de calidad se aprecia como las dos partes coinciden a la hora de señalar las de mayor interés (Beneficio Básico, Fiabilidad y Elementos Tangibles) siendo mínima la diferencia en el orden jerárquico de los tres factores.

4.4 Comprensión de las expectativas de los clientes en función de las características de la oferta

Aunque en un principio cabría esperar que la comprensión de las expectativas de los clientes fuera mejor en el caso de los empleados que están en contacto con ellos que en el de los directivos, el examen de las medias de estos dos grupos permitió comprobar que sus estimaciones estaban bastante próximas[6] (consultar Figura 4). Ello se debe a que en los negocios de turismo rural la relación del "encargado-directivo" con los clientes es prácticamente igual que la del resto de empleados. De hecho, en la mayor parte de los casos no hay una distinción clara de funciones, sino que todos participan en todas las actividades del servicio.

También se compararon las percepciones del personal de las distintas zonas geográficas y tipos de establecimiento, existiendo diferencias significativas sólo en el segundo caso, es decir, en función del tipo de establecimiento[7]. Concretamente, los empleados y directivos de Casonas Asturianas son los que ofrecen valoraciones más altas en todas las dimensiones de la calidad de los servicios de turismo rural y los de los Apartamentos las más bajas en cinco de las seis dimensiones, sobre todo en lo que se refiere a la Oferta Complementaria (ver Figura 5).
Con respecto a las valoraciones del personal en las tres áreas geográficas, hay que decir que son muy similares salvo en lo que se refiere a Actividades Complementarias, ya que en esta dimensión las puntuaciones de los empleados de Occidente son sensiblemente inferiores a las de el personal de las otras dos zonas, tal y como se recoge en la Figura 6.

Finalmente, se procedió a investigar la amplitud del Gap 1 en todas las zonas geográficas y para los tres tipos de establecimientos

[6] Aplicando la prueba *t de Student* para comparar las percepciones medias de los dos grupos de personal acerca de las expectativas de los turistas, se comprobó que la categoría de trabajador (variable independiente) no influye significativamente sobre el conocimiento de lo que los clientes esperan. Se obtuvo un valor t = 0,22, con 56 grados de libertad y un nivel de significación p = 0,824, bajo los supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas en las muestras.

[7] Se efectuó una comparación de tres medias (Casas de Aldea, Casonas Asturianas y Apartamentos de Turismo Rural) mediante la técnica estadística de Análisis de la Varianza (ANOVA de un Factor), obteniéndose un nivel de significación p = 0,05 que permite rechazar la hipótesis de igualdad de medias.

Figura 6 Comparación de percepciones entre zonas geográficas

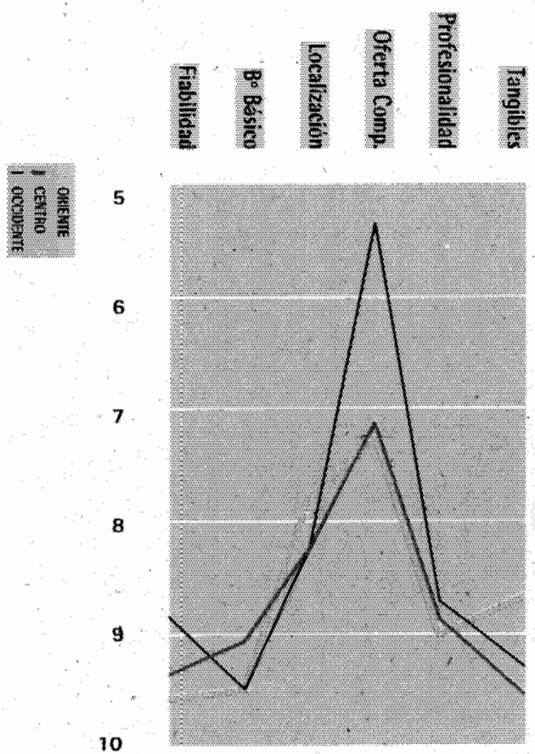


Figura 5: Comparación de percepciones entre los distintos tipos de establecimientos

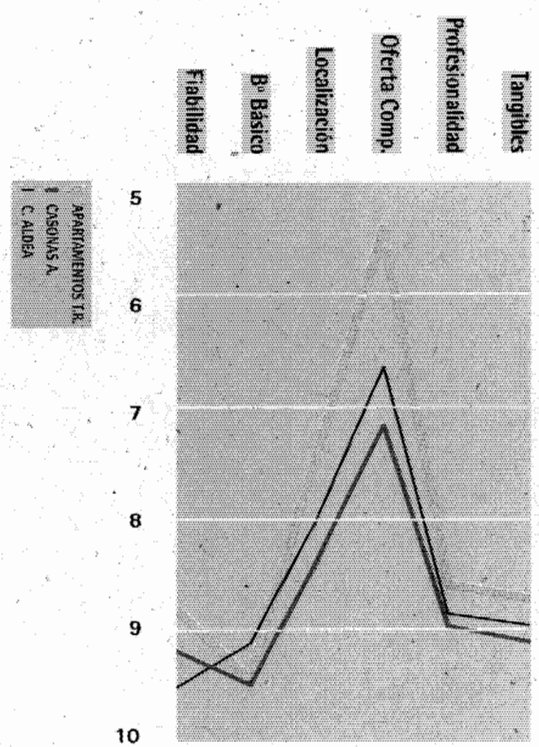


Figura 4: Comparación de expectativas entre empleados y directivos de los negocios de turismo rural

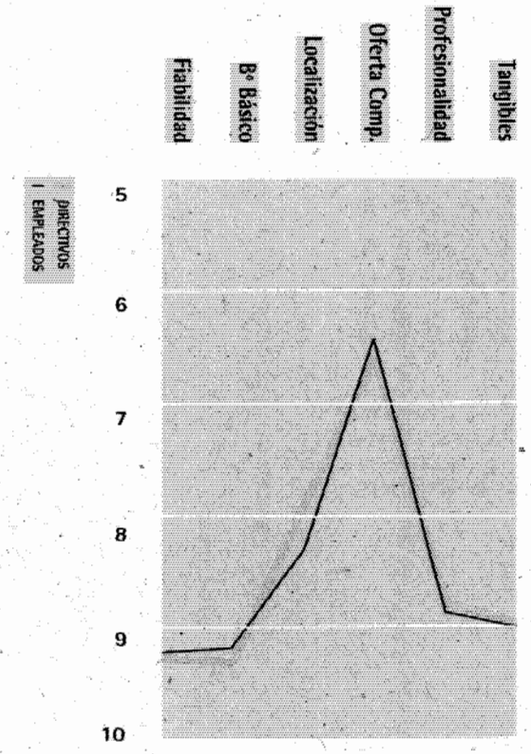


Figura 9: Amplitud del GAP 1 en la zona oriental

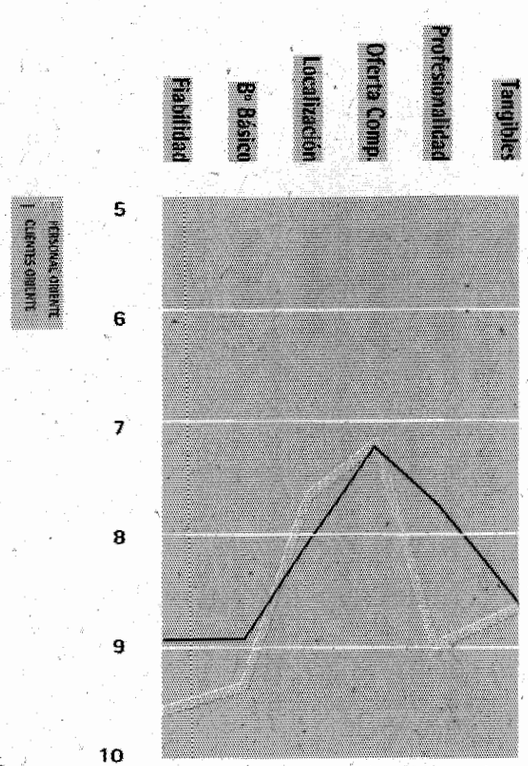


Figura 8: Amplitud del GAP 1 en la zona centro.

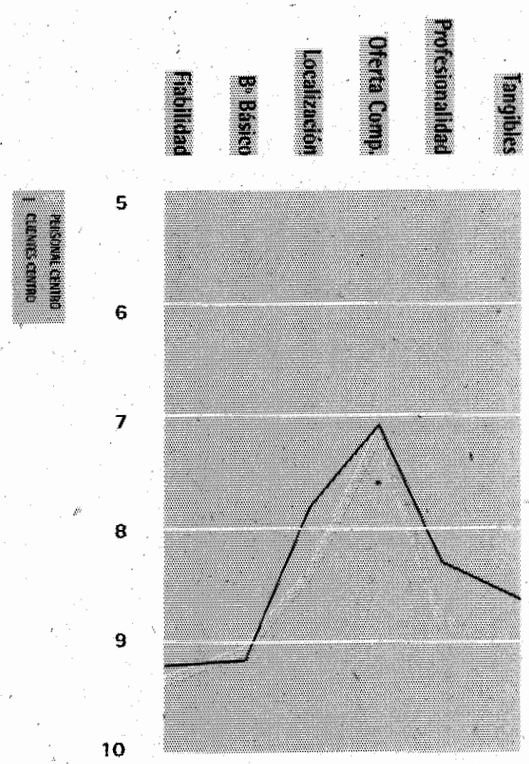


Figura 7: Amplitud del GAP 1 en la zona occidental.

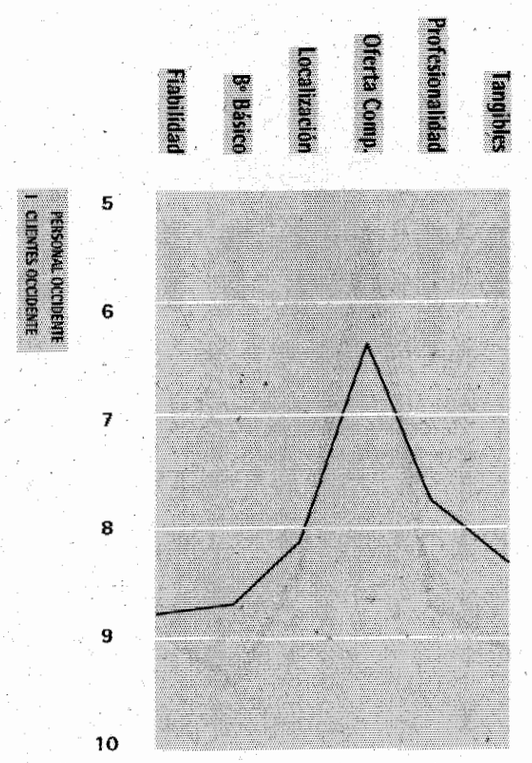


Figura 12: Amplitud del GAP 1 en las casonas asturianas

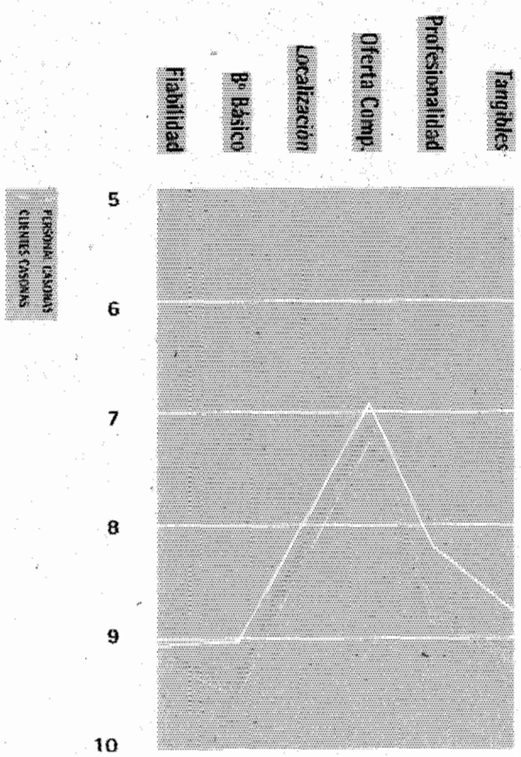


Figura 11: Amplitud del GAP 1 en los apartamentos de T.R.

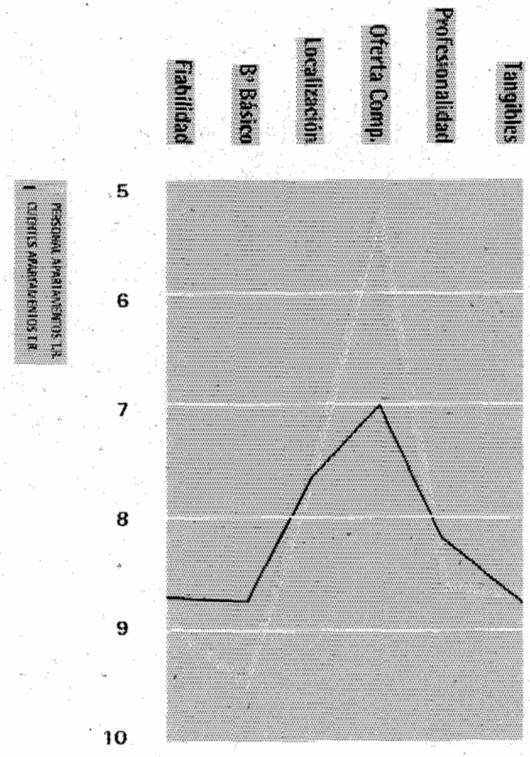
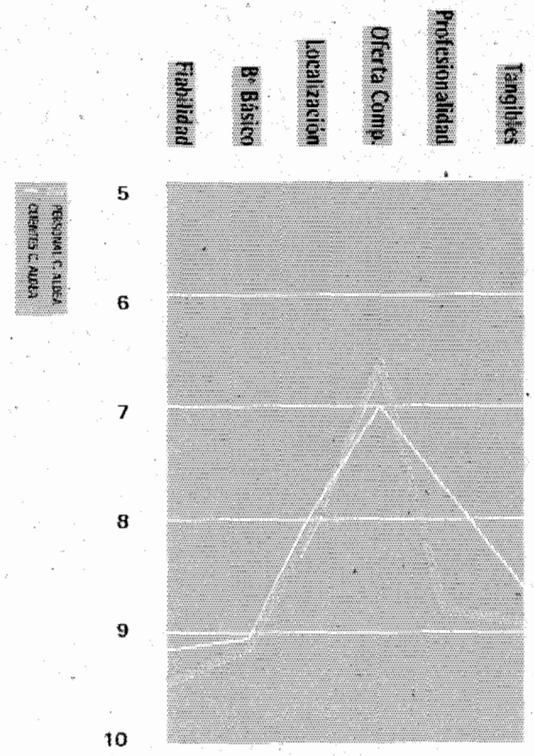


Figura 10: Amplitud del GAP 1 en las casas de aldea



investigados (consultar tablas 6 y 7), no existiendo diferencias significativas entre las percepciones del personal y las expectativas de los clientes en ningún caso[8].

Tan sólo señalaremos que Occidente es la única zona en la que se infravaloran las expectativas de los clientes en lo que a Oferta Complementaria se refiere (ver Figura 7). Este dato unido a la baja puntuación alcanzada por este área geográfica, para esa misma dimensión, en el estudio de las percepciones de los turistas acerca de la calidad del servicio, parece indicar que el origen de la baja percepción se encuentra en el conocimiento insuficiente por parte de las empresas de lo que los clientes esperan y no en una deficiente prestación del servicio.

Como se puede apreciar en la Figura 8, las percepciones del personal en la zona Centro prácticamente igualan las expectativas de los clientes en la dimensión Beneficio Básico y en el resto las superan, sin alejarse demasiado[9].

Y, por último, en Oriente el Gap1 sólo tiene signo negativo en la dimensión denominada Localización, debido fundamentalmente a las expectativas de los clientes sobre las facilidades de aparcamiento (consultar Figura 9).

Por lo que se refiere a los establecimientos, los Apartamentos de Turismo Rural y las Casas de Aldea, sobre todo los primeros, deberían revisar sus percepciones acerca de las actividades complementarias que los clientes desean realizar, ya que los turistas esperan más de que el personal de estos negocios cree (ver Figuras 10 y 11).

En cuanto a las Casonas Asturianas, ya habíamos comentado que las percepciones de su personal eran elevadas, tanto que superan las expectativas de los clientes en todas las dimensiones y además se mantienen cerca de ellas (consultar Figura 12).

5. Antecedentes del GAP 1

En la investigación acometida por PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1988) se definieron y analizaron una serie de factores que constituían las causas o antecedentes potenciales de las deficiencias en la calidad de servicio. Confeccionaron listas de declaraciones específicas que los recogían y desarrollaron dos baterías de ítems[10], con respecto a los cuales el personal de la organización debía emitir su opinión en una escala de siete puntos, clasificados desde Fuertemente en Desacuerdo hasta Fuertemente de Acuerdo.

En el Cuadro 1, comentado en la primera parte del artículo, se resumen estos factores, así como algunas de las sugerencias recientemente realizadas por ZEITHAML y BITNER (1996) en relación con los mismos.

A fin de determinar hasta que punto estaban presentes dichos elementos en los servicios de turismo rural del Principado de Asturias, adaptamos la escala diseñada por los creadores del Modelo de las Deficiencias al ámbito objeto de estudio y, atendiendo a las sugerencias

[8] Los niveles de significación obtenidos al aplicar la prueba t de Student para comparar las medias de los dos grupos, clientes y personal, en cada zona geográfica y en cada establecimiento, no permitieron rechazar la hipótesis de igualdad de medias.

[9] Igualar o superar las expectativas de los clientes conduce en general a que el servicio sea percibido como de calidad, pero si una dimensión es sobreestimada en exceso cabe la posibilidad de que se le estén asignando más recursos de los necesarios

[10] Elaboraron una escala de 20 ítems para los antecedentes de los Gaps 1 y 2 y otra de 30 ítems para los Gaps 3 y 4. Las declaraciones 1 a 9 de la primera escala son las correspondientes al Gap 1.

Cuadro 3. Antecedentes potenciales del GAP 1

A1 ORIENTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING
a Recopilación de información sobre las necesidades de los clientes.
b Utilización de la información recogida.
c Recopilación de información sobre las expectativas de clientes.
d Interacción de los directivos con los clientes
A2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE
a Comunicación frecuente entre personal de contacto con clientes y directivos.
b La dirección solicita sugerencias sobre el servicio al personal de contacto.
c Interacciones "cara a cara" entre directivos y personal de contacto frecuentes.
d Comunicación entre directivos y personal fundamentalmente por escrito.
A3 NIVELES DE DIRECCIÓN
No hay empleados intermedios entre personal de contacto y la alta dirección.
A4 FORMACIÓN ESPECÍFICA
El personal de la empresa posee formación especifica en turismo.

de estos autores[11], se incluyó una variable adicional que considerábamos relevante para el estudio: el grado de formación especifica en turismo de los entrevistados. En el Cuadro 3 se recogen de forma esquemática los enunciados empleados para analizar los antecedentes del Gap de Información de Marketing y las valoraciones medias obtenidas para dichas declaraciones se exponen en la Tabla 3.

Los antecedentes 2 y 3, Comunicación Ascendente y Niveles de Dirección, no fueron incluidos en el análisis final, ya que debido al carácter eminentemente familiar de los negocios de turismo rural[12], con una o dos personas al frente de los mismos en un gran número de casos, descubrimos que dichos factores no tienen ningún peso en este tipo de empresas. La distribución de los valores correspondientes a estos antecedentes era similar en los tres tipos de establecimientos (en la Tabla 3 se puede observar como todos los entrevistados afirmaron que la comunicación dentro de su empresa era excelente y en ningún caso se mencionó la existencia de niveles jerárquicos) y se comprobó estadisticamente, mediante la técnica Análisis de la Varianza, que no existían diferencias significativas entre Casas de Aldea, Casonas Asturianas y Apartamentos de Turismo Rural en función de los mismos.

5.1 Influencia de la orientación a la investigación de Marketing y la formación específica sobre el GAP 1

En primer lugar se verificó la fiabilidad de las escalas empleadas en el estudio mediante el cálculo del coeficiente alpha de Cronbach (ver Tabla 4).

A continuación se procedió a estudiar la relación existente entre el Gap 1 y los antecedentes 1 y 4, Orientación a la Investigación de Marketing y Formación Especifica, a través de dos análisis de regresión, siguiendo el procedimiento denominado "Stepwise"[13]. En ambos casos se tomó como variable dependiente la diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones del personal acerca de las mismas (Gap 1). Y en cuanto a las variables independientes, en el primer análisis de regresión se trataron como predictores los antecedentes (es decir, la suma de las puntuaciones de las declaraciones que los integran) y en el segundo, cada uno de los ítems de las escalas considerados individualmente. Los resultados de ambos se recogen en la Tabla 5.

[11] PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML (1991) contemplan en su trabajo la posibilidad de que existan otros antecedentes, los cuales se podrían incorporar al modelo y mejorar así su poder explicativo.

[12] El 80% de los entrevistados declararon formar parte de un negocio familiar y sólo un 20% manifestaron tener más de 2 empleados fijos.

[13] Este método sigue un proceso de selección paso a paso, en el que para que una variable forme parte de la ecuación de regresión debe satisfacer un criterio de selección para entrar y otro de permanencia para no ser eliminada.

Vemos pues que en los dos análisis el modelo de regresión se ajusta a los datos ($p<0,03$) y que en el primer caso sólo entró a formar parte de la ecuación de regresión el cuarto antecedente, mientras que en el segundo, coeficientes de regresión estadísticamente significativos para la interacción de los directivos con los clientes y la formación en turismo del personal, ponen de manifiesto que estas dos variables son determinantes particularmente importantes del Gap 1.

Tabla 3. Puntuaciones medias de los antecedentes del GAP 1

antecedentes	A1				A2				A3	A4
	A1a	A1b	A1c	A1d	A2a	A2b	A2c	A2d	A3	A4
Total	8,36	7,97	7,03	9,55	9,74	9,03	9,38	0,00	9,76	5,11
casas de aldea	8,54	7,36	6,79	9,75	9,50	8,92	9,75	0,00	10,0	5,37
casonas asturianas	8,47	8,35	8,35	9,71	9,88	8,82	9,18	0,00	9,41	4,71
apartamentos t.r.	7,85	8,77	5,85	8,92	9,80	9,50	9,30	0,00	10,0	5,08
oriente	8,72	7,22	7,89	9,94	9,60	8,40	9,80	0,00	10,0	4,06
centro	8,85	9,45	7,40	9,60	9,86	9,57	9,50	0,00	10,0	6,80
occidente	7,55	7,15	5,90	9,15	9,73	8,93	9,00	0,00	9,44	4,30

Tabla 4. Fiabilidad de las escalas

escalas [14]	coeficiente alpha estandarizado
GAP 1= $P^{D,E}$ - E^{E}	0,89
antecedente 1 = orientación a la investigación de marketing	0,73

[14] Los resultados obtenidos, coeficientes superiores a 0,7, demuestran la consistencia interna de las escalas. Y por lo que se refiere al cuarto antecedente del Gap 1, éste sólo consta de una declaración.

Tabla 5. Relación entre el GAP 1 y sus antecedentes

			B	constante	R^2 ajustado	significación regresión (P)
análisis de regresión (v. dpte = GAP 1)	**1º**	**A4**	0,121016**	-0,352006*	0,07	0,0288
	2º	**A1d**	0,348523**	-3,524384**	0,12	0,0131
		A4	0,090875*			

* Regresión significativa al 90%.
** Regresión significativa al 95%.

Cuadro 4. Atributos empleados en el estudio

atributos	significado
situado	Establecimiento bien situado
decor.	Decoración sencilla y acogedora
confort	Habitaciones confortables
parking	Existencia de facilidades de aparcamiento
aspecto	Personal con aspecto cuidado
negocio	Empleados conocedores del negocio
comida	Comida y bebida de calidad
limpio	Instalaciones físicas limpias
natura.	Entorno natural de gran belleza
cultura	Entorno cultural de excepcional interés
gastro.	Gastronomía basada en productos de la tierra
vida	Integración de los huéspedes en la forma de vida rural
trato	Trato del personal cordial y familiar
individ.	Atención personalizada / individualizada
estado	Instalaciones en buen estado
reserva	Reservas totalmente garantizadas
precios	Precios competitivos
imagen	Buena imagen del establecimiento
deporte	Lugar apto para la práctica de diversos deportes
ferias	Existencia de ferias y fiestas singulares
ocio	Acceso a actividades culturales, recreativas y deportivas
tranq.	Lugar tranquilo

Tabla 6. Puntuaciones medias del personal y los clientes en los distintos tipos de establecimientos[15]

dimensiones de la calidad de servicio	tipo de establecimiento					
	casas de aldea		casonas asturianas		apartamentos t.r.	
	$P^{D.E}$	E^{C}	$P^{D.E}$	E^{C}	$P^{D.E}$	E^{C}
tangibles	8,97	8,42	9,15	8,84	8,75	8,35
profesionalidad	8,85	7,74	8,90	8,17	8,65	7,80
oferta complementaria	6,69	6,98	7,16	6,98	5,37	6,98
localización	8,05	7,94	8,47	8,33	7,48	7,65
bº básico	9,09	9,05	9,45	9,00	9,38	8,72
fiabibidad	9,52	9,20	9,14	9,03	8,85	8,67

Tabla 7. Puntuaciones medias del personal y los clientes para cada zona geográfica[15]

dimensiones de la calidad de servicio	zona geográfica					
	oriente		centro		occidente	
	$P^{D.E}$	E^{C}	$P^{D.E}$	E^{C}	$P^{D.E}$	E^{C}
tangibles	8,65	8,60	9,13	8,58	9,12	8,30
profesionalidad	8,99	7,83	8,85	8,25	8,64	7,66
oferta complementaria	7,22	7,23	7,15	7,07	5,28	6,32
localización	7,74	8,03	8,20	7,83	8,17	7,97
bº básico	9,37	8,96	9,05	9,10	9,37	8,67
fiabibidad	9,55	8,96	9,35	9,16	8,90	8,81

[15] $P^{D.E}$ = Percepciones de los Directivos y Empleados sobre las Expectativas de los Clientes.

E^{C} = Expectativas de los Clientes.

Tabla 8. Perfil sociodemográfico de la muestra de clientes

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	PORCENTAJE	VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	PORCENTAJE
edad		**ocupación en la empresa**	
hasta los 24 años	20,7 %	recepcionista	8,6 %
entre 25 y 34 años	17,2 %	limpieza	8,6 %
entre 35 y 44 años	24,2 %	cocina/restaurante	15,5 %
entre 45 y 54 años	29,3 %	contabilidad	1,7 %
entre 55 y 64 años	6,9 %	directivo	36,2 %
más de 65 años	1,7 %	todo	29,4 %
estado civil		**experiencia en el sector turístico**	
soltero	31,0 %	1 año	69,0 %
casado/pareja	62,1 %	entre 2 y 5 años	15,6 %
viudo/separado/divorciado	6,9 %	entre 6 y 10 años	6,9 %
sexo		entre 11 y 25 años	3,4 %
hombre	34,5 %	30 años	1,7 %
mujer	65,5 %	ns/nc	3,4 %
nivel de estudios			
sin estudios	5,2 %		
estudios primarios	37,9 %		
B.U.P. / F.P.	41,4 %		
estudios universitarios	15,5 %		

Tabla 9. Perfil sociodemográfico del personal encuestado

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	PORCENTAJE	VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	PORCENTAJE
edad		**profesión**	
hasta los 24 años	17,3 %	cuenta ajena/funcionario	47,9 %
entre 25 y 34 años	41,4 %	profesional	13,3 %
entre 35 y 44 años	28,1 %	empresario/cuenta propia	11,7 %
entre 45 y 54 años	6,4 %	estudiante	15,3 %
entre 55 y 64 años	4,0 %	jubilado	3,0 %
más de 65 años	2,8 %	desempleado	5,0 %
		ama de casa	3,8 %
estado civil			
soltero	41,1 %	**ingresos medios mensuales**	
casado/pareja	56,5 %	hasta 99.000 pesetas	8,0 %
viudo/separado/divorciado	2,4 %	entre 100.000 y 149.000 pts	14,5 %
		entre 150.000 y 199.000 pts	11,3 %
sexo		entre 200.000 y 249.000 pts	8,9 %
hombre	51,7 %	entre 250.000 y 299.000 pts	10,5 %
mujer	48,3 %	entre 300.000 y 349.000 pts	7,0 %
		entre 350.000 y 399.000 pts	6,8 %
nivel de estudios		más de 400.000 pts	13,9 %
sin estudios	1,3 %	ns/nc	19,1 %
estudios primarios	9,3 %		
B.U.P. / F.P.	30,0 %		
estudios universitarios	59,4 %		

6. Conclusiones

A pesar de la actual proliferación de publicaciones sobre los servicios y su calidad, hasta el momento son pocos los artículos en los que se contempla su evaluación desde la doble perspectiva de la oferta y la demanda (BIGNÉ; CAMISÓN; MARTÍNEZ; MIQUEL y BELLOCH, 1995; LEWIS, 1987; O´CONNOR; SHEWCHUK y CARNEY, 1994; PARASURAMAN; BERRY y ZEITHAML, 1991; SAMSON y PARKER, 1994).

En el presente trabajo nos hemos centrado en el análisis de las expectativas de los clientes y la percepción que de las mismas tienen quienes prestan el servicio, en el ámbito del turismo rural.

La medición de las expectativas y percepciones se realizó a través de la escala SERVQUAL adaptada a los servicios investigados. Los resultados obtenidos permiten afirmar que, a nivel general, los negocios de turismo rural del Principado de Asturias tienen un conocimiento razonablemente bueno de las expectativas de los turistas, aunque con tendencia a sobrevalorarlas. El único punto crítico, en el sentido de que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan menos de lo que en realidad desean, es la Oferta Complementaria, por lo que el desarrollo de la misma constituye una buena oportunidad de mejora de la calidad de los servicios de turismo rural.

A pesar de que la variación en el Gap 1 ha resultado ser limitada, dicha variación está significativamente asociada con dos variables: el contacto de los directivos con los clientes y la formación en materia turística del personal. Lo cual demuestra la importancia que para la dirección tiene permanecer cerca de los clientes y la necesidad de trabajar con profesionales, es decir con gente que posea formación específica en turismo.

Asimismo, en el futuro sería interesante ampliar la investigación sobre la calidad de los servicios turísticos prestados en el entorno rural con el análisis de los tres gaps del modelo de PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML (1985) no incluidos en este estudio: el Gap de Estándares (Gap 2), el Gap de la Prestación del Servicio (Gap 3) y el Gap de Comunicación (Gap 4).

bibliografía

BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1991): Marketing de Servicios: la Calidad como Meta, Free Press, Nueva York.

BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1991): "Prescriptions for a Service Quality Revolution in America". Organizational Dynamics, Vol. 20, Nº 4, pp. 5-15.

BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; CAMISÓN ZORNOZA, C.; MARTÍNEZ FUENTES, C.; MIQUEL ROMERO, Mª J. y BELLOCH RODRIGO, A. (1995): "Las Agencias de Viaje: Factores de Calidad e Implicaciones de Marketing". V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios. Las Palmas de Gran Canaria, 5, 6 y 7 de Diciembre.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): "La Calidad como Factor de Competitividad en Turismo: Análisis del Caso Español". Información Comercial Española, enero, Nº 749, pp. 99-122.

DÍAZ MARTÍN, A. M. (1996): "Evaluación de la Calidad de Servicio en la Empresa Turística". X Congreso Nacional y VI Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Granada, 11 a 14 de Junio.

GRÖNROOS, C. (1994): Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

JURÁN , J. M. (1993): "Why Quality Initiatives Fall". Journal of Business Strategy, julio-agosto, pp. 35-38.

LEWIS, R. C. (1987): "The Measurement of Gaps in the Quality of Hotel Services". International Journal of Hospitality Management, Vol. 6, Nº 2, pp. 83-88.

O'CONNOR, S. J.; SHEWCHUK, M. y CARNEY, L. (1994): "The Great Gap. Physicians' Perceptions of Patient Service Quality Expectations Fall Short of Reality". Journal of Health Care Marketing, Summer, Vol. 14, Nº 2, pp. 32-39.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1991): "Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model". Human Resource Management, Fall, Vol. 30, Nº 3, pp.335-364.

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, otoño, pp.41-50.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1988): "SERVQUAL a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer

Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Vol. 64, nº 1, primavera, pp. 5-6 y 12-40.

RUÍZ VEGA, A. V.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y DÍAZ MARTÍN (1995): "La Calidad Percibida del Servicio en Establecimientos Hoteleros de Turismo Rural". Papers de Turisme, Nº 19, pp. 17-33.

SAMSON, D. y PARKER, R. (1994): "Service Quality: The Gap in the Australian Consulting Engineering Industry". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, Nº 7, pp. 60-76.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. y DÍAZ MARTÍN (1995): "Calidad de Servicio en el Turismo Rural". V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios. Las Palmas de Gran Canaria, 5, 6 y 7 de Diciembre.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1988): "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality". Journal of Marketing, Vol. 52, abril, pp. 35-48.

Una aplicación del modelo SERVQUAL de calidad de servicio a la industria de transporte aéreo

Marco Antonio Robledo

Universidad de las Islas Baleares
Escuela Oficial de Turismo

Este estudio presenta una aplicación a la industria de transporte aéreo del modelo SERVQUAL para el estudio de la calidad de servicio. En particular se analizan las dimensiones que los pasajeros utilizan para evaluar la calidad de servicio de una compañía aérea, determinando la importancia relativa de cada una de ellas, se mide la calidad de servicio percibida por éstos en función de esas dimensiones y se identifican las deficiencias que provocan diferencias entre las expectativas y la percepción del servicio prestado.

palabras clave: Calidad de servicio, Desfase, Dimensiones de la calidad de servicio, Expectativas, Percepción, SERVQUAL, Transporte aéreo,

keywords: Service quality, Imbalance, Service quality aspects, Expectations, Perception, SERVQUAL, Air Transport.

El transporte aéreo de pasajeros, industria en la que hemos centrado el presente estudio, pertenece al sector terciario o de servicios, si seguimos la ya universal clasificación que el economista Colin Clark realizó de las actividades económicas en 1940 que las dividia en tres sectores: primario (agricultura), secundario (industria) y terciario (servicios).

La circunscripción del presente trabajo a este único sector de actividad obedece a dos razones fundamentales:

1.-Pese a la abundante bibliografia sobre calidad de servicio aplicada a industrias especificas (banca, asesoría legal, hoteles, turismo rural, sanidad, etc...) aparecida en los últimos años, la industria de transporte aéreo ha recibido escasa atención. En concreto, sólo hemos podido encontrar un estudio que, tomando como punto de referencia el modelo SERVQUAL lo aplicara a este sector (Fick y Ritchie, 1991).

2.-Evidentemente todas las empresas de servicio poseen puntos en común, por lo que muchas de las conclusiones obtenidas en estudios realizados en otras industrias del sector son extensibles al transporte aéreo. Sin embargo, también hay importantes elementos diferenciales en una industria tan compleja como la del transporte aéreo que nos lleva a considerar que merece un estudio individualizado.

Objetivos de la investigación

-Proporcionar un mejor entendimiento de los procesos de evaluación de la calidad por parte del usuario de servicios de transporte aéreo de pasajeros.
-Determinar la importancia relativa de las distintas dimensiones que el pasajero utiliza para evaluar la calidad de servicio de una compañía aérea.
-Aplicar el modelo SERVQUAL a una compañía aérea y medir las deficiencias que provocan una calidad del servicio no óptima.

El turismo podría existir sin atracciones, centros de ocio, e incluso sin alojamiento organizado; pero seria inconcebible sin la existencia de los medios de transporte. El transporte es, un componente fundamental e indisociable del turismo.

De entre todos los medios de transporte es el aéreo el que tiene un papel preponderante en el turismo internacional actual. El desarrollo del turismo como actividad social y económica ha estado estrechamente ligado a los avances en aviación que han facultado el transporte de grandes cantidades de personas, la reducción en la duración de los viajes a destinos otrora demasiado distantes y el progresivo abaratamiento de éstos. El desarrollo turístico de muchas zonas del Mediterráneo, y especialmente el de islas como las Baleares y las Canarias, no hubiera sido

posible sin el concurso del avión, que las acerca a pocas horas de los países emisores del Norte y Centro de Europa.

En el pasado, la industria aérea estaba altamente regulada, y operaba protegida de los efectos competitivos del mercado por la regulación y propiedad gubernamental. En la mayoría de los casos, la industria mostraba una estructura de mercado oligopolística. La competencia en precios no existía, el esfuerzo promocional era limitado, la calidad de producto/servicio era inconsistente, y poco se había hecho para desarrollar sistemas de distribución eficientes a través de redes "hub and spoke" (Borenstein 1989). En tal situación, las necesidades y expectativas de los clientes no significaban nada (Kaynak, Kucukemiroglu, Kara, 1994).

En años recientes, se han producido numerosos cambios en la industria aérea con profundos efectos en el desarrollo de este volátil sector de la economía (Pustay 1992). La progresiva liberalización del sector de transporte aéreo europeo con la sucesiva aplicación de paquetes desreguladores por la Unión Europea está redefiniendo considerablemente las reglas de juego en el sector (Pustay 1992, Kasper 1988, Tretheway 1990). La liberalización, elimina las barreras de entrada, libera los precios y abre el sector a las fuerzas de la competencia en los mercados europeos de transporte aéreo, sobre todo en el medio y largo plazo y en aquellas rutas de alta densidad de tráfico.

Entre los efectos que se están produciendo y que, previsiblemente se producirán como consecuencia de esta liberalización y de la mayor competencia que conlleva, destacan un incremento de la eficiencia de las compañías aéreas (siendo las compañías de bandera, acostumbradas a actuar en monopolio, las grandes afectadas, pues la nueva situación les obliga a suprimir sus ineficiencias, superarse y prescindir en el futuro de ayudas financieras de sus respectivos Estados para cubrir pérdidas en sus operaciones), una necesidad imperiosa de reducción de costes e incremento de la productividad para acercarlos a niveles más parecidos al de las compañías americanas (según el "Comité de Sabios"[1] de la CEE, la productividad de las compañías europeas es un 23% inferior a la de las norteamericanas), y, sobre todo, una mayor orientación al mercado, ofreciendo mayor posibilidad de elección para el usuario y precios o tarifas más bajos.

En efecto, el entorno crecientemente competitivo de la industria de la aviación civil está provocando y provocará el que haya una más amplia gama de opciones precio-calidad en el futuro (Folkes, Koletsky, y Graham 1987, Nelms 1991, Reamy 1989). Algunos pasajeros continuarán queriendo los niveles de tarifas más bajos posibles y estarán dispuestos a aceptar las incomodidades que van asociadas a ellos (de ahí la aparición de compañías que suministran transporte básico[2] con servicios mínimos[3] a bajo coste, denominadas en el argot técnico *low cost-no frills*, como Virgin Express, a imitación de predecesoras americanas como Southwest, People Express o ValuJet). Pero la mayor elección nos lleva a encontrar también compañías como British Airways o Singapore Airlines, dispuestas a aprovechar sus menores costes para mejorar las normas de servicio en vez de reducir las tarifas (Barnett et al. 1992). Las compañías que quieran

[1] Se conoce con el nombre de «Comité de Sabios» a un grupo de expertos en temas de aviación civil, convocados por la Comisión Europea para elaborar un informe sobre la evolución de la liberalización en Europa y sugerir vías de actuación de cara al futuro. Dicho informe fue dado a conocer durante el año 1994.

[2] Que destaca por su puntualidad y seguridad es decir las dimensiones más importantes para los pasajeros

[3] Obvia servicios como billetaje, asientos preasignados y comida a bordo

sobrevivir y triunfar deben por tanto rendirse a la dictadura del cliente y tener como primer objetivo su satisfacción ofreciendo un servicio de calidad ajustado a las necesidades y expectativas de sus pasajeros (Tunstall 1991, Nelms 1991, Morrison y Winston 1989, Foster 1989, Kearney 1989, Bailly 1991, Comm 1988, Tabacchi y Marshall 1988, Woodside, Cook, y Mindak 1987).

Está claro por tanto, que el sector aéreo necesita de una orientación al cliente y tiene como clave de futuro una estrategia de calidad, pues como Ostrowski, O´Brien, y Gordon, (1993) expresan:

"La batalla por la ventaja competitiva no puede ser luchada con precios solamente, porque los movimientos en precio son copiados demasiado fácilmente. Lo que debería resultar obvio es que, ante tal situación donde todas las compañía tienen tarifas comparables y programas para viajeros frecuentes equivalentes, la que tenga un mejor nivel de calidad percibida le quitará los pasajeros a los otros transportistas".

3. El modelo de calidad de servicio SERVQUAL

Zeithaml., Parasuraman, y Berry (1990: 21) conciben la calidad como algo subjetivo, pues se trata de una evaluación percibida por el mismo. En consecuencia, definen calidad percibida como la *"amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones"*

Siguiendo esta línea de razonamiento, la calidad no existe, salvo que un cliente la haga existir al consumir un producto o servicio y experimente la calidad inherente a éste (Day y Peters, 1994). El cliente o usuario se convierte en el único juez posible de la calidad: lo que sea bueno para él tiene que ser a la fuerza bueno para el prestador de servicios. Si aquél no queda satisfecho, el seguimiento estricto de cualquier especificación o norma carece de valor y sentido. Buzzell y Gale (1987: 111) lo expresan en términos muy claros: *"...la calidad es lo que los clientes digan que es, y la calidad de un producto o servicio es la que el cliente percibe que es".*

De acuerdo al enfoque de Zeithaml., Parasuraman, y Berry, el consumidor evalúa la calidad de un servicio comparando su percepción del servicio recibido con sus expectativas y en consecuencia la calidad puede ser medida operativamente sustrayendo las puntuaciones correspondientes a la medida de las expectativas de las correspondientes a la percepción. Teas (1993b) lo resume en la siguiente expresión:

$$CS_i = I_j (P_{ij} - E_{ij})$$

Siendo:

CS_i= Calidad percibida global SERVQUAL del estímulo i.

k= Número de atributos.

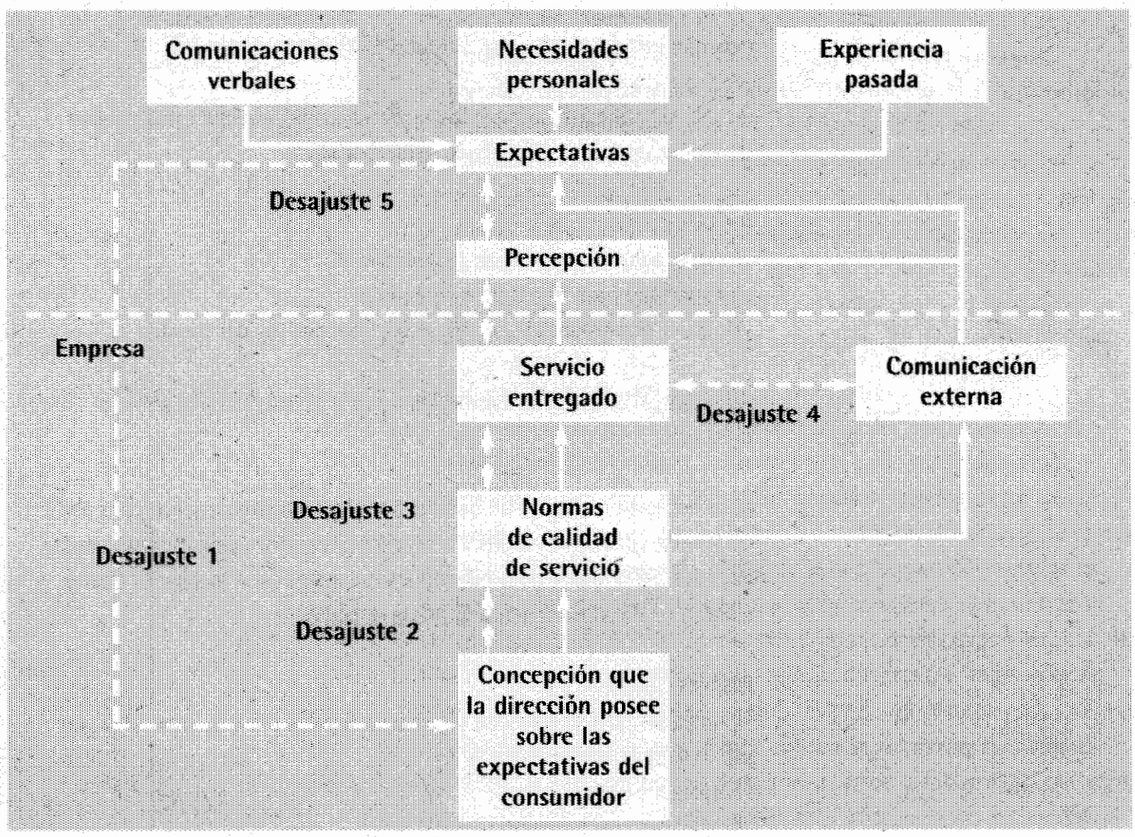
I_j= Factor ponderador si los atributos tienen ponderaciones distintas [4]

P_{ij}= Percepción de la prestación del estímulo i respecto al atributo j.

E_{ij}= Expectativa de calidad de servicio del atributo j que es la norma relevante para el estímulo i.

[4] Si no se ponderan los distintos atributos, wj será igual a 1

Un resultado positivo de esta ecuación dará lugar a la percepción de la calidad de servicio que definen como *"un juicio global, o actitud, sobre la superioridad del servicio"*. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990:52)

Además, el modelo vincula las deficiencias que los clientes perciben en la calidad con las deficiencias internas que existen en las empresas, identificando cuatro deficiencias que resultan en mal servicio al cliente. Estas deficiencias se representan a continuación:

La deficiencia 5 (C=P-E) es resultado de las anteriores y es la que percibe el cliente al no coincidir sus expectativas con su percepción de la prestación del servicio. Las cuatro restantes, que pasamos a explicar a continuación, son de origen interno y determinan, como hemos dicho, la existencia de la deficiencia 5. Es decir:

Deficiencia 5 = f(Deficiencia 1, Deficiencia 2, Deficiencia 3, Deficiencia 4)

A continuación explicaremos brevemente cada una de estas deficiencias.

-Deficiencia 1: Diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y las expectativas del cliente

Se trata de un deficiencia muy común y muy peligrosa pues produce una reacción en cadena (normas de servicio deficientes, mala formación, promoción equivocada, etc.).

Posibles causas:
-Los directivos creen conocer de antemano las necesidades del cliente
-Falta de interacción entre directivos y clientes

-Insuficiente investigación de mercado
-Falta de comunicación entre empleados y directiva

-Deficiencia 2: Diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y su traslación a normas de servicio

Incluso si la directiva conoce las expectativas del cliente, éstas pueden traducirse en normas de servicio equivocadas.

Posibles causas:
-Inadecuado compromiso de la directiva
-Incapacidad para fijar normas efectivas
-No creer que es posible satisfacer las expectativas del cliente

-Deficiencia 3: Diferencia entre las normas de servicio y el servicio prestado

Aquí nos enfrentamos a un deficiencia de prestación de servicio. El nivel de servicio ofrecido es inferior a las especificaciones demandadas por la directiva. Se produce pues cuando los empleados son incapaces y/o no quieren rendir al nivel deseado por la directiva.

Posibles causas:
-Empleados que no conocen bien sus funciones por que las normas no son lo suficientemente claras
-Empleados desmotivados
-Empleados con formación insuficiente
-Supervisión deficiente

-Deficiencia 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa con los clientes

Aquí el problema es que las promesas no responden a la prestación.

Posibles causas:
-Mala comunicación entre departamento de promoción y operaciones
-Mala comunicación entre departamento de ventas y operaciones
-Tendencia a prometer demasiado

4. La compañía elegida

El presente estudio se realizó con la colaboración de una compañía aérea chárter internacional con sede española.

El estudio se realizó en el aeropuerto de Palma de Mallorca y en vuelos con destino Alemania.

5. Adaptación del instrumento SERVQUAL a nuestro estudio

SERVQUAL, (acrónimo de "Service Quality") es un instrumento elaborado por Parasuraman, Berry y Zeithaml (PZB,1988; PBZ 1991) como aplicación de su modelo de calidad de-

servicio que tiene como propósito la medición de la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio.

A grandes rasgos, la elaboración pasó por las siguientes fases:
-Sesión de brainstorming entre un grupo cualificado con el fin de determinar los aspectos de las dimensiones del servicio a evaluar.
-Adaptación del cuestionario SERVQUAL a las necesidades de la empresa a estudiar, una empresa de aviación. Dicha adaptación implico una reformulación de las premisas, eliminando algunos de los aspectos contemplados debido a su insignificante importancia en el sector aéreo, y añadiendo otros que se consideraban relevantes. Esto es permitido por los autores que recomiendan partir del esqueleto del instrumento y adaptarlo o incrementarlo si es necesario para amoldarlo a las características o necesidades especiales de una empresa o sector en concreto (PZB 1988)

El instrumento consta de las siguientes secciones:
-La primera busca identificar las expectativas de los clientes respecto al servicio de líneas aéreas, pero sin concretar en ninguna compañía Las dimensiones estudiadas son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Cada uno de estos elementos sirve de base para el desarrollo de una serie de preguntas que formarán el cuestionario SERVQUAL. Como consecuencia de la adaptación efectuada se pasó de 22 declaraciones respecto a las cuales el entrevistado debe expresar su grado de conformidad en una escala del tipo Likert de 7 puntos (de "totalmente de acuerdo" a "totalmente en desacuerdo") cuya equivalencia con cada una de las dimensiones en general coinciden con la distribución del cuestionario SERVQUAL original salvo en las declaraciones referidas a seguridad, que en el cuestionario original eran cuatro se han convertido en cinco, las referidas a tangibles que han pasado de cuatro a seis y las referidas a empatía, que en la adaptación se han visto aumentadas a seis (cuando en el original eran cinco).
-La segunda se centra en determinar entre los clientes las percepciones de los clientes por medio de otras 26 declaraciones paralelas referentes a la empresa objeto del estudio.
-La tercera sección se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios a los que se refieren las declaraciones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía)

Las declaraciones de las dos primeras secciones están aparejadas con el propósito de comparar las expectativas del cliente con su percepción del servicio.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
DECLARACIÓN DE EXPECTATIVAS:							
1. Las empresas de aviación excelentes tienen aviones de apariencia moderna.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
DECLARACIÓN DE PERCEPCIÓN:							
1. Los aviones de la empresa X tienen apariencia moderna.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Para evaluar la calidad de servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que los clientes asignen a las distintas parejas de declaraciones (percepciones-expectativas). La deficiencia 5, es decir, la puntuación SERVQUAL para cada pareja de declaraciones y cliente se calculará de la siguiente forma:

Puntuación SERVQUAL = Puntuación de percepciones - Puntuación Expectativas

Como cada declaración hace referencia a un aspecto de una de las dimensiones de la calidad de servicio que los autores identificaron, se puede calcular además del nivel de calidad global, la puntuación obtenida en cada uno de las cinco dimensiones.

6. Selección del método de muestreo y determinación del tamaño de la muestra

-Cuestionario distribuido entre los empleados y directivos

Con el fin de evaluar las percepciones de los empleados y directivos sobre la calidad y analizar las divergencias de opinión entre ellos y respecto a los clientes se pasaron los cuestionarios desarrollados con este fin por ZPB (cf. 1991) que permitió aplicar todo su modelo de deficiencias al estudio.

La muestra elegida consistió en pasajeros de la compañía elegidas en vuelo con la misma y mayores de edad. La mayoría de los encuestados tenían como motivo de viaje el turismo y eran de nacionalidad alemana.

El tamaño de la muestra era de 396 pasajeros, lo cual nos daba un nivel de confianza del 95'5% y un error muestral es del ±5'01%. Por otro lado, satisface la regla general de Nunnally (1967) según la cual *"debe haber 10 respondentes por item o, en casos con un gran número de items, al menos 5 respondentes por item"*.

Aproximadamente un 71% de los pasajeros aceptaron el instrumento. De entre ellos, el 33% lo retornaron en forma utilizable. Los datos usados en este estudio se recolectaron en 1996.

Además de los pasajeros, toda la cúpula directiva respondió a sus cuestionarios correspondientes, y se realizaron tres entrevistas en profundidad con el director general de la compañía. Una muestra representativa de los empleados[5] fueron también encuestados con un nivel de confianza del 93% y un error muestral del 7%.

7. Proceso de distribución de los cuestionarios

Para la distribución de estos cuestionarios se contó con la ayuda de la empresa. No se trató de una distribución aleatoria, sino que se acordó previamente con la empresa a qué vuelos se aplicaría el cuestionario.

La distribución de los cuestionarios se realizó en el mostrador de facturación, es decir en la sección de salidas del aeropuerto antes de que

[5] No se revela el tamaño de la muestra ni del universo, en este caso, por expreso deseo de la empresa involucrada en mantener la privacidad de la información.

los pasajeros embarcasen. En tal momento, se les solicitaba la cumplimentación del cuestionario de expectativas. El de percepción se debía rellenar una vez en el avión, y a tal efecto, se recordaba durante el vuelo a los pasajeros la importancia de su colaboración a la hora de rellenar[6] el cuestionario.

La recogida de cuestionarios se efectuaba en el avión tiempo suficiente antes de que se iniciasen las operaciones de descenso y aterrizaje.

En el caso de los cuestionarios distribuidos a los empleados y directivos se contó con la completa colaboración de la empresa. Se les suministraron los cuestionarios y ellos mismos se encargaron de su repartición entre los distintos empleados y directivos.

8. Análisis de los resultados

Se observaron todos los requisitos estadísticos necesarios para la tabulación y tratamiento de los datos. Además de las medias se obtuvieron las desviaciones estándar obteniendo unos datos muy aceptables. Por supuesto se tuvieron en cuenta las cuestiones no contestadas a la hora de establecer las medias.

También se analizó la correlación entre cada ítem y el total, y entre dimensiones y total, tanto para los cuestionarios de pasajeros, directivos y empleados. Para el primer análisis, las correlaciones obtuvieron valores moderados y para el segundo las correlaciones fueron altas (ver tabla 2) lo cual lleva a concluir que las cinco dimensiones forman categorías distintas, y que la estructura de diseño posee validez.

Tabla 1: Medias y desviaciones estándar de los cuestionarios a pasajeros

	MEDIA PERCEP(P)	DESV. EST. PERCEP	MEDIA EXPECT(E)	DESV. EST. EXPECT	MEDIA P-E	DESV. EST. P-E
Tangibles	5,26	1,44	5,65	1,56	-0,39	1,88
Fiabilidad	5,31	1,40	5,99	1,55	-0,68	1,73
Cap. resp.	5,57	1,40	5,78	1,72	-0,20	1,56
Seguridad	5,75	1,33	6,03	1,49	-0,28	1,49
Empatía	5,33	1,46	5,75	1,51	-0,43	1,68
Total	5,43	1,46	5,83	1,56	-0,51	1,69
Total ponderado	5,43	1,44	5,86	1,56	-0,43	1,68

Por otra parte, la correlación media entre un ítem y el resto de ítems que componen la escala nos da una idea de la entidad común de los cuestionarios. Partiendo de esa correlación media se calculó la consistencia interna del conjunto de ítems utilizados para cada cuestionario a través del Alfa de Cronbach. El objetivo era alcanzar fiabilidades por test de 0'7 o superiores, que son los valores sugeridos por

[6] Facilitamos a la empresa una hoja en la que se detallaba lo que los empleados de a bordo debían hacer y otra en la que se detallaba lo que debían comunicar a los pasajeros

Nunnally (1967) como suficientes para aceptar la fiabilidad de un cuestionario. Estos valores los calculamos para cada una de las escalas analizadas. Todas las escalas alcanzaban valores fiables, arrojando en particular el coeficiente de la escala SERVQUAL un valor de 0'79.

Tabla 2. Análisis de correlación por dimensiones

GRADO CORREL	Tangibles	Fiabilidad	Cap. resp.	Seguridad	Empatía	Total
Tangibles	1,00	0,68	0,75	0,77	0,79	0,91
Fiabilidad	0,68	1,00	0,74	0,74	0,68	0,85
Cap. resp.	0,75	0,74	1,00	0,80	0,86	0,92
Seguridad	0,77	0,74	0,80	1,00	0,74	0,89
Empatía	0,79	0,68	0,86	0,74	1,00	0,91
Total	0,91	0,85	0,92	0,89	0,91	1,00

5. Análisis de la ponderación de las dimensiones de la calidad de servicio

Los criterios o dimensiones que los encuestados debían ponderar eran los identificados por ZPB (1990) y que los introdujeron en su instrumento de medición de la calidad de servicio SERVQUAL:

1.-Fiabilidad: Es la habilidad para proporcionar el servicio prometido de forma confiable, segura y precisa. Incluye elementos como puntualidad, fiabilidad en la entrega y manejo del equipaje, y todos aquéllos que permiten a los clientes percibir los niveles de formación y capacitación del personal.

2.-Capacidad de respuesta: Se refiere a la actitud de la empresa para ayudar y proporcionar al cliente el servicio deseado de forma rápida. Capacidad de respuesta significa facilidad de acceder al personal, tiempo de espera no excesivo, disponibilidad del personal, etc.

3.-Tangibilidad: Dentro de este criterio se incluye la apariencia del personal, los aviones, elementos físicos (y su decoración y comodidad) y todos los elementos materiales relacionados con el servicio (billetes, revistas a bordo, instrucciones de seguridad, comida etc...).

4.- Seguridad: Representa la impresión que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento, cortesía de los empleados, y habilidad para generar confianza y dar un trato reservado. Cottle (1990: 37) señala como factores que contribuyen a la credibilidad la reputación y nombre de la organización, las características personales del personal de contacto y el grado de agresividad en la venta que utilice la empresa (a mayor agresividad menor credibilidad). Parte fundamental de la seguridad es la tranquilidad; es decir, sentirse libre de peligros, riesgos o dudas sobre todo, en cuanto a seguridad física se

refiere (ejemplo: cumplimiento con la normativa legal de seguridad, equipos de emergencia bien señalizados, etc.). Otros ejemplos de seguridad pueden ser: la cortesía y simpatía de los empleados y recibir siempre personalmente al pasaje a bordo.

5.-Empatía: Quiere decir proporcionar cuidado y atención individualizada a los clientes. Cottle (1990:42) apunta que:

> *"Va más allá de la cortesía a pesar que la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos.".*

La empatía implica buena comunicación con el cliente, lo que significa mantenerlos bien informados en un lenguaje que entiendan y sobre todo saber escucharlos.

Los autores contrastaron que los cinco criterios eran considerados importantes por los usuarios a la hora de evaluar la calidad de los servicios. Sin embargo, no todos son considerados importantes por igual (Berry y Parasuraman, 1991:16).

En nuestro caso los resultados fueron los siguientes:

-Fiabilidad:	29,98%
-Capacidad de respuesta:	17,42%
-Tangibilidad:	19,73%
-Seguridad:	17,27%
-Empatía:	15,60%

Sorprende la alta puntuación obtenida por los elementos tangibles por no estar en consonancia con los resultados obtenidos por otros autores (LeBlanc, 1992; Coyle y Dale, 1993; Day y Peters, 1994). Si tenemos que aventurarnos a apuntar razones diremos que para un pasajero la comodidad es muy importante pues debe pasar un tiempo considerable estático y además dadas las características de un vuelo chárter en que lo que se demanda es el recibir un servicio básico y sin más aspavientos, dimensiones como empatía (la dimensión menos importante, a la vista de los resultados) y capacidad de respuesta son menos valoradas, por poco esperadas. Hay que subrayar, además, que Parasuraman, Zeithaml y Berry aclaran que los elementos tangibles pueden ser un criterio importante pues en ausencia de otros elementos de juicio pueden resultar una pista definitiva.

Por el estudio se concluye también que al ser el criterio más importante el de fiabilidad, lo primero que debe asegurarse la empresa aérea es hacer lo que dicen que van a hacer. Berry (1995: 88-9) explica este principio de la siguiente manera:

"La fiabilidad es un principio básico de la calidad de servicio. Un servicio no fiable es un mal servicio independientemente de otros atributos. La amabilidad con el cliente no puede compensar un servicio no fiable. Los clientes concluirán simplemente que en la empresa son amables pero poco fiables."

En cuanto a la seguridad, creemos que obtiene una puntuación baja por que se supone que en la actualidad, las compañías aéreas presentan unos niveles de seguridad mínimos asegurados que hacen que este aspecto no sea tenido en cuenta por el pasajero a la hora de evaluar la calidad de servicio pues todas las compañías aéreas ofrecen niveles parecidos y satisfactorios para el cliente. Por supuesto, una falta de seguridad, predecimos sin necesidad de contraste empírico que tendría resultados pésimos para la empresa.

10. Análisis de las deficiencias encontradas

La evaluación global ponderada de la calidad de servicio en la compañía aérea examinada es de -0'4 (ver tabla 1). Recordemos que el resultado percepción menos expectativas (P-E) podía oscilar entre +6 y -6. Esta puntuación negativa indica la existencia de una deficiencia en la calidad de servicio pues no se han cubierto totalmente las expectativas del cliente, aunque para hacer justicia a la empresa, cabe decir que la puntuación está muy cerca del cero (punto de equilibrio en que percepción y expectativas se igualan), con lo que podemos concluir que la compañía está ofreciendo el nivel básico o esperado, que es el nivel normal o modal en la industria de transporte aéreo chárter. La empresa provee a un precio más o menos razonable unos vuelos puntuales pero sin diferenciarse de la mayoría de compañías aéreas competidoras. No hay nada particularmente memorable sobre su servicio, por tanto, la fidelidad del cliente es baja dado que el turista selecciona una compañía u otra en función del precio o el dictado del turoperador.

Pero analicemos más en detalle este resultado a la luz de las deficiencias que lo han provocado:

Deficiencia 1: diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y las expectativas del cliente

Podemos apreciar observando la tabla 3 que la diferencia en este sentido entre pasajeros y proveedor del servicio no difiere considerablemente. Las diferencias son mínimas por lo que podemos concluir que la directiva es capaz de anticipar las expectativas de sus clientes. En todos los casos, de todas formas, se han infraestimado las expectativas de los clientes

Tabla 3: Medición de la deficiencia 1

En cuanto a la evaluación de la importancia relativa vemos en la tabla 4 que los directivos anticipan las dimensiones más importantes y menos importantes aunque no son tan precisos al asignarles valores.

DIMENSIONES	EXPECTATIVAS CLIENTES	EXPECTATIVAS DIRECTIVOS	DIFERENCIA
Elementos Tangibles	5,8	5,6	-0,2
Fiabilidad	6,0	6,0	0,0
Capacidad respuesta	5,9	5,8	-0,1
Seguridad	6,1	6,0	-0,1
Empatía	5,8	5,8	0,0
Media	5,9	5,8	-0,1

Tabla 4: Evaluación de la importancia relativa de las dimensiones de calidad por parte de directivos y clientes

La investigación de los antecedentes de la deficiencia 1 resulta en una media bastante discreta (ver tabla 5) que revela problemas de comunicación vertical ascendente y escasa orientación al mercado, lo que puede ayudar a explicar la diferencia habida en la valoración de importancias relativas.

DIMENSIONES	EXPECTATIVAS CLIENTES	EXPECTATIVAS DIRECTIVOS	DIFERENCIA
Elementos Tangibles	20%	19%	-1%
Fiabilidad	30%	23%	-7%
Capacidad respuesta	17%	20%	3%
Seguridad	17%	21%	4%
Empatía	16%	17%	1%

Tabla 5. Antecedentes de la deficiencia 1

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Orientación mercado	3,3
Comunicac. ascend.	4,7
Niveles de dirección	5,0
Media	4,3

Desajuste 2: la diferencia entre lo que la dirección cree que el cliente desea y su traducción en normas de calidad.

Pese a que el resultado global obtenido con la deficiencia 2 puede considerarse como bueno (5'1) se aprecia un compromiso insuficiente de la dirección con la calidad de servicio y ciertos problemas de definición de su cliente (¿es el cliente el pasajero o el turoperador?). Hay que decir, por otra parte, que las normas existentes en la empresa eran más bien operativas y sólo hacían referencia al servicio a bordo y mantenimiento. Vemos también en la dimensión empatía que los resultados son bastante modestos, pues el servicio personalizado no es una prioridad en este tipo de vuelos.

Desajuste 3: la diferencia entre las normas de servicio y el nivel de servicio realmente ofrecido

Para la compañía analizada existe una congruencia entre las normas fijadas y el servicio ofrecido al cliente (que vuelve a flaquear por razones ya apuntadas en la dimensión empatía).

Tabla 6. Resultado por dimensiones en la deficiencia 2

DIMENSIONES	POSICIÓN
Elementos Tangibles	5,2
Fiabilidad	5,8
Capacidad respuesta	5,3
Seguridad	5,2
Empatía	4,2
Media	5,1

Sin embargo, existen una serie de oportunidades de mejora, en la comunicación entre los directivos y los empleados, que deben estar informados de los objetivos de la empresa, de lo que se está haciendo y de los resultados, así como ser formados adecuadamente y evaluar su rendimiento en función del cumplimiento de las normas de calidad. Los puestos de trabajo deben definirse mejor, y al empleado no exigírsele más de lo que puede hacer en un tiempo determinado, para evitar que se produzca tensión, ansiedad e insatisfacción. En cuanto a la evaluación del empleado en el momento de realizar la encuesta era prácticamente inexistente y se descuidaban los aspectos clave que los clientes perciben como necesarios para recibir un servicio de alta calidad.

Tabla 7. Antecedentes de la deficiencia 2

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Compromiso	4,0
Objetivos	4,6
Normas	4,8
Percepción inviabil.	5,3
Media	4,7

Desajuste 4: la diferencia entre el servicio ofrecido y las comunicaciones externas sobre el servicio

El desajuste 4 hace referencia a las discrepancias entre el servicio real y lo que a los clientes se les promete sobre el servicio. Aunque la puntuación obtenida no es buena (4'6 de media principalmente debido a problemas de comunicación entre departamentos), tampoco hay que preocuparse mucho, pues la empresa no promociona ante el pasajero sus servicios chárter, que vienen incluidos en el paquete del turoperador (de ahí la diferencia entre los buenos resultados en dimensiones y los más modestos en antecedentes debidos a problemática interna de la empresa, que por cuestiones de confidencialidad de los datos no se comentan en este estudio).

Tabla 8: : Resultado por dimensiones en la deficiencia 3

DIMENSIONES	POSICIÓN
Elementos Tangibles	5,3
Fiabilidad	5,8
Capacidad respuesta	5,7
Seguridad	5,8
Empatía	4,5
Media	5,4

Tabla 9: Antecedentes de la deficiencia 3

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Trabajo en equipo	5,8
Empleado-función	5,5
Tecnología-función	6,0
Control percibido	4,6
Sistemas de control	3,9
Conflictos func.	4,6
Ambigüedad función	5,1
Media	5,2

Tabla 10: Resultado por dimensiones en la deficiencia 4

DIMENSIONES	POSICIÓN
Elementos Tangibles	5,5
Fiabilidad	5,8
Capacidad respuesta	5,7
Seguridad	5,7
Empatía	4,8
Media	5,5

Tabla 11: Antecedentes de la deficiencia 4

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Comunicación horiz.	4,3
Prometer en exceso	4,8
Media	4,6

11. Conclusiones

Como se recordará, el presente estudio tenía varios objetivos (analizar los procesos de evaluación de la calidad de servicio por parte del pasajero, determinar la importancia relativa de las distintas dimensiones que el pasajero utiliza para evaluar la calidad de una compañía aérea y medir las deficiencias que provocan una calidad del servicio no óptima). Para ello se utilizó el instrumento SERVQUAL, que ha demostrado tener aparente fiabilidad en términos de alfa de Cronbach y validez en su estructura interna.

Pese a que la escala ha sido tan aplaudida como criticada en la literatura especializada, creemos que mejora el entendimiento de la calidad de servicio de la empresa estudiada y que es una buena herramienta de autodiagnóstico de la calidad en la empresa. Evidentemente, como instrumento de medición de la calidad de servicio basado en el paradigma de la desconfirmación (P-E), queda por determinar si es superior o no a otros basados en la medición de la percepción únicamente o en la incorporación en una sola escala de expectativas y percepción, que, evidentemente son más operativos y simples. Como herramienta de diagnóstico, si se compara con otros modelos como el europeo es más limitado (no incorpora elementos estratégicos o de impacto social por ejemplo) pero a la vez más compacto y asimilable.

Se espera, por último, que la presente aplicación de SERVQUAL al transporte aéreo promoverá la investigación en este sector y ayudará a formularla.

El autor quiere agradecer a Miguel Sierra, alumno del Master en Gestión Turística (MTA) de la Universidad de las Islas Baleares su ayuda en la realización de este estudio.

Bailly, A., (1991) "Profiling and Predicting Post-Shopping Outcome Behavior of Passenger-Consumers of Airlines in Peru." Applied Marketing Research, 31, 1, pp. 33-41.

Barnett, A., T. Curtis, J. Goranson, and A. Patrick (1992). "Better Than Ever: Nonstop Jet Service in an Era of Hubs and Spokes." Sloan Management Review, Invierno: 49-54.

Berry , Leonard. L., (1995), On Great Service: A Framework for Action, Nueva York, The Free Press.

Berry, L. L., y A. Parasuraman (1992). "Prescriptions for a Service Quality Revolution in America" Organizational Dynamics, Primavera: 5-15.

Berry, L. L., V. A. Zeithaml, y A. Parasuraman (1990). "Five Imperatives for Improving Service Quality" Sloan Management Review, Verani: 29-38.

Borenstein S., (1989) "Hubs and Fares: Dominance and Market Power in the U.S. Airline Industry." Rand Journal of Economies (BELL), 20. 3, 1 pp.344-365.

Borenstein, S., (1991) "The Dominant-Firm Advantage in Multiproduct Industries; Evidence from the U.S. Airlines." Quarterly Journal of Economics, 106, 4, pp. 1237-1266.

Brown, Stephen y Swartz, Teresa, (1989),. "A Gap Analysis of Professional Service Quality.", Journal of Marketing, Abril: 92-98.

Buzzell, Robert D. y Gale, Bradley T.,(1987),The PIMS Principles, Nueva York, The Free Press.

Comm, C.L., (1988) "Efficient Scheduling Can Create Marketing Opportunities for Service Industries as Illustrated by Airline Industry. " Journal of Professional Services Marketing, 4, 1, pp. 49-55.

Cottle, David, (1990) Client-Centered Service: How to Keep Them Coming Back for More, Nueva York, John Wiley & Sons, 1990 (tr. española 1990,El Servicio Centrado en el Cliente, Madrid, Ediciones Díaz de Santos).

Coyle, M. P. y Dale, B. G., (1993), "Quality in the Hospitality Industry: A Study",. International Journal of Hospitality Management , Vol. 12, Nº 2: 141-153.

Cronbach, Lee J. (1951), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", Psychometrika, Vol. 16, No. 3, Septiembre.

Cronbach, Lee J., y L. Furby (1970). "How We Should Measure Change Or Shouldn't We.?" Psychological Bulletin, 74 (julio), 68-80.

Day, Abby y Peters, John (1994) "Rediscovering Standards: Static and Dynamic Quality", International Journal of Contemporary Hospitality Management. Volumen 6, núm. 1/2.

Fick, Gavin R. y Ritchie, J.R. Brent, (1991), "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry", Journal of Travel Research, Otoño, volumen XXX, numero 2.

Folkes, V.S., Koletsky, S., and Graham, J.L., (1987) "A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport." Journal Consumer Research, 13, 4, pp. 534-539.

Foster, K., (1989) "Selecting the Team to Meet Passenger Preferences." International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 19, 3, pp.5-9.

Kasper, D.M., (1988) Deregulation and Globalization: Liberalizing Trade in Air Services, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co.

Kaynak, E., (1987) "Global Marketing: Theory and Practice." Journal of Global Marketing, 1, 1/2, pp. 3-24.

Kaynak, Erdener; Kucukemiroglu, Orsay; Kara, Ali. (1994), "Consumers' perceptions of airlines: A correspondence analysis approach in a global airline industry," Management International Review v34n3, PP: 235-254, Tercer Cuatrimestre.

Morrison, S. A. and Winston, C., (1989) "Enhancing the Performance of Deregulated Air Transportation Systems." Brookings Papers on Economic Activity, pp. 61-123.

Nelms, D.W., (1991) "Winning their hearts and minds." Air Transport World, 28, 4, pp. 27-32.

Nunnally, Jim C., (1967), Psychometric Theory, Nueva York: McGraw-Hill.

Oliver, Richard L., (1981), ""Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings", Journal of Retailing, Otoño: 25-46.

Ostrowski, Peter L; O Brien, Terrence V; Gordon, Geoffrey L (1993) "Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry", Journal of Travel Research , v32n2 , otoño, PP: 16-24

Parasuraman, A., Berry, Leonard L. y Zeithaml, Valerie.A., (1985) An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model, Cambridge, MA., Marketing Science Institute.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" Journal of Marketing, 49, Otoño 1985: 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality", Journal of Retailing, 64, Primavera:.12-40

Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard L., (1986), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, Informe núm. 86-108, Cambridge, MA., Marketing Science Institute, agosto.

Pustay, M. W., (1992) "Toward a Global Airline Industry: Prospects and Impediments." Logistics and Transportation Review, 28, 1, pp. 103-128.

Reamy, L. M., (1989), "The World's Best Airlines." Institutional Investor, 23, 7, pp. 195-198.

Tabacchi, M.H. and Marshall, R.C., (1988) "Consumer Perceptions of In-Flight Food Service." Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 28, 4,, pp. 20-23.

Tretheway, M.W., (1990) Globalization of the Airline Industry and Implications for Canada. Logistics and Transporation Review, 28, 4, pp. 357-367.

Tunstall, J., (1991) "Improving Your Serve. Capacity", Management Review, 19, 11, pp. 1-7.

Woodside, A.G., Cook. V.J., y Mindak, W.A., (1987) "Profiling the Heavy Traveler" Segment. Journal of Travel Research, 25, 4, pp. 9-14.

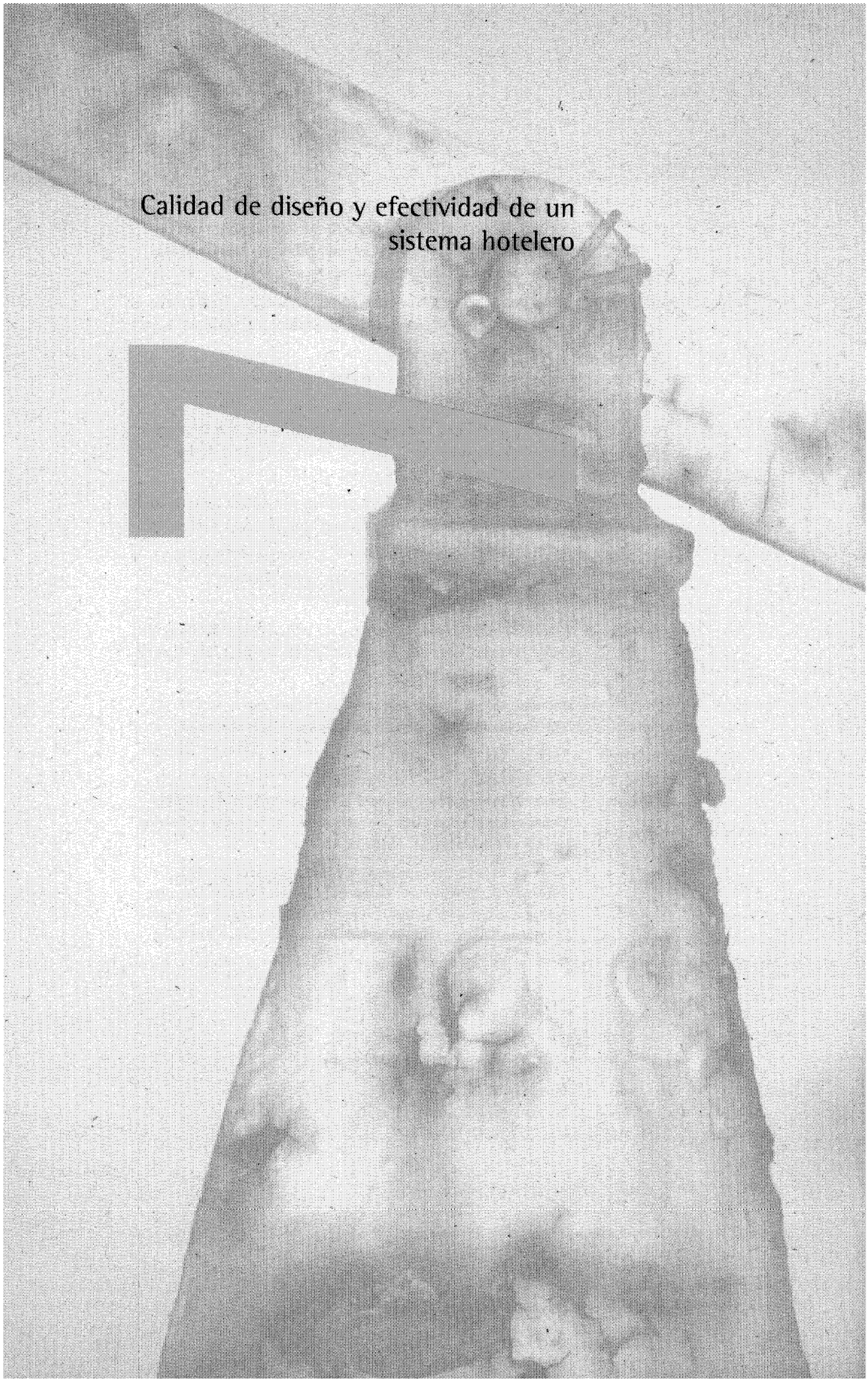
Zeithaml, Valerie, Berry, Leonard L., y Parasuraman, A,. (1991), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," Marketing Science Institute, papel de trabajo nº 91-113, Cambridge, MA., Marketing Science Institute.

Zeithaml, Valerie, Berry, Leonard L., y Parasuraman, A., (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service," Journal of Marketing,52, Abril, 35-48.

Zeithaml, Valerie, Parasuraman, A,y Berry, Leonard L.(1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, Nueva York, The Free Press (tr. española de Claudio L. Soriano, Calidad Total en la Gestión de Servicios, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1993).

17

Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero



Víctor Yepes Piqueras

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos.
Agència Valenciana del Turisme.
Universidad Politécnica de Valencia

La calidad se ha convertido en una estrategia competitiva para la industria hotelera cuyos objetivos básicos son la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa. Si bien la calidad de diseño de una infraestructura y su permanencia a lo largo del tiempo no supone garantía suficiente para ofrecer a los clientes un servicio de calidad, es cierto que errores en los estudios de viabilidad y en el proyecto de una infraestructura hotelera condicionan gravemente la rentabilidad del negocio no sólo al iniciar la inversión durante el proceso de construcción de las instalaciones, sino posteriormente en el funcionamiento de las mismas. La consideración del hotel como un sistema donde se debe optimizar el coste de su ciclo de vida aporta una nueva visión al negocio. La calidad de diseño debe conducir a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, y a una solución óptima en funcionamiento y costes. El artículo analiza y caracteriza la efectividad de la calidad a lo largo del tiempo a través del concepto de calidad de disposición, que engloba la fiabilidad y mantenimiento de las instalaciones hoteleras.

palabras clave: Calidad, turismo, hotel, diseño, sistema, fiabilidad, mantenimiento, efectividad.

key words: Quality, tourism, hotel, design, system, reliability, maintenance, effectiviness.

Un escenario económico donde los mercados están cada vez más saturados, los clientes son más exigentes, la tecnología es cada vez más sofisticada y la rivalidad entre competidores es paulatinamente más alta, provocan la necesidad de implementar en las organizaciones estrategias de competitividad, donde la gestión de la calidad cobra cada vez mayor protagonismo. De este entorno no es ajeno el negocio turístico, y en particular las industrias hoteleras, donde para conseguir clientes fieles, y por tanto una cuota de mercado sostenible, deben orientarse hacia la satisfacción de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad que superen las expectativas que esperan, mejorando continuamente los procesos empresariales para producir productos y servicios mejores a menor coste. El concepto de calidad ha evolucionado hacia una estrategia empresarial cuyos objetivos básicos son la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa.

La estrategia competitiva basada únicamente en el precio conduce a un círculo vicioso difícil de romper, donde reducir costes obliga a mayores volúmenes de negocio incompatibles con una competencia cada vez mayor en los destinos turísticos, con repercusiones medioambientales y sociales inadmisibles dentro de un desarrollo sostenible. La calidad se convierte en una estrategia diferenciadora que permite, con la satisfacción del cliente, generar ventajas competitivas para la empresa turística.

La Calidad se aplica, en las empresas líderes en su sector, a todas las funciones y personas que integran la misma, eliminando todo valor añadido no vendible y orientando la empresa hacia el cliente, con el objeto incrementar la eficiencia económica de la misma. La Calidad Total, así entendida, supone un proceso de mejora continua, una visión estratégica del negocio, donde su implantación exige un profundo cambio en la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización, empezando por la alta dirección, pasando por los mandos intermedios y llegando a todos los que participan en la empresa.

¿Cómo afectan estos planteamientos a un negocio basado en una infraestructura hotelera? La Gestión de la Calidad Total supone una estrategia aplicable a cualquier empresa o negocio. Su implantación y gestión varía notablemente en función del perfil de la organización, de modo que cada empresa turística debe tener su propia versión adaptada a su cultura organizativa y estrategia de empresa. Lo que sí es cierto es que determinadas características que afectan a lo que es la realidad de una infraestructura hotelera están determinando y estrangulando potencialidades de desempeño de la función del propio hotel. Todos los procesos de prestación de productos y servicios de un hotel se ven mediatizados por la propia infraestructura física del mismo. La

implantación de sistemas de gestión y mejora de calidad en una empresa hotelera pone de manifiesto rápidamente todas las deficiencias y problemas de unas instalaciones que, o bien son obsoletas, o han sido diseñadas con criterios poco claros de funcionalidad, costes de operación y mantenimiento. La Calidad de Diseño, y su permanencia a lo largo del tiempo, es decisiva para el comportamiento del producto y la satisfacción del cliente. Probablemente se tomarían otro tipo de decisiones si se tuviera que construir nuevamente el hotel, proceso muchas veces irreversible, pero sí que se pueden tomar determinaciones claras si se desea modernizar o reformar el mismo.

El presente artículo va a centrarse primordialmente en la estructura física y funcional de un hotel como infraestructura que permite la prestación de los servicios que requieren los clientes. Dentro de lo que Juran entiende como "aptitud para el uso", nos centraremos en la calidad de diseño y de disposición de una instalación hotelera. Es evidente, que criterios que atiendan exclusivamente a los parámetros físicos o funcionales de un establecimiento turístico *no bastan*, ni mucho menos, para obtener una calidad de prestación del servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes[1]. El turista está cambiando su comportamiento, exigiendo además de atributos cuantitativos tradicionales tales como el precio o la disponibilidad de capacidad, otros de tipo cualitativo como la calidad del servicio, el prestigio de una marca o la diversificación de servicios ofrecidos[2].

El objetivo se va a centrar, más que en el análisis puntual y concreto de los problemas relativos al diseño y efectividad de un hotel[3], en establecer ciertos criterios o pautas que permitan comprender la importancia que presenta la calidad de diseño y la permanencia de la misma a lo largo de la vida útil de un hotel como vertientes necesarias, aunque *no suficientes*, de la competitividad de este negocio turístico[4].

2. Características de las infraestructuras turísticas hoteleras

Los equipamientos turísticos en general, y las instalaciones hoteleras en particular, presentan una serie de características comunes que determinan cualquier tipo de actuación bien sea en el diseño, implantación, explotación o redimensionamiento de las mismas. Estas circunstancias definitorias de la estructura productiva del turismo pueden ser, entre otras[5], el elevado coste de adquisición de las instalaciones, equipamientos y edificios necesarios, su gran diversidad debido a la profusión y variedad de las empresas hoteleras, una duración dilatada de la vida de servicio, dificultad en la reconversión o readaptación de las instalaciones caso de modificarse la finalidad o uso de los hoteles y una excesiva rigidez de la oferta (hoteles y sus estructuras físicas) frente a un mercado dinámico, estacional y cambiante.

Se evidencia como los hoteles se encuentran fuertemente desprotegidos frente a un cliente cuya característica fundamental es la de ser dinámico, que puede elegir su destino turístico, que disfruta sus vacaciones en determinadas épocas y que está constantemente comparando ofertas que cada vez son mejores. No es posible desplazar los hoteles a aquellos destinos de moda, es difícil adaptar las prestaciones o incluso la decoración a gustos cambiantes y desde luego, dimensionar las

[1] Crítica analizada en CAMISÓN y YEPES (1996).

[2] Véase CAMISÓN (1996).

[3] En la bibliografía se encuentran referencias que analizan estos temas.

[4] La integración empresarial y la cooperación, la formación de los recursos humanos y las tecnologías de la información son analizadas por MONFORT, V.M. (1995) como estrategias de competitividad del sector hotelero español.

[5] Véase CERRA (1990).

3. Características que debe cumplir un establecimiento hotelero

infraestructuras para puntas de ocupación estacionales supone un despilfarro de medios no utilizados el resto del año. El capital invertido en un hotel se recupera de una forma lenta si éste sólo funciona en una estación, de hecho, si normalmente se tiene una recuperación del capital inmovilizado en un período de veinte-veinticinco años, en el caso de un hotel monoestacional el tiempo de recuperación llega hasta los treinta años (Buzzelli, 1984). Todo ello justifica ampliamente cualquier esfuerzo realizado en la definición o diseño del hotel, donde algún error en la interpretación de las necesidades de los clientes, una mala planificación de las áreas funcionales y productivas del mismo o la desafortunada elección de la solución constructiva que minimice costes de implantación y gestión, puede comprometer gravemente la viabilidad del negocio hotelero. No se debe permitir ningún margen a la improvisación[6].

¿Qué características debe presentar una infraestructura hotelera de modo que sea capaz de satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente ahora y en un futuro, de forma que sea rentable la explotación del mismo?. Cada cliente tiene una necesidad única y por tanto debería ser singular la característica ofertada por el establecimiento. La **factibilidad** de un proyecto hotelero dependerá del modo en que se ha gestado, desde el inicio, de forma que el mismo tenga probabilidades de éxito.

Si se pidiera diseñar una infraestructura hotelera de nueva planta, se debería reflexionar sobre los siguientes criterios de adecuación de su diseño:

- Deberá satisfacer las necesidades de los clientes, tanto los externos como los internos. No sólo las que manifieste o percibamos de nuestros futuros clientes, sino las reales.

- Estará obligada a cubrir las propias necesidades del negocio hotelero. Evidentemente existirá un límite económico relacionado con el coste de satisfacer las necesidades. Aunque técnicamente sea factible, ¿será compatible el coste del hotel con lo que está deseando pagar el cliente?

- Será una infraestructura altamente competitiva, ya que el solo cumplimiento de las necesidades del cliente no garantiza la ocupación del hotel. Debe percibir el huésped mayor valor en el establecimiento que en la competencia.

- Deberá ser un sistema que permita optimizar los costes, tanto en su construcción como en su posterior mantenimiento y funcionamiento. Se debe introducir el concepto del **"coste del ciclo de vida"**, donde el mínimo coste no tiene porqué venir de un precio de construcción de hotel moderado o bajo. Tampoco lo sería en el caso de lujo innecesario o despilfarro.

Debería ser común, previo al diseño inicial de la infraestructura hotelera, realizar una **investigación del mercado** que permita conocer y comprender de forma clara a nuestro cliente. Se tendría que aclarar el tipo de huésped o turista que será la piedra angular de nuestro negocio, cuales son sus gustos, exigencias o necesidades.

No obstante, no todas las necesidades del cliente tienen la misma importancia. Existen determinadas **"necesidades críticas"** que se

[6] A veces se transmiten opiniones no suficientemente fundamentadas a nuestros visitantes potenciales por defectos de determinadas instalaciones. Véase WARHAM (1994).

atenderán de forma prioritaria tales como la seguridad de las personas (dimensionamiento estructural, seguridad contra incendios, etc.), que unidas a otro tipo de disposiciones básicas de tipo legal (mínimos infraestructurales, ahorro de energía, etc.) suponen aspectos que no deben confundirse con las necesidades que requiere un hotel. Un proyectista que diseñe una infraestructura hotelera atendiendo únicamente a los aspectos legislativos (normativa turística, de edificación, de incendios, urbanística, etc.) no tiene las garantías suficientes de obtener un producto competitivo y eficaz.

Otro aspecto a considerar es el infinito catálogo de posibles soluciones para una infraestructura hotelera. Incluso considerando aquellas que cumplen eficientemente con las necesidades de nuestros clientes, sólo una de ellas será la que de forma óptima minimice los costes combinados de construcción y utilización de la misma. Un estudio de alternativas o de soluciones resulta obligado previo al diseño. Es aventurado aseverar que una solución, que cumpla con todos los requisitos exigibles, sea la solución óptima, sobre todo si no se han tanteado soluciones alternativas.

Dentro de esta solución óptima, que supone que cierto hotel es competitivo frente a sus rivales, intervienen directamente aquellos aspectos involucrados con su funcionalidad. Diseños avanzados desde el punto de vista arquitectónico o constructivo pueden distar en mucho de ser adecuados al uso de clientes y personal. ¿Es gestionable el hotel? Son precisos estudios sobre flujos de personas y materiales, de modo que los procesos que intervienen en la producción del servicio requieran el menor número de actividades, recorridos o tiempos. Es frecuente comprobar cómo en determinados proyectos de hotel, la áreas funcionales se encuentran mezcladas, sobre todo las zonas comunes y las de servicio, lo cual dificulta las circulaciones internas.

Antes de tomar la decisión de realizar una inversión elevada en una instalación hotelera, se requiere determinar claramente la **viabilidad** económica, financiera y operativa del negocio, ya que las empresas hoteleras se encuentran sometidas a un elevado riesgo de no poder satisfacer la demanda de sus inversores.

Es necesario dar respuesta adecuada a los interrogantes del mercado, ocupaciones previsibles, precios posibles, localización adecuada, tipo de producto a desarrollar, nivel de rentabilidad y la estructura financiera óptima que sea capaz de llevar el proyecto adelante[7].

4. El hotel considerado como sistema

La definición clásica de **sistema** define éste como el conjunto de dos o más elementos, de cualquier clase o naturaleza, interrelacionados entre sí y con el medio entorno que los contiene. Un sistema representa más que la suma de sus componentes, y aunque estructuralmente lo podamos dividir en partes, funcionalmente el sistema es indivisible ya que alguna de sus propiedades esenciales se perderían con su división.

Las características o comportamiento de cada elemento afectan a la totalidad del conjunto, estas propiedades de cada elemento dependen al menos de otro elemento, de forma que ninguno tiene un efecto independiente sobre el todo y cada uno está afectado por al menos otro

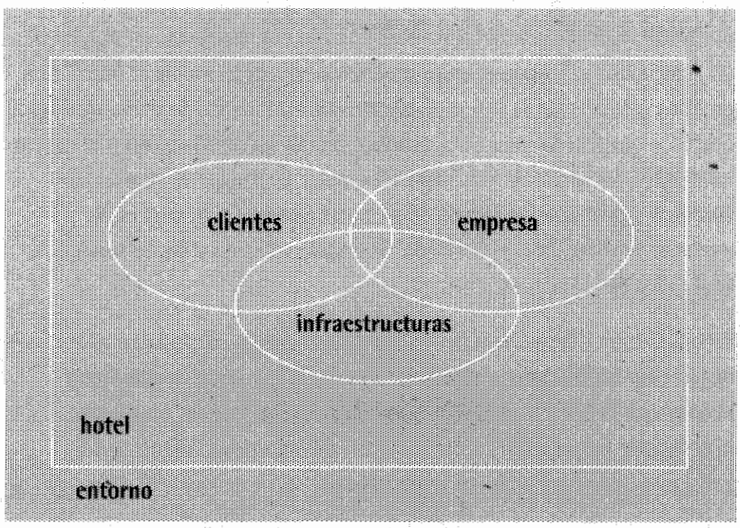
[7] Es de gran interés aplicar metodologías tales como el "despliegue de la función de calidad, QFD", que no sólo se ocupa de las características de calidad y de la satisfacción del cliente, sino también de la utilidad del producto/servicio -hotel en nuestro caso-, de los plazos y de los costes, y ello a lo largo de todas las etapas del desarrollo y de utilización del mismo. Véase ZAÏDI (1990).

elemento, y cada subgrupo que se considere del conjunto tiene las dos primeras propiedades, no pudiéndose dividir el sistema en subsistemas independientes. A causa de estas propiedades, un conjunto de elementos que constituyen un sistema tiene siempre alguna característica, o un modo de comportamiento, diferente del de sus elementos o subsistemas. *Un sistema representa más que la suma de sus componentes.*

Estas consideraciones previas de la Teoría de Sistemas, enmarca de forma clara lo que entendemos por hotel. Un **sistema hotelero** se definiría como abierto, ya que se puede considerar como subsistema dentro de otros sistemas más genéricos: continuamente recibe y produce entradas y salidas hacia su entorno. Es un sistema real y con finalidad.

Se podrían definir como **elementos básicos** de un sistema hotelero, la infraestructura e instalaciones físicas, los recursos humanos que constituyen la empresa que presta el servicio, y los clientes finales que reciben el servicio. Podrían incluirse como elementos de este sistema hotelero los proveedores, tour-operadores, y otros. Al considerar al presente sistema como abierto, llamaremos entorno al resto de elementos que afectan al hotel.

Figura 1. Sistema hotelero



De esta forma es fácil comprender cómo la infraestructura e instalaciones van a influir de forma decisiva sobre el cliente y sobre la gestión empresarial de los empleados y directivos del hotel, de ahí la importancia de un buen diseño y mantenimiento de las mismas. Una gestión empresarial y de buen servicio de los empleados del establecimiento hotelero influyen de forma crucial en el cliente, y a su vez en el cuidado y mantenimiento de las infraestructuras e instalaciones. El cliente, también influye[8] con su voz y con la elección del hotel que le sea de su preferencia, en el comportamiento que sobre el tenga la empresa y sus empleados, y puede forzar a la modernización de las instalaciones hoteleras.

5. Vida útil de un sistema hotelero

Un hotel debe ser un sistema capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y de la empresa que lo gestiona. Evidentemente este bien supone una elevada inversión que se debe rentabilizar a lo largo de los años. Por tanto se aprecia claramente que se debería contar con una infraestructura tal que minimice los

costes globales, tanto de construcción como de funcionamiento. Se deben rechazar soluciones infraestructurales de bajo coste inicial que supongan a la larga elevados costes de operación, conservación, mantenimiento y reparaciones. Calavera (1995) señala que las estadísticas europeas indican que el proyecto es el responsable del 35-45% de los problemas en construcción. A este respecto Sitter[9] ha introducido la llamada "Ley de los Cincos", postulando que un dólar gastado en la fase de diseño y construcción elimina costes de 5 dólares en mantenimiento preventivo, 25 dólares en labores de reparación y 125 en rehabilitación.

El concepto del Coste del Ciclo de Vida tiene carácter general, y por tanto sería aplicable a cualquier producto. No obstante estos criterios no se adaptan de forma generalizada en las empresas u otro tipo de organismos. Las ofertas a estudiar por una organización[10] a la hora de adquirir determinados productos -muebles o inmuebles- se debería basar en el coste del ciclo de vida en lugar de basarse en el precio original. No obstante las dificultades para aplicar este método empiezan con la escasez de información adecuada sobre los costes de utilización y en la resistencia cultural para adoptarlo. Como ejemplo de lo indicado, en el momento de elegir un equipamiento que implique un significativo consumo energético, debe considerarse no sólo el coste de los equipos y el de su instalación, sino también el coste del consumo que se deriva de su uso.

El Ciclo de Vida[11] de un sistema hotelero empieza con los estudios de viabilidad, diseño, construcción, sigue con el funcionamiento, uso, mantenimiento, etc. y acabaría con la desaparición o reconversión del hotel al acabar su vida. Ello ya supone que si se debe analizar el negocio hotelero desde este punto de vista, se deberá conocer desde el inicio la vida proyectada para las instalaciones. Un adecuado estudio de Costes precisa un adecuado banco de datos manejado por el equipo interdisciplinar que debiera iniciar el proceso de diseño del proyecto hotelero.

6. Vida económica de una infraestructura hotelera

El tiempo de vida útil de un establecimiento hotelero puede alargarse o acortarse artificialmente según la propia infraestructura y el propietario, pero sólo existe una **vida económica,** que corresponderá al momento en que se producen unos costes unitarios mínimos. Este mismo concepto es aplicable a cada una de las máquinas o instalaciones que componen el hotel. De hecho, cada elemento tiene una vida económica. Si se registran los costes de operación de los equipos e instalaciones de un hotel, se puede observar que después de haber utilizado el sistema hotelero o cualquiera de sus componentes durante un cierto periodo de tiempo, el coste medio de continuar la operación será mayor que el coste unitario medio hasta ese momento. Es entonces más barato sustituir el equipo viejo por uno nuevo, o bien pensar seriamente en la renovación del hotel. De este modo, y ante los rápidos cambios que tienen lugar en la demanda, es probable que sean rentables determinados equipos con menores costes de adquisición que tengan una vida económica baja para posibilitar su rápida renovación.

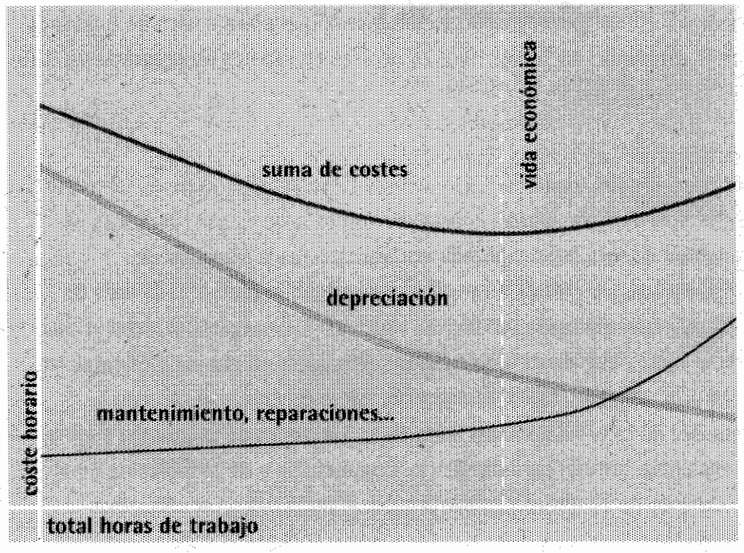
[9] Véase YEPES, V. y OLIVER, J. (1995).

[9] Véase ROSTMAN, S. (1992).

[10] De las que no tienen por qué excluirse las Administraciones Públicas. ROSTMAN, S. (1992) lo denomina el "síndrome de la oferta baja".

[11] Este concepto aplicado en la explicación de los procesos evolutivos de diferentes destinos turísticos puede verse en BUTLER (1980).

Gráfico 1. Variación de los costes de un equipo



En efecto, los costes horarios de una máquina al principio de su vida son altos, sobre todo si se considera que la depreciación del bien es elevada al principio. A medida que trabaja más horas, durante los primeros meses y años, el costo horario disminuye. Pero cuando el equipo está más usado, y requiere reparaciones y revisiones generales cada vez más frecuentes, su costo va aumentando. Esta variación la podemos observar en el gráfico 1.

La vida económica es variable con el tipo de máquinas o instalaciones y con el trabajo que éstas llevan a cabo, y no tiene que ver con la vida técnica o física de la misma. Un equipo puede haber superado dicha vida óptima y seguir funcionando correctamente, o bien se debe retirar antes de dicho umbral por un motivo de obsolescencia. No obstante, es absurdo pretender que un equipo pueda trabajar indefinidamente con una buena conservación. Al cabo de cierto tiempo de servicio, los gastos de mantenimiento y de recuperación llegan a incrementar considerablemente el precio de coste. Un cuidado concienzudo y las revisiones generales sistemáticas retrasan la fecha de su inutilización, pero siempre llega el momento en que conviene desembarazarse de la máquina; sobre todo si hay riesgo importante de fallo de alguna pieza esencial, por exceso de fatiga. Al llegar a un número determinado de horas, el riesgo de fallo y paro se hace inaceptable.

La mejor forma de calcular el número económico de horas de utilización de un equipo consiste en controlar los gastos corrientes de piezas de recambio y en reparaciones. Si se representan en un gráfico los costes tomados en ordenadas y las horas en funcionamiento en abcisas, al dibujar la curva de costes acumulados en cada momento, se observa que existe un punto para el que los costes unitarios son mínimos.
Existen cuanto menos dos métodos para la determinación de la vida útil de un equipo. El primero consistiría en registrar los costes fijos y variables, y el segundo sería sumándole los costos horarios del tiempo perdido debido a fallas del mismo equipo que trabaja junto a él. En éste último método, si por ejemplo el suministro eléctrico a un hotel no funciona por un fallo del centro de transformación, habría que sumar a los costes de la reparación de dicho elemento a los costes de tener parada la totalidad del hotel hasta que se repare la avería. En estas condiciones la vida económica del centro de transformación puede alcanzarse más pronto que cuando está operando de forma independiente. Estas consideraciones apoyan la conveniencia de duplicidad de maquinaria y trabajo paralelo, cuando así sea necesario.

En ambos casos, podemos hacer un gráfico, en el que las abscisas son tiempos y las ordenadas importes acumulados de los gastos. Nos

encontraríamos con una quebrada análoga a la AB representada. Si en un momento determinado se desea equilibrar la cuenta de gastos totales de esta máquina mediante tasas, por ejemplo, en el punto A, tendríamos que cargar a cada hora trabajada el resultado de dividir su ordenada por su abscisa. Este valor alcanza su mínimo para el ángulo BOX. El punto B señala el límite de la vida económica.

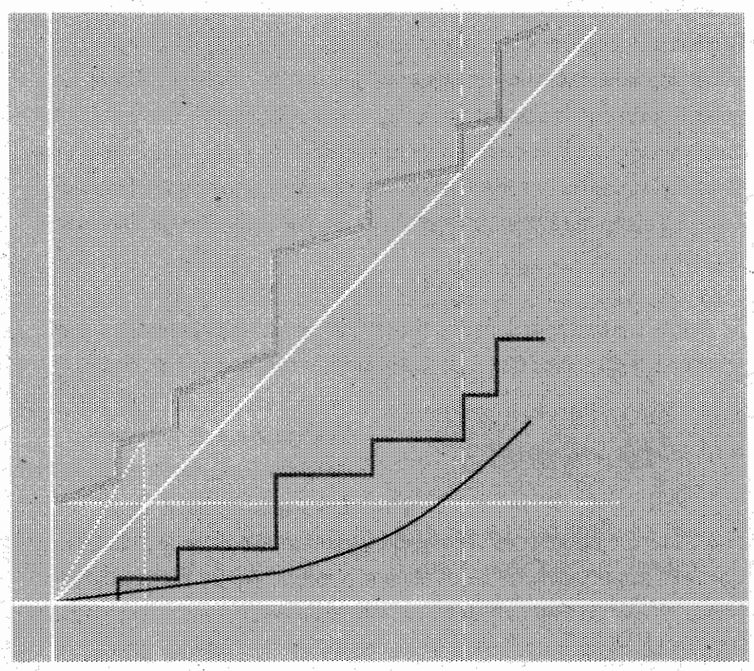


Gráfico 2. Método gráfico para determinar el costo acumulativo mínimo por hora

Teniendo en cuenta que en los diferentes países, la adquisición de los equipos -incluso la construcción de los hoteles enteros-, la mano de obra, los consumos y las reparaciones se pagan a muy diferentes precios, se comprobará que la vida económica de un hotel o de cualquiera de sus equipos o instalaciones varían de unos a otros. No obstante, y como datos orientativos un hotel se debiera amortizar con una vida útil de 20 a 25 años, aunque si son estacionales -caso frecuente en hoteles que alojan turismo convencional de "sol y playa"- estas cifras deberían duplicarse. Las instalaciones, salvo que se deprecien por obsolescencia técnica, deberían tener una vida útil de unos 10 años. En cuanto a los elementos decorativos, se reduciría la cifra a 5 años.

La superación de la vida económica en un hotel no supone el cierre y derribo del mismo, ya que se pueden acometer reestructuraciones y modernizaciones que permitan la permanencia del mismo en el mercado de forma competitiva. En el transcurso del ciclo de la vida de una instalación hotelera se deben acometer reformas parciales -cocinas, habitaciones, hall, etc.- que faciliten la adaptación a los cambiantes criterios de producción, -que evolucionan gracias al progreso técnico-científico-, a las recientes normativas legales y a las nuevas filosofías de gestión.

7. Efectividad de un sistema complejo

Un enfoque del concepto de calidad, sobre todo en productos complejos como puede ser un sistema hotelero, puede llevarse a cabo mediante la idea conocida como **efectividad del sistema**, que sería la probabilidad de que opere satisfactoriamente durante el tiempo previsto y con arreglo a los parámetros de operación esperados. Ello dependerá de la probabilidad de que el sistema esté listo para funcionar cuando se desee, que una vez se inicia su función ésta se complete sin fallos hasta que es cumplida la misión, y que una vez se han dado las condiciones anteriores el sistema ha cumplido todos y cada uno de los objetivos de su misión.

Un hotel será efectivo si tiene una alta probabilidad de funcionamiento correcto, cumpliendo los objetivos para los cuales fue diseñado. Es

evidente que la Calidad del Servicio prestado depende ampliamente de la efectividad de los sistemas que componen el hotel, aunque ya se vio que no es condición suficiente, siendo en último extremo necesaria la prestación correcta en el *"momento de la verdad"* del servicio por parte de los recursos humanos.

A diferencia de otros productos o servicios consumidos de forma inmediata (alimentos, combustible, etc.), donde la calidad de diseño y de conformidad con las especificaciones serían suficientes[12], una instalación hotelera es una infraestructura de larga duración, y por tanto cobra una fuerte importancia la conservación de la calidad "a lo largo del tiempo". Entra en juego la calidad de disposición, en sus vertientes de fiabilidad y mantenibilidad.

Se define la **efectividad** de un sistema Pef como aquel parámetro que relaciona la disponibilidad A, la fiabilidad R y la capacidad de diseño C.

$$P_{ef} = A \cdot R \cdot C$$

La efectividad de un sistema hotelero dependerá de su frecuencia de fallos, de la dificultad que presente su reparación y mantenimiento y de lo buenas que sean sus actuaciones en relación a la misión propia encomendada al hotel. El valor de este parámetro permite establecer comparaciones entre diseños hoteleros alternativos, y para equilibrar los factores que intervienen en la efectividad. Una infraestructura hotelera puede ser más efectiva que su competencia si ha sido proyectada con unos parámetros físicos de alta calidad, que permita su funcionalidad y bajo coste de operación, con elementos que sean capaces de prestar servicio con elevadas probabilidades de éxito cuando se encuentran disponibles en mayor medida que la media de su entorno.

En los siguientes puntos se va a tratar esta doble vertiente de calidad de diseño y de disposición (fiabilidad y mantenibilidad) que deberían exigirse a una infraestructura hotelera que pretenda ser competitiva.

3. Calidad de diseño de un sistema hotelero

La atención a las distintas prioridades, necesidades y expectativas que pueda precisar un cliente cuando requiere los servicios de una instalación hotelera conduciría al diseño de un hotel distinto para cada uno de ellos. Se deben segmentar diversas tipologías de usuarios para decidir qué prestaciones o requerimientos deberán cubrirse antes de iniciar el diseño de una infraestructura de este tipo. La calidad de diseño estará guiada principalmente por el poder adquisitivo del mercado elegido. Si bien un mayor grado[13] o calidad de diseño puede implicar mayores costos -instalaciones de hoteles de 5 estrellas suponen mayores inversiones que otro de 3-, algunas instalaciones con costes mayores en su adquisición pueden reportar mejores prestaciones y a su vez menores costes de utilización, minimizando costes a largo plazo.

Lo que sí es cierto es que si bien una buena calidad de diseño es decisiva para el comportamiento del producto -instalación hotelera-, no

[12] Véase JURAN y GRYNA (1993).

[13] El desequilibrio entre los deseos humanos y su nivel adquisitivo conduce a distintos "niveles de excelencia" de los productos y servicios. Cada uno de estos niveles sería un "grado". Cada diferencia de "grado" sería una diferencia en "calidad de diseño".

es suficiente para llegar a perfeccionar la satisfacción del cliente. No obstante, no se debe de menospreciar dicha faceta de calidad ya que compromete claramente aspectos tales como la duración de la propia instalación, su fiabilidad, su comodidad, ausencia de ruidos, características de intercambiabilidad, tiempos de espera y prontitud en el servicio, consumos energéticos y otros, que ponen en tela de juicio la satisfacción del usuario y la eficiencia económica de la empresa. Si bien en algún caso se pueden suplir ciertas deficiencias con la voluntad y buen hacer de los recursos humanos, las carencias de tipo estructural comprometen la competitividad y por tanto la viabilidad del negocio.

La *calidad de diseño* de un sistema hotelero se debería establecer a través de las siguientes fases:

• Identificar las necesidades de los distintos segmentos de mercado. Cualquier inversión en este sentido resulta altamente efectiva a la hora de buscar la satisfacción del cliente. No se debe proyectar un hotel como un edificio al gusto del arquitecto o del propietario, debe serlo a gusto del huésped buscado.

• Elaborar un producto -instalaciones hoteleras- acorde a dichas necesidades, desarrollando las especificaciones de un proyecto factible, que lleven a la satisfacción de cliente -tanto interno como externo- y a la eficiencia económica. De las múltiples opciones existentes que cumplirían dichos objetivos, se elegirá aquella que minimice los costes globales a lo largo de la vida del hotel. Técnicas como el **"análisis del valor**[14]" deben desechar cualquier componente de diseño que no proporcione valor añadido al cliente, reduciendo los costes al mínimo necesario. Esta implicación siempre obliga al estudio de varias soluciones alternativas.

Se hace evidente la necesidad de un **equipo multidisciplinar** para la realización del proyecto de un hotel. El nivel de calidad alcanzado por un grupo integrado de especialistas no tiene comparación con el mejor resultado conseguido por un solo profesional, el cual, hoy, por muy experto y dotado que sea, no tiene, materialmente, la posibilidad de seguir las numerosas innovaciones que están desarrollando de forma cada vez más acelerada. Profesionales tales como expertos en márketing turístico, en empresas turísticas y sistemas hoteleros, arquitectos, urbanistas, ingenieros, sociólogos, economistas, interioristas y otros permiten resultados capaces de optimizar la factibilidad del proyecto hotelero. Sistemas de gestión avanzados tales como la Gestión Integrada de Proyectos[15] -Project Management-, permiten ventajas comparativas frente a otros sistemas de gestión en el diseño y construcción de proyectos complejos.

Las decisiones estratégicas a realizar son la localización del establecimiento, la categoría que se debe ofrecer, la dimensión que se ha de crear, los tipos de servicios que se ofrecerán, el equipamiento técnico a incorporar, la oferta complementaria a añadir y la imagen que se desea para el hotel.

[14] Se definiría "valor" como la relación entre la contribución de las funciones de un producto/servicio -en nuestro caso un hotel o parte de él- a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el coste necesario para conseguir dichas funciones. Véase LUQUE y CARVAJAL (1995).

[15] Véase HEREDIA (1985).

El planteamiento del diseño de un sistema hotelero va a considerar siempre un doble aspecto: el **técnico,** para que el sistema proyectado preste su servicio en las mejores condiciones de costes y rentabilidad para la empresa; y el **social** de cara a satisfacer mejor las aspiraciones, condiciones y necesidades del personal, utilizando mejor los recursos humanos, y por supuesto de los clientes.

La localización de la producción turística va a ser fundamental para el éxito o fracaso de la empresa. La ubicación de una industria turística, productora de bienes y servicios como es un sistema hotelero, va a depender de la proximidad y coste de los factores productivos influyentes, de la existencia de transporte relativamente rápido de los bienes generados y de la población consumidora en población cercana. A pesar de ello, la producción de un sistema hotelero está basada fundamentalmente en el servicio, exigiendo poca materia prima elaborada para ser trasladada, el servicio hotelero se consume en el propio hotel, y por último, el turismo no ha de condicionar su demanda a la constituida por la población que habita en entorno. Sin embargo, los factores que sí son decisivos en la localización de un proyecto hotelero serán la existencia de una vía rápida y cómoda de comunicaciones -aeropuertos, autovías, etc.-, la existencia de un producto turístico ya consolidado, el mercado del suelo, un marco social estable y atractivo, etc.

A la hora de definir el proyecto hotelero, se decidirá la naturaleza del mismo. El producto podría definirse para la venta individual o colectiva a grupos de viajeros. Se debería decidir entre un sistema hotelero de alta calidad de imagen y contenido, o bien un hotel impersonal y para producción masificada. Un sistema que pudiera dar servicios al cliente sin tener que recurrir a "packages" o "for-faits", o bien que pueda adquirir su servicio de forma unitaria o separada. Por último, el diseño hotelero puede definirse como diferenciado de los demás, o ser un proyecto estándar. Estos grupos de variables se podrían combinar entre sí, ya que en principio no existirían incompatibilidades de tipo técnico. Se puede definir un hotel para un uso colectivo, cuyos servicios se vendan en un paquete, en una instalación hotelera estándar y pensada para una producción masiva; aunque quizá no sea ésta la estrategia adecuada para la supervivencia de la empresa en determinadas zonas.

Otro de los condicionantes básicos de la calidad de diseño del hotel es la consideración funcional u organizativa del mismo. Todo el valor añadido que se proporciona al cliente viene determinado por procesos de producción de servicios. Debe por tanto estudiarse cómo se desempeñan los mismos de modo que las instalaciones que los cobijen proporcionen elevados rendimientos a los procesos, como forma de reducir costes. Se precisan estudios a nivel matricial de interrelaciones entre las actividades realizadas por los huéspedes, el personal de servicio, los espacios funcionales del hotel y sus flujos. Cualquier línea de producción debe ser funcional, es decir, con elementos cuyas prestaciones estén correctamente dirigidas a las exigencias del servicio.

En este sentido han de convivir las tres áreas funcionales de un hotel, es decir las comunes, residenciales y de servicio, de modo que se eviten

cruces o interferencias entre ellas. Los circuitos de clientes y del servicio se deben de diferenciar evitando cruces y racionalizándose sus recorridos.

Tabla 1. Actividades y espacios requeridos en un hotel. Adaptación de Buzzelli, 1985.

ACTIVIDAD DE LOS HUÉSPEDES	ACTIVIDAD DEL PERSONAL.	ESPACIOS
Pedir información.	Dirección.	Recepción.
Reservar la habitación.	Administración.	Portería.
Tomar posesión de la hab.	Compras.	Habitación.
Reposar.	Comunicación a distancia.	Sala de estar.
Leer.	Recepción.	Espacio para leer.
Escribir.	Portería.	Espacio para escribir.
Dormir.	Transporte equipaje.	Bar (barra).
Beber.	Transporte personas.	Bar (mesas).
Comer.	Gobernanta.	Sala restaurante.
Usar el baño.	Limpieza.	Baño (habitación).
Desnudarse-vestirse.	Arreglo habitaciones.	Baño exterior.
Mirar la TV.	Guardarropa clientes.	Guardarropa.
Relacionarse.	Lavandería.	Sala TV.
Recibir.	Guardarropa lencería.	Espacio para conversar.
Divertirse.	Cocina.	Espacios para diversión.
Telefonear.	Servicio de mesas.	Espacios para deporte.
Eliminar residuos.	Bar.	Cabina telefónica.
Lavarse.	Evacuación basuras.	Caja
Lavar.	Almacén.	Garaje-aparcamiento.
Hacer deporte.	Mantenimiento.	Tiendas interiores.
Cuidarse.	Funcionamiento instalaciones.	Salas multifunción.
Hacer compras.	Función. servicios higiénicos.	Cafetería.
Estar.	Venta.	Grill.
Ir.	Asistencia deportiva.	Terrazas.
Transitar.	Animación.	Solarium.
Bañarse en la piscina.	Asistencia sanitaria.	Piscina.
Utilizar el gimnasio.	Asistencia clientes.	Esp. deportes interiores.
Dejar la habitación.		Jardín.
Pagar la cuenta.		Hall

En cuanto a la calidad de diseño de las habitaciones, que es el lugar donde el cliente va a pasar más tiempo en relación al resto de instalaciones del hotel, se debe atender a los criterios de funcionalidad[16], confort -tanto físico como psicológico- y estética, teniendo en cuenta siempre la optimización del coste. De hecho, debería ser obligado en la concepción de un hotel, integrar dentro del mismo proyecto el diseño arquitectónico y el contenido, la decoración e interiorismo de los diferentes habitáculos.

No deben olvidarse la necesidades del personal de servicio, ya que el trabajo humano es más importante en muchos aspectos que los aspectos físicos o infraestructurales. El diseño de un proyecto hotelero debe examinar las necesidades de alojamiento del personal, tanto dentro como fuera del hotel, las exigencias espaciales para el desempeño de las funciones cotidianas (comedor, sala de descanso, vestuarios, servicios higiénicos, etc.), así como otras demandas del servicio tales como equipamientos asistenciales y recreativos.

[16] No olvidar en este punto las necesidades de ciertos clientes con restricciones en cuanto a su accesibilidad, ya que pequeñas consideraciones a la hora de diseñar o remodelar la infraestructura hotelera simplifica y facilita enormemente el uso de las instalaciones por parte de este segmento de clientes.

Es incluso, en esta fase de diseño, cuando se debieran plantear los criterios de adecuación de los resultados de los procesos que conforman la prestación de los productos/servicios hoteleros. El mayor o menor grado en el cumplimiento de los objetivos proyectados para el desempeño de una instalación hotelera y de los servicios prestados al cliente deben medirse para analizar y mejorar los procesos, dentro de una política de Mejora Continua en el seno de una empresa hotelera, que puede empezar a planificarse incluso antes de la existencia física del hotel. El diseño de *estándares de calidad*[17], tanto físicos como de servicio, permitirían adecuar -siempre que se analice cuidadosamente lo que requiere el cliente- el grado de cumplimiento entre lo que espera nuestro huésped y lo que realmente le ofrecemos. A nivel del proyecto de las instalaciones, un estudio claro de las especificaciones que se deben ofrecen al cliente permitirá una mejora sustancial de la calidad final del producto/servicio ofertado. No obstante, sería incorrecto circunscribir el concepto de Calidad al de "conformidad con especificaciones", planteamiento técnico de Crosby de la empresa orientada al producto, ya que es claramente insuficiente para representar las responsabilidades de la empresa en la Gestión de la Calidad Total. Las "especificaciones" deben definirse como atributos de la Calidad entendida como "adecuada para el uso".

Al mismo tiempo, estas condiciones deben proporcionar una estructura hotelera con unas características que garanticen el éxito comercial y optimicen la inversión. Éstas, según Doswell (Buzzelli, 1984), deben cumplir básicamente los siguientes requerimientos:

• *Atemporalidad*: El devenir del tiempo no debe dar la sensación de envejecimiento. Esto significa que cualquier aspecto ligado a modas y estilos pasajeros debe ser evitado cuidadosamente.

• *Capacidad:* Todos los elementos deben guardar, durante el período de uso previsto, una relación equilibrada entre utilización y volumen.

• *Compatibilidad:* Todos los componentes se adecuarán al uso, tanto para los clientes como para el personal, y cada uno ha de ser compatible con los demás.

• *Gestionabilidad:* Cada elemento del sistema hotelero debe facilitar las operaciones de contabilidad, gestión y control.

• *Continuidad:* Cada elemento debe garantizar un buen nivel de resistencia y ser fácilmente substituible para evitar discontinuidad en el servicio.

• *Fiabilidad:* Los equipos, las instalaciones, los elementos tecnológicos y decorativos, y los accesorios deben durar el tiempo de vida media y por tanto alcanzar un nivel justo de duración y resistencia.

• *Flexibilidad:* Todas las partes del sistema deben ser flexibles, tanto en el uso como en el tiempo, para adaptarse a las posibles modificaciones de la organización productiva y modernización del hotel.

• *Seguridad e Higiene:* Garantizar a los clientes y al personal todas las condiciones establecidas en la normativa correspondiente.

[17] Un estudio con alto nivel de detalle sobre estándares de calidad físicos y de servicio fue desarrollado por la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana (1994). Véase también MEMBRADO, J. y MOLINA, F. (1995).

• *Mantenimiento:* Todas las instalaciones deben ser accesibles, y a ser posible se debe evitar la neeesidad de recurrir a técnicos muy especializados. Los elementos del sistema deben permitir con facilidad su desmontaje y su desplazamiento.

• *Movilidad:* Todas las piezas deben ser desmontables, móviles y desplazables para garantizar las reparaciones y para permitir combinaciones. También se debe facilitar las operaciones de limpieza y conservación.

• *Protección:* Deben existir condiciones que faciliten eficazmente la defensa ante agentes atmosféricos, niveles inoportunos de temperatura, insectos, radiaciones solares, humos, ruidos, olores, etc.

• *Sobriedad:* Cada elemento debe proporcionar la producción económica de los servicios, no considerando aquellos que no aporten valor añadido al cliente.

• *Valor:* Se elige cada componente respetando valores topes que garanticen una correcta amortización dentro de su límite de vida útil.

9. Calidad de disposición de un sistema hotelero

Se define[18] como la medida en que el usuario de un establecimiento hotelero puede procurarse un uso continuado del mismo. Evidentemente, considerado el hotel como un sistema, cada uno de sus componentes influirá decisivamente en que el uso del mismo sea o no el adecuado -ascensores, cocinas, aire acondicionado, etc.-. Se tratará, por tanto de describir cómo interaccionan cada uno de los componentes que constituyen el conjunto hotelero para que éste funcione de forma adecuada. El objetivo será alcanzar una disponibilidad que tienda al 100% a lo largo de la vida útil prevista para el hotel.

La disponibilidad será el reflejo de dos variables de Calidad:

1. La *Fiabilidad*, entendida como la frecuencia o probabilidad de fallos.

2. La *Mantenibilidad*, que expresa la facilidad y la velocidad de reparación una vez el fallo se ha producido.

Este atributo de la Calidad tiene una enorme importancia en la empresa turística, dada su intensidad en instalaciones técnicas de diversa clase de cuya fiabilidad y mantenibilidad depende sumamente la Calidad del Servicio.

Del tiempo en que el componente integrante de un sistema hotelero -por ejemplo los ascensores-, sólo una parte se encuentra apto y dispuesto a prestar servicio, ya que el resto se emplearía en labores de mantenimiento o reparación de averías. Por tanto existe un **tiempo en disposición** y un **tiempo fuera de disposición.**

Se dice que un componente de un sistema se encuentra *disponible* cuando está en estado operativo, es decir, en tiempo de disposición. La

[18] Definición derivada de JURAN y GRYNA (1977).

disponibilidad o **factor de disponibilidad** "Fd" se podría definir entonces como el cociente entre el tiempo en que un componente se encuentra en estado operativo y el tiempo total. La disponibilidad intrínseca "d" sería el cociente entre el tiempo de utilización del componente y el tiempo total sin considerar las paradas por tiempo disponible no utilizado (mala organización, etc.). Valores bajos de estos factores se puede deber a causas tales como la mala conservación, lentitud en reparaciones, falta de repuestos, mal estado de la máquina, etc.

Las expresiones de las definiciones anteriores serían:

$$F_d = \frac{H_d}{H_t}$$

donde:

F_d: factor de disponibilidad.
H_d: tiempo en disposición.
H_t: tiempo total.

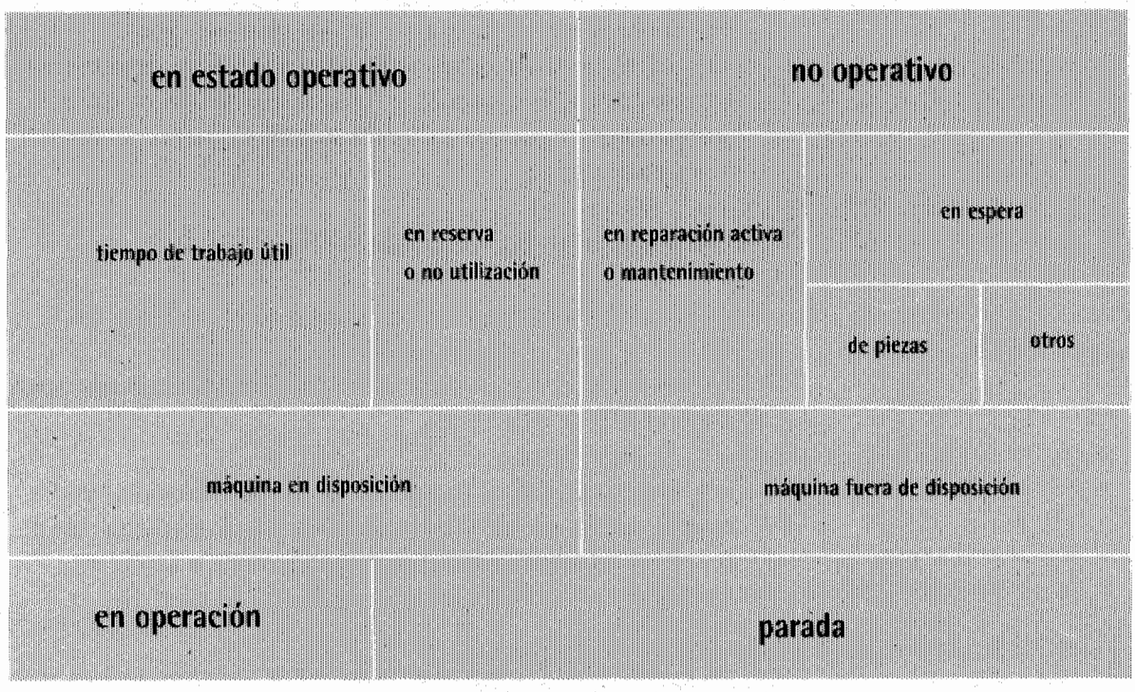
$$d = \frac{H_u}{H_u + H_m + H_a}$$

donde:

d: disponibilidad intrínseca.
H_u: tiempo de utilización.
H_m: tiempo de mantenimiento.
H_a: tiempo de reparación de averías.

Se puede observar los componentes de la disponibilidad en el gráfico.

Gráfico 3. Componentes de la disponibilidad



También se puede definir **disponibilidad** en términos estadísticos como la probabilidad de que un conjunto o componente funcione de forma satisfactoria en un momento cualquiera o que no presente averías que no puedan ser reparadas en un período de tiempo máximo permitido, es decir, sería el porcentaje del tiempo medio durante el cual el sistema está disponible para el servicio.

$$Disponibilidad = \frac{TMEF}{TMEF + TMDR}$$

Es decir, sería el cociente donde TMEF es el *"tiempo medio entre fallos"* y TMDR es el *"tiempo medio de reparación"*.

Desde el punto de vista de la disponibilidad, se pueden clasificar las máquinas, instalaciones y demás infraestructuras de un hotel en dos grupos:

1.–Componentes principales cuyo fallo paraliza de forma grave la producción del hotel o de una parte importante del mismo: red de abastecimiento eléctrico, de agua, etc.

2.–Componentes que funcionan solos, y elementos secundarios en equipo con otros: montacargas, aire acondicionado, calefacción, cocinas, etc.

Se denomina **factor de utilización** "F_u" al cociente entre el tiempo de utilización de un componente y el tiempo que se encuentra disponible. Nos indica la calidad de la organización y planificación del sistema hotelero. En efecto, un elemento como el aire acondicionado si no se utiliza cuando se requiere, a pesar de estar disponible, se debe a que la organización no ha previsto adecuadamente su utilización.

Llamamos **índice de paralizaciones** "p" a la relación entre el tiempo de paradas debidas a la mala gestión y organización del sistema hotelero, mal acoplamiento de máquinas e instalaciones, paradas por averías de otras máquinas, etc. y el tiempo total.

Factor de aprovechamiento "F_a" se define como el cociente entre el tiempo de utilización de una máquina y el tiempo total.

Estas relaciones se pueden expresar como siguen:

$$F_u = \frac{H_u}{H_d}$$

$$F_a = \frac{H_u}{H_t}$$

$$p = \frac{H_p}{H_t}$$

donde:

F_u: factor de utilización.
H_u: tiempo de utilización.
H_d: tiempo disponible o en estado operativo.
F_a: factor de aprovechamiento.
H_t: tiempo total.
p: índice de paralizaciones.
H_p: tiempo de parada por mala organización y gestión.

De las definiciones, se pueden deducir fácilmente las siguientes expresiones:

$$F_a = F_u \cdot F_d$$

$$F_d = d + p \cdot (1 - d)$$

$$F_u = \frac{F_a}{p + F_a}$$

9.1 Disponibilidad de un conjunto de elementos trabajando en cadena

Sean "n" elementos que trabajan en cadena, es decir, que cada uno

es abastecido por la anterior y abastece al siguiente[19]. Si cada uno de ellos tiene un factor de disponibilidad Fdi , el factor de disponibilidad del conjunto será:

$$F_{d_{eq}} = \prod_{i=1}^{n} F_{d_i}$$

En efecto, el tiempo no disponible de cada elemento "i" será (1- Fdi). En dicho espacio de tiempo se paralizan todos los elementos aunque estén disponibles. Sólo en la fracción Fdi de posible trabajo podría trabajar el elemento "i+1", y así sucesivamente.

Si suponemos acopios intermedios entre las máquinas, instalaciones u operaciones, de forma que sean lo suficientemente amplios para que no se agoten ni aún con la máxima duración de parada de un proceso, entonces:

$$F_{d_{eq}} = \min\left(F_{d_i}\right)$$

ello, evidentemente, amplía la disponibilidad del sistema respecto a no tener acopios.

9.2 Disponibilidad de un conjunto de elementos iguales trabajando en paralelo

Sean "n" elementos iguales trabajando en paralelo, con un factor de disponibilidad Fd. Si disponemos de un conjunto suficientemente grande de elementos, una fracción Fd. de ellos se encontrarían en disposición, y otra fracción (1-F_d.) se encontrarían no operativos. Si extraemos una muestra "n" de ellas -las que forma nuestro equipo-, la probabilidad de que se encuentren "x" máquinas en disposición sigue una distribución binomial:

$$P(x) = \binom{n}{x} \cdot F_d^{\,x} \cdot (1 - F_d)^{n-x} = \frac{n!}{x! \cdot (n-x)!} \cdot F_d^{\,x} \cdot (1 - F_d)^{n-x}$$

La probabilidad que el equipo esté totalmente parado, es decir, que ninguno de sus componentes se encuentre en estado operativo será:

$$P(0) = (1 - F_d)^n$$

y la probabilidad de que el equipo se encuentre en disposición, aunque sea sólo uno de sus componentes será:

$$F_{d_{eq}} = 1 - (1 - F_d)^n$$

Asimismo, siendo "d" la disponibilidad intrínseca de cada elemento, la del conjunto, siguiendo su definición será:

$$d_{eq} = \frac{1}{1 + (1 - d)^n}$$

[19] Los planteamientos que siguen son igualmente aplicables en un hotel a máquinas, instalaciones, tareas realizadas por personas, etc. En definitiva se trata de caracterizar la disponibilidad un proceso.

9.3 Caso general: Disponibilidad de un equipo formado por varios elementos principales trabajando en cadena con un equipo de elementos auxiliares

$$(F_{d_p})_{eq} = 1 - (1 - F_{d_p})^n$$

Si "n" elementos principales iguales trabajan en paralelo con un factor de disponibilidad F_{dp}, el factor de disponibilidad del conjunto es, según se ha visto:

$$(F_{d_a})_{eq} = 1 - (1 - F_{d_p})^n$$

Análogamente, si "m" elementos auxiliares iguales trabajan en paralelo con un factor de disponibilidad Fda , el factor de disponibilidad del conjunto es:

$$(F_d)_{eq} = \left[1 - (1 - F_{d_p})^n\right] \cdot \left[1 - (1 - F_{d_a})^m\right]$$

Como ambos equipos trabajan en serie, el conjunto tendrá un factor de disponibilidad:

10. Fiabilidad de un sistema hotelero

Si las instalaciones, elementos y procesos que constituyen un sistema hotelero no fallaran nunca, y no se tuviera que dedicar tiempo al mantenimiento, la disponibilidad del hotel cara al cliente sería del 100%. Sin embargo los equipos fallan, de forma que la disponibilidad será función de la **fiabilidad**[20], que se define como la probabilidad de que un sistema funcione satisfactoriamente en un intervalo de tiempo determinado, sin que sufra interrupciones de su trabajo a causa de averías de alguno de sus órganos, siempre que dicho sistema se emplee en condiciones definidas. Las averías en los equipos pueden tener como causas los deterioros debidos al desgaste, al medio ambiente o al azar.

Este concepto se puede relacionar con el **promedio de horas entre averías,** o tiempo medio entre fallos (TMEF), definiéndose como la relación del número de horas trabajadas en un intervalo de tiempo y el número de averías sufridas en ese mismo periodo. No obstante, hay que considerar que la validez estadística de dichos parámetros es buena para grandes periodos de utilización de los equipos.

Existen técnicas, como el **Análisis Modal de Fallos y Efectos** (AMFE)[21], ampliamente utilizadas en otras disciplinas -por ejemplo industria automovilista- que permiten al diseñador de un producto -en nuestro caso de una instalación hotelera- tener un conocimiento metódico de las posibles causas y efectos de los fallos que pueden ocurrir en un hotel antes de terminar el proyecto del mismo.

[20] Para un análisis en profundidad véase WARLETÁ, J. (1973).

[21] Véase ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA (1991).

10.1 Curva de fiabilidad de un equipo

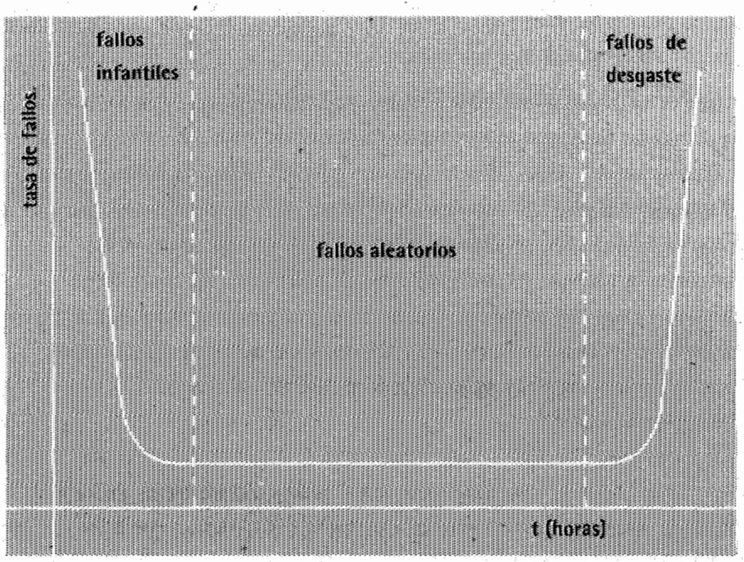
Los equipos siguen a menudo un modelo de fallo familiar. Si se registran para un componente el número de fallos por unidad de tiempo **–la tasa de fallos–** para intervalos de tiempo iguales, se presentan tres períodos o zonas distintas. Es la denominada **Curva de Fiabilidad de una Máquina**[22]. Estas zonas se diferencian por la frecuencia de los fallos y su causa:

1.-**Período de mortalidad infantil o de fallos prematuros.** Se caracteriza por una tasa de fallos elevada que surge al inicio de la utilización de un equipo o instalación, y que disminuyen con el tiempo. Son errores de diseño, de fabricación, de utilización o por una aplicación equivocada u otras causas identificables. Durante esta etapa es cuando se dice que una máquina está en "rodaje".

2.-**Período de tasa de fallos constante.** Los fallos, de aparición aleatoria, se deben a limitaciones debidas al diseño más los percances causados por el uso o mal mantenimiento. La "vida útil" de una instalación sería aquel período de tiempo durante el cual su tasa de fallos es constante, siendo aceptable el nivel de fiabilidad. Si se quisiera reducir la cuota de fallos, probablemente se debería rediseñar el producto.

3.-**Período de desgaste.** Se caracteriza por presentar cuotas de fallos crecientes con el tiempo, debidos a la vejez y terminación de la vida útil del equipo. Para reducir la tasa de fallos se requiere el reemplazamiento preventivo de los componentes gastados, antes de un fallo catastrófico, o bien la renovación del equipo.

Gráfico 4. Curva de tasa de fallos



Debido a que el período con menores averías es el de fallos aleatorios, es aconsejable, siempre que se quiera reducir la frecuencia de los fallos, limitar la utilización de los componentes a este período. Existen dos formas de hacerlo:

a) Mediante un **envejecimiento preventivo** de las máquinas o sus componentes, de modo que al someter a las mismas a un período de funcionamiento preliminar, se eliminan los fallos prematuros. En muchos casos se "purga", es decir, se somete a funcionamiento durante un período de tiempo a un componente para evitar problemas, antes de instalarlo en su sistema.

b) Mediante la **sustitución preventiva,** cambiando las unidades o componentes al finalizar su vida útil, sin esperar a su avería, evitando que se produzcan fenómenos masivos de mortalidad por envejecimiento.

Si se adoptan las dos reglas anteriores, podremos analizar los problemas de fiabilidad con la hipótesis de tasa de fallos constante. En este caso el

[22] También denominada "curva de bañera", por su forma.

tiempo de fallos se distribuye exponencialmente[23]. En esto se basa la **fórmula exponencial de la fiabilidad:**

$$R(t) = e^{-\frac{t}{\mu}} = e^{-t\lambda}$$

donde
R(t) = Probabilidad de funcionamiento libre de fallos durante un período de tiempo igual o mayor que t.

e = 2,718
t = Un período especificado de funcionamiento libre de fallos.
μ = Tiempo medio entre fallos.
λ = Tasa de fallos (la recíproca de μ).

Se puede generalizar la probabilidad de supervivencia o fiabilidad a la función de distribución de Weibull:

$$R(t) = e^{-\left(\frac{t}{T}\right)^b}$$

donde "b" es un parámetro de forma, que vale la unidad con una tasa de fallos constante. Si b<1 la tasa de fallos disminuye con el tiempo, correspondiendo con el período de mortalidad infantil. Si b>1, la tasa de fallos aumenta con el tiempo, correspondiendo con el periodo de desgaste. Para b=3'5, la distribución de Weibull se aproxima mucho a la normal.

"T" se denomina "duración característica" y es un parámetro de situación de la distribución de Weibull definido como el tiempo necesario para que la probabilidad de fallo sea del 63'2%. En efecto, si t=T, entonces y por tanto la probabilidad de fallo es 1-0'368=0'632.

De la función de distribución de Weibull resulta, por desarrollo matemático que la tasa de fallos sería:

$$\lambda(t) = \frac{b}{T} \cdot \left(\frac{t}{T}\right)^{b-1}$$

donde $\lambda(t)$ indicaría qué porcentaje de unidades todavía no fallidas hasta la duración t, falla en el intervalo siguiente (t+dt).

10.2 Fiabilidad de los sistemas

La fiabilidad de un sistema formado por un conjunto de componentes depende de la fiabilidad individual de sus partes constitutivas. Los modelos matemáticos para sistemas tienen por objeto el cálculo de la fiabilidad de éstos a partir del comportamiento de los dispositivos de nivel inferior. Consideraremos, para su estudio, la fiabilidad de los conjuntos con componentes acoplados en serie y en paralelo.

a) Sistemas con componentes acoplados en serie:
El sistema está conformado por unidades acopladas una a continuación de otra, de modo que el fallo de cualquiera de ellas supone el fallo del conjunto. En este caso, si "n" componentes funcionan independientemente, y la i-ésima componente tiene una fiabilidad Ri(t),

[23] El mecanismo que sustenta la distribución exponencial es que los fallos aleatorios o accidentales son independientes de la vida acumulada y, en consecuencia, son imprevisibles individualmente. Esto no es estrictamente exacto para las máquinas, debido a sus desgastes, pero por su sencillez, es una distribución muy utilizada.

entonces la fiabilidad del sistema completo R(t) viene dada por el producto de las fiabilidades.

$$R(t) = \prod_{i=1}^{n} R_i(t)$$

Consecuencia de la ley del producto es que la fiabilidad de un sistema con componentes acoplados en serie disminuye rápidamente al aumentar el número de componentes.

Con probabilidades de fallo muy pequeñas, podemos simplificar (producto de probabilidades despreciables):

$$P(\text{fallo}) = 1 - R(t) = 1 - \prod_{i=1}^{n} \left[1 - P_i(\text{fallo})\right] \cong 1 - \left[1 - \sum_{i=1}^{n} P_i(\text{fallo})\right] = \sum_{i=1}^{n} P_i(\text{fallo})$$

b) Sistemas con componentes acoplados en paralelo:

En este caso, tenemos los componentes dispuestos de forma que el sistema dejará de funcionar si y sólo si todos los componentes dejan de funcionar. Si "n" componentes que funcionan independientemente se conectan en paralelo y la i-ésima componente tiene una fiabilidad Ri(t), la fiabilidad del sistema completo, viene dada por:

$$R(t) = 1 - \prod_{i=1}^{n} \left[1 - R_i(t)\right]$$

y en cuanto a las probabilidades de fallo:

$$P(\text{fallo}) = 1 - R(t) = \prod_{i=1}^{n} P_i(\text{fallo})$$

La ley del producto en este caso significa que la probabilidad de avería de un sistema con componentes acoplados en paralelo disminuye rápidamente al aumentar el número de componentes.

Estas expresiones vienen a aconsejar la adopción de recursos alternativos o redundantes (horno de gas y horno eléctrico, depósito auxiliar de agua potable, luces de emergencia, etc.) que permitan garantizar una alta probabilidad de funcionamiento en los casos de equipos de gran importancia para el funcionamiento del hotel. Estos detalles deberían incluirse como parte integrante de la calidad de diseño del sistema hotelero, aunque en edificios ya existentes pueden incorporarse al hacer ampliaciones y reformas para que con el tiempo existan soluciones a los fallos propios o ajenos (suministro de agua, eléctrico, etc.).

La **mantenibilidad** es uno de los parámetros, componentes de la calidad de un sistema, que contribuyen más directamente en su disponibilidad. Se definiría como la probabilidad que un componente en fallo sea restaurado completamente a su nivel

operativo, dentro de un período de tiempo dado, cuando la acción de reparación se efectúa de acuerdo con los procedimientos preestablecidos. Se podría dividir en **inspeccionabilidad** como aquella probabilidad de realizar las comprobaciones y los servicios programados dentro de un tiempo establecido, y la **reparabilidad** como la probabilidad de restablecer el servicio después del fallo dentro de un tiempo establecido.

Se entiende por **mantenimiento o entretenimiento** de un sistema hotelero[24] al conjunto de actividades técnico-económicas encaminadas a conseguir una disponibilidad del mismo para que funcione con un rendimiento óptimo, a plena satisfacción de los clientes. El propósito es mantener las características estéticas y técnicas del hotel con el objetivo de cuidar la seguridad y comodidad del cliente.

Entre otras razones, ya no sólo las estrictamente económicas -donde es evidente la alta rentabilidad[25] que supone para el coste total de operación de una instalación hotelera mantener la misma en estado operativo-, una buena política de mantenimiento puede proporcionar al hotel:

1.-Aumento de la seguridad de los clientes y empleados, reduciéndose posibles responsabilidades cara a la empresa.

2.-Reducción de quejas de los clientes por averías.

3.-Reflejo de una buena gestión del hotel, donde si todo funciona satisfactoriamente, se potencia la calidad del servicio prestado por nuestros empleados y aumenta el prestigio de la empresa.

Se comprende la gran importancia que tiene un mantenimiento correcto de la maquinaria, instalaciones y equipos que constituyen la infraestructura hotelera si esperamos una alta fiabilidad y por tanto unos costes de producción mínimos. Estas operaciones deben llevarse a cabo tanto si los equipos están activos como si están inactivos. En el primer caso para evitar que ocurran fallos o para corregirlos y en el segundo caso para que los equipos estén en disposición de funcionar en un momento dado.

Entre las instalaciones más importantes a tener en cuenta a la hora de evitar accidentes y/o averías importantes figuran las relativas al fluido eléctrico (generales, de fuerza, alumbrado, sistemas de comunicaciones,...), las relativas a fluidos (agua potable, agua caliente, desagües,...), seguridad y protección (incendios, planes de emergencia,...), máquinas de elevación, maquinaria de cocina (hornos eléctricos, de gas, cámaras frigoríficas, campanas extractoras, freidoras,...), aire acondicionado, calefacción, etc.

Cualquier empresa hotelera, por pequeña que fuera, debiera cada año incluir en sus presupuestos costes de inversión para mantenimientos o innovaciones. La no realización de este tipo de análisis -fiándose sólo de la intuición o experiencia "dilatada" del responsable del establecimiento- ha llevado a fracasos estrepitosos.

[24] Un análisis de la situación técnica y estado de conservación de la hotelería española en el año 1991 puede verse en MICYT (1993).

[25] Las reparaciones son costosas pero frecuentemente pueden evitarse, ya que un daño estructural extensivo no es a menudo sino el resultado de un mantenimiento insuficiente originado tanto por falta de sapiencia como por una política de gasto restringido.

11.1 Planificación y programación del mantenimiento

La planificación y programación del mantenimiento de los diversos equipos que constituyen un complejo hotelero, dependen de una serie de factores tales como tamaño de la empresa, complejidad de la maquinaria, número de elementos iguales, naturaleza de las operaciones, coste de las paradas, etc. Siempre es necesario un sistema que evite, o al menos reduzca las averías, detecte y diagnostique los defectos y repare o corrija los efectos del uso, sujetándose en todo momento, naturalmente, a los presupuestos económicos de la empresa.

En función del tamaño y complejidad de una empresa hotelera, deberían existir unos Servicios Auxiliares. La variedad y complejidad de las instalaciones exigen que este departamento sea dirigido por un jefe técnico y un personal cuya preparación técnica alcance un amplio campo de especialidades. No obstante, la realidad parece alejarse de lo teóricamente deseable, ya que en este tipo de empresas, sobre todo cuando existe una amplia estacionalidad en cuanto a la ocupación, a veces resulta difícil establecer una clara y determinante división del trabajo, donde cada cual efectúe las tareas propias de su oficio. En reiteradas ocasiones se acuden a contrataciones externas para paliar deficiencias o defectos no subsanables por el personal propio.

Son variados los sistemas de mantenimiento de posible aplicación[26]. En realidad no existe una clasificación rígida de los mismos, y cada empresa debe llegar a un compromiso entre unos y otros métodos, de forma que se complementen, dándose el caso de que unos hoteles pueden aplicar un sistema preventivo avanzado y, en cambio, en muchos casos de nuestra industria turística, se deja funcionar las instalaciones hasta la parada forzosa de las mismas por avería. A continuación se comentan cada una de estas modalidades.

• *Mantenimiento por avería:* Este sistema consiste en dejar los equipos en servicio hasta que surja un fallo. El servicio de mantenimiento lo subsana lo más rápidamente que puede. Si una bombilla no funciona, se reemplaza. Si hay una gotera en el tejado, una sección del mismo puede resellarse para resolver el problema. Gran parte del mantenimiento realizado en la industria hotelera es mantenimiento de reparación, acudiéndose normalmente a especialistas del exterior para las reparaciones. A pesar de la aparente economía del sistema, sólo puede estar justificado para determinadas instalaciones o sistema, ya que esta política no es adecuada en elementos de gran responsabilidad o coste. El problema económico que para una empresa hotelera provoca la parada súbita e inesperada de una máquina considerada como importante (ascensores, cocinas, etc.) es que puede dejar fuera de producción todo o parte del hotel, o incluso generar problemas de seguridad.

• *Mantenimiento de rutina:* Es un paso más en la planificación del mantenimiento. Se dan unas instrucciones generales para el entretenimiento de grupos homogéneos de máquinas y una frecuencia más o menos arbitraria[27] para realizar los trabajos correspondientes al mismo, sin esperar a que falle. Estas revisiones suelen incluir engrases, pruebas, inspecciones y reglajes. Es un sistema de coste bajo, debido a

[26] Véase ALONSO, J. y RUIZ, J. M. (1982).

[27] La periodicidad para las revisiones de cada grupo de máquinas homogéneas no tiene otra base que el buen sentido y la experiencia del responsable de mantenimiento.

su simplicidad, y que puede resolver numerosas averías antes de producirse.

• *Mantenimiento programado o planificado:* El principal avance de este sistema respecto al anterior está en el estudio, más profundo, que se realiza de la maquinaria e instalación. Se considera el funcionamiento de cada equipo en particular, teniendo en cuenta las instrucciones del fabricante, forma o régimen de utilización, lugar donde esté emplazado, etc. De aquí se obtienen unos ciclos de revisiones y sustituciones para los órganos más importantes de la maquinaria, y el conjunto de dichos ciclos nos indica la carga de trabajos que es necesario programar. Esta forma de actuar permite una planificación y por tanto un registro de averías,* frecuencias, piezas dañadas, etc. que puede mejorar el sistema en el futuro, en forma de cambios de frecuencia de revisiones, mejora de stocks de piezas de repuesto, etc. Ello permite incrementar la eficacia del sistema a niveles eficientes de funcionamiento y minimizar las averías.

• *Mantenimiento o entretenimiento preventivo:* Es una variante del sistema anterior, donde se utilizan herramientas estadísticas y de cálculo de probabilidades al objeto de fijar con la máxima seguridad la frecuencia de las revisiones y el detalle de los trabajos a realizar, fundamentalmente la sustitución de piezas clave. Para ello se registran cuidadosamente las horas de duración de las piezas más importantes y todos aquellos datos que ayuden a calcular la "esperanza de vida" de las piezas o partes aún en funcionamiento. En este sistema, llegado el momento previsto de antemano, se sustituye la pieza o conjunto, aun encontrándolos en buenas condiciones de funcionamiento. Este sistema es caro, pero puede aplicarse a ciertas máquinas clave de nuestros procesos productivos, o donde la seguridad de las personas lo exija. Dentro de este procedimiento de mantenimiento, e incluso del anterior, cabe hablar del "método de la pieza crítica". Ésta sería aquella que presenta menor esperanza de vida y que marca la duración del resto de piezas substituibles como múltiplo de la misma.* Ello marca las cadencias en el tiempo de la sustitución de piezas.

• *Mantenimiento correctivo:*[28] Sería el conjunto de trabajos tendentes a disminuir la necesidad de mantenimiento, fundados en el estudio exhaustivo de las averías registradas, con toda la información sobre las condiciones en que trabaja la maquinaria, procesos de fabricación, causas inmediatas de los problemas, duración, costos de reparación y de parada, etc. Con estos datos se corrigen los fallos con una perspectiva integral, es decir, empezando por posibles modificaciones o mejoras de las máquinas, condiciones de trabajo, e incluso poniendo en tela de juicio el sistema de mantenimiento precedente. Supone un cambio en la filosofía del mantenimiento, que puede incluir un ligero rediseño de un componente que falle frecuentemente, reemplazar un elemento por una unidad mejor o corregir un problema crónico. Sería un sistema complementario que, junto con los anteriores, actúa a medio plazo sobre el conjunto del proceso productivo, disminuyendo sensiblemente la carga de trabajo de mantenimiento. Como consecuencia decrecen las averías con su secuela de paradas y abarata el coste de mantenimiento. Si, por ejemplo, la pintura continuamente se despega de una superficie, el mantenimiento correctivo debe retirar dicha superficie, instalar una barrera de vapor; de

[28] Algunos autores identifican esta definición con las actividades encaminadas a corregir los fallos o averías que se detectan en las inspecciones periódicas del mantenimiento programado.

este modo se reemplaza el mantenimiento al eliminar la causa de los continuos problemas. Otro ejemplo sería el reemplazo de exteriores de madera que requieren frecuentes manos de pintura por paneles de aluminio u otro material que no requiera mantenimiento.

Se constata que el proceso de perfeccionamiento de los sistemas estudiados es función de la necesidad de interceptar las averías antes de que se produzcan. En el mantenimiento por avería esta necesidad no existe, en el mantenimiento rutinario ya se comienzan a detectar los fallos antes de que surjan, con el mantenimiento programado y el preventivo se intenta garantizar un funcionamiento sin averías, con el índice de probabilidad que se estime conveniente. En estos casos se trata de detectar el posible fallo con la mayor anticipación posible, pero no se hace nada por remediar las causas. Esto se empieza a hacer con el mantenimiento correctivo. Pero lo lógico sería ya pensar en el mantenimiento en el proceso de diseño o de adquisición de las máquinas e instalaciones.

Hablando en términos generales, el mantenimiento preventivo resulta más caro a corto plazo, pero permite programar los tiempos fuera de servicio y evita los fallos catastróficos, con lo que aumenta la eficacia del servicio, mientras que el mantenimiento por averías resulta más barato a corto plazo, pero no permite una programación a priori de los tiempos fuera de servicio aumentando la probabilidad de que ocurran fallos graves, con lo que la eficacia del servicio disminuye. Para fijar una **política de mantenimiento** debe tenerse en cuenta, fundamentalmente, los siguientes aspectos: tipo de equipo, plan de mantenimiento, plan de renovación o reposición, repuestos, información del proveedor y al usuario, personal, utillaje e instalaciones necesarias.

En la empresa hotelera se debería relacionar todo aquello que ha de estar bajo la vigilancia y el control de mantenimiento (instalaciones, máquinas, edificios, etc.) y determinar sobre que elementos concretos aplicar las revisiones y la periodicidad de las mismas. Se hace necesario un Manual de Uso de la Infraestructura Hotelera que documente las normas de uso, los riesgos, los planes de inspección y mantenimiento, la lista de documentos importantes y el registro de cambios habidos en las instalaciones del hotel. La empresa hotelera dispondrá de la información técnica adecuada que permita determinar los recursos humanos (propios o ajenos) y recursos técnicos necesarios para aplicar en cada caso el plan previsto. Se debe contar con un archivo histórico de los datos a largo plazo para contar con estadísticas valiosas a la hora de la toma de decisiones.

En cualquier caso, y cuando se precisen servicios externos que realicen labores de mantenimiento o reparación de las instalaciones hoteleras, se deben de aplicar criterios de calidad a la hora de la selección de los proveedores de servicios, ya que nuestro cliente podría soportar una mala gestión de terceros que repercutiría finalmente en la percepción que del hotel tengan los mismos.

11.2 Previsión de repuestos

Una vez fijada la política de mantenimiento, la ley de fallos de los componentes queda influida por ella. Ello nos lleva a una **previsión de repuestos** en la que se tendrán en cuenta las reposiciones por límite de tiempo y los fallos esperados en servicio. En el caso de componentes de un equipo con tasa de fallo constante, el número de repuestos necesarios por fallo en servicio se puede estimar, para un período de tiempo determinado, con el nivel de confianza que se desee mediante la distribución de Poisson[29]. En este caso, se demuestra que la probabilidad de que un suceso con una tasa de fallos constante "λ" ocurra "r" veces en un intervalo de duración "t" es:

$$P_r(t) = \frac{e^{-\lambda t}(\lambda t)^r}{r!}$$

Si se pretende calcular la probabilidad de tener "r" fallos o menos en un intervalo de tiempo "t", se tendrá:

$$P_{\leq r}(r,t) = \sum_{i=0}^{r} \frac{e^{-\lambda t}(\lambda t)^i}{i!}$$

2. Beneficios de una alta efectividad de un sistema hotelero

Los beneficios para una empresa hotelera que gestione una infraestructura con elevada calidad de diseño y de disposición (fiabilidad y mantenibilidad) aparecen como consecuencia lógica de ciertos elementos tales como:

- Elevado coste de adquisición de las inversiones necesarias para la realización de una instalación hotelera.
- Uso no siempre adecuado por parte del cliente de las instalaciones, cada vez más complejas, por tanto requiere por parte del equipo diseñador del hotel de cierto grado de esfuerzo para adaptarse a estas circunstancias.

- Complejidad y automatización de gran parte de los equipamientos y sistemas hoteleros, que si se encuentran muy integradas unas respecto a otras (enlaces en serie, no redundantes) pueden provocar paros importantes en el desarrollo del proceso de servicio.

Un buen grado en la calidad de diseño y de disposición de un sistema hotelero provocarían, entre otras, las siguientes ventajas:

- Reducción del empleo de mano de obra, tanto en mantenimiento -al ser alta la disponibilidad de los equipos-, como en el resto del personal que compone la plantilla del hotel, ya que disminuyen tiempos de espera por máquinas paradas, se optimizan los recorridos de productos y servicios y, en consecuencia, disminuyen los periodos de inactividad de los recursos humanos.

- Disminución del coste en materiales necesarios para mantenimiento y para producción. Reducción en gastos energéticos, agua y otros suministros.

[29] En el proceso de Poisson, éste debe ser estable (tasa de fallos constante) y los sucesos deben aparecer de forma independiente.

3. Conclusiones

• Aumento de la calidad de los servicios prestados al cliente y de los productos elaborados. Se ha proyectado un hotel adecuado a las necesidades tanto de los clientes -internos o externos-, como de la propia empresa que gestiona el negocio hotelero.

Un equipo multidisciplinar que aplique criterios de calidad de diseño y efectividad a un sistema hotelero va a proporcionar al negocio turístico una condición necesaria, aunque no suficiente, que proporcione calidad de servicio al cliente. Un hotel de estas características se definirá en función a las necesidades y requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, buscará una alta funcionalidad de sus instalaciones y diseñará los equipos de modo que el coste global, considerando la vida útil de cada uno de ellos, sus consumos y sus prestaciones, sea el mínimo posible. Equipos e instalaciones principales o prioritarias deben tener mecanismos redundantes o de funcionamiento paralelo en aras al aumento de la fiabilidad final de los sistemas. La política de mantenimiento acorde a la efectividad del hotel reducirá las quejas de los clientes por averías, aumentará la seguridad y disminuirá costes. Estos criterios se deben unir a un sistema de gestión de la calidad de la empresa que afecte a todas las personas y funciones que integran la misma, eliminando todo valor no vendible y orientando el negocio hacia el cliente, dentro de una estrategia competitiva que tiene como objeto su eficiencia económica.

bibliografía

ABRABEN, E. (1965). Resort Hotels: Planning and Management. Reinhold Publishing Corporation, Nueva York.

ALONSO, J. y RUIZ, J. M. (1982). Ingeniería de producción. Ed. Deusto. Bilbao.

ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA (1991). La Calidad en el Área de Diseño. Ed. Diaz de Santos. Madrid.

BLANCHARD, B.S. (1981). Systems engineering and analysis. Prentice-Hall Inc. Nueva Jersey (Estados Unidos).

BORSENIK, F.D. y STUTTS, A.T. (1992). The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry. Editorial Wiley. Nueva York.

BUFFA, E. S. (1968). Dirección de operaciones. Problemas y modelos. Limusa Wiley. 1ª Edición. México, 1973.

BURBIDGE, J. L. (1971). The Principles of Production Control. MacDonald and Evans Ld. Existe versión castellana de Ed. Deusto, Bilbao, 1979.

BUTLER, R. (1980). The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for management of resources. Canadian Geographer 24: 5-12.

BUZZELLI, G. E. (1984): Manual de la Industria Hotelera: Proyecto, estructura y tecnología. Ediciones CEAC, Madrid.

CAMISÓN, C. (1996). La calidad como factor de competitividad en turismo: Análisis del caso español. Información Comercial Española, número 749. Madrid, enero.

CAMISÓN, C. y YEPES, V. (1994). Normas ISO 9000 y Gestión de Calidad Total en la empresa turística. I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana, libro de Ponencias, Centro para la Promoción de la Calidad de la Comunidad Valenciana, páginas 583-620. Valencia, noviembre.

CAMISÓN, C. y MONFORT, V.M. (1996). La calidad en el turismo: Balance y prospectiva de la investigación. Estudios Turísticos nº 128, pp 129-161.

CALAVERA, J. (1995). Proyectar y controlar proyectos. Revista de Obras Públicas num. 3.346. Madrid, septiembre.

CERRA, J. y otros. (1990). Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración. Colección Gestión Turística. Ed. Sintesis, Madrid.

CONSELLERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1994). Estándares de calidad de establecimientos hoteleros. Generalitat Valenciana, diciembre.

FIGUEROLA, M. (1990). Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Colección Gestión Turística. Ed. Síntesis, Madrid.

FUSTER, J. (1994). Turismo de masas y calidad de servicios. Gráficas Planisi, 3ª Edición, Palma de Mallorca.

HEREDIA, R. (1985). Dirección Integrada de Proyecto. Alianza Editorial, Madrid.

HURST, R. (1976). Servicios y mantenimiento de hoteles y residencias. Editorial Paraninfo, Madrid.

INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA (1992). Prontuario Gestión de la Calidad. Impr. Raycar. Madrid, mayo.

JURAN, J. M. y GRYNA, F. M. (1977). Análisis y planificación de la calidad. Editorial Reverté, Barcelona.

KATZENBACH, J.R. y SMITH, D.K. (1996). Sabiduría de los equipos. Díaz de Santos, Madrid.

LUQUE, M.A. y CARVAJAL, R. (1995). Gestión del valor: integración de herramientas para la mejora de la calidad. Forum Calidad nº 62, pp 31-37, junio.

LLOYD, D.K. y LIPOW, M. (1963). Reliability: Management, Methods and Mathematics. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, Nueva York.

MEMBRADO, J. y MOLINA, F. (1985). Estrategias de Calidad Total para empresas hoteleras. Ponencias VI Congreso Nacional de la Calidad, pp. 153-162. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

MESTRES, J.R. (1995). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

MONFORT, V.M. (1995). Estrategias de competitividad del sector hotelero español: Especial referencia al Arco Mediterráneo y Canarias. Economía de los Servicios. V Congreso Nacional de Economía. Volumen 6, área "Economía del Turismo", páginas 51-91. Las Palmas de Gran Canaria, diciembre.

MORROW, L.C. (1957). Maintenance Engineering Handbook. McGraw-Hill, Nueva York.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1993). Situación técnica y de innovación del sector hotelero español en 1991. Serie Informes sobre Turismo nº 3. Centro de Publicaciones. Madrid, junio.

OLIVER, J. (1995). Recomendaciones sobre el papel del cliente de los servicios hoteleros para un uso respetuoso con el medio ambiente. Dictamen ITVA inédito, Valencia.

OMDAHL, T.P. (1988). Reliability, availability and maintainability dictionary. ASQC Quality Press, Wisconsin (Estados Unidos).

REDLIN, M.H. y STIPANUK, D.M. (1987). Managing Hospitality

Engineering Systems. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

ROJO, J. (1986). Influencia de la disponibilidad de los equipos en la productividad. Seminario sobre maquinaria pesada para obras públicas y minería. Colegio de ICCP y ATEMPOC. Madrid, mayo 1986. 101 pp.

ROSTAM, S. (1992). Tecnología moderna de durabilidad. Instituto Técnico de Materiales y Construcciones. Cuadernos Intemac nº 5, Madrid.

RUTES, W. A. y PENNER, R. H. (1985). Hotel Planning and Design. Whitney Library of Design. Watson-Guptill Publications. Nueva York.

STUTTS, A.T. y BORSENIK, F.D. (1990). Maintenance Handbook for Hotels, Motels, and Resorts. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.

TSUCHIYA, S. (1995). Mantenimiento de calidad. Cero defectos a través de la gestión del equipo. Diaz de Santos, Madrid.

VOEGTLEN, H.D. (1993). Calidad de un nuevo producto. En JURAN, J. M. y GRYNA, F. M. (ed. 1993). Manual de Control de Calidad. McGraw-Hill Interamericana de España, 2 tomos. Traducción de la 4ª edición inglesa de Quality Control Handbook, Madrid.

WARHAM, R.P. (1994). La imagen de los hoteles españoles en la prensa británica. Turismo y Gestión de la Calidad nº 2, pp 23-27, marzo/abril.

WARLETA, J. (1973). Fiabilidad. Bases teóricas y prácticas. Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial, Madrid.

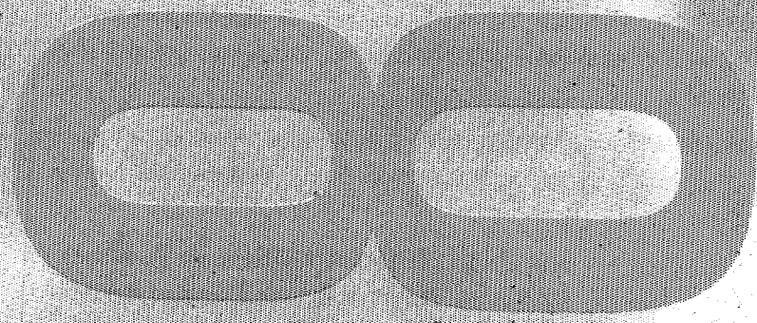
WYLSON, A. (1985). Hoteles y Campings en Mills, E. D. La gestión del proyecto en arquitectura. Ed. castellana Gustavo Gili. Barcelona, 1992. pp 407-426.

YEPES, V. (1995). Mantenimiento y renovación de equipos. Departamento de Ingeniería de la Construcción. Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Publicaciones. SP.UPV. 95-057. Valencia.

YEPES, V. y OLIVER, J. (1995). El papel del cliente de los servicios hoteleros para un uso respetuoso con el medio ambiente. Conferencia Internacional sobre Consumo, Medio Ambiente y Derecho. Universidad Politécnica, marzo. Recogido en VERCHER, A. y PERIS, E. (dir.) El papel de los consumidores en la protección ambiental. Edición Oficina Verde UPV y CAM. Febrero, 1996.

ZAÏDI, A. (1990). QFD. Despliegue de la función de calidad. Versión española en Ediciones Díaz de Santos. Madrid, 1993.

Conceptos de calidad aplicados a la educación en el turismo y la hostelería



John Westlake

Centro Internacional de Investigación
de Turismo y Hostelería
Bornemouth University
Talbot Campus
UK

Históricamente, el desarrollo de los conceptos de calidad surgió de la industria manufacturera y sólo en tiempos recientes se han aplicado a la educación y a la formación. Se ha planteado una discusión sobre cómo se han de aplicar dichos conceptos a las instituciones de educación y formación en turismo y hostelería. Cada vez más, no obstante, se trata a los estudiantes como clientes y sus programas de estudios como un producto que se introduce para satisfacer los mercados de la educación y la formación. Un enfoque similar es el que asocia las aportaciones con recursos; y la producción con los estudiantes y sus capacidades en este caso se relaciona la calidad con la eficiencia y la eficacia.

Se definen los elementos de un sistema de calidad turística y se introduce la idea de plantear auditorías de calidad. Se sugiere un nuevo paradigma para la calidad en la educación en turismo y hostelería basado en enfoques innovadores sobre el diseño curricular. Se aborda un aspecto fundamental, como es el avance hacia la estandarización de los curricula, lo cual implica que se pueda medir la calidad. En conclusión, se afirma que la calidad es un concepto más relativo que absoluto y se sostiene que los mecanismos de calidad deberían ser autoimpuestos y no venir introducidos por autoridades externas.

1. Evolución histórica

Se ha argumentado que los conceptos y las aplicaciones de la calidad surgieron del sector comercial e industrial y que, en particular, la industria de fabricación, especialmente en Japón, adoptó esta idea y la puso en práctica[1-2]. Los pioneros de este movimiento fueron Denning[3] y otros durante la década de los 80. Estas influencias dieron lugar a la introducción de la Gestión Total de Calidad (GTC). " La Gestión Total de Calidad es esencialmente la gestión básica que tiene como objetivo la satisfacción del cliente"[4].

En Gran Bretaña la introducción del *British Standard 5750* en 1979 fue el medio a través del cual los productores pudieron especificar y desarrollar las características fundamentales de su sistema de organización para tratar los temas de calidad. Esto llevó a que la Organización Internacional de Estandarización *(International Organisation for Standarisation)* crease el *ISO 9000* que se derivaba del *BS 5750*. Desde entonces han surgido otros derivados.

[1] Funnell P and Muller D (eds) Delivering Quality in Vocational Education Kogan Page, London 1991

[2] Lockwood A "Applying Service Quality Concepts to Hospitality Education" Education and Training 37 (4)38-44, 1995

[3] Denning W Out of the Crisis: Quality, Productivity, and Competitive Position Cambridge University Press, Cambridge, 1988

[4] Ranjit Singh Malhi "What Total Quality Management Is" Strait Times, Kuala Lumpur, 12.12.95.

2. La traducción de los conceptos

Un aspecto fundamental al que se enfrentan educadores y formadores es cómo traducir los conceptos que surgieron de la industria manufacturera y de los procesos de fabricación en las factorías a la situación actual. Otra cuestión es ¿cómo se implementan tales procedimientos en nuestra institución y entorno actuales?

3. Los conceptos clave

Existe el problema de adaptar los conceptos del sector de la fabricación al sector servicios para, posteriormente, aplicar estos conceptos al sector específico del turismo y la hostelería. Además se da otro problema de transferencia en cuanto a la adaptación de las prácticas del sector de las líneas aéreas y de los hoteles como SAS[4], British Airways y Sheraton –en lo que se refiere a la gestión interna y las actividades de formación– a nuestro propio medio. Especialmente en situaciones en las que la educación en turismo y hostelería y las instituciones formadoras están controladas por las autoridades y ministerios estatales, la innovación, el cambio y los nuevos procedimientos se implementan despacio y pueden existir divergencias en cuanto a cómo deben aplicarse dichos conceptos.

La calidad ha sido definida como " la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que afectan a su capacidad para satisfacer una necesidad declarada o implícita"[5]. Otras descripciones se han centrado en la adecuación a la finalidad o uso juzgado por el cliente, consumidor o comprador; las definiciones se centran en la satisfacción del cliente. En lenguaje coloquial, la calidad refleja las percepciones del consumidor sobre la relación calidad-precio y la satisfacción de las expectativas. La respuesta de gestión dentro de la organización es desarrollar técnicas y actividades operativas apropiadas o mecanismos de control de calidad como comprobaciones y balances que aseguren el cumplimiento de los requisitos de calidad.

La garantía de calidad la constituyen los mecanismos mediante los cuales una institución cumple con su responsabilidad en las actividades planificadas o sistemáticas tendentes a asegurar que los requisitos de calidad se mantengan; se trata de procedimientos y procesos.

Finalmente se encuentra el concepto de auditoría de calidad, a través de la cual se realiza un examen sistemático o una inspección de las actividades y procedimientos para juzgar si se han implementado de forma eficaz y son adecuados para cumplir los objetivos que se han marcado en la institución.

4. La aplicación de estos conceptos a la Educación y a la Formación

El punto principal en la comparación entre la industria de la fabricación y los servicios, así como entre los servicios y la educación es la tensión entre los bienes físicos que pueden ser inspeccionados y los servicios que son frecuentemente promesas o imágenes. Además, aunque la industria de la hostelería siempre ha estado preocupada por la experiencia grandiosa y refinada, ha habido confusiones respecto a la noción de las necesidades y expectativas del cliente en todos los niveles de suministro; puede haber tanta calidad en una comida rápida como en una restauración de calidad.

Es necesario aclarar la confusión que existe sobre los standards o niveles de suministro y las expectativas del cliente en los distintos niveles de consumo

[4] Carlson J Moments of Truth Ballinger, Cambridge MA, 1987

[5] BS 4778 Quality Vocabulary Part 1: International Terms, Part 2 (1508402, 1986) British Standards Institution, London, 1987

según la naturaleza del producto. Por ejemplo, las líneas aéreas establecen procedimientos para el servicio de primera clase y también deberían establecer procedimientos para el servicio de la clase turista; los niveles y tipos de servicio varían en gran medida, pero el asunto clave es la satisfacción de las expectativas habituales[7]. La educación no siempre ha sido catalogada como un servicio, no ha sido enfocada hacia las necesidades del cliente, casi siempre ha sido "gratis" o ha contado con una fuerte subvención del gobierno y no siempre ha estado disponible o accesible de forma universal. Traducir la educación al área comercial implica un salto cultural y se puede comprobar la existencia de una brecha; cuando se requiere un pago para la educación y la formación, entonces las posibilidades de salvar esa brecha cultural son mucho más seguras.

Cada vez más, allá donde el gobierno es el proveedor y financiador se incrementan las medidas de presión sobre las instituciones para que sean más eficientes, responsables y para que se implementen mecanismos de control de calidad. La creación del Consejo Superior de Calidad de Educación en Inglaterra y Gales [Higher Education Quality Council in England and Wales (HEQC)] es un ejemplo de la preocupación del Comité de Rectores de las Universidades del Reino Unido [(Committee of Vice Chancellors and Principals of the Universities of the United Kingdom (CVCP)] por implantar mecanismos que proporcionen percepciones positivas en el extranjero acerca de las Universidades del Reino Unido; son éstos avances muy recientes en el control y la garantía de calidad en la educación superior, en general, en un país[8]. Otro país en el que la calidad de la educación ha constituido un asunto importante para el gobierno es Holanda, donde un sistema de asesoramiento de calidad externo en las universidades implica revisiones minuciosas por parte de comités de visita a los que sigue una evaluación detallada a cargo del cuerpo de inspectores. Los comités de visita tienen instrucciones de medir la calidad así como de asegurarse de que los dispositivos de garantía de calidad se han implementado y se cumplen[9].

5. El control de calidad en la educación en Turismo y Hostelería

La educación en turismo y hostelería es un campo de estudio joven y relativamente inmaduro[10]. Los programas de turismo varían en cuanto a amplitud y a objetivos desde un planteamiento básico como "una asignatura más" relacionada con nociones de economía, antropología y sociología hasta un enfoque más específico centrado en las necesidades de la industria. Los programas oscilan entre un estudio por cuenta propia en niveles de doctorado y estudios superiores hasta actividades basadas en las aptitudes o destrezas que incluyen las relaciones con el cliente y la capacidad de presentación a nivel operativo. El término calidad puede ser sinónimo de eficacia[11] y esto se puede ser identificar con un enfoque relacionado con la "producción". ¿Están los estudiantes preparados para poder ser empleados y aceptados en la industria cuando acaban sus estudios? Además, el término ha sido interpretado como eficiencia y economía, ya que la educación y la formación se ven como un coste para el gobierno o los empresarios y esto refleja un enfoque de "aportaciones" en lo que se refiere a los recursos utilizados y requeridos.

Los programas de educación y formación se entienden, cada vez más, como productos diseñados para grupos específicos de clientes y dirigidos a los estudiantes o las personas en formación que actúan de clientes. Deben tomarse en consideración los elementos clave, como el currículum y el

[7] Witt C and Muhlemann A "Service Quality in Airlines" Tourism Economics 1 (1) 33-49, 1995

[8] CVCP International Bulletin "Encouraging Positive Perceptions Overseas of UK Universities N/96/193, London 1996

[9] Vroejenstijin T "External Quality Assessment: Servant of Two Masters? The Netherlands University Perspective" Quality Assurance in Higher Education, Falmer, London, 1992

[10] Cooper C, Shepherd R and Westlake, Educating the Educators in Tourism. A Manual of Tourism and Hospitality Education, WTO, Madrid, 1996

[11] Birch D, Managing Resources in Further Education. A Handbook for College Managers, Bristol FESC, 1995

mecanismo de prestación o el modo en que se organiza la enseñanza y aprendizaje, así como la forma en que se produce la comunicación. Se ve a los estudiantes como clientes y como mercados que hay que satisfacer.

Los elementos de un sistema de control de calidad en la educación en turismo

Estos elementos pueden definirse como una serie de etapas que cualquier unidad, escuela o institución deberá seguir[12].

1.-Características comunes de todas las instituciones en cuanto a la garantía y sistemas de control de calidad

- Se acuerdan fines y métodos; existe una misión institucional y los objetivos del programa están definidos.
- Se da un acuerdo sobre lo que constitye una evidencia aceptable en el proceso de revisión y control.
- Los canales de comunicación y los procesos son eficaces.
- Existe participación en los procedimientos de toma de decisiones y revisión de las mismas.
- Todos los niveles de profesorado y estudiantes conocen sus responsabilidades y las aceptan.
- Existe un compromiso de revisión del desarrollo, mejora y formación del personal docente.
- Existen ciclos de revisión y control y se produce una respuesta.

2.- Actividades comunes en la formación y educación en turismo y hostelería.

- Admisiones. Existe igualdad de oportunidades; qué proporción de los admitidos terminan; toda la experiencia personal, profesional y educativa se tiene en cuenta; ¿existen vías de entrada alternativas para los candidatos al programa de adultos de edad madura?
- Información. Es útil, exacta y realista; ¿existe una estrategia de marketing para los clientes potenciales de la institución? ¿Se hace una orientación antes de entrar?
- Proceso de Selección. ¿Está claro, lo conoce todo el profesorado y es justo e irrebatible en lo que se refiere al procedimiento?
- Acreditación externa y convalidación. ¿Ha sido el programa aprobado por organismos externos, por los expertos, los examinadores y la industria? ¿Existe una idea clara de los resultados y de las experiencias de aprendizaje? ¿Hay examinadores externos y se han nombrado supervisores y si es así, mediante qué mecanismo?
- Aprobación del programa interno. ¿Se ha realizado un proceso interno dentro de la institución para establecer el marco, los objetivos, los fundamentos académicos y las características del programa?
- Recursos. ¿Se han tenido en consideración los asuntos académicos, el espacio, la biblioteca y la evaluación?, ¿Se dispone de trabajos en los que se pueda adquirir una experiencia laboral?
- Participación y Revisiones. ¿Existen planes de participación en los procesos de revisión en los que participen todas las partes, a saber, profesores, administradores, estudiantes y organismos externos?
- Progresión y evaluación de la enseñanza. ¿Existen medios de que esta información esté disponible, especialmente para los estudiantes en forma de manual?

3.- Enfoques de auditorías de Calidad en la educación y la formación

- Se recogen los testimonios de los estudiantes y de asesores externos mediante revisiones minuciosas, así como de los empresarios.

[12] Westlake J, Presentation to the Training Teachers for the Tourism Industry, Estoril, Portugal, 1994

• Se verifican los procedimientos de comunicación. ¿Se han especificado estas funciones, responsabilidades y líneas?, ¿Existe documentación? ¿Qué evidencia de innovación existe en el aprendizaje y en la enseñanza?
• ¿Cómo se controlan y supervisan los programas, qué respuesta existe, y qué se registra y se acciona?
• ¿Cómo se nombra al profesorado, cómo se perfecciona y cómo se evalúa?
• ¿Cómo se apoya a los estudiantes en lo que se refiere al aprendizaje, a la orientación y a las instalaciones?
• ¿Cuáles son los resultados de los estudiantes y los procedimientos en lo que se refiere al progreso, la evaluación y los intereses?
• ¿Existe un proceso de comparación con los standards o niveles externos y se realizan verificaciones?
• Juzgar si existe evidencia de participación y si se confirman de manera explícita las responsabilidades académicas, de gestión técnico-administrativa y de los estudiantes.

En resumen, un control evalúa si se ha entregado todo lo prometido y verifica los procedimientos y los mecanismos internos.

Hacia un nuevo paradigma para desarrollar la calidad en la educación en turismo y hostelería

Una de la actividades clave en las que se comprometen las instituciones de educación y formación es la del desarrollo del curriculum y se sostiene que ésta es la actividad clave y nuclear para desarrollar procedimientos de garantía y control de calidad.

Existe una gama de modelos en lo que se refiere al desarrollo del currículum y al diseño de los cursos. Uno de ellos, diseñado por Manwaring y Elton[13] sugiere que éstos son procesos centrales de (i) establecimiento de objetivos, (ii) concepción de contenidos, (iii) establecimiento de métodos, (iv) concepción de la evaluación, y que estos procesos están relacionados entre sí. El establecimiento de objetivos generales para un programa está conectado con estos procesos tal y como lo están los procedimientos de evaluación.

Externamente a estas actividades (o internamente en la institución) existen cuestiones o influencias de costes, recursos, actitudes y políticas. El turismo y la hostelería son temas nuevos en muchos países y en las instituciones tradicionales hay preocupación y amenazas reales para el desarrollo de un programa así como para progresar con el mismo. Sin embargo, si se lleva hasta una conclusión lógica, una consideración exhaustiva del curso y diseño del curriculum éste podría cubrir muchas de las etapas de cualquier sistema de garantía de calidad en una institución educativa.

Existen varias visiones del concepto de curriculum pero principalmente es el punto focal en el que algunos elementos convergen para proporcionar al estudiante una experiencia educativa. Este enfoque puede resultar muy tradicional y estandarizado. Es aquí donde:
• Se transmiten y deciden de antemano las habilidades y los conocimientos.
• El conjunto de conocimientos se ordena en unidades lógicas para comunicarlas a los estudiantes.
• El tutor desarrolla el esquema para la presentación de la información al estudiante.
• El tutor selecciona los medios de transmisión más eficaces.
Un sistema más abierto, que está más centrado en el estudiante que en el profesor, es el enfoque de **proceso**

[13] Manwaring G and Elton, L "Workshop in Course Design" pp 13-32 in Cryer (ed). Training Activities for Teachers in Higher Education Vol 2 SRHE, Guilford, 1984.

- Se pone énfasis en aprender y en las experiencias de aprendizaje.
- Se pone en práctica un mecanismo de consulta para el estudiante.
- Se identifican las necesidades del estudiante y se organiza un programa para atender esas necesidades.
- La evaluación es un mecanismo clave para asegurar que se satisfacen las necesidades del estudiante, de no ser así, se modifica el proceso.

Además del enfoque de proceso, si consideramos los elementos de integración horizontal y de articulación vertical, se podría desarrollar un concepto holístico de desarrollo curricular. Existe una superficie de contacto entre los temas de estudio, los estudiantes de distintas características y sus experiencias y los medios de comunicación de masas, la actividad cultural, las actividades extracurriculares, el hogar, la comunidad y el mundo laboral. Estos elementos construidos horizontalmente se introducen en el mundo del diseño curricular y los temas de estudio.

En un sentido vertical, necesitamos considerar las experiencias y educación previas de los estudiantes a través de la experiencia que figure en el currículum hasta su educación y formación posteriores. Éste es un argumento en favor de la integración del turismo en el contexto de la vida cotidiana, las comunidades receptoras, las escuelas y la educación previa y posterior de tipo específico o técnico.

Estas dimensiones indican que un enfoque holístico del diseño del currículum se concentra en el estudiante, se centra en el aprendizaje más que en la enseñanza y que el enfoque de proceso es el camino adecuado a seguir. Aunque es difícil de aplicar, ilustra la innovación en el aprendizaje y en la enseñanza. Está dirigido hacia el estudiante, no viene impuesto por el profesor y se puede ver como el enfoque preferido ya que se integra con elementos de control de calidad.

Sin embargo queda pendiente un tema clave muy importante, se trata en realidad de los proveedores centralizados de educación y formación que desarrollan currícula estandarizados o básicos o nucleares en los que se prescribe el contenido. Este planteamiento en lo que respecta a la estandarización puede entenderse como algo que facilita la medición de la calidad atendiendo a la clasificiación de las instituciones educativas según la calidad de la enseñanza y la investigación que producen.

Esto nos plantea una serie de asuntos claves; ¿Permite el desarrollo de un currículum estandarizado innovaciones en los procesos de aprendizaje y enseñanza? ¿Permite que aparezcan enfoques centrados en los estudiantes y la integración de la enseñanza del turismo y la hostelería en los amplios contextos del entorno y la comunidad y en las fases anteriores y posteriores de educación formal? ¿Permite el desarrollo de una educación y formación vocacional continuada para aquellos que estén trabajando y para desarrollar nuevas ideas experimentales en las formas de prestación?

Cualquier avance hacia la estandarización puede implicar que la calidad es un concepto absoluto mediante el cual se puede realizar una medición exacta. Quizás la calidad es más una noción relativa por la que nosotros y otros podemos verificar nuestros progresos hacia finalidades y objetivos establecidos previamente y en la que comprobamos que los procedimientos y procesos se han puesto en práctica. Los procedimientos de calidad en la educación en turismo y hostelería puede imponérselos uno mismo y se pueden realizar las comparaciones adecuadas, pero cualquier movimiento que se realice hacia actividades prescritas conduce a problemas sobre cómo se puede juzgar y medir de manera absoluta.

Versión inglesa

English version

The Interface of Tourism and Quality Management research: Summing up a Decade

César Camisón
Juan Carlos Bou
Vicente Roca
Cristina Montesinos

(Universitat Jaume I, Castelló)

ABSTRACT

This article studies the scope and content of Quality Management research in the field of tourism. After identifying the papers relevant to this interface published over the ten-year period 1986-96 and contained in the ABI/INFORM database, supplemented by a list of the main academic journals specialising in tourism, a diagnosis is made of the areas of interest dealt with by tourism researchers in relation to quality, classified on the basis of the model proposed by the European Foundation for Quality Management, the gaps that exist therein and the future lines of research that should to be encouraged, bearing in mind the trends which have emerged from the examination of the state of the art.

KEYWORDS
Quality Research, Quality in Tourism, Contents Analysis.

1.–INTRODUCTION

Historically speaking, tourism is a recent economic activity. This fact, combined with its marginalization as a field of academic and university interest, has meant that researchers have been very late in focusing their attention on it. The increased presence of tourism in research has been encouraged by the recognition of its role as a catalyst for development and in the creation of wealth. Anyway, the last few years have witnessed the establishment of a solid academic community concerned with the problems of tourist activities, a proof of which is the increase in the number of specialist publications.

In this context, the purpose of this study is to analyze the research carried out on tourist activities during the last decade and, in particular, on activities related to quality and the establishment of Total Quality Management systems in tourist enterprises.

For the development of these aims, the article is divided into three parts. Firstly, it introduces the concept of Tourism to be used and describes the activities it embraces, reviewing, as well, certain Quality Management concepts and models which can usefully be applied to tourist activities. It then describes the methodology used for the analysis of the research centred on the interface between Tourism and Total Quality Management. Finally, the results obtained are analyzed and certain suggestions are put forward in the form of conclusions on future lines of research.

2.–TOURIST ACTIVITY AND QUALITY MANAGEMENT

2.1. The Concept of Tourism

An understanding of the term "tourism", the elements of which it is composed and their interaction, is important for the purposes of our research, since, depending on these three elements and the scale or level of generalization/depth of the study, different approaches or scientific disciplines will emerge as the most appropriate for its exploration.

By identifying the tourist business as a multidisciplinary and interdisciplinary area, as many as 16 possible different study approaches to this concept have been distinguished (McIntosh, Goeldner and Ritchie, 1995).

According to the World Tourism Organization, Tourism encompasses the total sum of the activities of people who travel and stay in destinations away from their ordinary places of residence for periods of time not exceeding one year for leisure, business or other purposes.

Tourism can also be defined as the sum of the phenomena and relations arising out of the interaction between foreign tourists and residents (service providers, local authorities and the local community) in the process of attracting and accommodating tourists. It is a combination of activities, services and industries influencing the tourist's experience, and includes the hotel, restaurant and transport business and any other component that contributes to satisfying the tourists' needs and wishes.

Applying the Leiper model (Cooper, Fletcher, Gilbert and Wanhill, 1993), and considering the groups that are involved in or influenced by tourist activity (McIntosh, Goeldner and Ritchie, 1995), we can basically identify three factors that interact with one another: geographic elements (geographic/tourist destination approach), the tourist (Marketing, Sociology or Psychology approaches) and tourist enterprises (Management approach). Our field of interest in this paper is centred on the latter element, on the basic providers of the services demanded by tourists, and it is the micro-organizational aspects, i.e. their models of administration and organization, that will be the study area whose interface with Quality we wish to do research on.

2.2. Quality Management: Difficulties of application to tourist enterprises

Quality Management has been one of the factors attracting the most interest in recent decades in the field of Strategic Management. In tourism, too, Quality Management is becoming increasingly important.

Despite this growing importance, there has been no significant progress towards a clear and widely-accepted definition of the term. On the contrary, there are numerous difficulties, both conceptual and practical, which still make it an elusive and hard-to-define concept (Garvin, 1984).

A review of the different existing concepts of quality permits us to identify five major approaches to quality: transcendent, product-based, process-based, customer-oriented and value-based (Garvin, 1984). Although these different approaches account for the majority of studies on quality, their application to service activities, and, in particular, to tourist activities, is by no means easy owing to their specific characteristics.

A better way of achieving the aims of this paper may therefore be to look at the evolution of quality management systems in companies. An analysis of the evolution of the quality movement in the course of this century reveals that it can be summarized using three different, albeit complementary, approaches. These approaches do not follow any chronological order. On the contrary, the various approaches overlap in time as they reflect the different contributions and dynamics that quality management has experienced in the diverse countries. We may term these three approaches the "technical approach", the "human approach" and the "strategic or management approach" to quality (Camisón, 1994).

The technical approach reflects a conception of quality that includes both "product-oriented" and "process-orientated" quality concepts (Garvin, 1984). According to these definitions, quality is understood as the fulfilment of a set of characteristics or specifications of a product or service and as the absence of deficiencies in the manufacturing processes, respectively. The importance of the technical approach has been considerable, as shown by the fact that it was the predominant approach to quality in the West until the 70s. This approach, nevertheless, underwent a major evolution that enabled it to retain its currency for so long. Thus, starting from an initial approach of limited scope, in which quality was basically associated with product inspection, as in the case of Statistical Quality Control, a broader view eventually came to be adopted in which the quality function also included Statistical Process Control (Deming, 1989), while later, in the 60s, quality was extended to all the activities of the company with the introduction of the so-called Total Quality Control (Feigenbaum, 1986).

The human or cultural approach to quality arose later as a reaction against the previous approach. The international competitive success of Japanese companies, chiefly based on the better quality of their products, prompted an increased interest in their quality management practices and methods. This attention resulted in an understanding and subsequent adaptation by Western companies of Japanese human resource management practices. The human approach is based on a conception of quality as internal and external customer satisfaction. The contributions of this approach have represented an increased importance of human resources and of cultural aspects in the establishment of quality management systems. Elements such as motivation, training, team work, quality circles, improvement teams or empowerment come as a consequence of the application of this view of quality.

Although both approaches represent major contributions, their implementation and results obtained have proved to be less satisfactory than was initially anticipated. The existence of functional organizational structures in Western companies, which are unsuited to the requirements of the new quality principles (process management, team work), an incomplete understanding and, consequently, a poor adaptation of quality management systems which have been considered as a set of isolated actions without addressing the content of those systems in its full complexity, the difficulty of introducing this range of techniques and tools (quality circles, improvement groups, etc.) in isolation and in a cultural context different from the one in which they arose, together with a lack of commitment on the part of the management, which would have made it possible for quality management to be given priority, have been some of the main factors that account for these unsatisfactory results.

To these difficulties must be added the impact of a series of new environment-related factors that have led to a change in the competitive conditions of business concerns. Among the most important of such factors are the globalization of the economy, the acceleration of technological change, the increased pressure of international competition and consumer demand for products and services meeting higher quality standards.

These new competitive conditions have resulted in an increased need on the part of companies for a correct conception and implementation of quality management systems capable of exerting a positive and substantial influence on their profitability and competitiveness.

In the light of these developments, previous quality approaches prove to be insufficient. It was, therefore, necessary to develop a concept of quality management systems conceived of as true business management systems. This was the germ of the strategic or management approach to quality. The main features of this new or second-generation approach to quality are that it is multidimensional and dynamic (Camisón, 1994). The basic dimensions which the new approach should possess include the following: quality leadership by the top management, which becomes the main advocate of the quality system; effective integration of quality actions with the other objectives, policies and strategies of the firm; allocation of sufficient resources for the full development of the system and the actions to be undertaken; a shared long-term view, but with results being produced from the beginning; an internal market or employee satisfaction culture, involving the use of customer-supplier chains; and the emphasis laid on the satisfaction of customer needs (Merli, 1995). The quality systems that reflect this new approach have traditionally been termed Total Quality Management Systems (TQMS).

2.3. The EFQM's Total Quality Management Model

Among the different currently existing Total Quality Management models, one of those attracting the greatest interest is the European Total Quality Management Model. This model has been developed by the European Foundation for Quality Management, an association set up in 1988 by 14 leading European firms. The main objective that prompted these firms to form the association was to improve the competitive position of leading Western European companies in the world market (EFQM, 1994). In 1991, the Foundation created the European Quality Award, an annual award granted for the first time in 1992. In order to be considered for this award, companies must present their own self-assessment report based on the model developed for this purpose by the Foundation and set out in Figure 1.

The model consists of 9 elements, reflecting the main elements of Total, or second-generation, Quality Management Systems. These 9 elements are grouped together under two general headings: 'Agents' and 'Results'. The 'results' record the assessment of what the company is achieving by the application of the model and the actions it involves. The 'agents', on the other hand, show how the 'results' are achieved, and, therefore, indicate the main objectives, strategies, policies, decisions and actions to be carried out in the implementation of the Quality Model. Generally speaking, it may be said that what the model proposes is that 'Customer Satisfaction, Personnel Satisfaction and Social Impact are achieved by Leadership in Policy and Strategy, Personnel Management, Resources and Processes, which finally leads to excellent Financial Results' (EFQM, 1994).

The Agents include five elements: Leadership, Policy and Strategy, Personnel Management, Resources and Processes. Leadership refers to the action of the executives in relation to Total Quality. This leadership must be translated into a clear involvement on the part of the executives, which requires active support of quality through policies of promotion, communication and information, both internal and external, recognition and appreciation of the efforts made to assure quality, allocation of adequate resources, etc. Quality Policy and Strategy reflects how total quality is integrated into the set of objectives and strategies of the company and how these are formulated, managed, implemented and reviewed. Personnel Management includes all the actions adopted for the purpose of obtaining the maximum potential from the employees. Training, teaching of skills,

selection and recruiting, as well as the establishment of communication systems, team-working methods and remuneration systems that encourage quality improvement, are the actions usually associated with this management area. Resources indicate how they are organized to support the company's quality policy and strategy. They include both tangible and intangible resources. Finally, Processes refer to identification, enhancement, restructuring and modification to ensure their constant improvement.

As regards Results, these include Customer Satisfaction, Personnel Satisfaction, Social Impact and Financial Results. Customer Satisfaction records the perception which external customers have concerning the company's quality level. The establishment of suitable procedures to make this assessment, as well as the analysis of the results, should be the basic aims in this area. Personnel Satisfaction should assess the degree of satisfaction of employees in their work. Social Impact reflects the perception which society at large has of the company, which suggests that feedback channels for ascertaining what this perception is should be set up. Finally, the Financial Results are intended to evaluate the effects achieved by the introduction of the Total Quality Management System.

3.–OBJECTIVES AND METHODOLOGY OF THE REVIEW OF THE LITERATURE

3.1. Objectives

Having defined the respective areas of tourist activities and Total Quality Management models whose interface we wish to work on, the next step was to explore the scope and contents of research on Total Quality Management in tourist activities, based on a review of the literature. Our specific objectives in this study are:

1. To analyse the research on Total Quality Management in Tourism, in order to identify existing research gaps.

2. To highlight lines of tourism quality research opened up as a result of the research gaps detected.

3.2. Methodology

The methodology used consisted in looking for research on Total Quality Management in Tourism through the ABI/INFORM database and reviewing the principal academic journals specializing in tourism. The selection of the ABI/INFORM database was due to its suitability for the characteristics of this study, as it is a database that has indexed publications on economy and business since 1971 and is updated monthly. It contains approximately 550,000 entries with abstracts of articles published in over 1,000 international publications on economy and business management. In addition, its structure permits easy access to the information required through the use of "keywords" and the classification of the articles by subject-matter, one of them being Tourism. It is therefore an essential information source to obtain data on progress in the field of business management. Furthermore, the growing importance of Tourism has been reflected in the appearance of a series of academic journals on the subject which, given their specialist nature, are not included in the ABI/INFORM database but are, nevertheless, of the greatest interest as they contain a considerable amount of quality scientific work made by Tourism researchers. It was therefore considered advisable to extend the search for information on quality in Tourism to this set of journals, in order to make the study more representative. The journals included in this review are listed in Table 1.
The period chosen extended from January 1986 to 1996 (August in the case of the ABI/INFORM database and December for the publications specializing in Tourism), the reason for selecting this time frame being twofold: firstly to ensure a representative sampling and secondly to detect trends in the preferences of Tourism researchers with respect to quality-related areas and models.

3.3. Search criteria for the relevant literature

The search for relevant information through the ABI/INFORM database was conducted by establishing different search criteria. These criteria were determined in a number of consecutive stages, with the aim of refining the information obtained gradually until a set of references as close as possible to our study area was selected.

The first search criterion in the ABI/INFORM was based on the 'keywords' tourism and quality, leisure and quality, and hospitality and quality. The object of this initial selection was to identify the body of articles dealing with quality and tourism during the years 1986-1996. As a result, a large number of references were obtained. Their summary review showed that many of them were not related to the area of Quality Management in tourist enterprises, and it was therefore decided to refine the search terms to obtain a selection more closely related to the given objectives. An initial refinement involved the concept of quality. In order to select only those articles related to Quality Management in firms, the generic term quality was replaced by a series of quality topics appearing as keywords in the ABI/INFORM database. Specifically, the criteria used were total quality, quality of service, quality control, product quality, quality circles and quality of work. These topics were crossed with the tourism criteria of the first selection, and the concepts restaurant, hotels and travel were also included, as these terms were felt to reflect the major activities of tourist enterprises. This search model is reproduced in figure 2.

The results obtained from this second search are shown in table 2, which gives the number of publications identified per year for each of the selected keywords. As can be seen, beginning in the year 1991, there is a spectacular increase in the number of articles on quality in tourism. For all the years considered in the analysis, studies dealing with the basic tourist supply, i.e., hotels and restaurants, stand out as being the most numerous.

The realization that there were articles that had been duplicated in different searches as well as articles not directly related to the object of this study, suggested the need for a process of refinement involving an analysis of the relevance of the articles to the area of one of the main study topics, based on the abstracts of the articles selected. This analysis revealed the existence of a large number of references unconnected with the subject of Total Quality Management in tourist enterprises. All those publications not focusing on the study of Quality Management systems in tourist enterprises from the management's standpoint were eliminated. This resulted in the elimination of 546 articles from the previous selection, the research output being thus reduced to the figures shown in table 3.

The selection of articles taken from academic journals specializing in tourism was made using the same keyword search criteria reproduced in the model in figure 2. Table 4 lists the number of publications in each area per year. An initial analysis confirms the impressions obtained in the study of the ABI/INFORM database: a turning point in research since 1991 and its concentration on hospitality, hotel and restaurant activities.

3.4. Criteria for the analysis of relevant information

The publications obtained from the above searches were subjected to detailed analysis and classified on the basis of three different "ad hoc" criteria (figure 3):

1. By the quality approach adopted in the study.

2. Applying the EFQM Model criteria. In particular, the analysis of the relevant research identified was based on the EFQM's quality self-assessment model, applied to each type of tourist activity, which resulted in the classification model shown in table 5.

3. According to the methodology used. Four types of methods were distinguished: preparation and discussion of particular cases of quality management in real-life tourist enterprises, case study, theoretical study and aggregate empirical study. The classification model obtained by the

distribution of the publications based on the application of these methods among the different tourist activities is illustrated in table 6.

The use of these criteria allowed the information obtained to be suitably analysed for the proposed objectives. These criteria are intended to provide an accurate picture of the state of the art as regards research on quality in tourist enterprises and to reveal, at the same time, research areas still not sufficiently explored in the existing literature.

4. RESEARCH ON QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM

4.1. Classification based on the quality approach used

The first criterion for the analysis of the papers selected was based on the adaptation of the Camison classification of Quality Management Approaches (1994). According to this classification, studies on quality management in business enterprises may be grouped under three different approaches: the technical approach, the human approach and the strategic or management approach. In our case, the classification was made solely in two groups:

1. The first group included the articles that presented a global approach to quality, i.e., those that adopted a Total Quality Management (TQM) approach as their business philosophy.

2. The second group comprised those articles that presented partial approaches to quality, either focusing on technical aspects or on the human dimension of quality.

The result of classifying the 447 articles considered relevant in the two categories defined above is set out in table 7.

These data show that, again since 1991, there has been a change in the trend. The 80s were dominated by studies focusing on the technical and human problems of quality implementation while the 1990s have seen the appearance of an increasingly larger number of global research studies analysing quality as a competitive strategy.

4.2. Classification based on the EFQM Model criteria

The next step in our analysis was to classify the 447 articles reviewed in accordance with the assessment criteria of the European quality model developed by the European Foundation for Quality Management (EFQM). The aim of this classification was, on the one hand, to determine which elements of this model have been more thoroughly discussed in the literature on quality in tourism, and on the other hand, which of them retain completely unexplored or at least insufficiently explored aspects that offer possible fields of interest to the researcher.

To determine which elements of the model were to be analyzed by a given publication, it was necessary to adapt those elements to this study. The criteria used for this adaptation, as well as the research approach adapted for each element, are set out below (table 8).

Leadership. Inside this criterion we included articles that explicitly described the active role played by executives within the enterprise for the implementation of Total Quality in personnel and processes (for example., communication and recognition policies) as well as their active promotion of quality outside the organization (lectures, membership of quality associations, etc.). The number of articles devoted to these topics amount to a total of 96, having registered a slow but steady growth.

Policy and strategy. We included in this section all the articles that focused on the mission, vision and values of an enterprise consistent with Total Quality principles: i.e., articles that provided a description of the tourist enterprise as it is now (investigating how the people in the enterprise behave) or the type of organization it wishes to become and how it can achieve this aim, establishing a link with the changes observed in tourist behaviour and the need for enterprises to adapt to those changes (for example, "our firm has customer satisfaction goals way above current standards..."). As predicted by the growing number of studies based on the strategic quality approach, this chapter is the one that accounts for the largest number of publications (197), and has become the area of preferential interest since 1992.

Personnel management. The publications referenced under this heading deal with the way the organization uses the full potential of its personnel to ensure constant quality improvement; basic topics would therefore be teamwork, quality circles, systems of hiring, remuneration and promotion. This is the second most extensively explored research area, with 170 studies fundamentally focusing on the importance of employee experience and personal skills, improved through training, within their organizations.

Resources. We included, under this heading, publications focusing on the provision and importance as for quality of financial resources and others such as information, materials and technology applications (e.g., centralized reserve systems, CRS). This heuristic field did not attract the attention of Tourism researchers until the 90s, and although it experienced a relative peak in the period 1992-93 it seems to have declined since then.

Processes. Under this category are included publications concerned with the identification of a process and its possible correction to ensure the proper coordination of all the activities and stages which make it up. Tourism research has also felt very much attracted to this field, which comes third in the ranking with 155 papers. With a few ups and downs due to temporary circumstances, interest in processes has remained constant throughout the years 80-90, revealing, to some extent, the outstanding problems facing tourist organizations, namely, the standardization of their processes and the management of their business on the basis of horizontal criteria.

Customer satisfaction. The description of customer expectations and perceptions regarding the services provided, including both the specific application of instruments for measuring and identifying the features that are important to customers and possible supplementary measures to ensure customer satisfaction (handling of complaints, awards and certificates received, etc.) constitute the basic contents assigned to this area. The limited amount of research devoted to these topics (79 articles) is at variance with the actual prevailing concept of quality as the satisfaction of customer needs and requirements. This poverty in research may be indicative of the scant market orientation of tourist organization researchers, although the increasing interest of marketing academics in this area seems to be producing certain results, given the comparative growth in papers published since 1994.

Personnel satisfaction. The contents of the publications included under this heading should consist in descriptions of the perceptions employees have of their firm, including both the specific application of instruments of measurement and identification of features important to employees and possible supplementary measures relating to personnel satisfaction (personnel rotation, hiring trends, recognition of individuals and teams, etc.). The limited number of papers devoted to these topics (46) contrasts with the importance accorded to personnel management research. This fact is, above all, a reflection of the limited empirical practice in tourism enterprises.

Social impact. The articles grouped under this heading are those describing the perceptions of the community at large as to the impact of tourist organizations on society, and the perception that exists with respect to the orientation of tourism enterprises towards quality of life, the environment and the conservation of global resources. The minimum number of papers detected (20) shows this area to be the major gap in research, in contrast with the growing importance of environmental management, which has even been reflected in the development of the ISO 14,000 norms for its standardisation.

Results. This section includes papers focusing on economic and both financial and non-financial measures (market share,

activities with no added value, etc.) determining the success of the organization, especially as a result of quality plans. The limited amount of research in this area (71 papers) can be partly attributed to the reluctance on the part of tourist enterprises to provide information on these aspects, a practice, moreover, that is inconsistent with the policy of transparency which Total Quality demands.

Our research has also looked at the distribution of articles in each element of the EFQM model based on tourist activities (table 9). It can be observed that in the generic research on Tourism the dominant studies are those on "Policy and Strategy", although closely followed by publications on "Resources", "Personnel Satisfaction and Management" and "Social Impact"; therefore, the poverty of research detected on certain elements of the model occurs when analyzing the research on applications in specific tourist activities. The research on hospitality and hotel enterprises is dominated by papers on the two elements already highlighted, "Policy and Strategy" and "Personnel Management", the importance accorded to "Leadership" also standing out, while in relation to restaurant and travel agency businesses papers on "Processes" predominate, "Policy and Strategy" taking second place. The size of the enterprise must play a significant role in this selection of topics, since the hotel and hospitality firms are, as a general rule; international chains, which enhances the opportunity for analysis of strategic and management problems; on the other hand, the smaller firms continue to be dominated by operational or process problems. In relative terms, researchers concerned with customer and personnel satisfaction have focused their studies on hotel companies, probably because it is in this area that the most valuable and widespread applications are to be found. It should be emphasized, finally, that there is a poverty of work on leisure quality, which may perhaps be accounted for by the sociological and academic origin of the researchers in this area.

4.3. Classification based on the methodology employed

A final classification was based on the type of methodology used in the study of quality in tourist enterprises. For this purpose the papers analysed were classified according to four criteria:

1. Study of a specific case. Examination of a specific firm, chain or franchise.

2. Case studies. Comparative analysis of a series of companies, chains or franchises identified in the article.

3. Theoretical study. Conceptual analysis, without any practical or empirical application.

4. Sectorial empirical study. Sectorial studies based on the information obtained from a cross-section of anonymous tourist enterprises.

The results obtained with this classification (table 10) show the predominance of empirical research over theoretical research; within the former there is a majority of case studies, either particular or comparative, although the percentage of aggregate empirical studies is very significant. This could point at an insufficient theoretical component in research on quality in Tourism. We believe this conclusion to be premature and probably mistaken, since a large number of the empirical research papers reviewed are intended to serve as a test of theoretical hypotheses. The diagnosis indicates rather a balance between research oriented towards the exposition of cases of interest for professional practice or recipes for the application of quality systems in tourist enterprises; and research whose purpose is to test the validity of certain formulations, models or principles proposed by the theory on quality within the field of tourist activities.

5. CONCLUSIONS

This study is part of a line of research, focusing on the study of trends in the literature on Business Administration and Tourism, based on content analysis (Chan, Evans and Sutherlin, 1989; Weaver and McCleary, 1989; Weaver, McCleary and Ferrar, 1990; Athiyaman, 1995). The study is also significant in relation to the existing controversy with respect to the criteria of measurement of publications output as an indicator of academic quality (Rutherford and Saqenfink, 1992; Wood, 1995). Its principal finding has been to confirm the existence of major imbalances in topic selection by researchers, which has resulted in a certain concentration on some questions while leaving major gaps in other areas, as well as the necessity to analyse a broad spectrum of journals in order to establish an acceptable diagnosis.

In connection with the determination of research gaps, the findings obtained prompt an initial important reflection. Although the number of publications related to quality in tourism has been increasing over the decade examined (1986-96), a more exhaustive review of the articles published shows that the majority of these publications are not directly connected to the implementation of quality management systems in tourist enterprises; only 35% of the articles may be considered as such. In principle, there may be three logical explanations for this poor attention to the quality implementation in tourism:

1. The reluctance of tourist firms to disclose their experience in quality matters, assuming that a greater number of applications exists in the sector.

2. The shortage of quality system applications in tourist enterprises (Camisón, 1996, b, c). In this respect, the fact that a large number of the papers analysed focus on the experience of certain chains, such as Ritz Carlton or McDonals, is significant.

3. A scarce perception by the scientific community working in Tourism of the importance of quality as a factor of competitiveness in this activity (Camisón, 1996 a).

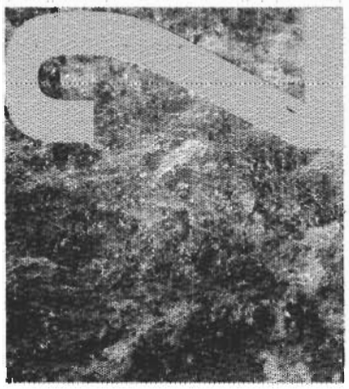
Concentrating on the analysis of the articles dealing with quality management, a growing balance cab be seen between papers having to do with the introduction of quality systems based on the technical or human approaches and research based on a strategic approach to quality. However, a more detailed analysis of the most frequently researched on topics reveals a relatively considerable imbalance in the study of the various dimensions of quality. If the relative importance of the EFQM Model elements in the literature reviewed is examined, major differences are visible in the degree of use of the different methods, techniques and tools of the model. Thus, the integration of Total Quality Management into the strategy of the enterprise, personnel management and processes are the criteria that have been given the greatest importance in the articles examined. In contrast, other elements closely associated with Total Quality Management Systems, such as employee (internal customer) and customer satisfaction, or the social impact of the enterprise, have been much less frequently analyzed.

The analysis by activities reflects some significant differences, while the papers related to hospitality and hotel enterprises shows a more customer-oriented conception of quality, the work relating on restaurant enterprises (above all, franchised restaurant chains) and travel agencies shows a greater concentration on process management. With respect to tourism in the broad sense, this reveals a fundamentally destination-oriented conception, which means that there are few studies oriented to quality management in enterprises whereas there are more on their social impact.

Finally, the review of the literature based on the methodology used reveals a predominance of empirical work and a smaller weight of theoretical construction work. This evidence is added to the voices that have already claimed the need for the development of a theoretical framework that might be effectively used in research on tourist organizations, while at the same time being useful for decision-making by executives in this field (Becker and Olsen, 1995). Specifically, it has also been felt that it is necessary to have a theoretical model that would serve to support a research agenda on Total Quality Management and would be useful for systematic evaluation (Saunders and Preston, 1994).

As regards future research, the general conclusion that can be drawn from this study is that we need to continue to look into the available experience on the implementation of quality management systems in order to highlight its peculiarities in a sector which is acquiring increasing importance in quality literature.

More specifically, further research is needed in order to look more deeply into certain basic elements that have not been developed in tourism to the same extent as in other service activities (ASQC, 1996). It is particularly necessary to establish methodologies and procedures permitting the assessment of customer-perceived quality in tourist enterprises (hotels, restaurants, travel agencies); and to establish systems for the evaluation of the costs of quality and non-quality in such enterprises in order to show the positive effects that the implementation of quality has for them.



Hotel Management

Emilio Díez de Castro and
Joaquín Traverso Cortés

ABSTRACT

Hotel management requires management skills and a high level of organisational know-how. Many aspects are known which can be used to define modern, quality-oriented management. The following five aspects: Measurement; Management Orientation; Market Approach; Human Resources; Organisational Structure, were used to analyse how hotel managers responded and their perception of their management action within the industry.

KEYWORDS

Hotel management; Quality management; Aspects of Management; Measurement; Management Style; Motivation.

1.–EFFICIENT AND EFFECTIVE MANAGEMENT

For many years, hotel management was fundamentally a question of offering certain basic services, using employees with no training and at the lowest possible cost. However, there is now an increasingly general awareness that professionalism is the key to success.

However, old habits die hard and many companies are still using outdated models and approaches which prevent them from taking the decisive step towards modern management.

The situation described above is obvious to anyone with first-hand experience of how many hotel businesses are run and who is familiar with the ideas and methods used by those managers who are not interested in the prospects of change or in doing things differently.

If an effective approach is found to tackle these questions, they can be dealt with on the basis of known data. Therefore, we made an empirical study of the significant aspects of hotel management. The aim of our work was to determine to what extent and in what degree the present situation could be considered satisfactory or whether the opposite was the case and there were clear gaps. Our study was based on the idea that the framework of reference could not be perfection, among other reasons, because it would be impossible to define a state of perfection.

There have been numerous analyses, studies and recommendations by reputed consultants in recent years which have led to general guidelines being available on what the elements of quality management are and which aspects are required for an organisation to be clearly oriented towards excellence, based on the reasonable assumption that the profitability of a company depends on skills and resources.

2.–FIVE ASPECTS OF HOTEL MANAGEMENT

A study of the significant aspects of management requires the adoption of criteria for grouping and selection, since there may be a large number of aspects involved. A study of the characteristics of excellence in companies (Díez et al., 1995) identified 68 elements, although it was not intended as an exhaustive study. However, this number is too large for the purpose of an analysis aiming at establishing general guidelines on management methods unless the elements are distributed in a number of smaller groups.

Therefore, we decided to work with five dimensions covering the most relevant aspects of quality-oriented management.

Measurement. It is difficult to improve something which has not been measured. If an aspect has not been measured, it is unknown and leads to the use of speculative opinions and beliefs. Band (1994; page 267) points out that the majority of managers like the idea of using functional measurements. However, it is essential to use measurements which are directly linked to the creation process of the established value.

Management orientation. There are many areas where management can be developed: from the level of those managers who basically deal with their problems as they occur to the level of strategic planning. Standardisation of quality and quality guarantee are the main challenges.

Market. There is a broad framework for management decision-taking in the field of customer attention and market approach. A company's future depends on a well-defined market approach.

Human resources. These are the people who provide the services and in this sector, the employee is the key figure in achieving better quality. It is essential to have good professionals who are well-trained for their job and therefore, willing to accept responsibility for their actions.

Organisational structure. The current model for a quality business involves planning, programming, standardisation, quality assurance and, at the same time, flexibility and a lack of bureaucratic structure.

Fig. 1. The quality management diamond.

3.–THE OBJECTIVES OF QUALITY ANALYSIS IN HOTEL MANAGEMENT

The aim of the present study is to obtain information on management behaviour and managers' actions. Therefore, our approach was based on collecting and analysing data, rather than on establishing hypotheses and trying to prove their validity.

At present, information on management in the industry, the skills developed therein and particularly, on the way in which business management is understood by those responsible is still very limited. Therefore, we felt that the best approach to achieving the desired results was to establish research objectives which supplemented the information available on these essential aspects related to the present and future development of the industry.

The objectives of this study are the following ones:

a). To establish which elements or aspects of quality management are best accepted in companies in the hotel industry.

b). To establish which elements or aspects of quality management are least accepted or simply rejected by companies in the industry.

c). To analyse the general level of quality management and the gap between the level found in hotel businesses and the level approaching excellence.

4.–OF FEATURES ABOUT QUALITY MANAGEMENT

With an aim to establishing the most significant aspects of management in companies in the hotel industry, we drew up a questionnaire including those aspects that would indicate the existence or lack of quality management. For this purpose, we took the model already used in the study made by Diez et al (1995) as our guide.

The aspects of modern, updated management and its acceptance were defined on the basis of its capacity to respond to each of the five management dimensions (Measurement, management orientation, organisational structure, market approach and human resources). The survey set up eight elements to enable us to identify the aspect of measurement. These elements indicate the degree of knowledge, information and analysis relating to market needs and prospects. Eleven elements were used for the aspect of management orientation. In the dimension related to the way the organisational structure adapts to the requirements for quality management development, questions were included to identify a total of six elements. Market approach included a large number of elements, with fifteen different questions aimed at determining essential factors of quality management, such as a priority concern with and attention to the market. Lastly, the way in which human resources were managed was identified through eighteen different aspects, since quality management is based wholly on people, their motivation, preparation and management skills.

The survey was carried out in twenty hotel businesses, selected at random, in the Andalusian community. The survey was addressed at managers of businesses with more than twenty-five employees, as we felt that the level of management and the needs for its development are different in the case of small hotels and should be dealt with in a separate study.

Since the proposed objectives only required a descriptive study to be carried out, the analysis made was based on establishing the frequency with which companies participated in each of the features.

The cut-off value for establishing acceptance of a quality management aspect as inherent in the industry was determined in a similar study (Diez et al, 1995) with a positive identification of the aspect in 30% of the sample. Acceptance of the aspect by at least 30% of companies is a good indicator for it to be considered a distinctive feature of quality management when working with large samples. However, smaller samples require the cut-off value to be raised to a higher level - in our case, to 50%.

The determination of a cut-off value, by analysing all the companies with a larger number of positive elements, requires the element in question to be found in at least 90% of all companies with higher management quality.
A similar procedure led us to establish a cut-off value for those aspects we found were not of interest to, or were rejected by managers in the industry. Thus, a cut-off value of 10% was established whereby identification of an element in the management of companies in the industry in only ten per cent or less of the companies led us to classify the element in question as lacking acceptance.

5.–RESULTS

The results of the analysis are given in terms of the three main objectives proposed in this study.

a). Outstanding characteristics.

The most accepted quality elements of management were grouped and included in each of the five aspects shown on the management diamond described earlier in this paper.

–Organisational structure.

Over the past ten years, quality management has meant a significant change in the approach taken regarding the main problems occurring in a business. Previously, it seemed that the only solution for companies was restructuring, involving drastic cuts in the company structure. The trend towards greater priority being given to processes led to re-engineering. On the dilemma between restructuring and re-engineering, Hamel (1995, p.31) points out that re-engineering at least offers some hope for improvement, although this is not always the case.

However, total quality involves a little more than this and for quality to improve, problems have to be analysed and solutions found by the group.

–Our survey identified a significant feature of total quality in the fact that, in the hotel industry, there are permanent groups who meet regularly to solve problems.

–Human Resources

Labovitz (1995), on developing his explanation of how to make quality real, includes a statement made by an employee which is highly significant for understanding the importance of human resources when introducing quality management systems. "Well, there was something that used to get on Sparks' nerves: the management. The bosses tell you: do things this way because we say so. We don't pay you to think, we pay you to work. These expressions will have been heard on more than one occasion by those who are familiar with the way in which many company managers act. Managers looking for quality should avoid thinking and acting in this way.

The above example of what not to do leads us to the elements that make good management, the most relevant of which, in this industry, are the following :

–Initiative. Companies should encourage employees to take the initiative and make suggestions through formally established channels on how to achieve better quality.

–Responsibility. The majority of company managers prefer to make their own decisions and accept the risks and responsibilities involved in their job.

–Participation in the decision-making process. Managers ask the group to make suggestions before taking a decision and even ask the group to decide within certain limits.

–Delegation. Managers frequently delegate in their subordinates.

–Communication. Immediate subordinates are well-informed of the company's global objectives. This is coherent with Grouard's vision (1995; p. 154). He underlines that it is not enough to provide selective information to a few people and that "a high level of communication should be guaranteed, at least, during key stages of the process of change".

–Management Orientation

Camisón (1995) points out that working towards total quality management inevitably requires an ongoing quality strategy based on a solid method and on a system of values. The establishment of strategic plans, company objectives being extended to all levels of the company and a speedy response to market problems are the best indicators of quality management.

The most significant aspects identified in the industry are the attitudes of managers to the questions described:

-It is important to have clear, practical plans at all levels.

-Plans are drawn up on the basis of participation. All decisions related to planning are shared with the managers involved.

-The responsible managers and technical personnel are given the opportunity to review and comment on proposed plans before any resources are allocated to them.

-The average time for responding to a complaint or claim by a customer should be less than a week.

-Market Approach

Mestres (1995) described the current situation and trends observed in the tourist industry and underlined the fact that customer segments are becoming increasingly more differentiated. Each segment has highly differing needs and motivations and therefore, any action should clearly address the target segment. Furthermore, European tourists are looking for more customised services and are becoming more demanding. Therefore, there is an obvious need for a differentiated offer and better quality to meet the demands of each market segment.

In this sense, the companies in the sector have adopted a position clearly linked to the described trends and specifically, consider it essential to:

-Achieve differentiation through quality.

-Measurement.

Although measurement is an important factor in the whole management process, there is no single measurement that can be considered generally accepted by company managers. However, this is not due to a lack of theoretical tools or specific applications within this industry. Witt (1994; page 155), for example, has defined the items that should serve to design decisions in the tourist industry and has also described how to evaluate them and the criteria that should be used for the evaluation.

b). Aspects not accepted.

These are aspects of management which are not easily accepted or are simply rejected by hotel managers. Managers are not interested in, or not currently concerned with these aspects in most cases.

-Management orientation.

-They do not develop actions designed to obtain ISO 9000 certificates.

-Human Resources.

In reference to the weaknesses of the tourist industry, Membrado (1995) identified the lack of a training plan for professionals in the industry as one of the key factors. This perception is still wholly valid in this study, as shown by the results:

-Training. There is a great lack of training related to each and every one of the tools and skills involved in quality management.

-Employee selection. Managers and employees are hired using procedures which have nothing to do with any formal employee selection processes.

-Relations. In this industry, the skill to relate and deal with people is essential. However, this skill is not taken into account when promoting managers.

-Initiative. Initiatives taken by employees are not recognised or rewarded.
-Risk. Freedom of action is not encouraged nor is the capacity to take personal or individual risks.

-Measurement.

Berry (1995) advocates listening to the client systematically since it is not sufficient to carry out real-situation studies on special occasions. Berry states that "companies need to create an information system on service quality" since sporadic studies are like snapshots and are insufficient to discover customers' opinions and to take immediate action when and where required. Along the same lines, Rodriguez del Bosque (1995) pointed out that one of the most interesting questions in the sector is to discover what the customer's preferences are and how these are formed.

Nonetheless, despite the evidence of the above statements, the following gaps were found in the industry in general:

-A lack of measurement of customer satisfaction based on surveys.

-A lack of measurement based on comments made in letters received from customers.

-No measurements made by telephone.

-Market approach.

Although co-operation is increasingly used in company management, some of the options available are not being used in this industry. Specifically:

-Establishing agreements with other companies for the purpose of offering joint services.

-Establishing agreements with other companies for the purpose of sharing assets.

c). Excellence Study.

The third objective of our work consisted in analysing the general level existing in quality management and the gap between this level in hotel businesses and the level approaching excellence.

Firstly, we studied whether the size of the business had any impact on the behaviour of excellence factors in companies in the hotel industry. For this purpose, we took two groups of companies: a). companies with more than 25 and less than 50 employees and b). companies with over 50 employees.

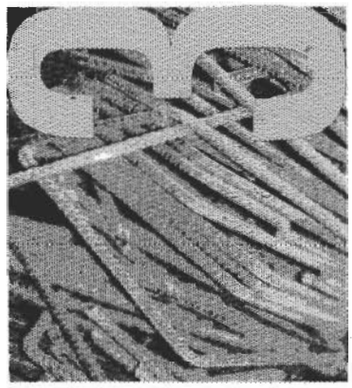
In our analysis of the different aspects, we found that the behaviour of the two groups of companies is very similar. The only significant difference found was related to strategy. Companies with over 50 employees tend to focus more on the feature connected with market differentiation.

For the purpose of making the analysis on a global level (See Table 1), we charted the level or degree of perfection in relation to the total number of elements found in each company.

1. Top level. Companies where 30 or more elements were identified.
2. Advanced level. Between 25 and 29 elements.
3. Average level. Between 20 and 24 elements.
4. Low level. Less than 20 elements.

It was found that very few companies of this type (only 5%) qualified as "excellent". 50% of the companies studied would be situated in the good to very good management range. This percentage seems low to us since it implies that practically 45% of the companies studied need to improve their management.

If we make the analysis in terms of the size of the company, there is no significant variation in the results.



Service Quality and its Management in Tourism Enterprises

Klaus Weiermair

1.–QUALITY VERSUS PRICE COMPETITION IN TOURISM

As in most other branches of economic activity price and quality constitute, also in tourism, major instruments or weapons of competition in the fight for customers (tourists). But while both are logically interconnected in the formula Quality : Price = Value and while value for money is often quoted as the driving force of tourism demand (Nagl 1987) it is not at all clear as to how exactly value, price or quality become evaluated by customers or entrepreneurs leave alone as to whether such factors as value or quality for price can be the prime forces in shaping and balancing tourism markets. A both clearer and more practical approach is provided by the strategic management literature, where it is suggested that for purposes of market positioning firms can only pursue either a quality (or product) differentiation, cost leadership or focus strategy (Porter 1985). The focus strategy can be viewed as a derivative of the former two since it involves pursuing either cost leadership or quality (product) differentiation strategies in special or partial market segments (niches) whilst the former two are made up by global strategies to the pursued in all of the firm's markets.

In the case of cost leadership strategies firms typically provide average (market) quality products and/or services which they, however, supply at below market prices. They can do this on account of competitive advantages established with respect to costs and prices. The latter are frequently the result of economies of scale or economies of scope. E.g. Thompson travel can offer average quality holiday packages comparable to its competition, but normally shaves off a few pounds from competing products. The more homogenous the product or service in a given market the greater is the likelihood that firms will compete in terms of prices and costs. This in turn implies that only those firms will survive the competitive battle in the long run which have optimally adjusted their plant and firm size, as every testbook in microeconomic theory predicts (see e.g. Mansfield 1994, ibid. p. 312ff). In this scenario, competition is fierce, is uniquely based on price and very few firms, namely only those who can produce at minimum average long run cost will survive.

On the other hand, if firms apply pure product (service) differentiation strategies costs and prices will become merely constraints in the firm's pursuit of continously producing new products and/or services, hence new quality through innovation. Thus appreciable variance of both market price and quality of products (services) can exist in equilibrium. Unlike the cost leadership case, different types of firms producing and selling different types of products and qualities can survive in the long run. The more fragmented an industry is, on account of both localized and/or segmented customer preferences and on account of an absence of economies of scale in human capital intensive products (services), the more likely firms will compete in terms of unique, novel or differentiated products (services) making quality the prime competitive weapon.

While particularly on account of the present globalization of the tourism industry it is not to deny that cost and price pressures have led to and will, in the future, continue to lead to a greater rationalization and industrialization of the European tourism industry (Keller & Koch 1995). Europe's future tourism will for the most part be compelled to work with quality, particularly service quality, as its prime competitive weapon or advantage when faced with the new low cost tourism in Asia, the Caribbean or SouthAmerica.

A stronger strategic focus on quality in the production and marketing of tourism services in Europe will, in addition, be rendered necessary by secularly rising production costs in terms of labour and the environment and present trends towards more individualized products/services. As regards trends towards greater individualization, quality conscientious tourism behaviour, there exist both factual evidence and a mushrooming literature which testify to the ever increasing importance of quality over price in many of Europe's tourism industries and products. New leisure behaviour in Opaschowsky's language or „the new tourist" in Poon's terminology, all require the same novel feature of „personal experience" within a variety of tourism activities (Poon 1993, Opaschowsky 1994).

The second compelling argument concerning the likely increase in the importance of quality in tourism lies with the rapidly rising cost for unspoiled land and for nonqualified labour throughout most of Europe's tourism regions. While in the past friendliness and the natural charm of people in tourism receiving regions as well as idyllic landscape could almost be taken for granted the asking they have today is greater because they are very scarce and non-reproducible resources. The latter implies that a) cost leadership strategies must be ruled out for many regions and products on account of high and rising labour and ecological cost and b) many former „natural" resources in tourism today have become manmade tourism infra- and suprastructures requiring high quality-labour, -technology and -policies for their creation and maintenance. Incidentally, this also implies the creation of environmentally friendly forms of tourism such as rural tourism or eco-tourism.

After having attempted to argue the case for quality competition becoming ever more important in Europe's future tourism industries, we now move on to part II, which will discuss at some length as to what constitute quality attributes or quality experiences in general and as to how important they are in the context of tourism activities and tourist segments.

2.–IMPORTANCE AND DETERMINANTS OF QUALITY IN THE PRODUCTION AND MARKETING OF TOURISM SERVICES

As has been alluded to before quality as a concept involving consumer behaviour or more generally market exchange, must remain in tourism, like elsewhere, a subjective construct. Put differently, no matter how we may want to rank quality objectively and in an absolute sense,

either according to the amount and/or nature of inputs used in the production or according to the output or result characteristics of a given system of service production; what in the end really matters is the customer's perception and evaluation or satisfaction with quality. Whether a restaurant employs 10 or 100 chefs or uses fresh or canned vegetables in the production of food and/or whether the menu offers a wide or limited selection becomes only relevant in connection with the customer's expectation, perception and more or less satisfying experience with the supplied variance in service quality.

Although tourism can learn from quality control and management practices in manufacturing (Weiermair 1994) tourism services production, especially the hospitality industry, may nevertheless require a different focus. Contrary to manufacturing, where, on account of non-perishability, goods can be inspected and defective items removed before consumption, tourism products or services are produced and consumed simultaneously making quality control and management, particularily at times of peak demand, much more difficult to carry out. Furthermore, much of the quality generated in tourism service production stems from the interaction between customer and contact personnel, thereby appreciably raising the uncertainty of a perfect match between customer expectation and experience, thus making total quality control an almost unachievable challenge.

Another salient feature of service production in tourism is the interrelatedness of services and service quality within the tourism system or tourism chain (Smith 1994) thereby imposing further difficulties on the specification, evaluation, control and management of quality in tourism. Typically, the quality of a holiday experienced by the average tourist includes everything that happened to that person from the moment that he or she closes the door of their home residence when leaving for vacation to that point in time when he/she returns to their permanent residence. Thus the concept of quality in tourism is an interrelated and holistic one spanning all activities associated with the chain of tourism services from transportation to accomodation and food, animation and culture, to sports and recreation. The holistic and interrelated nature of consumption in tourism imposes further constraints on the specification and control of quality in tourism services.

In analogy to Herzberg's motivation theory, some authors have made a distinction between factors which merely create minimum satisfaction and those which increase customers' satisfaction. E.g. Juran (1992) distinguishes between two types of quality: product or service features which create customer satisfaction and, secondly, the absence of deficiencies, which increases customer satisfaction.

Added product features or the provision of choice, such as, e.g. all inclusive club offers, more spacious hotel suites, more service or contact personnel per tourist, longer and better equipped swimming and/or sports facilities in hotels etc... are all designed to, either appeal to larger and/or additional market segments, or to bind the customer more closely to the product or tourism package, i.e., to make him more loyal.

Although added product features (value effects) could eventually balance the added cost of quality (Heskett 1986, Heskett, Sasser & Hart 1990), added services/product features normally command higher costs and prices which customers are also willing to pay. Indeed, in deciding upon individually suitable and available price/quality pairs of services customers' quality expectations are formed, among other things, by price suggesting that the often quoted „value for money" determinant behind the demand for services in tourism must in the tourist's decision making framework be somewhat more complex than the mere formula of Q:P=V.

Another useful distinction between different types of quality has been pioneered by Grönroos (1982) who distinguishes between technical and functional quality. Technical quality refers to the What, that is,. the range of services and/or capabilities, which the client is offered, whilst functional quality refers to the How ,i.e., the way in which services are offered, notably the interaction between client and the contact personnel.

For many services in hospitality and other tourism branches of economic activity technical capabilities or systems and hardware are fairly similar, as are, e.g., reservation or booking systems and/or check in standards but there can be great differences in the way in which customers are treated in the process of a check in. Below the Grönroos model of technical and functional quality is depicted. It distinguishes not only between technical and functional forms of quality but also illustrates the perception of service quality as a result of a subjective process of comparing (pairing) expectation, image and perception to arrive at final quality judgements.

Thus perceived or experienced quality is used by most authors as the critical variable affecting final quality judgement by and/or satisfaction of customers. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 1988, Grönroos 1983, Heskett 1986, Brown & Swartz 1989).

The matching of quality deliverance and quality expectation has, however, both firm internal determinants which concern the delivery process and external determinants which concern the impact of environmental industry or service specific variables upon the process of formation of quality perceptions and customer expectations.

In part III, the GAP-model (Parasuraman et.al., 1985, 1988) will describe service quality problems in services and identify four gaps to be managed by service firms. Of the four gaps, one is externally influenced, namely, that one which relates to customers' perceptions and/or expectations of service quality prior to consumption.

Understanding customers' perception of quality, particularly quality uncertainty, gives rise to management tools in managing service quality expectations (Roest & Verhallen 1995). Quality expectations of prospective customers are essentially formed by previous experience and personal traits of customers and the forementioned communications by service providers or intermediary firms (e.g. advertising firms).

Translated into tourism applications this means that, e.g., the quality expectation of an alpine winter tourist will be formed by his previous winter sports experiences in the planned or other alpine destinations, the strength of his desire (motivation) for wintersports relative to other leisure activities and the relative attractiveness of winter resorts under choice as communicated to and perceived by the prospective alpine winter tourist.

Much has been written on the quality perception process in services, which could also be applied to tourism. Typical fields of analysis comprise the process of information collection (Bettman 1979), the process of picking quality cues (Monroe and Krishnan 1985) and translating them into quality attributes or processes (van Raaij 1977) to finally forming quality expectations based on quality attributes or processes (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985, 1988).

Much of this process of perceiving and evaluating quality prior to consuming specific tourism services will hinge upon the search-, experience and credence characteristics or attributes of the services in question (Roest & Verhallen 1995 p. 66ff.). Search attributes, such as, e.g., the average amount of snow during the winter season, level of precipitation or days of sunshine, can be accurately judged prior to consumption. Experience attributes such as the competence and friendliness of contact personnel in the ski resort can only by judged during consumption and credence attributes, such as, e.g,. reliability of hardware (ski lifts) or humanware (ski patrols) in the case of accidents may never be assessed properly either before or during consumption.

Few services in tourism have search attributes and hence cannot be tested prior to consumption and, consequently, inferential belief processing from available information or informational belief processing where tourism consumers depend on external expertise are commonly being used to determine quality (attribute) scores (Furse et.al. 1984).

While in non tourism settings of the service sector much research has been carried out on the quality perception making process involving such topics and problems as the availability of purposeful information, the presence of a priori beliefs, lack of intrinsic cues or varying levels of motivation to deduce quality in a systematic way (Crane & De Young 1990) much less empirical account is available on the information processing behaviour of tourists (but see, e.g., Schul, Crompton). While a few observations regarding the search behaviour of tourists, such as, e.g., the high incidence of using friends and relatives as the most promising search method in ascertaining quality attributes which stand out (Weiermair & Mäser 1996), more research still needs to be done regarding the formation and perception of quality cues for different types of tourism activities or services under different contextual conditions (e.g. risk) for different types of tourists. Once we have found customers' (tourists') perceptions and expectations of specific quality attributes or experiences, the next most important question becomes one of properly translating these quality expectations into manageable programmes of service quality production and delivery. This will be the subject matter of the next section.

3.–ON THE EVALUATION, CONTROL AND MANAGEMENT OF SERVICE QUALITY IN TOURISM ENTERPRISES

In discussing the evaluation, control and management of service quality in enterprises producing tourism products we depart from two major assumptions or premises:

1. That firms operate in a very competitive environment where quality competition prevails and where meeting customer expectation therefore defines the required service quality and

2. that for purposes of establishing quality control systems only detailed and/or operationalized quality concepts can be used.

If we accept these prerequisites we are left with but one quality control/management model, namely, the one which has been pioneered originally by Parasuraman et.al. (1986) widely known as GAP-model. Other approaches which use incidence based rather than attribute-based measures of service quality (Bitner, Booms & Tetreault 1989, Stauss & Hentschel 1992), or those which describe service quality measures directly from theoretical propositions of the theory of arousal (Andersson 1992) have the disadvantage of yielding rather imprecise aggregate and/or amorphous quality concepts and measures.

Consistent with previous observations that customers have both instrumental and psychological expectations about a service performance (Swan & Combs 1976), thus being simultaneously concerned with technical and functional quality, all variations of the GAP-model end up with a combination of hard and soft data (facts) for the measurement of service quality. The employed five generic dimensions of service quality are: Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy, which were derived from factor structures formed over several studies, thus effectively representing the „true" quality characteristics confirming theoretical foundations (Parasuraman et.al. 1985, 1988). Liljander and Strandvik (1995) have applied the original five attributes in a study of service quality in a Finnish restaurant.

Many authors have either amplified or modified the list of five to suit the model to specific service branches, different cultures or different customer groupings. E.g. Lemmink and Behara have created 13 quality attributes for automobile services. Gilmore & Carson (1985), in a crossecultural study of British and Danish ferries have used six, namely, Physical Facilities, Choice and Range of Products, Information Available, Staff Accessibility, Communication with Customers and Customers Response to Products. In trying to explain service quality in alpine tourism Weiermair and Fuchs (1996) use seven quality attributes namely:

Aesthetics/appearance, Security/safety, Freedom of choice with respect to choosing activities,

Authenticity/honesty, Service orientation in terms of punctuality and reliability, Variety/fun and Accessability of services

As is typical with SERVQUAL measurements customers (tourists) respond to questionnaires in terms of quality perceptions and expectations and separately in terms of quality satisfaction using the forementioned dimensions of service quality. Found differences form the quality gap which can be represented as follows:

The first and in practice most important gap is management's failure to properly read and interpret consumer expectations. It is the failure of Hospitality Executives to realize as to what contributes to high quality service in the eyes of their customers, the resort manager's inability to correctly interpret the motives and expectations of different market segments in terms of the mix and quality of tourism activities to be offered in the resort or the tour operators' inability to offer the desired tour packages and associated levels of service quality.

Large tourism enterprises may have initially conducted market studies or simply more carefully listened to consumer wants, or ,alternatively, Europe's mass tourism during the 70's and 80's may have been conducted in many destination regions as a sellers' market. Whatever the reason may have been, in today's competitive environment increased efforts in environmental scanning and market research are needed to design and/or redesign holiday products or hospitality services in line with customers' expectations. Much of the data from national or international surveys on travel motives lack detailed analysis regarding specific quality attributes or quality experiences, thus forcing local or regional tourism enterprises to conduct their own in-depth market research.

The second gap arises when management knows as to what customers want but is unable or unwilling to establish firm-internal systems and procedures which would allow the production of customer oriented service quality. Firms may be unwilling to invest in human resources or technology which could be the prerequisite for services quality. The former terms seem to have been one of the major determinants in establishing high service quality in much of Central Europe's alpine tourism (RETTOURISM 1995). E.g., in Austria trends towards the increased employment of unqualified foreign service workers and low levels of professionalization of owner-managers and managers of tourism enterprises are said to contribute to low levels of service quality (Weiermair 1986).

The third gap or service-performance gap is associated with the faulty or non-existent execution of quality service delivery despite recognition of consumer wants and firm internal specification of quality goals. Typically, this gap arises out of inadequate quality control systems. In most tourism enterprises quality variance from specifications is associated with human errors or incorrect human behaviour calling for internal marketing programmes and policies (Grönroos 1985). Problems of quality control are heightened when independently owned units or enterprises are to produce to certain quality standards. The problem is somewhat less pronounced in franchise systems or management contract provisions where collectively agreed and controlled quality standards exist than in loosely controlled enterprises, tourism product alliances or confederations. Austria's special product hotel groups organized by the Austrian tourism board, such as Austrian golf or tennis hotels, typically fall into that category. The same

problem of insufficient quality control leverage and/or consequential sanctions against non-performers exists also with most other self-imposed and loosely coordinated service groupings within or across destinations (Bieger 1996).

The fourth gap is created when tourism enterprises or hospitality firms promise more in their external communications than they can deliver. Examples of either exaggerated image advertising or of flawed information advertising in tourism abound. Visitors are often attracted to resorts at off season times and rates without being told, at that time, that many tourist attractions and facilities are shut down or they are lured into alpine resorts showing villages and mountains deeply covered with snow only to find out later that ski runs lack snow or have not been groomed.

Here a lesson can be learnt from those tourism firms and organizations who deliberately promise less than what they know with certainty that they can deliver, thus creating a winning quality expectation strategy.

Finally gap five is merely the sum of the previously mentioned four gaps, which merely illustrates the necessity to further disaggregate, analyse, manage and control overall negative quality judgements or quality net offs as expressed in surveys, complaint systems or customer interviews. The evaluation, control and management of service quality within and across tourism enterprises poses a number of serious problems dealing especially with the measurement and weighting of service quality attributes and experiences, particularly in the production and marketing of complex and interrelated chains of tourism service packages. Even though the SERVQUAL concept may have to be adapted or redesigned to meet specific quality condition and „validity" problems (Weiermair & Fuchs 1996) it still seems to hold the greatest promises relative to other concepts of quality evaluation in tourism.

4.–SUMMARY AND OUTLOOK

There are three, possibly four compelling reasons as to why a high quality policy should pay off for most European tourism enterprises: namely, Escape from pure Price Competition, Retention of Customers, Attraction and Retention of Motivated and Qualified Employees as well as possible Cost Reductions.

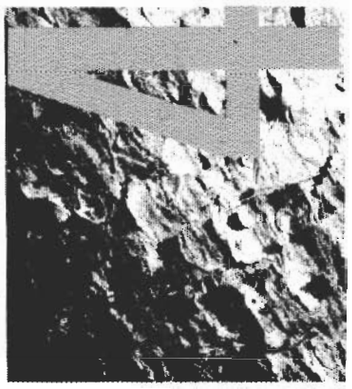
Escape from Price Competition
PIMS data (Buzzel & Bradley 1987) consistently show that enterprises in the top third in quality are able to charge 5-6 % more than other firms and also yield higher profits. Much of present day price competition in Europe's alpine and mediterranean destinations is ruinous to many firms, thus suggesting quality as an escape.

Retention of Customers
It is well known that word-of-mouth recommendations for good quality from satisfied customers are disproportionately less numerous than word-of-mouth complaints. On average a satisfied guest will tell five others, while a dissatisfied guest will tell ten or more people. If for no other reasons but to balance good and bad reputation tourism enterprises should strive for zero defect quality policies.

Attraction and Retention of Qualified Personnel
Both motivation-theory and empirical accounts on workers' satisfaction, motivation and performance in tourism enterprises attest to the importance of service quality in organisations (Weiermair 1996, Weiermair & Fuchs 1996).

Possible Cost Reductions
Although high quality operations have their costs, they tend to be more than compensated by the internal and external costs of errors or defective services leading to customers' complaints. Heskett's self-reinforcing quality wheel shows that in the long run a higher quality and, thereby, higher value strategy will pay off in terms of higher value and lowered cost for most service organisations (Heskett, ibid., p. 29) thereby setting free resources for more quality enhancing investments in technology, marketing, products and personnel.

When considering the high pay off that European tourism can expect from a clearer definition, evaluation and proper management of service quality in tourism enterprises, it is no surprise that many new quality control and standardization exercises such as ISO-9000 are now also being proposed and applied to tourism. It can only be hoped that those efforts are being given the proper methodological attention and care that they deserve.



Designing and managing A Quality Visitor Experience in Environmentally Sensitive Regions

J.R. Brent Ritchie

Chair
World Tourism Education & Research Centre
The University of Calgary
Calgary, Alberta, Canada

1.–INTRODUCTION: QUALITY OF SERVICE AND QUALITY OF EXPERIENCE

Over the past decade, there has been a broad based effort in all areas of business to improve the quality of service delivered to the consumer. This increasing emphasis on quality of service has been by no means altruistic. Rather, it reflects a steadily evolving marketplace in which quality of service, be it a direct purchase of service, or service in support of a particular product, has become essential in order to remain competitive. This pressure for increased quality of service has, not surprisingly, also become an integral part of the challenges facing the travel and tourism industry. However, the emphasis on quality of service in travel and tourism has taken a somewhat different twist in that it has been recognized that individual quality service transactions are not enough. Rather the industry must be concerned with the quality of the overall travel experience (Otto and Ritchie, 1995, 1996). This reflects the reality that an overall travel experience may very well be judged unsatisfactory even though many of the individual purchase/service transactions of which it is composed, were in themselves satisfactory. In effect, it takes only few unsatisfactory transactions to totally negate satisfaction with an entire tourism experience. As such, managers in the tourism sector must be concerned with all facets of the travel experience and attempt to ensure insofar as is possible that all service transactions are satisfactory. In addition, they must ensure they relate well to one another where necessary.

Perhaps the classic example of such a problem is the interface between air and ground travel. An airline may provide an excellent air travel experience, and a bus firm may provide a very satisfactory bussing experience from the air terminal to a final destination. However, if the traveler finds that the interface between air and ground travel is not properly managed, then satisfaction with the entire travel experience may be compromised.

2.–THE TRAVEL EXPERIENCE WITHIN ENVIRONMENTALLY SENSITIVE REGIONS

The foregoing discussion has assumed a typical commercial setting in which the overall travel experience and its component parts are provided to the public. This assumption implies that there are no unusual settings or circumstances which make it particularly difficult to satisfactorily meet all aspects of the traveler's needs and demands.

There are, however, a number of contexts in which this assumption is not valid. Examples would include travel which is undertaken under emergency conditions (such as death in the family), travel which is undertaken within a radically different cultural environment, and travel which is undertaken under extremely unfavourable climatic conditions. It also includes the travel/visitation experience which is undertaken within the framework of an environmentally sensitive region. All of these special contexts have their own unique challenges. This particular paper focuses on the very special challenges associated with efforts to provide a satisfactory travel experience within environmentally sensitive regions.

3.–THE CHALLENGE OF ENVIRONMENTALLY SENSITIVE REGIONS

While not extensively researched, some of the special challenges presented by travel within environmentally sensitive regions are as follows:

1. There are strong and increasingly powerful objections on the part of the environmental movement to any and all travel/recreational activities which take place in environmentally sensitive regions, and which thus risk damage to the environment.

2. Even where the travel trade is sensitive to concerns, we find there is very little information regarding the extent to which different types of activities and/or travel experiences will in fact cause environmental damage.

3. In situations where broad environmental guidelines have been attempted, there is often a failure to recognize the influence of seasonality concerning the environmental impact of different kinds of travel activities/experiences. That is certain activities/experiences may be highly detrimental to the ecology in the summer period, but of little or no impact during the winter.

4. Because of our lack of understanding of the true motivations or range of benefits sought from different travel experiences in environmentally sensitive regions, we have better understanding or insight into the substitutability factor; i.e., the extent to which a given individual, or segments of the market may be able to substitute a low environmental impact experience for a high impact experience, while still obtaining the same "benefit bundle" that attracted the visitor to the destination.

Because of these challenges (and others) the management of the visitor experience within environmentally sensitive regions becomes even more complex. Largely because of this complexity, and the political difficulties they present, the 1994 Canadian government of the day authorized its Ministry of Heritage to undertake a major (2-year, $2.4 million) study having the overall mandate of charting the future of the Bannf Bow Valley Region (in which Banff National Park is located).

4.–THE BANFF BOW VALLEY STUDY

The Banff Bow Valley Study had three major objectives:

-to develop a vision and goals for the Banff Bow Valley that would integrate ecological, social and economic values;

-to complete a comprehensive analysis of existing information, and to provide direction for future collection and analysis of data to achieve ongoing goals; and

-to provide direction on the management of human use and development in a manner that will maintain ecological values and provide sustainable tourism.

In fulfilling this mandate, the study sought to:

1. recognize areas where existing land use activities are appropriate, areas where development and use have exceeded the ecological or social capacity of the area, and areas where aditional activities are possible;

2. maintain or enhance the area's tourism potential consistent with the Park's ecological integrity objectives;

3. fill critical information gaps and support sustainable management and use practices in the future;

4. provide a set of key indicators useful for assessing changes in the integrity of the Banff Bow Valley and possible thresholds beyond which ecological integrity cannot be maintained;

5. reduce existing detrimental environmental effects of future development, park operations and other land use activities.

It was in relation to the maintaining of the region's tourism potential (item 2), that the study was obliged to undertake an in-depth review of the current potential experiencies offered by the Park-with a particular view to ensuring that these experiences a) met the desires of Canadians; b) were of a high quality; and c) provided good value.

The active pursuit of the foregoing goals forced all those involved in the study to undertake a thorough re-thinking of the role of the tourism within an environmentally sensitive region subject to such intensive visitation pressure (5 million visitors per year, plus 7,000 full-time residents).

5.-PRINCIPLES UNDERLYING THE STUDY

Banff National Park has been a major Canadian tourism destination for over 100 years. The Banff Bow Valley Study faced the challenge of redefining and refocussing Banff National Park's role as a tourism destination for the next fifty (50) years. As the Task Force proceeded to do this, it was felt it important to formally define the principles that would underline this future role. These were:

1. The Town of Banff (and the nearby Hamlet of Lake Louise) were created as a tourism destination, and still today, the primary reason for their existence is to provide essential and basic services for visitors to the Park.

2. Because Banff is a national park, all Canadians must have fair and equitable access to the experiences it has to offer. To fulfill this role, the policies related to Banff National Park as a tourism destination should attempt to make the Banff experiences available to as many Canadians as possible, while always ensuring that the ecological integrity of the Park is maintained.

3. Banff National Park has historically provided Canadians with a broad range of recreational experiences. Those experiences that do not undermine ecological integrity, and that are judged appropriate, will continue to be allowed and supported.

4. The newly-defined Banff National Park Tourism Destination Model (TDM) will place a greater emphasis on education and learning related to Park values.

5. It is important that Banff National Park as a tourism destination be economically sustainable.

The goals of the refocussed Tourism Destination Model (TDM) were, first, to acknowledge the reputation and great tourism strengths of Banff National Park as it exists today; second, to accept selected changes and limitations on future growth of infrastructure so as to preserve both the ecological integrity and the competitive market appeal of the destination; and third, to also propose a refocussing of the destination's development and marketing strategy. This refocussing should maintain those current dimensions of destination development and marketing which take advantage of Banff National Park's magnificent scenery as well as its constrained ability to provide a range of nature-based recreational experiences. In parallel, it should add a strong emphasis on providing visitors with an equally broad range of opportunities to learn about, better understand and more fully appreciate the value of natural wonders and the mountain culture that are unique to the Banff-Bow Valley.

In effect, the end goal was to set a clear standard for the way tourism can support and enhance ecological integrity within an environmentally sensitive tourism destination. As a first step in this process of achieving this goal, it was necessary to identify and define the major types of "Park Experiences" that were deemed both appropriate and viable within this unique and highly sensitive tourism destination.

6.-BANFF NATIONAL PARK EXPERIENCES IN THE THIRD MILLENNIUM

The long term management of the region effectively sought to put in place a range of experiences, each of which would contribute to the realization of strategic goals in its own way. More specifically, each of the experiences should in some way contribute to learning, understanding, and appreciation of nature and culture in the Banff-Bow Valley. This is the core of the refocussed Tourism Destination Model.

In addition to offering specific Bow Valley experiences, it was intended that the promotion of Banff National Park would place an emphasis on attracting visitors who seek these experiences.

Despite this focusing of promotional efforts, the Park experience will continue to mean different things to different visitors. As an initial framework, these meanings include the following "experience types". Further research is necessary to confirm the validity of these experiences.

1. Getting Back to Nature
This experience represents the efforts of the serious environmentalist or outdoor person to satisfy their desire to enjoy nature in an active manner. Simplicity and physical effort are watchwords. In most cases, these people will visit the backcountry, including the remote areas of the Park. They will require few, if any, commercial facilities.

During overnight trips, these visitors may use campsites, shelters, or huts, or instead may choose random camping. Commercial opportunities include guided activities such as hiking, trail riding and climbing for this group. To maintain a high quality experience, human use management will be required in backcountry areas.

2. Appreciating the Wonders and Valuc of Nature
In search of a more intense experiences, these visitors want to learn about the complexity of natural phenomena and processes, and their significance for a healthy planet. To understand this sophisticated scientific information requires professional biologist, experienced guides, and carefully prepared interpretive programs. Activities may range from day use of hardened facilities in the front country to day use and overnight trips in the backcountry. Firms which can offer these services will be well positioned to profit from the "high-end" visitors, who tend to dominate this market. Some operators, such as Moraine Lake Lodge and Brewster Transportation, already offer this type of visitor experience.

3. Getting to Know Nature
This experience includes activities that involve a rather low level of intensity. Individuals, relatively unfamiliar with nature and environment issues, seek to improve their understanding in this area. Basic information and interpretation are particulary important to these visitors. Much of this activity will take place in specially-designed frontcountry facilities.

Private sector firms will benefit from a whole range of new opportunities to provide information and interpretation, traditionally the responsibility of the public sector. Some operators are already pursuing these opportunities. Innovative approaches that stimulate interest among those who are unfamiliar with natural environments will be particularly important.

4. Communing With Nature
These visitors seek spiritual renewal and physical relaxation in a quiet natural setting. Most either come for a day or take an overnight trip into the backcountry. Some camp or stay in backcountry lodges. While many of these experiences are highly individualistic, there may still be selected opportunities for commercial ventures. Short term retreats and facilities that minimize outside intrusion are possibilities. This experience will require management of human use to maintain wilderness conditions in some areas of the Park.

5. Physical Conditioning
This experience, pursued by the active and healthy, preferably in a stimulating and scenic outdoor setting, involves a physical activity such as hiking or climbing that enhances endurance and well-being. Some activities will involve day use in both the frontcountry and in readily accesssible backcountry areas. With the exception of trailheads and trails, few physical structures (e.g. shelters, camp sites) are needed. Other activities may include overnight stays in huts, shelters and lodges, as well as random camping and bivouacking.

Major commercial opportunities will relate to the supply of appropriate, highly priced equipment, guiding, training, and unfortunately, safety and rescue services.

6. The Casual Visit
Many day users enjoy this experience. It involves a low intensity, unstructured experience in which visitors enjoy the beauty of the surroundings, enjoy mild exercise and, in general, share interpersonal or family experiences on a very casual basis.

The vast majority of these uses will be concentrated in places such as the Trans-Canada Highway, the Bow Valley Parkway, the Town of Banff, the Hamlet of Lake Louise area, or along the shores of Lake Louise. Commercial support will be minimal, although visitors will look for food and equipment in the Park's communities.

7. Nature as a Setting
This experience is a generic one in which another primary activity is made more enjoyable or more effective by locating it in the magnificent setting of the Park, and by surrounding it with nature-based activities. The primary activity is most likely to be located in the Town of Banff, the Hamlet of Lake Louise, or in outlying commercial accommodation. The extra activities, a healthy distraction from the primary activity, are a means to introduce Park values to certain types of visitors. Hosting appropriate conferences in the Park is typical of this experience. Simple hosting, however, will not be enough. A conscious effort to link nature and Rocky Mountain experiences with the theme and content of the conference or meeting itself will be required.

8. The Once-in-a-Lifetime Family Vacation
This experience is a Canadian classic. Many families include a visit to Banff National Park as part of their once-in-a-lifetime, long-distance summer vacation. The overall experience may incorporate several other park experiences. Souvenirs or photographs often capture a very special period of traditional family life. These photographs and souvenirs frequently become treasured family heirlooms. Commercial opportunities to support this experience primarily relate to experiential services (e.g., guided walks, wildlife viewing, boat tours), the sale of souvenirs, crafts, and photographic and video supplies. There may also be some demand for advice on how to best enjoy the park.

9. The Quiet Away
This experience reflects the desire to break away from the stress and routine of city life to spend a few tranquil hours in the beauty of the Park. In most cases, these visitors will stay in the Town of Banff, the Hamlet of Lake Louise, outlying commercial accommodations or backcountry lodges.

Some may also want to hike or participate in other forms of recreation. Commercial opportunities here relate primarily to accommodation and fine dining. However, the creativity of the tourism sector will undoubtedly reveal many other possibilities.

10. Browsing and Shopping-Banff Style
While some may consider shopping inappropriate in a national park, many people enjoy shopping in this beautiful setting. From a commercial perspective, the goal will be to shift the retail focus so that it supports an increased understanding and awareness of Park values and Rocky Mountain culture, or improves the ability of park visitors to participate in appropriate activities. This will be reflected in the nature of the facilities, the knowledge of front-line staff and the goods that are stocked and promoted. Stores catering to high-end luxury goods and non-essential needs will be discouraged.

11. Skiing
Banff National Park offers world-class skiing, highly regarded by both regional residents and international visitors. The scenic beauty and quality of snow make the skiing experience superior to any in eastern Canada and competitive with the very best in the world. The emphasis of this experience will be on the enjoyment of an unspoiled setting in a national park, with less emphasis on technology and capacity. Commercial opportunities include the sale of ski equipment and skiing instruction. There will also be opportunities for apres ski activities in the Town of Banff and the Hamlet of Lake Louise.

12. Living to Serve
This experience is a unique one, accorded to few. Living in the Park offers residents the opportunity to enjoy the Park on a daily basis. In return, residents are expected to act as stewards of the Park and as ambassadors to visitors, while working in positions that provide visitors with basic and essential services. Of necessity, most residents will be located in the Town of Banff or the Hamlet of Lake Louise.

7.–PROVIDING QUALITY VISITOR EXPERIENCES IN THE BANFF–BOW VALLEY

During the deliberations of both the Round Table and the Task Force, there was a consistent insistence on ensuring the quality of all park experiences. As well, it was emphasized that efforts to ensure the quality of experiences in Banff National Park should be based on a well-grounded understanding of the nature of a quality experience in general, and the manner in which the general quality of experience model must be adapted for use in a national park.

Quality of Experience (QOE), is a generic concept that seeks to capture the extent to which visitors obtain the functional and psychological benefits anticipated when they chose their destination. Used in the present context, quality of experience attempts to understand and measure the extent to which each of the different Park experiences provides the benefits sought by each major segment of the Park users. From a managerial perspective, quality of experience analysis also tries to determine the degree to which each experience type contributes to the various objectives of the refocussed Tourism Destination Model.

It is important to keep in mind that quality of experience is highly subjective. Nevertheless, certain common factors that contribute to a highly satisfactory experience for many can be measured in somewhat objective terms.

Finally, it should also be kept in mind that the total visitor experience begins well before entry to the Park. The process of information gathering, destination selection, and trip planning, are all important aspects of the overall experience. These pre-visit activities play a major role in increasing anticipation and in defining visitor expectations. It is

essential that everyone in both the public and private sectors understand this reality as they seek to meet visitor needs and wants, and as they design promotional campaigns to attract visitors. Because these campaigns contribute significantly to defining visitor expectations, they must accurately convey information regarding what experiences the Park can and cannot offer within the framework of the Tourism Destination Model.

This approach helps ensure ecological integrity while avoiding misunderstandings that can lower levels of visitor satisfaction.

8.–MANAGING EXPERIENCES DELIVERY

While identifying the range of Banff National Park experiences and their associated dimensions of quality is in itself challenging, it was clear that ensuring the effective delivery of these experiences would demand a major commitment by tourism managers. This commitment ranges from ensuring quality facilities to attracting and retaining highly capable employees. Capable employees were judged particularly important to the delivery of the high quality experiences that are an integral to the Tourism Destination Model.

9.–MONITORING EXPERIENCE DELIVERY

Providing high quality experiences in the ecologically sensitive Banff-Bow Valley requires a well-designed monitoring system. The system must be capable of measuring the quality of the range of experiences, provided to a variety of visitors, in different settings and under highly variable climatic conditions. In brief, efforts to ensure consistently high levels of satisfaction in relation to a Park experience were seen as extremely challenging.

An effective *monitoring system*, by measuring visitor satisfaction with each experience category, provides an empirical basis for managerial action. It also enables management to identify and address special problem areas. Urban visitors, especially those who visit infrequently, tend to make comparisons with other recreational or vacation alternatives. In these settings, quality control is often much easier to manage. For example, compare the ability of National Park managers to consistently meet the expectations of visitors, with that of the manager of a theme park, where the product, setting, climate and visitor movements are highly controlled. In a natural park setting the weather is uncontrollable; the animals do not appear on cue; human movement is not easily predicted or managed; visitors are more price sensitive; and, because a national park is a public facility, citizens tend to believe they should be able to do whatever they want.

In the past, park staff have seen themselves more as managers of park facilities and natural resources than as managers of people.

Research in the national park was, by definition scientific research related to flora and fauna -and research budgets fully reflected this viewpoint. Little effort or funding was allocated to understanding visitors expectations, needs, behaviours or to monitoring their satisfaction. Today, however, because of cuts in public funding, pressures have increased to generate more revenue from users. This in turn, will force Park managers to pay more attention to monitoring the satisfaction or dissatisfaction of visitors.

10.–FROM CONCEPT TO REALITY: RECOMMENDATIONS FOR REALIZING THE REFOCUSSED TOURISM DESTINATION MODEL

The refocussed approach to tourism represents an ambitious and challenging reorientation of Banff National Park's tourism experiences. The successful implementation of the model will require the pursuit of a number of specific objetives, actions, initiatives and programs. The great majority of these will require close cooperation among Parks Canada, tourism operators and other stakeholders.

Towards this end, the Task Force formulated a number of operational recommendations designed to facilitate, encourage and support the proposed refocussing of Banff Tourism. Since many of these recommendations contained a strong local, in additional to their generic content, they will not be reviewed here. Readers interested in this local detail are referred to the full report of the Task Force (Banff Bow Valley Study, 1996).

11.–THE TRANSITION FROM TODAY TO TOMORROW

It is recognized that the Tourism Destination Model cannot be fully realized overnight. At the same time, members of the Task Force are optimistic that it will become a reality well before the 50 year horizon of the report. It is also appreciated that refocussing the current tourism model will involve changes to existing facilities and services and adaptations by the front-line staff on which the tourism sector depends. These changes will take time and will involve a certain level of investment.

It is felt, however, that members of the tourism sector will support these changes and will make the investments necessary to enhance both the attractiveness and the profitability of the destination, all-the-while contributing to the maintenance of ecological integrity. The challenge facing Canadians then, is to manage the transition from today to tomorrow. This challenge involves the following;

12.–ACHIEVING CONSENSUS–SUSTAINABLE FOR WHAT AND FOR WHOM?

Banff National Park has been many things to many people. While the diversity of its meanings to Canadians will continue to vary, it will become increasingly important that the major groups wishing to see a healthy future for the Park each make a greater effort to contribute to the common vision of Banff National Park as the "Touchstone for the Canadian Rockies".

To summarize, the renewed Vision of Banff National Park as a national and international tourism destination is one in which both visitors and residents seek to maintain a destination which provides high quality hospitable experiences and enjoyment to as many citizens as is feasible without endangering the ecological integrity of the region. The pursuit of this ideal requires that each of the following major stakeholder groups recognize its responsibilities to make very special contributions;

13.–THE CONTRIBUTION OF THE ENVIRONMENTAL

While pursuing ecological integrity, those interested in environmental protection must acknowledge both the legitimacy and desirability of tourism in the Banff-Bow Valley. Because this contribution is clearly essential, the environmental community should willingly welcome tourism as an integral partner in preserving ecological integrity in Banff National Park. To offer less is considered hypocritical and unacceptable by those who toil daily in an effort to provide high quality visitors experiences in Banff National Park.

14.–THE CONTRIBUTION OF THE TOURISM SECTOR; CHANGING OUR EXPECTATIONS OF THE VISITOR EXPERIENCE

It follows that the tourism sector itself must endorse the refocussed view of Banff National Park in its international promotions. It must also demonstrate support in day-to-day operations. Both the industry and visitors must recognize that nature is not free. Pricing policies that place a premium on the nature and quality of experiences are fundamental to the new Vision of Banff National Park as a national and international tourism destination.

15.–THE CONTRIBUTION OF PARKS CANADA

Park managers must also recognize the realities of human existence in the Park.

Banff National Park cannot be viewed as a virgin territory in which all the ideals of ecological integrity will always be realized. While residency in the Park is clearly inappropriate in today's terms, it is a reality that will continue for the foreseeable future. Similarly, the national transportation corridor is an essential social and economic reality which affects the ideal of ecological integrity. Despite the problems it creates, it must be accommodated. And finally, visitors must not be seen as an imposition to be tolerated. While clearly secondary, enjoyment of national parks is critical to improved understanding and appreciation of Park values.

16.–THE CONTRIBUTION OF VISITORS: CHANGING OUR CONCEPT OF THE BANFF-BOW VALLEY

Just as environmentalists must modify their view of tourism, Canadians, and others, must accept, and indeed endorse, the idea that visiting Banff National Park is not like visiting any other destination. To visit Banff National is to enhance one's understanding and enjoyment of the especially sensitive characteristics of this ecological jewel can or should provide all the conveniences or range of facilities found in a more traditional destination. Rather, Canadians must willingly embrace the idea that to visit Banff National Park is to visit a very special tourism destination and behave accordingly when doing so.

In brief, the new Vision for Banff National Park is as a sustainable national and international destination that seeks to attract visitors who are interested in the unique heritage experiences the Park can provide. It also expects visitors to accept and appreciate the many dimensions of the experience which reflect Park values.
At the same time, visitors must recognize that the tourism industry provides a complex and extensive support system. For investors and employees who establish, maintain and operate this support system, there must be the opportunity to realize a fair return for their investment and their efforts. This implies the need to charge appropriate fees.

In addition to acknowledging this need for economic sustainability, visitors must accept their responsibility to maintain the ecological integrity of the region. In return for the privilege of enjoying the many wonders of the Park, they must understand the necessity for restrictions on their behaviour and on their numbers.

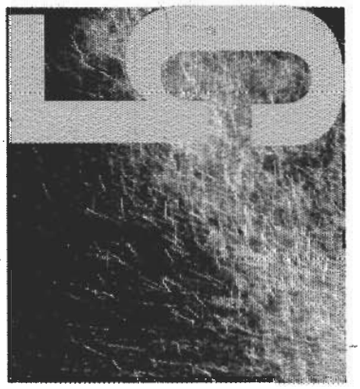
In a similar vein, persons who have the privilege of visiting the Park on a permanent basis, that is living in the Park, must acknowledge their special obligations to sustain the ecological integrity of the Park and create a hospitable environment for Canadians and international visitors.

17.–THE INEVITABLE IMPACT OF THE BALLOT BOX

The Need for Awareness Education, Understanding and Equity

As environmentalists, tourists, residents, industry investors and operators modify their views of Banff National Park as a sustainable tourism destination for next century, a number of reactions can be expected. Because these reactions will be diverse, broad-scale public support is needed. If the vision is unacceptable to most Canadians, then it will be unrealizable. Should Banff National Park frustrate Canadians, become the preserve of the elite, or become inaccessible for financial or other reasons, then the electorate will clearly determine Banff National Park's fate. Clearly, a strong, well-articulated Vision that engages all Canadians in the future of this great national park, is essential to its continued existence.

While the management of Banff National Park certainly requires strong scientific and professional guidance, this guidance must be conveyed in a manner that is sensitive to the interests of all Canadians. In order to maintain the support of all Canadians, it will be essential to continue to inform and to educate, while all the time remaining sensitive to their needs and wishes.



Service Quality in Tourism: Business Management in terms of understanding customer expectations

Rodolfo Vázquez Casielles
Ana María Díaz Martín

Oviedo University
Faculty of Economics and Business Studies
Department of Business Administration and Accounting
Area of Marketing and Market Research

1.–QUALITY TOURISM

Over the last few decades, the mass production of standardised tourist packages has made it possible for tourism to reach different social levels giving rise to the development of large tourist centres as well. However, the demand for customised services - and particularly, quality services - has increased and factors such as the change in tourists' tastes and needs, the incorporation of new technologies, more intense competition and the concern for the degradation of the environment, among other factors, have meant that this change in the demand is no longer met by the offer of a strict mass product.

Undoubtedly, we are facing a new era of tourism where delivery of a high quality tourist experience has become a vital requirement for all firms related to tourist activities.

Therefore, and bearing in mind that the starting point on the path to quality lies in understanding customer expectations, the general aim of our work is to analyse to what extent tourist firms operating in the rural environment are aware of what their customers expect. The aim is to establish a comparison between the perceptions of the supply and demand sides of what makes a quality tourist service.

2.–THEORETICAL PRINCIPLES OF SERVICE QUALITY

For some time, academic research and business practice have shown that a high level of service quality has a positive effect on a company's market share, productivity, costs, employee motivation, differentiation with respect to competitors, customer loyalty as well as attracting new customers - to name a few of the most important advantages. As a result of this evidence, service quality management has become a priority strategy which more and more people are attempting to define, measure and finally, improve.

Unfortunately, the definition and measure of quality have turned out to be particularly complex within the framework of services since, apart from the fact that quality is a concept as yet undefined, there is a further difficulty deriving from the intangible nature of services.

Nonetheless, quality has become a key factor within the service industry and the search for quality has led numerous researchers to develop possible definitions and to design quality models (BUTTLE, 1996). In the literature referring to the subject, the best-known model is the so-called Gap Model (PARASURAMAN, ZEITHAML AND BERRY, 1985, 1988) where service quality is defined as a function of the gap between customer expectations regarding the service they are to receive and their perceptions of the service actually provided by the company. The authors suggest that in order to reduce or eliminate this gap - known as GAP 5, a company providing services will need to manage four additional differences or gaps efficiently (See Figure 1). We will now analyse the five gaps, their origins and consequences, as defined by these authors (GRÖNROOS, 1994; PARASURAMAN, BERRY and ZEITHAML, 1991; ZEITHAML and BITNER, 1996).

GAP 1: The gap between customer expectations and a company's perception of these expectations. One of the main reasons why service quality may be perceived as being poor is that customer expectations are not fully understood. Gap 1, the only one to cross the barrier separating customers from service providers, occurs when companies providing services are unaware of which aspects customers consider to be indicators of high quality, which aspects are essential for customers' needs to be met and what levels of performance are required to offer quality service. For example, in the field of tourist accommodation services, there are companies which spend a great deal of effort and money on the external aspects of the building and on the physical evidence associated with the performance of a service when the customer is looking for nothing but a simple, friendly and functional place to rest.

The causes of this gap are varied (See Chart 1): a lack of or insufficient research on the demand, mis-interpretation of the information available, excessive hierarchical levels, a lack of interaction between top management and customers or an inadequate segmentation of the market - to name but a few. All of these may be summarised in two factors which determine the size of Gap 1:

1. Marketing Research Orientation or the efforts made by a company to discover and understand the needs and expectations of its customers through formal and informal information-collecting activities.

2. Upstream Communication, i.e., the extent to which the flow of information is pursued and encouraged between front-line or contact employees and top management levels.

These factors have both a negative impact on Gap 1, also known as the Marketing Information Gap. Therefore, a correct orientation towards Marketing research, together with a smooth upstream communication, will reduce or even eliminate this gap. The following are some of the solutions and actions that have been put forward with the aim of achieving this purpose:

1. Market research using formal and informal methods to obtain information on customer expectations. There are a large number of traditional methods which ensure close contact with the customer, e.g. visits and interviews or a complaints and claims system. However, in some cases, more innovative methods, such as the development of a quality function or a quality gap analysis would be required.

2. Adequate processing of the customer-related data obtained.

3. A correct market segmentation to identify and address efforts to compatible customer groups or, at least, to be able to separate them if they are incompatible.

4. Setting up or development of internal information channels.

5. More direct contact between customers and the top management.

GAP 2: Gap between the management's perception of customer expectations and quality specifications. Even when sufficient, concise information is available on what customers expect, there are times when companies providing services do not manage to meet their customers' expectations. This might be due to the fact that the quality specifications established for the services are not in line with the perceptions of customer expectations. In other words, these perceptions are not translated into customer-oriented standards.

The fact that a company understands what its customers want but does not translate that knowledge into clear, concise guidelines for providing the service may be due to several reasons: those responsible for setting the standards may consider customers' expectations to be somewhat unrealistic or unreasonable and consequently, difficult to satisfy; they may assume it will be too complicated to predict the demand; perhaps they believe that the inherent variability of the services makes standardisation unfeasible; there may not to be a formal process for defining objectives; or standards are possibly set according to the company's interests rather than to their customers'.

However, the most frequent cause of Gap 2, the Standards Gap, is probably the lack of a true service quality commitment on the part of the organisation. One of the reasons given for the failure of quality programmes in North American companies is precisely that quality is not considered to be a question of maximum priority and there is a lack of leaders who decidely support service and satisfaction for customers (JURAN, 1993).

As Chart 1 shows, Gap 2 is basically a function of establishing customer-based standards and the existence of leaders who are visibly committed to service quality. These factors have both a negative effect on the size of this gap. When standards are set to respond to customer expectations and priorities, rather than to a company's concern for productivity and efficiency, they can be divided into two types:

1. "Strong"/"Hard" Standards. These refer to all the aspects which can be counted, timed or observed by means of an audit. This category would include standards referring to promptness and speed of delivery, to the number of complaints that have sorted out or to getting things "right first time" (zero errors).

2. "Mild"/"Soft" Standards. Unlike the former which are operational standards, these require the use of perception measures. They are termed "soft" because they refer to aspects which are not directly observable and which are only identified through conversations with customers and employees. Examples of this type of standard would be the tone of voice used when dealing with customers, the way customers are treated, the skill in clarifying doubts or solving problems, or the appearance of an employee's uniform.

Showing a clear quality commitment and the definition of standards which reflect customer expectations have a positive effect in closing the second gap, (Figure 2 shows the main steps in the process for setting customer-oriented standards). An example of this can be found in the association of rural tourism establishments Casonas Asturianas whose management philosophy is based on strict compliance with certain technical (basically related to the tangible elements of services) and functional (related to the way the service is provided) requirements, all of which reveals a strong commitment to quality.

Furthermore, measures of perceived service quality and customer satisfaction must be developed to complement traditional financial and accounting measurements. This will allow companies to compare the results obtained with their proposed objectives. In fact, the lack of these marketing indicators is another cause of failure in quality programmes (JURÁN, 1993).

GAP 3: Gap between quality specifications and the service actually delivered. An understanding of customer expectations and the use of guidelines which reflect them exactly does not guarantee a high quality level of the service provided. If a company does not encourage, stimulate and demand compliance with standards during the production process and the delivery of the services, the quality of the latter will deteriorate. Therefore, in order to ensure that quality specifications are effective, they should be supported by adequate resources (people, systems, technologies) and employees should be appraised and rewarded according to their degree of compliance.

The origin of this gap includes: specifications which are too complicated or too strict; the mismatch of employees and functions; an ambiguous definition of functions within the company; specifications which are not coherent with the enterprise culture or which employees do not agree with and which make them feel trapped between the customers and the company, thereby leading to functional conflicts; inadequate systems for supervising, controlling and rewarding employees; inappropriate technology which makes it difficult for actions to be carried out according to specifications; or a lack of team-work spirit.

Rarely is only one of these causes found which means that it is almost always complicated to deal with the third gap - the Service Performance Gap. Initially, the reasons for Gap 3 occurring can be divided into three groups:

1. Human Resources. This heading would include internal practices such as employee hiring, training and motivation, job definitions and feedback.

Companies should be aware that their target public is formed not only by external customers but also by their employees. Thus, for example, those employees who interact directly with external customers can be considered internal customers of other departments within the company, such as Market Research or New Product Development. The growing importance of internal customers has led to the Internal Market becoming a key question in stimulating quality performance.

2. The Role of External Customers. There are occasions on wich customers do not know how to act or when they are simply unaware of their role. They may even affect each other negatively and cause service quality to deterioriate. An example of the variability introduced by customers is the way passengers behave when a flight cancellation is announced: travellers feel frustrated at not being able to reach their destinations on schedule and put pressure on the company to try and obtain seats on the first flight avaible, leading to confrontation and in some cases, arguments over seats.

3. Matching Supply and Demand. The intangible nature of the services means that they cannot be stored and therefore, companies providing services frequently have to face situations where there is either excess demand or excess supply. In the first case, companies lose sales and in the second case, their capacity is not being used to the full. The seasonal nature of tourism means that average occupancy rates - expressed as a percentage of places occupied in relation to the total capacity available - are low (no production unit uses its capacity to the full throughout the year). Many hotels, for example, are full at peak dates but are practically empty during what is known as the low season.

To close Gap 3, that is to say, to ensure that employees are willing and able to provide quality services and remain customer-oriented, requires a complex combination of strategies related, to a large extent, to Internal Marketing and based on four main themes (See Figure 3): hiring suitable people; training employees to provide quality services; providing any

necessary support systems and keeping the best ones.

A further difficulty associated with this gap arises when services are provided through intermediaries. In this case, it is crucial for companies to control service delivery, since the appraisal of quality made by the customer is based on the service provided by the intermediary. However, this is difficult to achieve. In fact, the service-providing process can become complicated when it involves agents whose objectives and values are different to those of the company providing the services.

GAP 4: Gap between the actual service and the information provided to customers about the service. This gap means that the service provided does not match the promises made to customers in marketing communications. The information received by customers through advertising, sales personnel or any other medium of comunication may raise their expectations, making them more difficult to be surpassed.

In the tourist industry, for example, an attractive advertisement or a brochure showing photographs of idyllic landscapes will raise tourists' expectations about the place chosen to spend their vacation and the greater the tourists' expectations, the better the service will have to be so that it can be perceived as a quality service. Customers should be informed of what they can actually expect by avoiding exaggerated claims and false promises which do not square the facts.

There are three basic causes for the fourth gap or Communication Gap:

1. Poor Horizontal Communication. When information campaigns addressing the market are not correctly co-ordinated with the area of operations, it may lead to the company being unable to provide the customer with the service described. For these campaigns to be successful, those responsible for Marketing should convey what the service delivered really involves and front-line employees should provide customers with the services as promised.

The Marketing and Finance Departments should be in contact to set prices which truly reflect the level of service quality. The price is one of the main indicators of service quality and influences customer expectations to the extent that a high price will lead customers to expect a higher level of quality than that of competitors whose prices are lower.

A company providing services through dependent or independent agencies must also coordinate its policies and procedures.

2. Tendency to Promise Excess Service. Frequently, marketing communications, particularly advertising, often tend to exaggerate and promise customers too much. An intuitive explanation of the fourth gap is that: "Due to increasing deregulation and increasingly intense competition in the Service Industry, many companies providing services feel pressurised to obtain new business and equal or surpass their competitors. Therefore, they tend to promise excess service". (ZEITHAML, BERRY and PARASURAMAN, 1988; 45). However, in the majority of cases, the only thing these companies achieve is an increase in the number of broken promises.

3. Inefficient Management of Customer Expectations. We have seen that the use of exaggerated advertising may raise customer expectations and make these extremely unrealistic. Something similar occurs when customers are unaware of the internal procedures required to deliver the service. Customers who are unaware of the steps a company takes to give them a good service tend to perceive service quality less favourably than those customers who are aware of what the company does for them, even if they cannot see it.

The strategies designed to ensure that the supply of the service is equal to or better than that promised to customers can be divided into four categories: managing horizontal communication; managing promises referring to service; reducing customer expectations and educating the customer.

If all the gaps are joined (See Figure 1), the model shows how service quality is achieved and which steps are to be taken into account when analysing and planning quality. The top section of the figure includes aspects related to customers or users who, depending on their personal needs, past experience and information received, form certain expectations regarding the service they are to receive. The lower part includes aspects related to the service supplier and specifically shows how the management's perception of customers' expectations influence the decisions to be taken by the organisation regarding quality specifications of the service at the point of communication and delivery.

Lastly, we can see how a perceived quality gap in the services may stem from one of the other gaps or from a combination of these. Therefore, the key to closing Gap 5- the difference between customer expectations and perceptions - lies in closing the other gaps described in this model.

GAP 5 = f (GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)

Undoubtedly, this model is important as a tool for diagnosis and for helping the organisation to identify the causes of poor service.

We believe the first of the five gaps described to be the basis for the correct functioning of the model (without an in-depth knowledge of customer expectations, we cannot try and close the other gaps). Therefore, the most important action to be taken by a service supplier aiming at better service quality and the key point of this task, is to obtain information on exactly what customers expect.

3.–RESEARCH METHODOLOGY

The present study forms part of a line of research, which has been developed since 1995, on measuring service quality in rural tourism. In previous stages of the work, an evaluation was made of customer perceptions and expectations[2] related to tourist services provided in the rural environment of the Principality of Asturias, using the SERVQUAL[3] scale adapted to the scope of research (VÁZQUEZ CASIELLES and DÍAZ MARTÍN, 1995); RUIZ, VÁZQUEZ and DÍAZ, 1995). The aim of this study is to complete the aforementioned publications by comparing the expectations of tourists and the perception of these expectations held by the service supplier - in other words, to analyse Gap 1. Specifically, the main objectives of this research are:

1. To measure the expectations of the users of the tourist service.

2. To quantify the expectations of the service supplier regarding what a quality service should be.

3. To compare these two measures or in other words, to determine the size of the "Marketing Information Gap".

4. To analyse the possible causes of Gap 1.

With these objectives in mind, a study was designed in which three types of rural establishments participated (Cottages, Large Country Houses and Rural Apartments) with three different samples of respondents for each type: customers, management and employees. This working complexity is due to the fact that Gap 1 crosses the barrier that separates customers from service suppliers. Therefore, the measurement requires a comparison of the replies referring to expectations obtained from the different samples. The customers interviewwed were people over the age of 18 who were in Asturias on rural tourism holidays. On the supply side, although it is true that the best most appropriate interviewees to measure Gap 1 are the members of the management (PARASURAMAN; BERRY and ZEITHAML; 1991), we felt that since we were trying to achieve a real service culture, not only the management but also other employees in rural tourism businesses should be aware of customer expectations. For this reason, it was decided to extend the study to include all employees involved in service delivery, as well as the management.

Both the questionnaire given to tourists and the survey used for the service suppliers contained a list of 22 elements referring to service quality in rural tourism (22 variables on which customers' evaluation was based) and which had been identified at an earlier stage of the research (See SCHEDULE 1). Tourists were requested to evaluate their expectations of the 22 variables on a points scale ranging from 0 to 10. Management and employees were asked to put themselves in the customer's place and evaluate their expectations of the same 22 elements, also on a scale from 0 to 10. In other words, they had to indicate what they thought the service users expected.

4.-CUSTOMER EXPECTATIONS COMPARED TO EXPECTATIONS OF COMPANIES PROVIDING TOURIST SERVICES

To be successful in their business, organisations providing tourist services should carry out some market research which enables them to identify what their customers consider the most important elements of quality, the level of service customers expect to receive in each of these elements and the difference between that level and what companies think is expected by the tourist (to determine the size of the "Marketing Information Gap"). This section shows the most significant empirical results obtained from the research carried out with an aim to discovering the above points.

4. 1. Customer expectations about rural tourism services

The main features of the study referring to customers are shown in Chart 2.

The expectations of interviewees were taken as indicators of the significance of the different items and quality aspects of rural tourism services for customers and were used to determine the most relevant aspects when evaluating the quality of the tourist services under study.

In this sense, the key variables associated with the highest tourist expectations are (See Table 1): quiet location (E=9.31); fully guaranteed bookings (E=9.28); natural environment of great beauty (E=9.17) and clean facilities (E=9.07).

With respect to the quality dimensions of service in rural tourism companies which had been previously obtained by applying an Exploratory Factorial Analysis of Principal Components (VÁZQUEZ CASIELLES and DÍAZ MARTÍN, 1995), the evaluation of each aspect was calculated as an average of the scores of the variables involved and confirms that the aspects which users of rural tourism services consider essential for a service to be described as excellent are (See Table 1): Reliability, confidence in the service supplier (E=9.98); Basic Benefit, the main service which rural tourism companies offer their customers (E=8.93); and Tangible Elements, elements of the service which tourists are able to perceive through their senses (E=8.53).

4.2. Peceptions of rural tourism companies on the service quality expected by customers

Having analysed tourist expectations, we then went on to study the opinion of the service providers about what tourists expect. The most relevant aspects of the sample used in this part of the study are summarised in Table 2.

On the supply side, the elements considered to be most important were found to be (See Table 1): clean facilities (E=9.84), fully guaranteed bookings (E=9.72); quiet location (E=9.67); facilities in good condition (E=9.57); natural environment of great beauty (E=9.48); kind and friendly treatment (E=9.48); comfortable rooms (E=9.31) and employees who know their job (E=9.24).

With reference to the groups into which the 22 items were divided, the most relevant for rural tourism businesses are: Basic Benefit (E=9.26); Reliability (E=9.25) and Tangible Elements (E=8.98).

4.3. Difference between tourist expectations and expectation perception on the supply side

A comparison of the perspectives of the supply and demand sides of rural tourism reveals that for the most aspects, those who supply the service believe that customers expect more than they actually do. Tourist expectations are higher than those on the supply side only in the case of 7 of the variables, 4 of which form the group known as Adjacent Facilities (See Table 1): leisure, trade fairs, sport and culture.

It can be said, therefore, that the supply side tends to overestimate the expectations of people using rural tourism services, except for those tourist activities which are carried out within the area chosen for a rural tourism holiday and which are not the core of the service they receive. These cultural, recreational and sports activities are presented as a critical dimension in rural tourism in Asturias and therefore, even when efforts to improve service quality are focused on tangible elements, as far as the customer is concerned, it would probably be better to develop the adjacent leisure facilities.

Furthermore, it can be observed that a number of the variables considered relevant by the supply side do not coincide with those chosen by customers, although the four key elements identified by tourists are found among the five most important elements identified by service suppliers. When referring to quality aspects, the two sides coincide in identifying the most interesting elements (Real Benefit, Reliability and Tangible Elements) and the difference in the order of importance of these three factors is minimum.

4.4. Understanding customer expectations in terms of the characteristics of the offer

Although initially it could be expected that an understanding of customer expectations would be better in the case of front-line employees than in the case of the management, by examining the averages of these two groups, we were able to see that their estimates were fairly similar (See Figure 4). This is due to the fact that in rural tourism businesses, the relationship between the "manager-director" and customers is practically the same as that of other employees. In fact, in the majority of cases, there is no clear differentiation of functions since everyone participates in all service activities.

A comparison was also made between the perceptions of personnel in different geographical areas and types of establishment and significant differences were found only in the latter case, i.e., depending on the type of establishment. Specifically, the employees and management of large country houses are those who gave the highest scores in all the dimensions of service quality in rural tourism. The lowest values in five of the six elements were given by the employees and management of rural tourist apartments, particularly in reference to Adjacent Leisure Facilities (See Figure 5).

With respect to the values given by the personnel in the three geographical areas, it should be pointed out that they are very similar except when referring to Adjacent Leisure Facilities, since as regards this aspect, the points given by employees in the Western area are notably lower than those given by employees in other areas, as can be seen in Figure 6.

Lastly, we analysed the size of Gap 1 in all the geographical areas and for the three types of establishment under study (See APPENDIX 3) and no significant differences were found between the perceptions of employees and customer expectations in any of the cases.[4]

However, we found that the Western Region is the only area in which customer expectations were underestimated in relation to Adjacent Leisure Facilities (See Figure 7). This data, together with the low score given in this geographical area for that aspect in the study of tourist perceptions regarding service quality, seems to indicate that the cause of this low perception is due to the companies' insufficient knowledge of what their customers expect rather than to poor service delivery.

As can be appreciated in Figure 8, the perceptions of employees in the Central

Region are practically equal to customer expectations regarding the aspect of Basic Benefit. They are higher for the other aspects, although the difference is not too relevant.

Lastly, in the Eastern Region, Gap 1 only had a negative score in the aspect referring to Location, due basically to customer expectations relating to parking facilities (See Figure 9).

With reference to the establishments, Rural Tourist Apartments and Cottages - particularly the former, should review their perceptions of the adjacent leisure facilities which customers look, for since tourists expect more than the personnel in those business believe (See Figures 10 and 11).

With respect to large country houses, we have already mentioned that the perceptions of the staff were high - to the extent that they were higher than customer expectations in all aspects and furthermore, they were close to the latter (See Figure 12).

5.–HISTORY OF GAP 1

In the research carried out by PARASURAMAN, ZEITHAML and BERRY (1988) a number of factors were defined and analysed as the cause or potential cause of gaps in service quality. They drew up lists of specific statements to include these factors and they developed two sets of items[10] which the organisation's staff were to asses on a scale of seven points ranging from Strongly disagree to Strongly agree.

In Chart 1, which was mentioned in the first part of this article, these factors are summarised, together with some of the proposals recently put forward by ZEITHAML and BITNER (1996) referring to the former.

With the aim of determining the extent to which these elements are present in rural tourist services in the Principality of Asturias, we adapted the scale designed by the creators of the Gap Model to the scope of the study and following the authors' recommendations[11], an additional variable was included which we considered relevant to the study: the level of specific tourist training of interviewees. Chart 3 shows the scheme of the statements used to analyse the causes of the Marketing Information Gap and the average values obtained for the statements are shown in Table 3.

Causes 2 and 3, Upstream Communication and Management Levels were not included in the final analysis since, due to the fact that rural tourism businesses are predominantly family-run - usually by only one or two people, we found that these factors did not have any effect in this type of establishment. The distribution of the values given to these causes was similar in the three types of establishments (Table 3 shows that according to respondents, internal communication in the company was excellent and in no case was any mention made of hierarchical levels) and it was shown statistically, using the Variance Analysis technique, that there were no significant differences between Cottages, Large Country Houses and Rural Tourism Apartments.

5.1. Influence of Market research orientation and specific training on GAP 1

Firstly, the reliability of the scales used in the study were checked by calculating the Cronbach alpha coefficient (See Table 4).

We then went on to study the relationship between Gap 1 and Causes 1 and 4, Marketing Research Orientation and Specific Training, using two regression analyses and following the procedure known as "Stepwise"[12]. In both cases, the difference between customers' expectations and employees' perceptions of same (Gap 1) was used as a dependent variable. With reference to the independent variables, in the first regression analysis, the causes were used as predictors (i.e. the sum of the scores for the statements in which they were included) and in the second analysis, each of the items on the scales was considered individually. The results of both analyses are found in Table 5.

Therefore, we can see from the two analyses that the regression model is in keeping with the data ($p<0.03$) and in the first case, only the fourth cause forms part of the regression equation. In the second analysis, however, the statistically significant regression coefficients for management-customer interaction and employee training in tourism shows that these two variables are particularly important determining factors as regards Gap 1.

6.–CONCLUSIONS

In spite of the large number of publications on services and service quality, until now few articles have contemplated their evaluation from the perspective of both the supply and demand (BIGNÉ; CAMISÓN; MARTÍNEZ; MIQUEL and BELLOCH, 1995; LEWIS, 1987; O'CONNOR, SHEWCHUK and CARNEY, 1994; PARASURAMAN; BERRY and ZEITHAML, 1991; SAMSON and PARKER, 1994).

In this study we have focused on the analysis of customer expectations and the perceptions of these expectations held by service suppliers in the context of rural tourism.

The measurement of expectations and perceptions was made using the SERVQUAL scale adapted to the services under study. The results obtained show that, in general, rural tourism businesses in the Principality of Asturias have a reasonably good knowledge of tourist expectations, although there is a tendency to overestimate them. The only critical point where service suppliers underestimate customer expectations is in the field of Adjacent Leisure Facilities. Therefore, if this aspect were developed, it would be a good opportunity to improve the quality of service in rural tourism.

In spite of the fact that variation in Gap 1 was found to be limited, this variation is significantly related to two variables: management-customer contact and tourism-related training of employees. This shows how important it is for the management to be in close contact with customers and the need to work with professionals, i.e. employees who have been specifically trained in tourism.

Likewise, it would be interesting to extend the study to the quality of tourist services in the rural environment and analyse the three gaps included in the model proposed by PARASURAMAN, BERRY and ZEITHAML (1985) and which were not covered by this study: Standards Gap (Gap 2), Service Delivery Gap (Gap 3) and Communication Gap (Gap 4).

NOTES

[1] Managers should be the leaders in changing to a customer-oriented culture, and at the same time, they should be the creators, supporters and activators (ALBRECHT and ZEMKE, 1985), quoted in CAMISÓN, 1996. "Without the commitment and leadership of top management, the service quality train will be difficult to move". (BERRY and PARASURAMAN, 1992;8).

[2] This evaluation is dynamic. Surveys were made periodically - annually and seasonally, thereby enabling us to determine whether there were any changes in the service quality, as perceived by customers and likewise, what were the weaknesses of the companies or aspects that could be improved to adapt successfully to market demands.

[3] The SERVQUAL scale, designed by PARASURAMAN, ZEITHAML and BERRY (1988) comprises two parts: the first includes questions relating to customer expectations and the second questions relating to their perceptions. Both sections contain 22 identical items and are divided into five categories: tangible elements, reliability, capacity for response, security and empathy.

[4] The profile of tourist-interviewees can be found in APPENDIX 2.

[5] P.D.E. = Management and Employee Perception of Customer Expectations
EC = Customer Expectations

[6] By applying the t Student test to compare the average perceptions of the two groups of personnel regarding tourist expectations, it was found that the worker category (independent variable) had no significant effect on the knowledge of what customers expect. A value of t=0.22 was obtained, with 56 degrees of freedom and a level of significance p=0.824, assuming the normality and homogeneity of the variance in the samples.

[7] A comparison was made of three averages (Cottages, Large Country Houses and Rural Tourist Apartments) using a statistical technique of Variance Analysis (ANOVA of one Factor), obtaining a level of significance p=0.005 which enables us to reject the hypothesis of equality of averages. *(See figure 5).*

[8] The levels of significance obtained by applying the t Student test to compare the averages of the two groups - customers and employees - in each of the geographical areas and in each establishment did not allow us to reject the hypothesis of the equality of averages.

[9] In general, if customer expectations are equal or higher, it leads to perceiving the service as a quality service but if a dimension has been overestimated, there is a possibility that it is being assigned more resources than necessary.

[10] They drew up a scale of 20 items for the causes of Gaps 1 and 2 and a further 30 items for Gaps 3 and 4. Statements 1-9 of the first scale correspond to Gap 1.

[11] In their work, PARASURAMAN, BERRY and ZEITHAML (1991) contemplate the possibility of other existing causes which could be incorporated the model thus improving its explanatory capacity.

[12] 80% of interviewees stated that they belonged to a family-run business and only 20% said that they had more than 2 full-time employees (fijos). *(See table 3).*

[13] The results obtained - coefficients higher than 0.7, prove the internal consistency of the scales. With reference to the fourth cause of Gap 1, this was only recorded in one statement. *(See table 4).*

[14] This method follows a step-by-step selection process in which for a variable to form part of the regression equation it necessary to meet the criterion for selection and another for permanence to ensure that it is not eliminated.

Applying the SERVQUAL Model of service quality to the Air Transport Industry

Marco Antonio Robledo

Lecturer in the Official Tourism School of the Balearic Islands University

SUMMARY

This study applies the SERVQUAL model for assessing service quality to the Airline Industry. In particular, the aspects that passengers use to evaluate the service quality of air companies are analyzed and the relative importance of each of these is determined. The study then identifies the service quality perceived by passengers in terms of these aspects and the deficiencies which arise from differences between expectations and the perception of the service provided.

KEY WORDS

Service quality, Imbalance, Service quality aspects, Expectations, Perception, SERVQUAL, Air Transport.

1.-INTRODUCTION

This study focuses on the air transportation of passengers, an industry which belongs to the tertiary sector or service sector, if we follow the now universally accepted classification used by the economist Colin Clark in 1940 to describe economic activities which divides them into three sectors: primary (agriculture), secondary (industry) and tertiary (services).

We have limited our study exclusively to this economic activity for two basic reasons:

1 -In spite of the abundant bibliography which has appeared in recent years on service quality applied to specific industries (banks, legal consultancy, hotels, rural tourism, health, etc...), the air transportation industry has received very little attention. In actual fact, we have only been able to find one study that, taking the SERVQUAL model as its reference point, applies it to this sector (Fick and Ritchie, 1991).

2 - Obviously all service companies have points in common, and therefore many of the conclusions reached in studies on other industries in the sector are also applicable to air transport. However, there are also important differential aspects in an industry of the complexity of air transport which have led us to consider it worthy of individualised examination.

2.-OBJECTIVES OF THE RESEARCH

- To provide a better understanding of the way in which users of passenger air transport assess quality.

- To determine the relative importance of the different aspects that passengers use to evaluate the service quality of an airline.

- To apply the SERVQUAL model to an airline and to measure those deficiencies that give rise to non-optimal service quality.

3.-TOURISM, AIR TRANSPORTATION AND SERVICE QUALITY: AN INSEPARABLE TRIO

Tourism could exist without any attractions, leisure centres, and even without any organized lodging; but it would be inconceivable without any means of transport. Transport is a basic and essential part of tourism.

Among all the available means of transport it is air transport that plays a predominant role in present-day international tourism. The development of tourism as a social and economic activity has been closely connected to advances in air travel as these have made it possible to transport great numbers of people, have reduced the length of journeys making previously too distant destinations accessible and, at the same time, have gradually lowered the cost of transport. Tourist development in many areas of the Mediterranean, and especially in islands such as the Balearic Islands and the Canary Islands, would not have been possible without the use of aeroplanes, as these have shortened distances meaning that tourists from the source countries in Northern and Central Europe can reach them in a couple of hours.

In the past, the air industry was highly regulated and was protected from market competition both by government regulation and ownership. In the majority of cases, the industry reflected an oligopolistic market structure. Price competition did not exist, promotional efforts were limited, the quality of the product/service was inconsistent, and little had been done to develop efficient systems of distribution through "hub and spoke" networks (Borenstein 1989). In such a situation, the necessities and expectations of customers were of no importance (Kaynak, Kucukemiroglu, Kara, 1994).

In recent years, there have been a great many changes in the air transportation industry which have had a profound effect on the development of this volatile sector of the economy (Pustay 1992). The progressive liberalisation of the European air transport sector due to the successive application of deregulation packages by the European Union is considerably redefining the rules of the game in the sector (Pustay 1992, Kasper 1988, Tretheway 1990). Liberalisation is eliminating entry barriers, deregulating prices and opening the sector to competitive forces in European air transport markets, and this will be particularly important in the medium and long term and on those routes with a high traffic density.

Among the most important effects being produced by this liberalisation and the greater competition it brings and which will foreseeably continue in the future are: increased efficiency, (flag companies are particularly vulnerable as they have been used to operating in a monopoly and are now forced to eliminate inefficiency, to constantly improve and to function without financial help in the future from their respective States to cover their operating losses), a pressing need to reduce costs and increase productivity to draw closer to levels comparable to those of American companies (according to the EEC's "Committee of Wise Men", the productivity of European companies is 23% less than that of their American

counterparts), and, above all, a greater market orientation, offering more choice to consumers and lower prices or fares.

In fact, the increasingly competitive situation in the civil aviation industry means that there is a wider range of price-quality options and this will continue in the future (Folkes, Koletsky, and Graham 1987, Nelms 1991, Reamy 1989). Some passengers will continue to look for the lowest fares possible and will be willing to accept the inconveniences associated with these (which explains the appearance of companies which supply basic transport with minimum services called in technical jargon "low cost-no frills", such as Virgin Express, imitating American predecessors like Southwest, People Express or Valujet). However, the greater choice available also means we can find companies such as British Airways or Singapore Airlines, willing to make good use of their lower costs to improve service rather than reduce fares (Barnett et al. 1992). Companies which wish to survive and triumph should therefore accept the dictatorship exercised by customers and make consumer satisfaction their main objective, offering quality service adapted to the necessities and expectations of their passengers (Tunstall 1991, Nelms 1991, Morrison and Winston 1989, Foster 1989, Kearney 1989, Bailly 1991, Comm 1988, Tabacchi and Marshall 1988, Woodside, Cook, and Mindak 1987).

It is therefore clear that the air sector needs to be oriented towards customers and that the key to its future lies in quality-centred strategies, given that, as Ostrowski, O'Brien and Gordon (1993) point out:

"The battle for competitive advantage cannot be fought on prices alone, because price movements can be copied only too easily. What should be obvious is that, in a situation where all companies have comparable fares and similar frequent traveller programmes, the one which is perceived by customers to have the highest level of quality will entice passengers away from other airlines."

4.–THE SERVQUAL MODEL OF QUALITY SERVICE

Zeithaml, Parasuraman, and Berry (1990: 21) view quality as something subjective, in that it concerns an individual assessment. As a result, they define quality as the *"extent of the discrepancy or difference existing between the expectations or desires of clients and their perceptions."*

Following this line of thought, quality does not exist, unless a customer brings it into existence by consuming a product or service and experiences the quality inherent to it (Day and Peters, 1994). Customers or consumers become the only possible judges of quality: whatever is good for them must of necessity be good for the company offering the service. If consumers are not satisfied, the strict fulfilment of any specification or rule will have no value or meaning. Buzzell and Gale (1987: 111) express this very clearly as follows: "...quality is what customers say it is, and the quality of a product or service is that which the customer perceives it to be".

According to the approach taken by Zeithaml, Parasuraman, and Barry, customers assess service quality by comparing their perception of the service received with their expectations and therefore quality can be operatively measured by subtracting the scores given to expectations from those corresponding to perception. Teas (1993b) sums this up in the following equation:

$$CSi = \sum_{j}^{k} Ij\,(Pij - Eij)$$

Where:

CSi= Perceived overall SERVQUAL quality of the stimulus i.

k= Number of attributes.

Ij= Weighted factor if the attributes have different weightings'.

Pij= Perception of the provision of stimulus i in respect of attribute j.

Eij= Expectation of service quality of attribute j which is the relevant standard for stimulus i.

A positive result in this equation will result in the perception of service quality defined as "an overall judgement, or attitude, on the superiority of the service". (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988).

Moreover, the model links deficiencies in quality perceived by customers with the existence of internal deficiencies in companies, and identifies four deficiencies which lead to bad service to consumers. These deficiencies are represented as follows:

Source: Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990:52)

The deficiency 5 (C=P-E) is the result of the previous ones and is what the client perceives when his expectations do not coincide with his perception of the service provided. The remaining four, which we will go on to explain, are of internal origin and determine, as we have already said, the existence of deficiency 5. That is:

Deficiency 5= f(Deficiency 1, Deficiency 2, Deficiency 3, Deficiency 4)

We shall now briefly explain each of these deficiencies.

Σ Deficiency 1: The difference between management perceptions of customer expectations and actual customer expectations.

This is a very common deficiency and a very dangerous one, since it produces a chain reaction (deficient service regulations, bad training, incorrect promotion, etc.).

Possible causes:

- Managers believe they know customer needs in advance

- Lack of interaction between management and customers

- Insufficient market research

- Lack of communication between employees and management

Σ Deficiency 2: The difference between management perceptions of customer expectations and their translation into service regulations

Even when the management is aware of customer expectations, these can be transferred into incorrect service regulations.

Possible causes:

- Inadequate management commitment

- Inability to set effective regulations

- Lack of belief in the possibility of satisfying customer expectations

Σ Deficiency 3: The difference between service regulations and the service provided

Here we face a deficiency in the provision of the service. The level of service offered is lower that the specifications required by the management requirements. This therefore happens when employees are unable and/or unwilling to give the level of service which the management desires.

Possible causes:

Employees who do not know their functions well because the rules are not clear enough

- Demotivated employees

- Employees with insufficient training

- Deficient supervision

Σ Deficiency 4: The difference between the provision of the service and external communication with clients

Here the problem is that promises do not correspond with the service provided.

Possible causes:

- Bad communication between the promotion department and operations

- Bad communication between the sales department and operations

- The tendency to promise too much

5.–THE COMPANY CHOSEN

This study was carried out with the collaboration of an international charter airline with a branch in Spain.

The study was carried out in Palma de Mallorca airport and on flights bound for Germany.

6.–ADAPTING THE SERVQUAL TOOL TO OUR STUDY

SERVQUAL, (acronym for "Service Quality") is a tool designed by Parasuraman, Berry and Zeithaml (PZB, 1988); PBZ 1991) as an application of their model of service quality which aims to measure consumer perception of service quality.

In outline, the study was carried out in the following stages:

- Brainstorming session with a qualified group of experts in order to determine the aspects of service dimensions to be assessed.

- Adapting the SERVQUAL questionnaire to the needs of the company to be studied, an air transportation company. This adaptation implied the reformulating of premises, eliminating some of the aspects contemplated due to their being of little importance in the air transportation sector, and adding others considered of relevance. This is allowed by the authors who recommend starting out from the framework of the model and adapting it or increasing it if necessary to mould it to the special characteristics or necessities of a specific company or sector (PZB 1988).

The model consists of the following sections:

- The first tries to identify customers' expectations regarding the service of airlines, but without specifying any particular company. The aspects studied were: tangible elements, reliability, response capacity, safety and empathy. Each of these elements served as the basis for developing a series of questions which would make up the SERVQUAL questionnaire. After modifications were made, 22 statements were drawn up to which interviewees had to give their degree of agreement, following a 7 point Likert-type scale (from "totally in agreement" to "totally in disagreement") whose equivalence with each of the general aspects coincided with the distribution in the original SERVQUAL questionnaire except in statements referring to safety, of which there were four in the original questionnaire and five in the adapted one, and those referring to tangible elements, there being 6 statements instead of the four in the original model, and those referring to empathy, there being six statements on this subject and only five in the original.

- The second section concentrates on determining the customers perceptions of customers among the customers themselves by means of another 26 parallel statements regarding the company under study.

- The third section is used to quantify customers' assessments regarding the relative importance of the five criteria referred to in the statements (tangible elements, reliability, response capacity, safety and empathy).

The statements in the first two sections are included with the purpose of comparing customer expectations with their perception of service.

To evaluate service quality with SERVQUAL, it is necessary to calculate the difference existing between the scores customers assign to the different pairs of statements (perceptions-expectations). The deficiency 5, that is, the SERVQUAL score for each pair of statements and customer will be calculated in the following way:

SERVQUAL score = Perception score - Expectation score

As each statement refers to an element in each of the aspects of service quality identified by the authors, it is possible to calculate the score obtained in each of the five aspects as well as the overall level of quality.

Questionnaire distributed among the employees and the management

In order to evaluate the perceptions of quality held by the employees and the management and to analyze their different opinions and regarding clients, we used the questionnaires drawn up for this purpose by ZPB (cf. 1991) which allowed the whole of their model of deficiencies to be applied to the study.

7.–CHOOSING THE SAMPLING METHOD AND DECIDING THE SAMPLE SIZE

The sample chosen was made up of passengers in the chosen company who were flying with the same and were of legal age. Most of those interviewed were German and were travelling for tourism purposes.

The sample was composed of 396 passengers, which gave us a confidence level of 95.5% and a sample error of ±5.01%. On the other hand, it satisfies Nunnally's general rule (1967) according to which "there must be at least 10 respondents for each item or, in the case of a large number of items, at least 5 respondents per item".

Approximately 71% of the passengers accepted the survey. Among these, 33% returned it in a usable manner. The information used in this study was gathered in 1996.

Apart from the passengers, all the top managers replied to their corresponding questionnaires, and three in-depth interviews were carried out with the General Manager of the company. A representative sample of employees[5] were also interviewed with a 93% confidence level and a 7% sample error.

8.–THE QUESTIONNAIRE DISTRIBUTION PROCESS

The company helped in the distribution of these questionnaires. It was not a random distribution, as a prior agreement was reached with the company to choose the flights the questionnaire would be applied to.

The distribution of the questionnaires was carried out at the check-in desk, that is, in the departures section of the airport before passengers got on the aeroplane. At that point, they were asked to fill in the expectations questionnaire. The one regarding perceptions was to be filled in once they were on the plane, and in this respect, passengers were reminded during the flight of the importance of their collaboration in filling in the questionnaire.[6].

The questionnaires were collected on the aeroplane well before descent and landing operations began.

We counted with the company's full collaboration in the case of questionnaires distributed to employees and managers. They were supplied with the questionnaires and they took responsibility for distributing them among the different employees and managers.

9.–ANALYSIS OF RESULTS

All the necessary statistical requirements were observed for tabulating and processing the information. Apart from the averages the standart derivations were obtained, with very acceptable. Of course, questions which were not answered were taken into account when establishing averages.

The correlation between each item and the total was also analyzed, and between aspects and the total both, in questionnaires for passengers, and in those for managers and employees. In the first analysis, the correlation obtained moderate values and in the second they were high (see Table 2) which leads us to conclude that the five aspects form

different categories and that the design structure is valid.

On the other hand, the average correlation between an item and the rest of the items which make up the scale gives us an idea of the common entity of the questionnaires. From this average correlation the internal consistency of the items as a whole used in each questionnaire was calculated using Cronbach's Alpha. The objective was to reach test reliability of 0.7 or over, these being the values suggested by Nunnally (1967) as sufficient to accept the reliability of a questionnaire. These values were calculated for each of the scales analysed. All the scales reached reliable values, with the coefficient of the SERVQUAL scale giving a value of 0.79.

10.–ANALYSIS OF THE WEIGHTING OF CUSTOMERS TO THE ASPECTS OF SERVICE QUALITY

The criteria or aspects which interviewees had to weight were those identified by ZPB (1990) which they introduced into their model for measuring the SERVQUAL service quality.

1.- Reliability: This is the ability to provide the service promised in a reliable, safe and precise way. It includes elements such as punctuality, reliability in the delivery and manipulation of luggage, and all those which allow customers to perceive the level of training and ability of staff.

2.- Response capacity: This refers to the company's attitude in helping customers and providing them with the desired service rapidly. Response capacity means easy access to staff, reasonable waiting times, availability of staff, etc.

3.- Tangible aspects: That include the appearance of the staff, the aeroplanes, physical elements (and their decoration and comfort) and all the material elements related to service (tickets, in-flight magazines, safety instructions, food, etc...).

4. Safety: This represents the impression customers have that their problems are in good hands. It includes the knowledge and courtesy of employees, and the ability to generate confidence and give confidential treatment. Cottle (1990: 37) suggests that the following factors contribute to the credibility, reputation and good name of the organization: the personal characteristics of contact staff and the level of aggressiveness used by the company in sales (the higher the level of aggressiveness the lower the credibility). A fundamental part of safety is calmness: that is, the feeling of being completely free from danger, risk or doubts, especially as regards physical safety (e.g.: the fulfilling of all legal provisions regarding safety, having emergency equipment well-indicated, etc.) Other examples of safety could be: the courtesy and friendliness of the part of employees and passengers always being received on board personally.

5.- Empathy: This means giving customers individualised care and attention. Cottle (1990;42) points out that:

"This goes further than courtesy although courtesy forms an important part of empathy, in the same way that it forms a part of safety. It requires a heavy commitment to and involvement with customers, along with in-depth knowledge of their characteristics and personal needs and of their specific requirements."

Empathy involves good communication with customers, which means keeping them well informed, using a language they understand, and, above all, listening to what they say.

The authors showed that users considered these five criteria to be important when they assessed service quality. However, they were not all considered equally important (Berry and Parasuraman, 1991: 16).

In our case the results were as follows:

- Reliability:	29.98%
- Response capacity:	17.42%
- Tangible elements:	19.73%
- Safety:	17.27%
- Empathy:	15.60%

The high score achieved by tangible elements is surprising as it is not consistent with the results obtained by other authors (LeBlanc, 1992; Coyle and Dale, 1993; Day and Peters, 1994). We can only suggest that comfort is very important for passengers as they must spend a considerable amount of time without moving and moreover, given the nature of a charter flight in which only a basic, no-frills service is demanded, then aspects such as empathy (the least important aspect, according to the results) and response capacity are the least valued, as they are the least expected. It is also worth pointing out that Parasuraman, Zeithaml and Berry clarify that tangible elements may be an important factor as, in the absence of other elements with which to form a judgement, they can offer definite clues.

It can also be concluded from the study that, since reliability is the most important criterion, the first thing that an airline should do is ensure that they do what they say they are going to do. Berry (1995; 88-9) explains this principle in the following way:

"Reliability is a basic principle of service quality. Unreliable service is bad service independently of other attributes. Friendliness with customers cannot compensate for unreliable service. Customers will only conclude that the company is friendly but untrustworthy."

As for safety, we believe it has obtained a lower score because present-day airlines offer certain guaranteed minimum safety levels, which means that this aspect is not taken into account by passengers when assessing service quality, as all airline companies offer similar levels which customers find satisfactory. Of course, we can easily predict, without any empirical comparison, that any safety defects would have very bad results for the company.

11.–ANALYSIS OF DEFICIENCIES FOUND

The overall weighted evaluation of service quality in the airline examined is -0.4 (see Table 1). We would remind you that the result for perception less expectations (P - E) can vary between +6 and -6. This negative score indicates the existence of a deficiency in the service quality as customer expectations have not been totally fulfilled, although, to be fair to the company, it should be said that the score is very near to zero (balance point in which perception and expectations become equal), so we can conclude that the company is offering the basic or expected level, which is the normal or modal level in the charter airline business. The company provides punctual flights at more or less reasonable prices but without being any different from most competing airlines. There is nothing particularly memorable about its service, therefore, customer loyalty is low in that tourists choose a given company for price reasons or because it has been chosen by their tour operator.

However, let us analyse these results in more depth in the light of the deficiencies which have caused them.

- Deficiency 1: The difference between management perceptions of customer expectations and the actual expectations of customers.

In Table 3 we can see that there is not a great difference in this respect between passengers and the service provider. The differences are minimal which means we can conclude that management is able to anticipate customer expectations. Nevertheless, in every case the expectations of customers have been underestimated, though not to a significant degree.

As for evaluating relative importance, we can see in Table 4 that managers anticipate both the most important and the least important aspects but are not as exact when assigning values to these aspects.

The examination of the background to deficiency 1 gave a fairly discreet average (see Table 5) which reveals vertical upward communication problems and little market

orientation, which helps to explain the difference in the assessment of relative importance.

Imbalance 2: The difference between what management believes the customer desires and its transformation into service regulations.

Although the overall results obtained in deficiency 2 may be considered good (5.1) it can be seen that there is insufficient management commitment with service quality and certain problems of definition regarding their customers (is the customer the passenger or the tour operator?). On the other hand, we have to say that the existing regulations in the company were really only operational rules and only referred to on-board service and maintenance. We can also see that in the empathy aspect the results are rather modest, since personalized service is not a priority on this type of flight.

Imbalance 3: The difference between service regulations and the level of service really offered.

In the company studied there was consistency between the regulations laid down and the service offered to customers (which becomes weaker again in the empathy aspect for reasons that have been already mentioned).

However, there is a series of improvement opportunities as regards communication between management and employees. The later must be informed of the company's objectives, of what is being done and of the results, as well as being suitably trained assessing their performance according to the fulfilment of service regulations. Job descriptions must be better defined, and employees cannot be required to do more than is feasible in a given time, in order to prevent stress, anxiety and dissatisfaction from developing. As regards the evaluation of employees when completing the survey this was practically non-existent and key aspects perceived by clients as necessary for receiving high quality service were overlooked.

Imbalance 4: The difference between the service offered and external communications about the service.

Imbalance 4 refers to discrepancies between the actual service and what clients have been promised about the service. Although the score obtained is not good (4.6 on average, mainly due to communication problems between departments), it is not very worrying as the company does not promote its charter services to passengers, as these are included in the tour operator's package (hence the difference between the good results in dimensions and the more modest results as regards the background due to internal problems in the company, which cannot be commented on in this article because of the confidentiality of the data).

12.–CONCLUSIONS

As you will remember, this study had a number of objectives (to analyse procedures for assessing service quality on the part of passengers, to determine the relative importance of different aspects that the passenger uses to evaluate the quality of an airline and to measure the deficiencies making service quality non-optimal). To do this, we used the SERVQUAL model, which has proved to be apparently reliable in terms of Cronbach's alpha, its internal structure having also been proved to be valid.
Although its scale has been both praised and criticised in specialised literature, we believe that it improves the understanding of service quality in the company studied and it is a useful tool for self-diagnosis of quality in a company. Obviously, as a tool for measuring service quality based on the paradigm of non-confirmation (P-E), it remains to be determined whether it is superior or not to others based on measuring perception alone or on the inclusion in a single scale of expectations and perception, these being methods which are obviously more operative and simpler. As a tool for diagnosis, if compared with other models such as the European one, it is more limited (for example, it does not include strategic elements or factors of social importance) but, at the same time, it is more manageable and easier to understand.

Finally, we hope that this application of SERVQUAL to the air transportation industry will both encourage research in this field and help to formulate it.

The author would like to acknowledge the help given in carrying out this study by Miguel Sierra, a student in the Master's degree on Tourist Management (MTA) at the University of the Balearic Islands.

NOTES

[1] The "Committee of Wise Men" is the name given to a group of experts in the civil aviation field, chosen by the European Commission to draw up a report on the development of liberalisation in Europe and to suggest courses of action for the future. This report was made public in 1994.

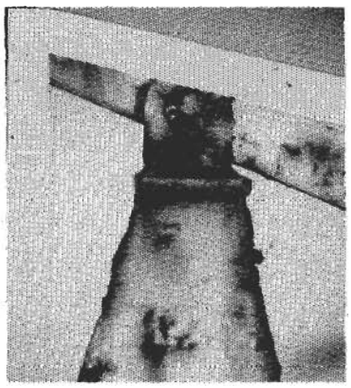
[2] Which is characterised by its punctuality and safety, that is, the most important aspects for passengers.

[3] Doing without such services as those related to tickets, pre-assigned seats and in-flight food.

[4] If different attributes are not weighted, Wj will be equal to 1.

[5] In this case neither the size of the sample nor that of the total group is given as the company involved specifically asked for this information to be kept confidential.

[6] We gave the company a sheet of paper setting out in detail what the employees on the aeroplane should do and another in which they were given details of what they were to tell passengers.



Quality in the design and effectiveness of a Hotel System

Víctor Yepes Piqueras

Civil Engineer.
Agència Valenciana del Turisme,
Universidad Politécnica, Valencia

SUMMARY

Quality has become a competitive strategy for the hospitality industry, the basic objectives of the same being customer satisfaction and the economic efficiency of the company. Although quality in the design of the infrastructure, and its continuity over time, does not, on its own, guarantee that customers will receive a high quality service, it is certainly true that any mistakes made when carrying out studies of viability and planning the infrastructure of a hotel will seriously affect the profitability of the business, not only at the beginning of the investment when the facilities are being built, but also later, when they are in operation. A new way of approaching this business venture is to consider a hotel as a system in which the cost of the whole life-cycle must be optimized. The quality of the design should lead to the needs of both internal and external clients being satisfied and to the best solution being reached as regards operation and costs. This article analyzes and portrays the effectiveness of quality over a period of time, by means of the concept of the quality of disposition, a term used to include both the reliability and maintenance of hotel facilities.

1.–INTRODUCTION

An economic situation characterised by more and more saturated markets, more and more demanding customers, more and more sophisticated technology along with steadily increasing rivalry among competitors, forces companies to implement competitive strategies, in which quality management becomes increasingly important. This situation is not new in the tourist industry, nor, is it particularly in the hotel industry, where services must be oriented towards customer satisfaction if loyal customers, and thus a sustainable market share, are to be gained. Quality products and services which are higher than those expected must be offered and management must be continually improved in order to produce better products and services at a lower cost. The concept of quality has developed into a management strategy whose basic objectives are those of customer satisfaction and the economic efficiency of the company concerned.

A competitive strategy based only on price leads to the formation of a vicious circle which is hard to break, in which reduced costs force the hotel to have a greater turnover which is, in turn, incompatible with increasing competition in tourist areas and has environmental and social effects unacceptable within a sustainable development. Quality becomes a differentiating strategy which, through client satisfaction, allows the tourist company to gain competitive advantages.

In the most important companies in the sector, quality is applied to all the functions and people integrated in them, eliminating any non-saleable added value and orienting the company towards the client, with the aim of increasing its economic efficiency. Total Quality, understood in this way, presupposes a process of continual improvement, a strategic vision of the business, such that the introduction of the concept requires a profound change in the way of thinking and acting of all the members of the organisation, beginning with the top management, through middle management and reaching everyone who takes part in the company.

How do these ideas affect a business based on a hotel infrastructure? The management of Total Quality assumes a strategy which is applicable to any company or business. Its implantation and management varies considerably according to the profile of the organisation, so that each tourist company must have its own particular version, specially adapted to the organisational culture and strategy of the company. What is certainly true is that there are certain characteristics which affect the actual hotel infrastructure that are determining and choking the potential performance of the functioning of the hotel itself. All the processes regarding the offer of products and services in a hotel are limited by its physical infrastructure. The introduction of management systems and improved quality in a hotel quickly reveal all the deficiencies and problems related to the facilities, which may be obsolete or have been designed with very vague criteria as regards functionality, operating costs and maintenance. Design Quality, and its permanence over time, is decisive for the behaviour of the product and for customer satisfaction. While other types of decisions would probably be taken in the case of the hotel being rebuilt, a process which is often irreversible, it is possible to make clear decisions if one wishes to modernise or renovate it.

This article is going to concentrate mainly of the physical and functional structure of a hotel as an infrastructure which allows offering the services which customers require. We shall concentrate on the quality of the design and disposition of a hotel facility within what Juran refers to as "suitability for use". It is obvious that criteria which relate exclusively to the physical or functional parameters of a tourist establishment are not enough, nor nearly enough, to achieve the quality of service which is in keeping with the needs and expectations of customers. Tourists are changing their behaviour, demanding qualitative attributes such as a high standard service, the prestige of a mark or a wide offer of different services, as well as the traditional quantitative attributes such as price or capacity availability.[1]

The aim of the article is centred not so much on an accurate and specific analysis of problems related to the design and efficiency of a hotel[2] as on the drawing up of certain criteria and guidelines which allow the importance of the quality of the design, and its permanence of the same throughout the useful life of the hotel, to be understood as necessary although not sufficient aspects of competition in this tourist business.[3]

2.–CHARACTERISTICS OF TOURIST HOTEL INFRASTRUCTURES

Tourist installations in general, and those of hotels in particular, present a series of

common characteristics which determine any type of action, either related to its design, implantation, operation or re-sizing. The circumstances which define the productive structure of tourism may be, among others[5], the high purchasing cost of the necessary installations, fittings and buildings, its great diversity due to the profusion and variety of hotel companies, the extended duration of service life, the difficulty of reconverting or readapting the facilities in the event that the purpose or use of the hotel being is altered and the excessive rigidity of the supply (hotels and their physical structures) against the dynamic, seasonal and changing nature of the market.

We can see how hotels find themselves extremely unprotected when faced with customers whose basic characteristic is their dynamism and who are able to choose their tourist destination, to take their holidays at certain times and are constantly comparing ever improving offers. It is not possible to move hotels to those fashionable destinations, it is difficult to adapt their services and even to adapt the decoration to changing tastes and certainly, increasing the size of the infrastructure in accordance with peak seasonal occupation periods would result in great wastage since these resources are not used during the rest of the year. The capital invested in a hotel is recovered slowly if it is only in operation in one particular season. In fact, if the fixed capital is normally recovered in a twenty to twentyfive year period, in the case of a single season hotel this could take up to thirty years (Buzelli, 1984). For all the foregoing reasons, any effort made when defining or designing the hotel is fully justified, given that any error in interpreting customers' needs, bad planning of the hotel's functional or productive areas or the unfortunate choice of the constructive solution to minimize implantation and management costs, can seriously affect the viability of the hotel as a business concern. There must be no margin left for improvisation.[6]

3.–CHARACTERISTICS WHICH A HOTEL ESTABLISHMENT MUST FULFIL

Which characteristics should a hotel infrastructure possess in order to be able to satisfy the requirements and expectations of present-day and future clients, in such a way that it is profitable to run? Since each client has particular requirements, the characteristic offered by the establishment should therefore also be unique. The feasibility of a hotel project will depend on the way it has been conceived and developed from the very beginning, as this will determine its probabilities of success.

If one is asked to design the infrastructure of a new hotel, the following criteria regarding adaptation should be considered in its design:

-It should satisfy the needs of clients, whether external or internal. Not only those declared or perceived needs that our future clients will require, but also their actual needs.

-It must fulfil the requirements of the hotel business itself. Obviously, there will be a financial limit related to the cost of satisfying these needs. Although it is technically feasible, we must ask if the cost of hotel will be compatible with the price the client wishes to pay.

-It must be a highly competitive infrastructure, since the mere fulfilling of clients' needs does not guarantee the hotel will be filled. The guest must view the hotel as being of a higher value than rival establishments.

-It should be a system which will allow costs to be optimised, both in the construction period and later in the maintenance and operating costs. The concept of the "cost of the life-cycle" should be introduced, whereby the minimum cost need not come from the building price of a middle to low category hotel. Nor would this be so in the case of unnecessary luxury or waste.

Prior to the initial design of the hotel infrastructure, a market research should be carried out as a matter of course, to enable us to know and understand our client. The type of guest or tourist who will be the cornerstone of the business must be clarified, and so must his tastes, requirements and needs.

Nevertheless, not all the clients' needs are equally important. There are certain "critical needs" which will be accorded priority treatment, such as the security of occupants (structural dimensions, security measures against fire risks, etc.), which, together with other fundamental legal provisions (infrastructural minima, energy saving, etc.) make up aspects which should not be confused with the needs of a hotel. A planner who designs the hotel infrastructure attending only to legal aspects (tourist regulations, building, fire prevention and town planning rules etc.) does not offer enough guarantees that the product will be competitive and efficient.

Another aspect that should be considered is the infinite list of possible solutions for the infrastructure of a hotel. Even considering those which effectively fulfil the needs of our clients, there will only be one of them which minimizes the combined costs of its construction and utilisation. A study of the alternatives or solutions is essential prior to the design. It is risky to state that a solution which fulfils all the requirements demanded is the optimum solution, especially if alternative solutions have not been evaluated.

Other aspects concerned with the functionality of the hotel directly intervene in this ideal solution, in which a given hotel is considered competitive in relation to its rivals. Advanced designs from an architectural or building viewpoint may be very far from suitable for the use of clients and staff. Is the hotel manageable? Are studies on the flow of people and material necessary to ensure that the processes which intervene in the production of the service require the minimum amount of actions, journeys or time. It is common to find that, in certain hotel projects, functional areas are mixed, particularly the general areas and the service areas, a fact which makes internal circulation more difficult.

Before deciding to make an important investment in hotel facilities, the economic, financial and operative viability of the business concern must be clearly determined, given that hotel companies are subject to a high risk of not being able to satisfy the demand of their investors.

Questions posed by the market must be adequately answered, namely foreseeable occupation levels, possible prices, suitable location, product type to be developed, profitability level and the optimum financial structure which will allow the project to go ahead.[7]

4.–CONSIDERING THE HOTEL AS A SYSTEM

The traditional definition of system defines this as a whole made up of two or more elements, of any class or nature, interrelated with each other and with their surroundings. A system represents more than the sum of its components, and although structurally we could divide it into parts, functionally the system is indivisible in that some of its essential properties would be lost in such a division.

The characteristics or behaviour of each element affects the whole system, the properties of each element depend at least on another element, so that none has an independent effect on the whole and each is affected by at least another element, and each subgroup considered to form part of the whole also has these two main properties, it not being possible to divide the system into independent subsystems. Because of these properties, a set of elements which form a system has always some characteristic or a type of behaviour, which is different from that of its elements or subsystems. A system represents more than the sum of its components.

These prior reflections on Systems Theory clearly set out what we understand by a hotel. A hotel system would be defined as open, in the sense that it can be considered a subsystem within other more generic systems: there is a continual exchange of input and output between it and its surroundings. It is a real system with an objective.

We could define the infrastructure and physical facilities, the company staff giving the service, and the end clients who receive the service, as the basic elements in a hotel system. Suppliers, tour-operators and others could also be included as elements in this hotel system. As we are considering this system to be an open one, we will refer to the rest of the elements affecting the hotel as the surroundings.

Figure 1. Hotel system

In this way it is easy to understand how the infrastructure and facilities are going to have a decisive influence on clients and on the management of hotel employees and directors, and this is why it is important that they should be well designed and maintained. Hotel management and good service given by employees will have a very important influence on the client and, at the same time, on the care and maintenance of the infrastructure and facilities. The client also influences[8] the behaviour of the hotel and its employees through his opinions and choice of the hotel he prefers, and can force the hotel to modernize its facilities.

5.–THE COST OF THE LIFE CYCLE OF A HOTEL SYSTEM

A hotel should be a system that is able to satisfy the needs of its clients and of the company which manages it. Obviously, it is a property which has required a large investment and must achieve a return on this over the years. Therefore, it is clear that the infrastructure should be such as to minimize overall costs, both in its construction and in its operating. Infrastructure options which are initially inexpensive should be rejected if they will cause high operating, conservation, maintenance and repair costs. Calavera (1995) points out that European statistics show that the project is responsible for 35-45% of construction problems. In this respect, Sitter[9] has introduced the so-called "Law of Five", in which he argues that a dollar spent on the design and construction stage will eliminate costs worth 5 dollars in preventive maintenance, 25 dollars in repair work and 125 in rehabilitation.

The concept of the Life- cycle Cost is of a general nature, and would therefore be applicable to any product. However, these criteria cannot be adapted in a generalized way in companies and other bodies. The offers which an organisation[10] must study when purchasing certain products - whether movable property or real estate - should be based on the cost of the life cycle instead of on the original price. However, the difficulties in the application of this method begin with the shortage of suitable information on utilisation costs and in cultural resistance to adopting it. As an example of what I have been said, when choosing equipment which will use a considerable amount of electricity, the cost of using the equipment should be considered, as well as the purchase and installation costs.

The Life-cycle[11] of a hotel system begins with viability, design and construction studies and is followed by the operation, use, maintenance, etc., of the system, and would end with the disappearance or reconversion of the hotel at the end of its life. This assumes that, if the hotel trade is to be analysed from this point of view, the life-span of the facilities must be known from the beginning. A proper cost study requires a suitable data bank managed by an interdisciplinary team which should begin the process of designing the hotel project.

6.–THE ECONOMIC LIFE OF A HOTEL INFRASTRUCTURE

The useful life of a hotel can be lengthened or shortened artificially according to the infrastructure itself and the owner, but there is only one economic life, which corresponds to the moment in which minimum unit costs are produced. This same concept is applicable to each of the machines or installations which make up the hotel. In fact, each element has an economic life. If the operating costs of the equipment and installations of a hotel are registered, it can be seen that after having used the hotel system or any of its components during a given period of time, the average cost of continuing the operation will be greater than the average unit cost up to that moment. This is when it is cheaper to substitute the old equipment for a new, one or else to think seriously of renovating the hotel. Thus, given the rapid changes which occur in demand, it may be profitable to acquire certain types of equipment of a lower purchasing price and a shorter economic life which make rapid renovation possible.

In effect, the hourly cost of a machine at the beginning of its life is high, especially if we consider that its depreciation is initially high. As more hours are worked, during the first months or years, the hourly cost diminishes. However, when the equipment has been used more, and requires repairs and general services more and more frequently, its cost begins to increase. This variation can be seen in Graph 1.

The economic life will vary according to the type of machines or installations and with the work they carry out, and it does not necessarily depend on their technical or physical life. The equipment may have surpassed that optimum life and continue to function correctly, or else it may have to be removed before it reaches this point because it has become obsolete. However, it is absurd to expect equipment to continue functioning indefinitely if it is well looked after. After a certain period of service, maintenance and recovery costs begin to increase the cost price considerably. Conscientious care and regular general servicing will postpone the date when it becomes unusable, but the time will always come when it is advisable to get rid of the machine, especially if there is a considerable risk of an essential part breaking down as a result of excess fatigue. Once a certain number of hours has been reached, the risk of breakdown and stoppage becomes unacceptable.

The best way to calculate the economic number of hours of use of a piece of equipment is to control current expenses of spare parts and repairs. We can represent on a graph the costs taken on ordinates and the working hours on abscissas, and, when we draw the curve of costs accumulated at each point in time, we can see that there is a point where unit costs are lowest.

There are at least two methods for determining the useful life of equipment. The first consists in registering the fixed and variable costs, and the second in adding the hourly costs of time lost due to breakdown of the equipment which works along with it. In the latter, if, for example, the electricity supply of a hotel does not work because of a breakdown in the transformer, the costs of the whole hotel being brought to a standstill while the breakdown is repaired would have to be added to the repair costs of the element in question. Under these conditions, the economic life of the transformer can be reached sooner than when it is operating independently. These considerations support the advisability of there being duplicate machinery and parallel work, when necessary.

In both cases, we can make a graph in which the abscissas are times and the ordinates are sums accumulated from expenses. We could find ourselves with a result analogous to the AB represented. If, at a given moment, it is decided to balance the account of total expenses of this machine by means of taxes, for example, in point A we would have to add to each hour worked the result of dividing the ordinate by the abscissa. This value reaches its minimum for the angle BOX. Point B indicates the limit of the economic life.

Taking into account that in different countries, the purchase of equipment (even the construction of whole hotels), labour, consumption and repairs are paid at very different prices, it will be seen that the economic life of a hotel and of any of the equipment or installations varies from one country to another. However, as a guideline, it can be said that the cost of a hotel should be amortized with a useful life between 20 and 25 years, although if it is of a seasonal nature, as is frequently the case of hotels which cater for conventional "sun and beach" tourism, then the figures should be doubled.

Facilities, unless they depreciate due to technical obsolescence, should have a useful life of about 10 years. In the case of decorative elements, this figure would be reduced to 5 years.

When the economic life of a hotel is reached, this does not mean it should be closed down and demolished, given that it could be restructured and modernized to enable it to remain in the market in a competitive way. During the life cycle of hotel installations partial reforms should be carried out (kitchens, rooms, hall, etc.) to facilitate adaptation to changing production criteria (which develop thanks to technical-scientific progress), to recent legal regulations and to new management philosophies.

7.–THE EFFECTIVENESS OF A COMPLEX SYSTEM

An approach to the concept of quality, especially in complex products like the hotel system, can be carried out through the idea known as effectiveness of the system which would be the probability that it operates satisfactorily during the time foreseen and according to the operating parameters expected. This will depend on the probability of the system being ready to function when required, of it carrying out its task without any breakdowns once it does begin, and, once these conditions have been satisfied, of it fulfilling each and every one of the objectives set out in its mission.

A hotel will be efficient if it has a high probability of functioning correctly, fulfilling the objectives for which it was designed. It is obvious that the Quality of the Service offered will largely depend on the efficiency of the systems which make up the hotel, although it has already been seen that this condition is not sufficient, since, in the last extreme, employees must give correct service "at the moment of truth".

Unlike other products or services which are consumed immediately (food, fuel, etc.), where the quality of the design in accordance with specifications will be sufficient[15], a hotel has a long-term infrastructure, and therefore the maintaining of quality "through time" is very important. The quality of disposition comes into play, both in its aspects of reliability and of maintainability.

The effectiveness of a P ef system is defined as the parameter which relates availability A, reliability R and design capacity C.

$$P_{ef} = A \cdot R \cdot C$$

The effectiveness of a hotel system will depend on the frequency of breakdowns, of the difficulty of repairs and maintenance and on the standard of its performance in relation to the mission entrusted to the hotel. The value of this parameter allows us to make comparisons between alternative hotel designs, and to balance factors which intervene in their effectiveness. The infrastructure of a hotel can be more effective than that of its rivals if it has been designed with high quality physical parameters, which allow it to be functional and have low operating costs, and with elements which are able to offer service with a high probability of success when they are available to a greater extent than is normal in the surroundings.

The following sections are going to deal with these two aspects of design quality and disposition (reliability and maintainability) which should be demanded in any hotel infrastructure wishing to be competitive.

8.–DESIGN QUALITY OF A HOTEL SYSTEM

Attending to the different priorities, needs and expectations that a client may require when he uses the services of a hotel would lead to the designing of a different hotel for each client. Different classes of users must be segmented to decide which services or requirements should be covered before the design of an infrastructure of this type begins. The quality of the design will depend mainly on the purchasing power of the market chosen. While it is true that a higher grade[16] or quality of design can involve higher costs (the facilities of a 5-star hotel need more investment than those of a 3-star hotel), some installations with higher purchasing costs can offer better services and at the same time, lower utilisation costs, therefore minimizing long-term costs.

What is certainly true is that, although high quality design is decisive for product (hotel) behaviour, it is not enough on its own to satisfy clients. However, this aspect of quality must not be underestimated since it clearly affects such aspects as the life of the installations themselves, their reliability, their comfort, absence of noise, interchangeability characteristics, waiting time and rapidity of service, electricity consumption and so on, all of which question user satisfaction and the company's economic efficiency. While employees can sometimes help to make up for certain deficiencies through the high quality of their service and their initiative, deficiencies of a structural nature affect competitiveness and thus the viability of the business.

The quality of the design of a hotel system should be established in the following stages:

–Identify the needs of different market segments. Any investment in this sense will be highly effective when it comes to trying to achieve customer satisfaction. A hotel should not be designed according to the taste of the architect or the owner, but according to that of the guest it is to attract.

–Produce a product (hotel facilities) which takes these needs into account, developing the specifications for a feasible project, which will achieve customer satisfaction (of both internal and external customers) and economic efficiency. From the wide range of existing options which would fulfil these objectives, the one that will minimise overall costs throughout the life of the hotel should be chosen. Techniques such as "value analysis[17]" should dismiss any part of the design which does not provide added value to the client, reducing costs to the necessary minimum. This implication demands the study of several alternative solutions.

It is obvious that a multidisciplinary team is needed to carry out the plans for the hotel. The level of quality which can be reached by an integrated group of specialists is much higher than anything that can be achieved by one professional on his own, even though he may be a great expert and extremely competent, because, materially speaking, he cannot possibly keep up with the numerous innovations which are being developed at an increasingly rapid speed. Professionals, such as experts in tourist marketing, in tourist companies and hotel systems, architects, town planners, engineers, sociologists, economists, interior designers and others, can produce results which can optimize the feasibility of a hotel project. Advanced management systems, such as Project Management[18], give a comparative advantage over other management systems for the design and construction of complex projects.

Strategic decisions to be taken are those which deal with the location of the establishment, the category it is to offer, the size it should be, the kind of service it should offer, the technical equipment it should incorporate, complementary offers to be added and the image desired for the hotel.

When approaching the design of a hotel system, two aspects should always be considered, namely the technical aspect, to ensure that the system being planned gives its service under the best conditions for the company as regards costs and profitability, and the social aspect, in the sense of satisfying the aspirations, conditions and needs both of staff, thus making the best use of human resources, and also, of course, of clients.

The location of tourist production is going to be fundamental for the company's success or failure. The siting of a tourist industry which produces goods and services as a hotel system does, is going to depend on the proximity and cost of important productive factors, on the existence of relatively rapid transport for

the goods generated and on the existence of a population of consumers in the surrounding area. In spite of this, the production of a hotel system is fundamentally based on services requiring very little raw material to be processed and transported, hotel services are consumed in the hotel itself, and, finally, tourism does not have to condition its demand to that existing in the surrounding population. However, the factors which are indeed decisive in locating a hotel project would be the existence of fast and easy communication routes - airports, motorways, etc. - the existence of an already consolidated tourist product, the land market, a stable and attractive social setting, etc.
When defining the hotel project, its nature must be decided. The product could be defined by individual sales or collective sales to groups of travellers. It must be decided whether to aim at a hotel system offering a high quality image and content, or an impersonal hotel for mass production. A system which could give service to clients without resorting to "packages" or "forfaits", or one in which services can be acquired on a unitary basis or separately. These groups of variables can be combined with one another, since, in principle, there are no technical incompatibilities. A hotel can be defined for collective use, with its services to be sold in packages, in standard hotel facilities designed for mass production; although this may not be the most suitable strategy for survival of the company in certain areas.

Another of the basic conditioning factors in the quality of the design of a hotel lies in its functional or organisational aspects. All the added value provided to the client is determined by service production processes. It is therefore important to study their performance so that the facilities which house them will provide high returns to the processes, as a way of reducing costs. Studies at a matrix level of interrelationships between the activities carried out by the guests, the service staff, the functional spaces in the hotel and its flows. Any line of production must be functional, that is, with its elements being correctly directed towards the demands of the services.

In this respect, three functional areas have to co-exist, namely the general, residential and service areas, in such a way as to avoid mutual crossings and interferences. The client and service routes should be differentiated to avoid crossings and their courses should be rationalized.

As regards the design of the rooms, the area where the client is going to spend most time in relation to the rest of the hotel facilities, functionality[7] and comfort (both physical and psychological) should be the prevailing criteria, with the optimisation of cost being taken into account. In fact, in the conception of a hotel, it should be obligatory to integrate the architectural design as well as the content, along with the decoration and interior design of the different rooms, into the same project.

The needs of service staff must not be overlooked, given that human work is, in many ways, more important than physical or infrastructure aspects. The design of a hotel project must examine staff accommodation needs, both inside and outside the hotel, space requirements for carrying out daily activities (dining room, sitting room, changing rooms, toilets, etc.), as well as other staff requirements such as welfare and recreational facilities.

Even at this design stage, criteria regarding the adaptation of the results of the processes involved in producing hotel products/services should be considered. The higher or lower grade of compliance with the objectives envisaged for the performance of hotel installations and for client services must be measured in order to analyse and improve processes, within a Continual Improvement Policy which should be vital to the hotel and which can begin to be planned even before the physical existence of the hotel. The design of quality standards[8], both of a physical and service nature, would make it possible for the degree of fulfilment between clients' expectations and what is really being offered to be adjusted, as long as the needs of the client have been carefully analysed. At the level of planning facilities, a clear study of the specifications which should be offered to clients will permit substantial improvement on the final quality of the product/service on offer. However, it would not be correct to limit the concept of Quality to being "in accordance with specifications", Crosby's technical approach to a product-oriented company, in that this is clearly insufficient to represent the responsibilities of the company in Total Quality Management. These "specifications" should be defined as attributes to quality understood as "suitable for use".

At the same time, these conditions must provide a hotel structure with characteristics which guarantee commercial success and optimize investment.

These characteristics, according to Doswell (Buzzelli, 1984), must basically fulfil the following requirements:

-Timelessness: The passing of time should not give the impression of ageing. This means that any aspect connected to fashion and transient styles must be carefully avoided.
-Capacity: All elements must maintain a balanced relationship between use and volume during the foreseen period of use.
-Compatibility: All components will be suitable for use, both by clients and staff, and each has to be compatible with the rest.
-Manageability: All elements in the hotel system must facilitate accounting, management and control tasks.
-Continuity: All elements must guarantee a good level of resistance and be easily substituted so as to avoid discontinuity in service.
-Reliability: Equipment, installations, technological and decorative elements, and accessories should have an average life period for the product and therefore reach a reasonable standard of resistance and duration.
-Flexibility: All parts of the system must be flexible, both regarding use and time, to adapt themselves to possible modifications in the productive organisation and modernisation of the hotel.
-Safety and Health: Clients and staff must be guaranteed that all the conditions laid down in the relevant regulations will be complied with.
-Maintenance: All installations must be accessible, and, if possible, should not need very specialised technicians. The elements making up the system should be such that they can be easily dismantled and transported.
-Mobility: It should be possible to dismantle, move and transport all the parts in order to guarantee repairs and allow combinations. Cleaning and preservation work should also be facilitated.
-Protection: The conditions should be such that they efficiently make it easier the defense atmospheric conditions, unsuitable temperature levels, insects, sun, smoke, noise, smells, etc.
-Moderation: All elements should provide for economic production of services, leaving aside those which do not offer the client added value.
-Value: Each component is to be chosen respecting the maximum values which guarantee its correct amortization within the limits of its useful life.

9.-THE DISPOSITION QUALITY OF A HOTEL SYSTEM

This is defined[9] as the extent to which the user of a hotel establishment can acquire is continued use. Obviously, taking the hotel as a system, each of its parts will have a decisive influence on ensuring that its use is correct or not - lifts, kitchens, air conditioning, etc. -. It is therefore a question of describing the form of interaction of each of these parts which make up the hotel as a whole so that it will function properly. The objective will be to reach a level of availability which approximates 100% throughout the useful life envisaged for the hotel.

Availability will reflect two variables regarding quality.

1. Reliability, understood as the frequency or probability of breakdowns.

2. Maintainability, which expresses the ease and speed with which repairs can be

executed once the breakdown has occurred.

This quality attribute is of enormous importance in tourist companies, given the extreme importance in this sector of technical installations of different types, whose reliability and maintainability is essential for Service Quality.

If we consider a component of a hotel system, e.g. the lifts, they will only be in order and ready to give service during part of the time, since the rest of the time will be used in maintenance and reparation of breakdowns. Thus there is an available time and a non-available time.

It is said that a part of the system is available when it is in operative state, that is, it is in available time. The availability or availability factor "Fd" could therefore be defined as the quotient between the time in which a component finds itself in operative mode and the total time. The intrinsic availability "d" would be the quotient between the time when the part is used and the total time without taking into account the stoppages for available time not used (bad organisation, etc.). Low values of these factor could be due to causes such as bad preservation, slowness of repairs, lack of spare parts, bad condition of the machine, etc.

The foregoing definitions would be expressed as follows:

$$F_d = \frac{H_d}{H_t}$$

Where.

F_d: availability factor.

H_d: available time

H_t: total time

$$d = \frac{H_u}{H_u + H_m + H_r}$$

Where:

d: intrinsic availability

H_u: utilisation time.

H_m: maintenance time

H_r: repair time of breakdowns

The components of availability can be seen on the graph.

Availability can also be defined in statistical terms such as the probability that equipment as a whole or a component operates satisfactorily at any given time and does not suffer breakdowns which cannot be repaired within the maximum time limit allowed, that is, it would be the average percentage of time during which the system is available for service.

That is, it would be the quotient

$$\text{Availability} = \frac{\text{ATBB}}{\text{ATBB} + \text{ART}}$$

Where ATBB is the "average time between breakdowns" and ART is the "average repair time".

Taking availability from this viewpoint, machines, installations and the remaining infrastructure of a hotel can be classified into two groups:

1.- Main components, the breakdown of which will seriously paralyse hotel production or an important part of the same: the electricity or water supply network, etc.

2.- Components which function on their own, and secondary elements working with others: service lift, air conditioning, heating, kitchens, etc.

The quotient between the utilisation time of a component and the time it is available is called the utilisation factor "F u". It indicates the quality of the organisation and planning of the hotel system. In effect, if an element such as the air conditioning, is not used when required in spite of being available, this is due to the fact that the organisation has not correctly foreseen its use.

By paralysation index "p", we refer to the relationship between the time of stoppages due to bad management and organisation of the hotel system, bad link-up of machines and installations, stoppages due to breakdown of other machines, etc... and the total time.

Exploitation factor "F a" is defined as the quotient between the utilisation time of a machine and the total time.

These relationships can be expressed as follows:

$$F_u = \frac{H_o}{H_d}$$

$$F_a = \frac{H_u}{H_t}$$

$$p = \frac{H_p}{H_t}$$

where:

F_u: utilisation factor.

H_u: utilisation time.

H_d: available time or operative mode.

F_a: exploitation factor.

H_t: total time.

p: paralysation index.

H_p: stoppage time due to bad organisation and management.

The following can be easily deduced from these definitions:

$$F_a = F_u \bullet F_d$$

$$F_d = d + p \bullet (1 - d)$$

$$F_u = \frac{F_a}{p + F_a}$$

9.1 AVAILABILITY OF A SET OF ELEMENTS WORKING IN A SEQUENCE.

Suppose there are "n" elements working in a sequence, that is, that each is supplied by the previous one and supplies the following one 19. If each of these has an availability factor Fdi, the availability factor of the whole would be

$$F_{d_m} = \prod_{i=1}^{n} F_{d_i}$$

In effect, the non-available time of each element "i" will be (1 - F di). In this space of time all the elements will be paralysed even if they are available. Only in the fraction F di of possible work would the element "i+1" be able to work, and so on successively.

If we suppose there to be intermediate supplies between the machines, installations or operations, sufficiently important not to run out even in the event of the maximum duration of stoppage of a process, then

$$F_{d_m} = \min\left(F_{d_i}\right)$$

which, obviously, widens the availability of the system as regards not having supplies.

9.2 AVAILABILITY OF A SET OF EQUAL ELEMENTS WORKING IN PARALLEL.

Suppose there are "n" equal elements working in parallel, with an availability factor F d. If we have a sufficiently big set of elements, a fraction F d. of these would be available, and another fraction (1 - F d.) would be non-operative. If we extract a sample "n" of these - those which make up our equipment -, the probability of finding "x" machines available follows a binomial distribution:

$$P(x) = \binom{n}{x} \cdot F_d^x \cdot (1 - F_d)^{n-x} = \frac{n!}{x! \cdot (n - x)!} \cdot F_d^x \cdot (1 - F_d)^{n-x}$$

The probability of the equipment having stopped totally, that is, that none of its components is in an operative mode will be:

$$P(0) = (1 - F_d)^n$$

and the probability of the equipment being available, even if it is only one of its components, will be:

$$F_{d_m} = 1 - (1 - F_d)^n$$

Likewise, with "d" being the intrinsic availability of each element, that of the set, following its definition will be:

$$d_{eq} = \frac{1}{1+(1-d)^n}$$

9.3 GENERAL CASE: AVAILABILITY OF SOME EQUIPMENT FORMED BY SEVERAL MAIN ELEMENTS WORKING ON A PRODUCTION-LINE WITH EQUIPMENT OF AUXILIARY ELEMENTS.

If "n" main, equal elements work in parallel with an availability factor F dp, the availability factor of the whole is, according to what we have seen:

$$(F_d)_{eq} = 1 - (1 - F_{d_p})^n$$

Similarly, if "m" equal auxiliary elements work in parallel with an availability factor of F da, the availability factor of the whole is:

$$(F_d)_{eq} = 1 - (1 - F_{d_a})^m$$

As both sets of equipment work in series, the whole will have an availability factor:

$$(F_d)_{eq} = \left[1 - (1 - F_{d_p})^n\right] \cdot \left[1 - (1 - F_{d_a})^m\right]$$

10. RELIABILITY OF A HOTEL SYSTEM

If the facilities and installations, elements and processes which make up a hotel system never broke down, and no time had to be spent on maintenance, the availability of the hotel as regards the client would be 100%. However, equipment does break down, so that availability will be a function of reliability 20, which is defined as the probability that a system will function satisfactorily in a given time interval, without suffering interruptions in its work through breakdowns of any of its parts, provided the said system is used under certain defined conditions. Breakdowns in equipment can be caused by deterioration due to use, to the environment or to chance.

This concept can be related to the average number of hours between breakdowns, or the average time between breakdowns (ATBB), being defined as the relationship between the number of hours worked in a given time interval and the number of breakdowns suffered in this same period. Nevertheless, we must take into account that the statistical validity of the such parameters is good for long periods of use of the equipment.

There are techniques, such as the Modal Analysis of Breakdowns and Effects (MABE) 21, widely used in other fields (for example in the motor industry) which allow the designer of a product, in our case of hotel installations, to have a methodical knowledge of the possible causes and effects of the breakdowns which could occur in a hotel before finishing its plan.

10.1 RELIABILITY CURVE OF A PIECE OF EQUIPMENT.

Equipment often follows a familiar breakdown model. If a record is taken for a given component of the number of breakdowns per unit of time - the breakdown rate - there are three periods or different zones for equal time intervals. This is called the Reliability Curve of a Machine 22. These zones are differentiated by the frequency of breakdowns and their cause.

1.- Early mortality period or that of premature breakdowns. This is characterised by a high rate of breakdowns which arise at the beginning of the use of equipment or installations, and decreases with time. They are caused by errors in design, manufacture, use or because of incorrect application or other identifiable causes. It is during this period that a machine is said to be "running-in".

2.- Period with a constant rate of breakdowns. These breakdowns, which appear at random, are produced by limitations caused by the design, plus mishaps produced by use or bad maintenance. The "useful life" of installations would be that period of time during which the breakdown rate is constant, with the reliability level being acceptable. If one wanted to reduce the number of breakdowns, it would probably be necessary to redesign the product.

3.- Worn out period. This is characterised by an increasing number of breakdowns as time progresses, due to the age and end of the useful life of the equipment. To reduce the breakdown rate, it is necessary either to replace the worn-out components as a preventive measure before there is a disastrous breakdown, or to renew the equipment.

Given that the period with least breakdowns is that of random faults, it is advisable to restrict the use of components to this period, provided one wishes to reduce the frequency of breakdowns. There are two ways of doing this:

a) Through preventive ageing of the machines or their components, whereby they are subjected to a preliminary operating period to eliminate premature faults. Often they are "purged", i.e., a component is made to function for a time to prevent later problems when it is installed in the system.

b) Through preventive substitution, whereby the units or components are changed when they reach the end of their useful life, without waiting until they break down, thus avoiding massive cases of mortality due to age.

If these two rules are followed, we can analyse reliability problems with the hypothesis of a constant breakdown rate.

In this case, the breakdown time is exponentially[23] distributed. The exponential reliability formula is based on this:

$$R(t) = e^{-\frac{t}{\mu}} = e^{-t\lambda}$$

where

R(t) = Probability of functioning without breakdowns during a period of time equal to or greater that t.
e= 2.718

t = A specific period of operating without breakdowns.
μ = Average time between breakdowns.
λ= Breakdown rate (the reciprocal of m).

The probability of survival or reliability can be generalised in the distribution function of Weibull:

$$R(t) = e^{-\left(\frac{t}{T}\right)^b}$$

where "b" is a parameter of form, which is equal to the unit with the constant rate of breakdowns. If b<1 the rate of breakdown diminishes with time, corresponding to the period of "early mortality". If b>1, the breakdown rate increases with time, corresponding to the worn out period. When b=3.5, the Weibull distribution is very near the normal rate.

"T" is called "characteristic duration" and is a situation parameter in the Weibull distribution defined as the necessary time for the probability of breakdown to be 63.2%. In effect, if t=T, then

$$R(t) = \prod_{i=1}^{n} R_i(t)$$

and therefore the probability of breakdown is 1-0.368 = 0.632.

It results form the function of the Weibull distribution, by mathematical development, that the breakdown rate would be:

$$R(t) = 1 - \prod_{i=1}^{n} \left[1 - R_i(t)\right]$$

where f(t) would indicate the percentage of units which had still not broken down up to the duration t, but then break down in the following time interval (t+dt).

10.2 THE RELIABILITY OF THE SYSTEMS.

The reliability of a system formed by a set of components depends on the individual reliability of the constituent parts. Mathematical models for systems aim to calculate the reliability of these starting from the behaviour of the lower level mechanisms. We will consider, for study purposes, the reliability of sets with components connected in series and in parallel.

a) Systems with components connected in series:

The system is formed by units connected one after the other, so that the breakdown of any of these means the breakdown of the whole. In this case, if "n" components function independently, and the "i"-th component has a reliability Ri(t), then the reliability of the complete system R(t) is given by the product of the different reliability figures.

$$P_i(r,t) = \sum_{i=0}^{r} \frac{e^{-\lambda t}(\lambda t)^i}{i!}$$

A consequence of the law of the product is that the reliability of a system with components connected in series rapidly diminishes when the number of components is increased.

With very low breakdown probabilities, we can simplify this (product of insignificant probabilities):

$$P(\text{breakdown}) = 1 - R(t) = \prod_{i=1}^{n} P_i(\text{breakdown})$$

b) Systems with components connected in parallel:

In this case, the components are placed so that the system will only stop functioning if all the components stop working. If "n" components which function independently are connected in parallel and the i-th component has a reliability of Ri(t), the reliability of the complete system will be as follows:

$$P_i(t) = \frac{e^{-\lambda t}(\lambda t)^r}{r!}$$

and as for the probabilities of a breakdown:

$$P(\text{breakdown}) = 1 - R(t) = \prod_{i=1}^{n} P_i(\text{breakdown})$$

The law of the product in this case means that the probabilities of a breakdown in the system with components connected in parallel diminishes rapidly when the number of components increases.

Thus, it is advisable to adopt alternative or redundant resources (gas and electric ovens, auxiliary tank for drinking water, emergency lights; etc.) which will ensure a high probability of functioning in those cases concerning equipment of major importance for the functioning of the hotel. These details should be included as an integral part of the design quality of the hotel system, although buildings already in existence could incorporate them when extending or reforming their installations to ensure that, with the passing of time, solutions exist in the event of internal or external breakdowns (water and electricity supplies, etc.).

11. MAINTAINABILITY OF A HOTEL SYSTEM

Maintainability is one of the parameters making up the quality of a system which most directly contributes to its availability. It can be defined as the probability that a component in a breakdown can be completely repaired to operating level, within a set period of time, when the repair action is carried out in accordance with pre-established procedures. It can be divided into inspectionability, this being the probability that the checks and programmed services are carried out within the set time limit, and the repairability, which is the probability of re-establishing the service after the breakdown within a set time period.

Maintenance of a hotel system[24] is taken as referring to the technical-economic activities as a whole which are aimed at making the installations available so that they function in the most profitable way possible, to the full satisfaction of the clients. The aim is to maintain the aesthetic characteristics of the hotel so as to ensure the safety and comfort of clients.

While it is obvious that it is highly profitable 25 as regards the total operating costs of hotel installations to maintain them functioning, there are other benefits which a hotel can gain from a good maintenance policy:

1. An increase in the safety of clients and employees, reducing any possible responsibility in which the company might incur.

2. A reduction in customers' complaints regarding breakdowns.

3. It also gives a favourable impression of good hotel management because, if everything works satisfactorily, both the quality of the service given by employees and the prestige of the company will be increased.

It is easy to understand why a proper maintenance of the machinery, installations and equipment which make up the hotel infrastructure is so important if we wish to achieve a high degree of reliability and, therefore, minimum production costs. Maintenance operations should be carried out for both equipment which is in active use and that which is not. In the first case to prevent breakdowns from occurring and to correct any that do, and in the second case so that equipment will be ready for use at any given time.

The most important installations which have to be considered when trying to avoid accidents and/or important breakdowns would include those relating to the electricity supply (general installations, power supply, lighting, communication systems...), the water and drainage system (drinking water, hot water, drains...) safety and protection systems (protection against fire, emergency plans...), lifts, kitchen machinery (electric and gas ovens, refrigerators, extractor fans, fryers...), air-conditioning, heating, etc.

Any hotel company, however small it may be, should include investment costs for maintenance and innovation in its budget every year. Terrible failures have resulted from not carrying out this type of analysis, trusting only the intuition or "wide" experience of the person in charge of the establishment.

11.1. PLANNING AND PROGRAMMING MAINTENANCE.

Planning and programming the maintenance of the different pieces of equipment which make up a hotel complex will depend on a series of factors such as the size of the company, the complexity of the machinery, the number of identical elements, the type of operations, the cost of stoppages, and so on. It is always essential to have a system that avoids, or at least reduces, breakdowns, that detects and diagnoses defects, and repairs and corrects those caused by wear and tear naturally, always abiding by the company's economic budget.

There should be Auxiliary Services in existence, which will vary in accordance with the size and complexity of the hotel company. The variety and complexity of the installations require that this department should be directed by a technical manager and staff with technical experience in a wide variety of different fields. However, reality seems to differ considerably from what is desirable in theory, and in this type of companies, especially those of a seasonal nature, it is often difficult to set out a clear and definitive division of labour, in which each person carries out the tasks which come into their professional field. It is often necessary to resort to external contracts to alleviate deficiencies or defects which cannot be corrected by the hotel's own staff.

There are a variety of maintenance systems which may be applied[*]. They are really not strictly classified, and each company must work out a compromise between the various methods so that these methods complement each other. As a result, while some hotels might apply an advanced preventive system, in many cases in the tourist industry, installations are left to function until they are forcibly closed down due to breakdown. We will now proceed to comment on each of these forms of maintenance.

-Maintenance by breakdown: This system consists in leaving the equipment in operation until a problem arises. The maintenance service deals with it as soon as possible. If a bulb does not work, it is replaced. If there is a leak in the roof, a section of it can be resealed so as to solve the problem. A large amount of the maintenance carried out in the hotel trade is repair maintenance, with these repairs being carried out mainly by external

experts. In spite of the apparent economy of the system, it can only be justified for certain installations or systems, since this policy is not suitable for elements of great responsibility or cost. The economic problem which a hotel faces when an important machine suddenly and unexpectedly stops (lifts, cookers, etc.) lies in the fact that this might put all or part of hotel production at a standstill, or even generate safety problems.

-Routine maintenance: This is another step in maintenance planning. General instructions are given for the maintenance of homogeneous groups of machines along with the frequency with which this work is to be carried out, which is decided in a more or less arbitrary fashion. The hotel does not, therefore, wait for a breakdown to occur. These services usually include greasing, tests, inspection and adjustments. It is a low cost system, because of its simplicity, and can solve many breakdowns before they occur.

-Programmed or planned maintenance: The main advantage of this system as compared to the previous one lies in the fact that machinery and installations are checked more thoroughly. The functioning of each piece of equipment is examined, taking into account the manufacturer's instructions, the form or method of use, its location, etc. Thus, substitution cycles for servicing are obtained for the most important parts of the hotel's machinery, and these cycles as a whole tell us the amount of work that should be programmed. This method allows planning and, therefore, a record of breakdowns, frequency, damaged parts, etc. which can improve the system in the future through changing the frequency of servicing, improving spare part stocks, etc. This allows the effectiveness of the system to be increased to efficient operating levels and to minimize breakdowns.

-Preventive maintenance: This is a variation of the previous system, in which statistical tools and probability calculations are used to allow the frequency of servicing and the details of the work to be undertaken to be set with maximum accuracy, especially as regards the substitution of key parts. This is done by carefully recording the duration time of the most important parts and all those details which help to calculate the "life expectancy" of the parts still in operation. Under this system, the part or set of parts are changed when the previously set time to do so has been reached, even if they are found to be in good working condition. This is an expensive system, but it can be applied to certain key machines in our productive processes, or where personal safety makes it essential. In this maintenance procedure, and even in the previous one, it is possible to speak of the "critical part method". This would be the part that has a shortest life expectancy and sets the duration for the rest of the replaceable parts as its multiple. This sets the time rhythms as regards the replacement of parts.

-Corrective maintenance[28]: This would be the work as a whole which tends to diminish the need for maintenance, based on exhaustive studies of the breakdowns registered, with all the information on the working conditions of the machinery, manufacturing processes, immediate causes of the problems, duration, repair costs and stoppage costs, etc. With this information, it is possible to correct failures from an integral perspective, that is, beginning by possible modifications or improvements in the machines, working conditions, and it may even question the preceding maintenance system. It assumes a change in the maintenance philosophy, which may include introducing minor changes in the design of components that frequently fail, replacing elements for better ones or correcting chronic problems. It would be a complementary system which, together with the previous systems, would act on the productive process as a whole in the medium term, significantly reducing the maintenance work burden. As a result, breakdowns would diminish along with the results of stoppages and maintenance costs would lessen. If, for example, paint is continually peeling off a surface, the corrective maintenance must remove that surface and install a steam barrier; in this way maintenance is replaced by eliminating the cause of common problems. Another example would be the replacement of exterior wood, which needs frequent coats of paint, by panels of aluminium or other materials requiring no maintenance.

It is clear that the process of perfecting the systems studied is a function of the need of intercepting breakdowns before they occur. In maintenance by breakdown this need does not exist. In routine maintenance failures begin to be detected before they arise, while in programmed maintenance and preventive maintenance the aim is to guarantee functioning without breakdown, using the probability index considered most suitable. In these cases, the objective is to detect possible failures as early as possible, but nothing is done to remedy the causes. This begins to happen in corrective maintenance. However, it would be logical to think about maintenance during the design process or when acquiring machines and installations.

Speaking in general terms, preventive maintenance is more expensive in the short term, but makes it possible to programme times when equipment will be out of service and avoid disastrous breakdowns, thus it increases the efficiency of the service. Maintenance by breakdown is cheaper in the short term, but it does not allow out of service times to be programmed in advance, thus increasing the probability of serious breakdowns occurring, which will result in a decrease in the efficiency of the service. Basically, the following aspects should be considered when setting a maintenance policy: type of equipment, maintenance plan, renovation or replacement plan, spare parts, information from the supplier and the user, and the necessary staff, tools installations.

In the hotel company, everything that should be under the supervision and control of maintenance services (installations, machines, buildings, etc.) should be listed, and the specific elements to be checked and the frequency of these checks should be decided. There should be a Handbook of Hotel Infrastructure Use in which regulations on use, risks, inspection and maintenance plans, a list of important documents and a record of changes in the hotel installations should all be entered. The hotel company will have technical information available to allow them to decide on the human resources (form inside or outside the hotel) and technical resources necessary in each case in order to apply the plan envisaged. A historical file is also required with long term information which can offer valuable statistics when taking decisions.

In any case, when external services are needed to carry out maintenance or repairs on the hotel installations, quality criteria should be applied when choosing the service suppliers, since our clients could suffer from bad management by third parties which would, in the end, affect the image they wil keep of the hotel.

11.2 ESTIMATION OF SPARE PART REQUIREMENTS.

Once the maintenance policy has been decided, the law of component failures will be influenced by this. We must make an estimation of spare part requirements in which we must consider replacements due to time limits and breakdowns expected in the service. In the case of components of equipment with a constant rate of failure, the necessary number of spare parts for breakdowns in service can be calculated, for a given time, with the desired level of reliability by means of the Poisson distribution[29]. In this case, it is shown that the probability of an incident with a constant breakdown rate "λ" occurring "r" times in a time period of "t" is:

$$P_r(t) = \frac{e^{-\lambda t}(\lambda t)^r}{r!}$$

If we wish to calculate the probability of having "r" failures or less in an period of time "t", we will have :

$$P_r(r,t) = \sum_{i=0}^{r} \frac{e^{-\lambda t}(\lambda t)^i}{i!}$$

12. THE ADVANTAGES OF HIGH EFFECTIVENESS IN A HOTEL SYSTEM

The benefits for a hotel company which manages an infrastructure with a high quality of design and disposition (reliability and mantainability) result as a logical consequence of certain factors such as:

-The high acquisition cost of the investment required for setting up hotel installations.

-The not always adequate use of installations on the part of customers, due to their increasing complexity and the fact that, in consequence, a certain degree of effort by the hotel's design team is required to adapt to these circumstances.

-The complexity and automation of a big percentage of hotel equipment and systems, which are highly integrated with others (non- redundant connections in series) can cause important stoppages in the development of the service process.

A high level of quality in the design and disposition of a hotel system would result in the following advantages, among others:

-Reduction in labour needed, both for maintenance, since the availability of the equipment is high, and for the hotel staff as a whole, because there would be less waiting time caused by breakdowns, the product and service routes would be optimised and, therefore, the periods of inactivity of the human resources would diminish.

-Reduction in the cost of necessary materials for maintenance and production. Reduction in energy, water and other supply costs.

-Increase in the quality of the services rendered to clients and of the products produced. A hotel has been planned that is appropriate to the requirements of both internal and external clients and the company managing the hotel business.

13. CONCLUSIONS

A multidisciplinary team which applies criteria of design and effectiveness to the hotel system will provide the tourist trade with one of the necessary conditions to ensure quality of service to clients, though it is not sufficient on its own. A hotel of these characteristics will be defined according to the needs and requirements of its customers (both internal and external), it will look for a high level of functionality in its installations and will design its equipment so that the overall cost of the same is the lowest possible, taking into account the useful life of each piece of equipment, its level of consumption and performance. The main equipment and installations should have redundant or parallel functioning mechanisms so as to increase the end reliability of the systems. The maintenance policy in accordance with the efficiency of the hotel will reduce clients' complaints arising from breakdowns, increasing safety and reducing costs. These criteria should be combined with a quality control system in the company which affects every person and function, which form part of that system eliminating any non-saleable value and orienting the business towards clients, within a competitive strategy which has economic efficiency as its main objective.

NOTES

[1] Criticism analysed by CAMISÓN y YEPES (1996).

[2] See CAMISÓN (1996).

[3] References which analyse these topics are to be found in the bibliography.

[4] Business integration and co-operation, staff training and information technology are analysed by MONFORT, V. M. (1995) as competitive strategies in the Spanish hotel trade.

[5] See CERRA (1990).

[6] Sometimes unjustified opinions are transmitted to our potential visitors due to defects in certain installations. See WARHAM (1994).

[7] It is very interesting to apply methodologies such as the "take-off of the quality function, QFD", which not only deals with characteristics relating to quality and customer satisfaction, but also considers the usefulness of the product/service (in our case, a hotel), the time periods and costs, and all these factors throughout the various stages of development and use of the same. See ZAÏDA (1990).

[8] See YEPES, V and OLIVER, J. (1995).

[9] See ROSTMAN, S. (1992)

[10] From which Public Administration bodies need not be excluded. ROSTMAN, S. (1992) refers to it as "the low offer syndrome".

[11] This concept, applied to an explanation of development processes in different tourist destinations, can be seen in BUTLER (1980).

[12] See JURAN and GRYNA (1993).

[13] The imbalance between human wishes and their purchasing level leads to different "levels of excellence" for products and services. Each one of these levels would represent a "grade". Each "grade" difference would represent a difference in the "quality of the design".

[14] "Value" is defined as the relationship between the contribution to the functions of a product/service, in our case a hotel or part of a hotel, and to the satisfaction of users' needs, and the necessary costs for achieving such functions. See LUQUE and CARVAJAL (1995).

[15] See HEREDIA (1985).

[16] We must not overlook here the needs of certain clients with limitations as regards accessibility, in that small considerations at the time of designing or remodelling the hotel infrastructure enormously simplify and facilitate the use of the installations by this segment of clients.

[17] A very detailed study on the physical and service quality standards was carried out by the Department for Industry, Commerce and Tourism in the Valencian Community (1994). Also see MEMBRADO, J. and MOLINA, F. (1995).

[18] Definition derived from JURAN and GRYNA (1977).

[19] The analysis which follows is equally applicable in a hotel to machines, installations, tasks carried out by people, etc. In short, it tries to characterise availability as a process.

[20] For a deeper analysis, see, WARLETA, J. (1973).

[21] See ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA NAVARRA (1991).

[22] Also called the "bath curve", due to its shape.

[23] The mechanism which sustains exponential distribution is that random or accidental breakdowns are independent of accumulated life and, therefore, they are unforeseeable individually. This is not strictly true for machines, due to wear and tear, but it is a distribution that is widely used because of its simplicity.

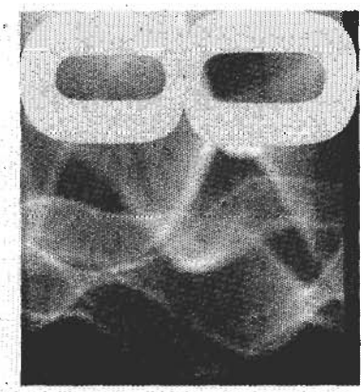
[24] An analysis of the technical situation and state of conservation of the Spanish hotel trade in 1991 can be found in MICYT (1993).

[25] Repairs are expensive but can often be avoided, since extensive structural damage is usually the result of insufficient maintenance, originating both from lack of knowledge and from a policy based on limited expenses.

[26] See ALONSO, J. and RUIZ, J. M: (1982).

[27] Some authors identify this definition with activities aimed at correcting failures and breakdowns detected in the periodic inspections of programmed maintenance.

[28] In the Poisson process, this must be stable (constant rate of breakdowns) and the incidents must appear independently.



Concepts of Quality applied to Tourism and Hospitality Education

John Westlake

International Centre for Tourism and Hospitality Research
Bournemouth University
Talbot Campus
UK

ABSTRACT

Historically, the development of concepts of quality has emerged from the manufacturing industry and only recently have they been applied to education and training. There is an issue of how such concepts may be applied to education and training institutions for tourism and hospitality. Increasingly though, students are being seen as customers and the programme of studies as a product which is introduced to satisfy those markets for education and training. A comparable approach is that of referring to inputs such as resources; and outputs such as the students and their capabilities - quality here is related to effectiveness and efficiency.

Elements of a tourism quality system are defined and the idea of approaches to quality audits introduced. A new paradigm for quality in tourism and hospitality education is suggested based on innovative approaches to curriculum design. One key issue that remains is discussed and this is the move towards standardisation of curricula which implies that quality might be measured. In conclusion it is stated that quality is more of a relative concept than an absolute one and it is argued that quality mechanisms should be self-imposed, rather than inputted by external authorities.

1.-HISTORICAL DEVELOPMENTS

It has been argued that concepts and applications of quality emerged from the commercial and industrial sector and that, in particular, the manufacturing industry especially in Japan embraced the idea and put in into practice[1]. This movement was pionnered by Denning[2] and others during the 1980's. These influences brought about the introduction of Total Quality Management (TQM). "Total Quality Management is essentially basic management with customer satisfaction as its focus"[3].

In Britain the introduction of British Standard 5750 in 1979 was the means by which producers could specify and develop the essential features of their organisation's system to deal with issues of quality. This led to the International Organisation for Standardisation producing ISO 9000 which was derived from BS 5750. Other derivatives have since emerged.

2.-TRANSLATION OF CONCEPTS

A key issue which educationalists and trainers face is how to translate concepts which arose from the manufacturing industry and factory processes to their present position. A further issue is how do we implement such procedures in our current institution or environment?.

There is the problem of adapting concepts from the manufacturing sector to the service sector and then applying these concepts to the particular sector of tourism and hospitality. Additionally, there is a further transference problem in terms of adapting practices from airlines and the hotels sector such as SAS[4], British Airways and Sheraton, in terms of their internal management and training activities, to our own environments. Especially in situations where tourism and hospitality education and training institutions are controlled by state authorities and ministries, then innovation, change and new procedures are slow to be implemented and there may be issues of how such concepts are applied.

3.-THE KEY CONCEPTS

Quality has been defined as "the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy a stated or implied need". Other descriptions have focused on fitness for purpose or use judged by the client, consumer or purchaser; definitions focus on client and customer satisfaction. In common language, quality reflects consumer perceptions of value for money and the meeting of expectations. The management response within the organisation is to develop appropriate operational techniques and activities or quality control mechanisms such as checks and balances to ensure that requirements for quality are fulfilled.

Quality assurance are the arrangements by which an institution discharges its responsibility for planned and systematic activities to ensure that requirements for quality are maintained; these are procedures and processes.

Finally there is the concept of the quality audit whereby there is a systematic examination or inspection of activities and procedures to judge if they are implemented effectively and are suitable in order to achieve the objectives which we have set within the institution.

4.-APPLYING THESE CONCEPTS TO EDUCATION & TRAINING

The focus of the comparison between manufacturing industry and services and between services and education is the tension between physical goods which can be inspected and services which are often promises or images. In addition, although the hospitality industry has always been concerned with the grandiose and the refined experience there has been confusion over the notion of the needs and expectations of the customer at all levels of provision; there can be as much quality in a fast food experience as there may be in fine dining.

There is a need to clarify the confusion over standards or levels of provision and the expectation of the customer at the various levels of consumption in terms of the nature of the product. For instance, airlines set procedures for first class service and as well they should set procedures for economy class service; the levels and type of service vary immensely but the key issue is that of satisfaction of current expectations[5]. Education has not always been seen as a service, has not been focused towards customer needs, has often been free or highly subsidised by government and has not always been

universally available or accessible. To translate education into the commercial area is a culture jump and a gap can be seen to exist; where payment for education and training is required then the prospects for bridging this culture gap are far more positive.

Increasingly where government is seen as the provider and the paymaster then increasing pressures are being placed on institutions to become more efficient, accountable and to be seen to implement quality control mechanisms. The setting up of the Higher Education Quality Council in England and Wales (HEQC) is an example of the concern by the Committee of Vice Chancellors and Principals of the Universities of the United Kingdom (CVCP) to institute mechanisms to provide positive perceptions overseas of UK Universities; these are very recent developments in quality control and assurance in higher education in general in one country[9]. Another country where quality in education has been a serious government issue is the Netherlands, where a system of external quality assessment at the Dutch Universities involves peer review by visiting committees followed by a major evaluation by the inspectorate. Visiting committees have a remit to attempt to measure quality as well as to ensure that quality assurance arrangements are in place and are discharged[9].

5.-QUALITY CONTROL IN TOURISM & HOSPITALITY EDUCATION

Tourism and hospitality education is a young field of study and relatively immature[10]. Tourism programmes vary in terms of their breadth and focus from a broadly "other discipline" based approach such as links with economics, anthropology and sociology to a narrow industry needs type of approach. Programmes range from a study for its own sake approach at doctoral and higher levels to skill-based activities involving customer relations and presentational capabilities at the operative level. The term quality can be used synonymously with effectiveness[11] and this can be equated with an "output" related approach; are the students at the end of their studies employable and acceptable to industry? In addition, the term has been interpreted as efficiency and economy in that education and training is seen as a cost to the government or to employers and this reflects an "input" approach in terms of resources used and required.

Increasingly education and training programmes are seen as products designed for particular groups of customers and targeted towards students or trainees as clients; the core elements must be seen as the curriculum and the delivery mechanism or the manner in which learning and teaching is organised and the way in which communication occurs. Students are seen as customers or clients and as markets which need to be satisfied.

6.-ELEMENTS OF A TOURISM EDUCATION QUALITY CONTROL SYSTEM

These elements may be defined as a series of stages which any unit, school or institution should adhere to[12]

1 Common Features of All Institutions Quality Assurance & Control Systems

-Purposes and methods are agreed-institutional mission exists and programme objectives defined.
-Agreement on what is acceptable evidence in the monitoring and review process.
-Channels of communication and processes are effective.
-There is participation in decision making and review procedures.
-All levels of staff and students know their responsibilities and accept them.
-There is a commitment to staff review and development, improvement and training.
-There are cycles of review and monitoring and feedback occurs.

2 Common Activities in Tourism & Hospitality Training and Education

-Admissions - There is equality of opportunity; what proportion of these admitted complete; all personal, professional and educational experiences of the applicant are taken into account; are there alternative entry routes into the programme for mature entrants?
-Information - Is it useful accurate and realistic; is there a marketing strategy for potential clients of the institution; is pre entry guidance given?.
-Selection process - Is it clear, known by all staff and fair and sound in terms of procedure?
-External accreditation and validation - Has the programme been approved by external bodies, experts, examiners and industry? Is there a clear idea of outcomes and learning experiences? Are there external examiners and reviewers appointed and if so by what mechanism?
-Internal programme approval - Has a process of the setting aims, academic rationale and programme characteristics been undertaken internally within the institution.
-Resources - Have academic, space, library and assessment matters been considered; are work experience positions arranged?
-Participation and Reviews - Are there schemes for participation in review processes by all parties such as teachers, administrators, students and external bodies?
-Teaching delivery progression and assessment - Are there means and moderation by which this information is available especially to students in the form of a handbook?

3 Approaches to Quality Audits in Education & Training

-Evidence is collected from students, external assessors by peer review and from employers.
-Communication procedures are checked. Are these roles, responsibilities and lines specified? Is there documentation? What evidence is there of innovation in learning and teaching?
-How are programmes monitored and reviewed, what feedback occurs and what is recorded and actioned?
-How are staff appointed, developed and appraised?
-How are students supported in terms of learning, guidance and facilities?.
-What are the students outcomes and the procedures in terms of progress, assessment and appeals?
-Is there a process of comparison with external standards and is verification undertaken?
-Judge if there is evidence of participation and a clear statement of responsibilities - academic, technical managerial/administrative and students.

In summary, an audit assesses if you have delivered what you have promised, and checks on procedures and internal mechanisms.

7.-TOWARDS A NEW PARADIGM FOR DEVELOPING QUALITY IN TOURISM & HOSPITALITY EDUCATION

One of the key activities which education and training institutions engage in is that of curriculum development and it is argued that this is the key and core activity to developing quality control and assurance procedures.

A range of models exist in terms of the curriculum development and course design. One designed by Manwaring and Elton [13] suggests that these are central processes of (i) setting of objectives (ii) devising content (iii) establishing methods and (iv) devising assessment, and that these relate to each other. The setting of broad aims for a programme links into these processes as do the evaluation procedures.

External to these activities (or internal to the institution) there are issues or influences of costs, resources, attitudes and policies. Tourism and hospitality are new subjects in many countries and in traditional institutions there are real concerns and threats to developing a programme and progressing with it. However, if taken to its logical conclusion a thorough consideration of curriculum course and design might cover many of the stages of any quality assurance system in an educational institution.

There are a number of ways in which the concept of the curriculum may be viewed, but, essentially it is a focal point in which certain elements come together to provide the student with an educational experience. It may be very traditional and standardised in its approach. This is where:

-Skills or knowledge to be transmitted are pre-decided

-The body of knowledge is arranged into logical units for communication to students

-The tutor develops the plan for the presentation of the information to the student

-The tutor selects the most effective means of transmission

A more open system which is student-centred rather than teacher-centred is the process approach.

There is an emphasis on learning and learning experiences

-A mechanism for student consultation is put into place

-Student needs are identified and a programme organised to meet these needs

-Evaluation is a key mechanism to ensure that student needs are met and if not the process is revised

Further to the process approach if we consider elements of horizontal integration and vertical articulation then a more holistic concept of curriculum development can be developed. There is an interface between the subjects of study, the learners of different characteristics and their experiences and the mass media, cultural activity, extra curricular activities, the home, the community and the world of work. These horizontally constructed elements feed into the world of curriculum design and subjects of study.

In a vertical sense we need to consider students prior experiences and prior education through their experience of the curriculum to their post education and training experience. This is arguing for integration of tourism into the context of everyday life, host communities, schools and pre and post-formal education of a specific or technical nature.

These dimensions indicate that a holistic approach to curriculum design is student centred, is focusing on learning rather than teaching and that the process approach is the appropriate route to take. Although difficult to apply it illustrates innovation in learning and teaching, it is learner focused rather than teacher imposed and might be seen as a preferred approach because it integrates with elements of the quality audit.

One major and key issue remains though, and that is in reality centralised providers of education and training develop standardised or core or basic curricula where content is prescribed. This approach towards standardisation may be seen as facilitating the measurement of quality with a move towards the grading of educational institutions according to teaching quality and research output.

This leaves us with a number of key questions; does the development of a standardised curriculum allow for innovation in learning and teaching processes? Does it allow for student centred approaches and the integration of the teaching of tourism and hospitality into the wide contexts of the environment and the community and the pre and post formal education phases? Does it allow for the development of continuing vocational education and training for those in work and for the development of new and experimental ideas in forms of delivery?

Any move towards standardisation might imply that quality is an absolute concept by which precise measurement may be undertaken. Perhaps quality is more of a relative notion whereby we and others can check on our progress towards aims and objectives previously set and where we check procedures and processes have been put in place. Quality procedures in tourism and hospitality education can be self imposed and we can make appropiate comparisons, but moves towards prescribed activities lead to problems of how we can judge and measure in an absolute sense.

NOTES

[1] Funnell P. and Muller D. (eds) Delivering Quality in Vocational Education Kogan Page, London, 1991.

[2] Lockwood A. "Applying Service Quality Concepts to Hospitality Education" Education and Training 37 (4) 38-44, 1995.

[3] Denning W. Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge University Press, Cambridge, 1988.

[4] Ranjit Singh Malhi "What Total Quality Management Is" Straits Times, Kuala Limpur, 12.12.95.

[5] Carlson J. Moments of Truth Ballinger, Cambridge MA, 1987

[6] BS 4778 Quality Vocabulary Part 1. International Terms; Part 2 (1508402,1986) British Standards Institution, London, 1987.

[7] Witt C and Muhlemann A. "Service, Quality in Airlines" Tourism Economics 1 (1) 33-49, 1995.

[8] CVCP International Bulletin "Encouraging Positive Perceptions Overseas of UK Universities" N/96/193, London, 1996

[9] Vroejenstijn T. "External Quality Assessment:Servant of Two Masters? The Netherlands University Perspective" Quality Assurance in Higher Education Falmer, London, 1992.

[10] Cooper C., Shepherd, R. and Westlake, J. Educating the Educators in Tourism. A manual of Tourism and Hospitality Education. WTO, Madrid, 1996.

[11] Birch D. Managing Resources in Further Education. A Handbook for College Managers Bristol, FESC, 1995.

[12] Westlake J. Presentation to the Conference - Training Teachers for the Tourism Industry Estoril, Portugal, 1994.

[13] Manwaring G. and Elton, L. 'Workshop in Course Desing" pp 13-32 in Cryer (ed) Training Activities for Teachers in Higher Education Vol 2 SRHE, Guildford, 1984.

Normas de publicación en Papers de Turisme

Notes for contributors

Para mayor información sobre las normas de publicación y envío de originales:

For further information about the notes for contributors and originals submission:

Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos

Monte Tossal s/n - 03005 ALICANTE (España)

Tels. 34 (9) 6 514 22 64 - 34 (9) 6 514 21 18

Fax 34 (9) 6 514 19 04

e-mail: fcaet@ctv.es

http://www.ctv.es/USERS/fcaet

con la colaboración de
with the support of

Ministerio de Economía y Hacienda
Secretaría de Estado de Comercio,
Turismo y Pymes
Dirección General de Turismo

p_t