

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

JUAN MANUEL BENÍTEZ DEL ROSARIO

Las Palmas de Gran Canaria, 2010

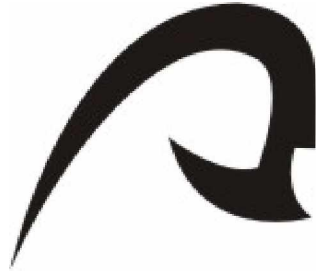
**D^a MARGARITA FERNÁNDEZ MONROY, SECRETARIA DEL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE
LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA,**

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha 13 de diciembre de 2010 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación, a la tesis doctoral titulada “La Calidad de Servicio en la Industria Hotelera”, presentada por el doctorando D. Juan Manuel Benítez del Rosario y dirigida por los Doctores D. Juan Carlos Martín Hernández y D^a. Concepción Román García.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el artículo 5.2 del Reglamento para la Elaboración, Tribunal, Defensa y Evaluación de Tesis Doctorales de esta Universidad, firmo el presente en Las Palmas de Gran Canaria, a 14 de diciembre de dos mil diez.

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



TESIS DOCTORAL

LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Tesis Doctoral presentada por D. Juan Manuel Benítez del Rosario.

Dirigida por los Doctores

D. Juan Carlos Martín Hernández y

D^a Concepción Román García

Los Directores

El Doctorando

Las Palmas de Gran Canaria, 2010

AGRADECIMIENTOS

“El agradecimiento es la memoria del corazón.” J.B.Massieu

“Mi mayor ilusión es poder seguir teniendo ilusiones.” Jose Narosky

Las páginas de esta memoria de tesis doctoral son el resultado de una larga historia, llena de preguntas, dudas y respuestas que han ocupado gran parte de mi vida a lo largo de los últimos años y que al final he decidido concluir por la perseverancia y apoyo de mis directores Juan Carlos y Concha, los cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Quiero agradecer a mis padres, por haberme enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para una persona que no puedes estar aquí físicamente porque ya no está entre nosotros, pero si lo está y siempre estará en mi corazón y a la que debo el estar hoy defendiendo esta tesis. Por el amor que me dio, por ser como era y porque la quiero. Realmente ella me llena por dentro para conseguir ese equilibrio que tanto necesito para seguir adelante. Nunca le podré estar lo suficientemente agradecido y siempre estará en mi corazón, además por haberme dejado a dos maravillosos hijos para que me acompañen en este camino.

Para Jorge y Luis, porque ellos son lo mejor que nunca me ha pasado, y sin duda son mi referencia para el presente y el futuro, por ellos debo seguir.

No puedo olvidar a mis compañeros y amigos con los cuales he pasado muchas horas y han sido capaces de aguantarme y escucharme en los buenos y los malos momentos.

“Los sueños nunca desaparecen siempre que las personas no los abandonen.” J. M. Benítez del Rosario.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2	7
EL TURISMO EN CANARIAS.....	7
2. Introducción	7
2.1. Un paseo por el tiempo	11
2.2. El desarrollo del turismo de masas	14
2.3. De la crisis de los setenta a la actual	16
2.4. Los aeropuertos canarios	19
2.5. La industria hotelera	24
CAPÍTULO 3	31
LA CALIDAD DE SERVICIO	31
3. Introducción	31
3.1. Expectativas, experimentación, satisfacción y percepción.....	32
3.2. Los encuentros de servicios	34
3.3. Dimensiones de la calidad	38
3.4. La satisfacción de los clientes	43
3.5. Los programas de fidelización	49
3.6. La calidad de servicio como herramienta de gestión empresarial.....	51

3.7.	Síntesis y reflexiones personales.....	57
CAPÍTULO 4		63
ANÁLISIS EXPLORATORIO		63
4.	Introducción	63
4.1.	El cuestionario.....	63
4.2.	Análisis de los datos	69
4.2.1.	Características económicas y sociodemográficas	70
4.2.2.	Instalaciones y tangibles del hotel.....	80
4.2.3.	Servicios y amabilidad del personal.....	83
4.2.4.	Calidad global y fidelización del cliente	86
CAPÍTULO 5		101
LÓGICA BORROSA PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO.....		101
5.	Introducción	101
5.1.	Fundamentos metodológicos.....	104
5.2.	El método de los números borrosos y TOPSIS.....	109
5.3.	La calidad de Servicio en el Grupo Lopesan durante el año 2003.....	117
5.4.	Conclusiones	133
CAPÍTULO 6		137
PREFERENCIAS DECLARADAS PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO		137
6.	Introducción	137

6.1.	Las preferencias declaradas como instrumento para medir la calidad del servicio en la industria hotelera	139
6.2.	Marco metodológico.....	143
6.3.	El modelo microeconómico	143
6.3.1.	El modelo econométrico.....	145
6.3.2.	Información y tipos de preferencias	146
6.4.	Estimación de índices de calidad.....	151
6.5.	Índices de calidad con datos de preferencias declaradas	153
6.6.	Descripción del cuestionario y de la encuesta.....	155
6.6.1.	Bloque 1: Información relativa al viaje.	157
6.6.2.	Bloque 2: Experimento de preferencias declaradas	157
6.6.3.	Bloque 3: Información socioeconómica.....	162
6.7.	Análisis descriptivo de los datos	162
6.7.1.	Muestra seleccionada por lugar de residencia, hotel y género	163
6.7.2.	Modo de realización de la reserva.....	164
6.7.3.	Motivo del viaje	165
6.7.4.	Régimen de alojamiento	166
6.7.5.	Número de acompañantes.....	167
6.7.6.	Calidad de la comida	168
6.7.7.	Amabilidad del personal del servicio	169
6.7.8.	Instalaciones de SPA	170
6.7.9.	Acceso a la playa.....	172

6.7.10. Piscinas y jardines	173
6.7.11. Seguridad de la zona.....	174
6.7.12. Tranquilidad de la zona	175
6.7.13. Vistas de la habitación.....	176
6.7.14. Intención de volver a la isla de Gran Canaria	177
6.7.15. Intención de volver al mismo hotel.....	178
6.7.16. El tiempo de servicio en check-in y restauración	179
6.7.17. El coste de la habitación	180
6.7.18. Edad del turista.....	181
6.7.19. Las horas trabajadas y el ingreso familiar neto.....	182
6.8. Indicadores de calidad sintéticos y disposiciones a pagar	183
6.8.1. Especificación formal del modelo.....	184
6.8.2. Estimación del modelo	186
6.9. Disposición a pagar e índices de calidad	188
6.9.1. Disposiciones a pagar calculadas	188
6.10. Indicadores sintéticos de la calidad del servicio (ISCS).....	198
CAPÍTULO 7	207
CONCLUSIONES	207
7. Introducción	207
7.1. Las aportaciones principales	208
7.2. Las líneas futuras.....	211

REFERENCIAS	213
ANEXOS.....	229

TABLAS

Tabla 2.1. Establecimientos y Plazas Hoteleras. Año 2007	30
Tabla 4.1. Literales de las instalaciones y tangibles del hotel.....	80
Tabla 4.2. Literales de los servicios del hotel	83
Tabla 5.1. Dimensiones Departamentales de la Calidad de Servicio incluidas en el cuestionario de opinión.	108
Tabla 5.2. Números Borrosos Triangulares. Valores por defecto de los términos lingüísticos.....	113
Tabla 5.3. Encuestas de Calidad en el Grupo Lopesan en el año 2003.	119
Tabla 5.4. Medidas de Evaluación Borrosa del Gran Hotel Costa Meloneras.	120
Tabla 5.5. Evaluación de la gestión de la calidad por departamentos. Hotel Altamarena. Año 2003	122
Tabla 5.6. Coeficiente de Variación de los Departamentos más y menos homogéneos con respecto a la Calidad del Servicio.	128
Tabla 6.1. Encuestas realizadas por hotel	156
Tabla 6.2. Atributos y niveles en el experimento PD para medir la calidad del servicio en hoteles.....	158
Tabla 6.3. Segmentación de la muestra por lugar de residencia, hotel y género.....	163
Tabla 6.4. Variables consideradas en la modelización de la utilidad	185
Tabla 6.5. Resultado de las estimaciones (Hoteles del grupo Lopesan)	186
Tabla 6.6. Disposición a pagar. Calidad de la comida.....	189
Tabla 6.7. Disposición a pagar. Amabilidad del personal.....	190
Tabla 6.8. Disposición a pagar. Instalaciones SPA	191

Tabla 6.9. Disposición a pagar. Tiempo de servicio en check-in.....	192
Tabla 6.10. Disposición a pagar. Tiempo de servicio en restauración	193
Tabla 6.11. Disposición a pagar. Acceso a la playa	194
Tabla 6.12. Disposición a pagar. Piscinas y jardines.....	195
Tabla 6.13. Disposición a pagar. Seguridad de la zona	196
Tabla 6.14. Disposición a pagar. Tranquilidad de la zona.....	197
Tabla 6.15. Disposición a pagar. Vistas al mar	197
Tabla 6.16. Indicadores sintéticos de calidad de servicio	199
Tabla 6.17. Componentes del indicador sintético de calidad de servicio	200

GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Distribución de los clientes por género	70
Gráfico 4.2. Distribución de los clientes por motivo de viaje	71
Gráfico 4.3. Distribución de los clientes por tipo de alojamiento	71
Gráfico 4.4. Distribución de los clientes por tipo de reserva	72
Gráfico 4.5. Distribución de los clientes por el número de personas	72
Gráfico 4.6. Distribución de los clientes según el viaje de avión.....	73
Gráfico 4.7. Distribución de los clientes por tipo de actividad	74
Gráfico 4.8. Distribución de los clientes por ocupación	74
Gráfico 4.9. Distribución de los clientes según el sector de la empresa	75
Gráfico 4.10. Distribución de los clientes según el ingreso neto familiar	75
Gráfico 4.11. Distribución de la edad de los clientes	78
Gráfico 4.12. Distribución de la duración de la estancia de los clientes.....	78
Gráfico 4.13. Distribución del precio de la estancia de los clientes	79
Gráfico 4.14. Distribución del ingreso mensual neto de los clientes.....	79
Gráfico 4.15. Distribución del grado de satisfacción de las instalaciones	89
Gráfico 4.16. Distribución del grado de importancia de las instalaciones.....	90
Gráfico 4.17. Distribución del grado de disconformidad de las instalaciones	91
Gráfico 4.18. Distribución del grado de satisfacción de los servicios.....	92
Gráfico 4.19. Distribución del grado de importancia de los servicios.....	93

Gráfico 4.20. Distribución del grado de disconformidad de los servicios	94
Gráfico 4.21. Distribución del grado de amabilidad del personal de servicios.....	95
Gráfico 4.22. Distribución del grado de importancia de la amabilidad del personal de servicios.....	96
Gráfico 4.23. Distribución del grado de disconformidad de la amabilidad del personal de servicios	97
Gráfico 4.24. Distribución del grado de satisfacción de la calidad global del hotel	98
Gráfico 4.25. Distribución del grado de disconformidad de la calidad global del hotel	99
Gráfico 4.26. Distribución del grado de fidelización del cliente.....	100
Gráfico 5.1. Función de Pertenencia.....	112
Gráfico 5.2. Distancia entre la solución ideal positiva y negativa. Ejemplo bidimensional.....	116
Gráfico 5.3. Gran Hotel Costa Meloneras. Evaluación Global de la Calidad.....	124
Gráfico 5.4. Hotel Altamarena. Evaluación Global de la Calidad.....	124
Gráfico 5.5. Hotel Buenaventura. Evaluación Global de la Calidad.	125
Gráfico 5.6. Hotel Catarina. Evaluación Global de la Calidad.	125
Gráfico 5.7. Gran Hotel Costa Meloneras. Dimensión Departamental de la Calidad. .	130
Gráfico 5.8. Hotel Altamarena. Dimensión Departamental de la Calidad.....	131
Gráfico 5.9. Hotel Buenaventura. Dimensión Departamental de la Calidad.	132
Gráfico 5.10. Hotel Catarina. Dimensión Departamental de la Calidad.....	133
Gráfico 6.1. La metodología de Hensher: un esquema-resumen.....	141
Gráfico 6.2. Ejemplo de pantalla mostrada en una situación de elección. Primer Juego. ..	160

Gráfico 6.3. Ejemplo de pantalla mostrada en una situación de elección. Segundo Juego.	161
Gráfico 6.4. Modalidad de reserva.....	164
Gráfico 6.5. Motivo del viaje	165
Gráfico 6.6. Régimen de alojamiento	166
Gráfico 6.7. Número de acompañantes.....	167
Gráfico 6.8. Calidad de la comida por hotel.....	169
Gráfico 6.9. Amabilidad del personal de servicio	170
Gráfico 6.10. Instalaciones de SPA	171
Gráfico 6.11. Acceso a la playa	172
Gráfico 6.12. Piscinas y jardines	173
Gráfico 6.13. Seguridad de la zona.....	174
Gráfico 6.14. Tranquilidad de la zona.....	175
Gráfico 6.15. Vistas de la habitación	176
Gráfico 6.16. Intención de volver a la isla de Gran Canaria	177
Gráfico 6.17. Intención de volver al mismo hotel	178
Gráfico 6.18. Tiempos de servicio.....	179
Gráfico 6.19. Coste de la habitación	180
Gráfico 6.20. Edad del turista.....	182
Gráfico 6.21. Horas semanales e ingreso familiar neto	183
Gráfico 6.22. Estructura de árbol artificial: estimación con datos mixtos	184

Gráfico 6.23. Componentes del indicador sintético de calidad de servicio	201
Gráfico 6.24. Componentes del ISCS por nacionalidad.	202
Gráfico 6.25. Importancia relativa de las dimensiones departamentales	205

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El turismo en las islas Canarias es el principal motor de la economía en el archipiélago y, por lo tanto, se puede afirmar que constituye un sector estratégico, para lograr un desarrollo sostenible que garantice a los residentes de las islas un bienestar adecuado. El turismo se ha estudiado desde diferentes vertientes y, en los últimos años, se observa que el análisis del mismo se ha intensificado, ya que son múltiples las tesis doctorales que se han defendido en las universidades canarias cuyo tema principal es, en mayor o menor medida, el turismo.

El turismo es un fenómeno multidisciplinar y complejo, dónde la aparición de destinos turísticos alternativos, en un momento de crisis como el actual, hace más necesario que los agentes económicos implicados dispongan de herramientas de análisis adecuadas para analizar la calidad de servicio, factor clave para desarrollar estrategias que redunden en incrementar la competitividad del destino turístico. En la tesis doctoral que presento, se analizará la calidad de servicio en la industria hotelera en un grupo de hoteles de una de las más importantes cadenas hoteleras del archipiélago, el Grupo Lopesan Hotels and Resorts (LHR). Este grupo además dispone de hoteles en otros destinos turísticos, por lo que será posible transferir estas herramientas al conjunto de los hoteles y al resto de establecimientos que integran la cadena.

La calidad de servicio es un aspecto clave para lograr el éxito en un sector tan competitivo como la industria hotelera. En este sentido pretendo ofrecer una visión que sitúe la calidad de servicio como eje central del análisis de evaluación de los resultados que se obtienen en un hotel, rompiendo el análisis simplista, aunque importante, de los ratios financieros o la evaluación semántica de las diferentes dimensiones departamentales. De esta forma, se amplía el horizonte de los gestores enriqueciendo el

diagnóstico y la posible toma de decisiones para mejorar los procesos que ayuden a obtener una mejor valoración de los servicios que se prestan en el hotel.

En la industria turística, el hecho de que una cadena presente un adecuado patrón de calidad de servicio determina no sólo sus resultados de satisfacción a corto plazo durante la visita del turista, sino su sostenibilidad a largo plazo, ya que estos presentan dos características relevantes dentro de esta industria; por un lado, la fidelización de los turistas, es decir, visitan los establecimientos de la cadena de nuevo; y además actúan como embajadores de los hoteles del grupo mediante mensajes positivos que se dan al núcleo cerrado de sus familiares y amigos. Por tanto, la sostenibilidad del grupo hotelero no puede vivir de espaldas al desarrollo integral de los planes de mejora de la calidad del servicio como una estrategia preferente para asegurar su éxito al nivel global en el que se mueve la industria. Además hay que tener en cuenta que los hoteles, ya sean independientes o de grupos, también realizan esfuerzos notables en esta línea, por lo que la calidad de servicio como se verá a lo largo de esta tesis no sólo depende de los resultados de los departamentos propios sino de los estándares que el conjunto de la industria determina como referentes.

El actual escenario económico se caracteriza porque los mercados se encuentran experimentando una crisis a la que no estaban acostumbrados, donde algunos destinos turísticos están maduros y saturados, donde la demanda está cayendo a niveles de décadas anteriores. El desequilibrio que se ha producido entre la oferta y la demanda ha provocado una competencia inusual que hace que los consumidores sean más exigentes por lo que pueden conseguir con su dinero. El binomio calidad de servicio-precio se ha disparado a favor de la demanda, y ha provocado que sean los establecimientos con mayor calidad de servicio prestada los que presentan un mejor comportamiento en esta época de crisis.

Este escenario obliga a las empresas turísticas a mejorar sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrecen, a satisfacer las expectativas de los clientes y a mejorar la eficiencia empresarial. En este sentido, la calidad de servicio es una de las herramientas de gestión sobre las que gira la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Existe la certeza de que dadas las circunstancias el modelo económico en cualquier sector se ha de basar en la calidad y en la innovación, es la hora de reinventar

los modelos tradicionales sobre los que se apoyaba la estructura empresarial en el sector turístico. Ya no basta con las estrategias competitivas basadas únicamente en el liderazgo en precios y que conducen a un círculo vicioso que es difícil de romper. La reducción de costes en la industria turística conlleva, a menudo, unos costes medioambientales y sociales que resultan inadmisibles dentro de un desarrollo sostenible. El cambio de los gustos de los consumidores, cada vez más orientados hacia ofertas diferenciadas y de mayor calidad, define un horizonte donde la provisión de servicios de calidad es un factor crítico y clave en la competitividad y el éxito empresarial. Con este enfoque, las empresas turísticas tienen el propósito de realizar continuas mejoras integrales sobre la calidad de servicio que prestan dentro de un modelo de gestión de calidad total.

Una vez que se ha presentado la evidencia suficiente sobre la relevancia del tema escogido para realizar esta memoria de tesis doctoral, me gustaría plasmar en el resto de la introducción de la memoria, los objetivos de la tesis, la metodología escogida, así como las bases de datos y cuestionarios empleados. Por la singularidad del tema que nos ocupa y por la selección de los temas incluidos realizaré esta descripción para cada uno de los temas incluidos en la memoria, teniendo en cuenta que el objetivo fundamental de esta tesis doctoral consiste en profundizar en el estudio de la calidad de servicio de los diferentes departamentos que componen un hotel con el objeto de mejorar la gestión de los gerentes para que establezcan planes integrales de calidad de servicio que redunden en el posicionamiento de la imagen global de la cadena hotelera. En este sentido, la tesis doctoral se compone de una serie de capítulos que conducirán al lector a lo largo de una senda en la que se introducirá el estudio de la calidad de servicio en la industria hotelera con un enfoque deductivo, es decir, de lo general a lo particular.

En el segundo capítulo, se analizan diferentes etapas y componentes del sistema turístico de Canarias, que ha permitido a la región ser un paradigma de desarrollo económico basado en el “turismo de masas”. Se pone énfasis en el tipo de recursos necesarios que permiten establecer una oferta de servicios turísticos, que posibilita a los turistas demandar una serie de servicios. En este capítulo, se le presenta al lector de forma expositiva cuáles fueron los orígenes del turismo en esta región realizando un paseo por el tiempo hasta llegar a nuestros días destacando ciertas peculiaridades que corresponden a la etapa del desarrollo autonómico español. No existe una metodología

que se pueda destacar salvo la revisión de la literatura existente. Se han consultado diferentes fuentes de datos pero se han presentado sólo las características de los aeropuertos canarios porque se consideran una parte singular de las infraestructuras que favorecen el adecuado desarrollo turístico. Este capítulo también contenía en su versión original más detalle del número de turistas que habían pernoctado en Canarias durante los últimos veinte años, así como del grado de ocupación y el nivel de precios en las zonas turísticas de Canarias, pero al final por facilitar la exposición y no hacer una memoria demasiado densa se decidió omitir esta sección, que si bien es importante para tener una mayor información del sector, no resulta imprescindible para conseguir los objetivos planteados.

El capítulo 3 presenta el marco teórico en el que esta tesis doctoral puede contextualizarse. La calidad del servicio se ha estudiado en casi todos los sectores de la economía, ya sean industriales o de servicio. Se hace un repaso sobre las diferentes dimensiones y escalas que se han utilizado para analizar la calidad de servicio, enfatizando la importancia de los encuentros de servicio a la hora de determinar la calidad global. Se analiza la literatura relevante sobre los estudios de calidad de servicio en hoteles y restaurantes, ya que son las dos actividades más importantes a la hora de que los turistas se creen una imagen del destino. En este capítulo tampoco se ha utilizado ninguna metodología con la excepción de la revisión de la literatura. Se presentan algunas reflexiones sobre como los consumidores forman sus expectativas por las visitas previas, por los comentarios de revistas o por opiniones de amigos y familiares. Se finaliza el capítulo con el estudio de la calidad de servicio como herramienta de gestión empresarial ya que la metodología que se propone en el capítulo seis de la memoria puede ser utilizada a nivel empresa y grupo como tal.

En el capítulo cuarto, se presenta la primera aplicación empírica de esta tesis doctoral, en la que mediante un cuestionario se estudian cuáles son las dimensiones de los establecimientos hoteleros que son importantes a la hora de analizar la calidad de servicio en esta industria tan peculiar. Se realiza un análisis descriptivo de los resultados obtenidos, analizando los datos desde diferentes perspectivas: características de la demanda, dimensiones departamentales de los hoteles estudiados, así como valoración global de cada uno de los hoteles incluidos en el estudio. El objetivo de este capítulo era realizar un estudio de la importancia de las diferentes dimensiones departamentales para

poder escoger un conjunto de atributos esenciales que se tenían que incluir en el experimento de preferencias declaradas (PDs) para desarrollar la metodología con la que se propone estudiar la calidad de servicio en la industria hotelera en la última fase de la investigación y que da nombre a la tesis doctoral que se presenta. En este capítulo, hay una serie de hipótesis que pueden ser contrastadas, como por ejemplo, el Gran Hotel Costa Meloneras presenta una mejor valoración de las piscinas y jardines o los turistas que se hospedan en este hotel experimentan un mayor grado de satisfacción. El análisis descriptivo se ha realizado en su mayor parte mediante el análisis del gráfico de cajas que representa de forma adecuada la distribución estadística de las variables analizadas. Los datos se basan en la realización de una encuesta a 408 clientes durante el último cuatrimestre del año 2003 en tres establecimientos hoteleros del grupo: Catarina, Buenaventura y Gran Hotel Costa Meloneras. El cuestionario de la encuesta aparece en el anexo. Se puede ver que existen tres versiones diferentes: español, alemán e inglés.

El capítulo 5 presenta los resultados de la evaluación de la calidad de servicio en la Gestión Hotelera considerando dimensiones departamentales. En este análisis, se utiliza la metodología que se basa en los modelos de decisión multi-atributo para evaluar la calidad de servicio en la industria hotelera. Se utilizan las encuestas de satisfacción de los clientes realizadas en cuatro hoteles de Canarias del Grupo Lopesan: Altamarena, Catarina, Buenaventura y Gran Hotel Costa Meloneras. El cuestionario empleado por el Grupo Lopesan para analizar el grado de satisfacción de los clientes aparece en el anexo. En el capítulo se analizan los resultados de las encuestas en el año 2003, donde se entrevistaron a 45629 clientes durante 102 días distintos.

En este capítulo se emplea la metodología de los conjuntos borrosos como una forma adecuada de reducir la ambigüedad de conceptos que son asociados con los juicios subjetivos de los seres humanos que se expresan lingüísticamente. Finalmente, se aplica también la metodología TOPSIS (techniques for order preference by similarity of ideal solution), que se basa en el grado de semejanza obtenida frente a la mejor alternativa virtual. Mediante esta técnica se calculan los primeros indicadores de calidad sintéticos. Este capítulo se puede utilizar para contestar hipótesis como, por ejemplo, la dimensión de los pisos en el hotel Altamarena presenta una mayor homogeneidad en cuanto a la satisfacción de los clientes que se obtiene en las diferentes oleadas de encuestas que la dimensión del ocio. El análisis de este tipo de hipótesis puede ayudar a los gestores de

los hoteles a establecer buenas prácticas y manuales de procedimientos que se incluyan en los sistemas de garantía de calidad de los hoteles.

En el capítulo 6, se presenta una metodología novedosa para calcular disposiciones a pagar (DAP) por mejorar la calidad de servicio de alguna dimensión departamental, así como para calcular indicadores sintéticos de calidad de servicio en los hoteles (ISCS). Esta metodología se ha aplicado con éxito en el contexto de los servicios de transporte urbano e interurbano. Como primer paso hay que identificar el conjunto de dimensiones o atributos de la calidad del servicio que pueden ser relevantes para los usuarios (ya sean turistas que han pernoctado en algún establecimiento o clientes potenciales) del mismo. El siguiente paso en esta tarea requiere definir alguna manera de medir cada atributo e identificar su importancia relativa dentro del cómputo general de la satisfacción del usuario en relación con los niveles de servicio existentes. Cuando el conjunto relevante de atributos haya sido medido y cuantificado la información obtenida permite comparar la actividad actual de la empresa con las percepciones basadas en las preferencias de los usuarios, aportando así un valioso mecanismo para adecuar el servicio que se ofrece a las preferencias de la demanda. En este capítulo, se utiliza la metodología basada en el análisis de las elecciones discretas, mediante una encuesta que incluía un experimento de preferencias declaradas de un conjunto de once atributos y 32 niveles. Los datos de este capítulo se componen de la encuesta realizada a 802 clientes en el período comprendido entre los meses de abril y agosto del año 2008. La aplicación de un modelo logit multinomial nos permitió obtener la disposición a pagar por mejorar las diferentes dimensiones que se incluían en el experimento. Se realizó también un análisis descriptivo mediante gráficos de tarta y de caja, principalmente, de las diferentes variables analizadas en el cuestionario. Además se calcularon los indicadores sintéticos de calidad de servicio por hotel y nacionalidad, analizando las diferentes dimensiones que componen el índice, y se obtiene que la componente más importante es el precio de la habitación.

Para finalizar, el capítulo 7 presenta a modo de resumen y conclusiones las aportaciones originales de la tesis doctoral, así como las futuras líneas de investigación que se pueden abordar a partir de este trabajo.

CAPÍTULO 2

EL TURISMO EN CANARIAS

2. Introducción

Canarias es una de las regiones del mundo que pueden presentar un modelo paradigmático de desarrollo económico basado en el “turismo de masas”. Muchas son las regiones que estudian el desarrollo del turismo en Canarias para intentar comprender el tipo de recursos necesarios para desarrollar una oferta de servicios turísticos, que posibilite que una demanda potencial se prepare para visitar, recorrer y presumiblemente recordar esos días de estancia fuera de su residencia habitual como una buena elección para disfrutar de unas merecidas vacaciones. La mayoría de las regiones sueñan con desarrollar la actividad turística, como motor principal de desarrollo económico, como la fuente principal de ingresos, en definitiva, como la actividad principal generadora de empleo.

El turismo se ha convertido en la primera industria mundial ya que los viajes vacacionales y de ocio son una parte fundamental de la cesta de la compra de los hogares familiares en los países desarrollados (Aguiló, 1996). En los países desarrollados y en vías de desarrollo, existe una capa social de clase media donde la mayoría de los ciudadanos disponen de renta suficiente para cubrir sus necesidades primarias y, satisfacer además otras inquietudes como el disfrute de tiempo libre para viajar (Morant et al., 1996).

No obstante, el desarrollo turístico también produce efectos negativos que si no están adecuadamente internalizados ponen en peligro la sostenibilidad del sistema. El turismo es una actividad económica poliédrica que interactúa con el medioambiente a través de un proceso de transformación que no siempre se analiza de forma adecuada. En este proceso de transformación aparecen como factores intangibles que son difíciles de

medir los recursos naturales de las regiones. Estos constituyen uno de los principales insumos para desarrollar la actividad turística. Es de sobra conocido, especialmente en las costas de nuestras islas, que el desarrollo turístico conlleva la transformación de ecosistemas naturales (Monfort et al., 1996). Además, los turistas emplean otros recursos, ya sean naturales o públicos, generan residuos y cuando interactúan con la población residente se pueden producir situaciones de conflicto. Briassoulis y van der Straaten (2000) ya advierten de la degradación de los atractivos naturales de los que depende el desarrollo turístico. En definitiva, las externalidades negativas asociadas al desarrollo turístico sobre la cantidad y calidad de los naturales y medioambientales disponibles tienen que ser evaluadas para poder diseñar un plan de actuación adecuado.

La literatura económica existente acerca de la relación entre el turismo y el desarrollo económico ha dado lugar a una interminable controversia, en la que existen autores que sostienen que los costes asociados al desarrollo turístico no siempre están bien contabilizados ya que según estos, el balance final del desarrollo de la actividad turística supone en la mayoría de los casos una pérdida de bienestar social neta. Goded Salto (2002) se plantea la posibilidad de que exista un punto de vista conciliador entre, por un lado, la tesis que mantiene que el turismo garantiza, en cualquier circunstancia, el bienestar de la comunidad que lo acoge y, por otro lado, la tesis contraria, que sostiene que la expansión de la actividad turística es una estrategia a evitar, debido a los considerables costes que de la misma se derivan.

Es indudable que cada región tiene que hacer un análisis coste beneficio (ACB) de los distintos planes de actuación para validar lo acertado o no de la política de fomento del turismo. El análisis ha de ser lo más riguroso y exhaustivo posible ya que las diferentes actuaciones con la evaluación de los resultados esperados de las inversiones turísticas ha de ser confrontada con el resto de las oportunidades disponibles para la región. Es indudable que el ACB llevará implícito una serie de dificultades para analizar si la actividad turística es realmente rentable y si ésta es la mejor opción a las distintas alternativas existentes.

En los últimos años, los instrumentos de análisis se han perfeccionado notablemente y han aparecido diversas herramientas que permiten evaluar los efectos netos de la estrategia de desarrollo turístico. En este sentido, se pueden consultar diversas fuentes,

como por ejemplo, la contabilidad exterior del sector turístico propuesta, inicialmente, por Baretjé (1982) y que, a diferencia de la balanza turística estimada por el procedimiento convencional, tiene en cuenta todos los gastos e ingresos generados por los movimientos internacionales de turistas; las tablas input-output turísticas permiten realizar una valoración de la naturaleza multisectorial del turismo; la elaboración de una cuenta satélite de turismo que se obtiene a partir de la información contenida en la Contabilidad Nacional y compara la actividad turística con el resto de los sectores de la economía. Se pueden consultar a este respecto Cuadrado Roura y Arranz Calvo (1996), Figuerola et al. (1996) y OMT (2001).

La aparición de la Cuenta Satélite del Turismo (CST) significó una contribución de importancia de cara a establecer a la comunidad internacional un marco sistemático e integrado de información sobre la oferta y la demanda turística con una metodología común para la valoración de los efectos económicos del turismo. (Naciones Unidas et al., 2001). En el documento metodológico la identifica como un instrumento que tiene por objeto ofrecer información tanto del lado de la oferta como de la demanda turística, y en menor medida como instrumento para cuantificar la contribución del sector al valor añadido y al PIB. El método previsto por la CST para dicha medición se plantea por la Organización Mundial del Turismo en el documento complementario anexo de la CST, donde se establecen las vías de cálculo y sus limitaciones operativas, señalándose las ventajas del modelo input-output sobre la propia metodología planteada por la Cuenta Satélite del Turismo (OMT, 2001). A efectos estimatorios, la base del cálculo del Valor Añadido turístico y el PIB turístico en la Cuenta Satélite del Turismo, se basa en la aplicación de la denominada ratio turística al valor añadido, por las actividades características del turismo. Lo que en definitiva no es sino una simplificación de los métodos tradicionales, por cuanto que sólo se consideran los efectos directos (Hernández Martín, 2004).

El turismo se desarrolló en Canarias gracias a la existencia de un litoral atractivo que cuenta con unas playas extraordinarias, playas que se mantuvieron prácticamente vírgenes hasta hace unos cuarenta años. A ello se suman las bondades de su clima, con temperaturas suaves en las zonas litorales, de no menos de 18° como media de los meses de invierno y de no más de 25° de media en los de verano, un elevado número de días

soleados a lo largo del año. A estas características medioambientales se le pueden sumar el atractivo de sus paisajes volcánicos, el confort de una oferta alojativa de elevada calidad, la estabilidad política de la región, el nivel de desarrollo económico que se ha alcanzado en los últimos años, la conexión aérea con los países europeos, una promoción constante de este destino turístico en distintos circuitos internacionales y un alto grado de fidelidad de los visitantes. Estas características explican las causas que hacen del Archipiélago una región con una elevada especialización turística, que ha ido gestándose y reorientándose a lo largo de un dilatado período.

Canarias es una de las regiones turísticas más visitadas del mundo y con uno de los mayores ingresos por turismo internacional. Atendiendo a las distintas zonas geográficas, la zona “Sur-Mediterránea” del continente europeo es la principal beneficiaria en estos aspectos (recibiendo más del 30 por ciento de las llegadas y el 40 por ciento de los ingresos por turismo internacional de Europa en 2005). A nivel comunitario, la mayor parte de la relevancia cuantitativa de esta zona en términos turísticos recae sobre tres países pertenecientes a esta región y que se sitúan entre los 15 primeros del mundo tanto por llegadas como por ingresos por turismo internacional: España, Italia y Grecia.

Sin embargo, la coyuntura económica actual, con la crisis mundial que se está padeciendo, hace que esta comunidad tenga uno de los índices de paro más elevados del Estado. La demanda turística ha caído en los dos últimos años tanto a nivel global de turistas que visitan las islas, como de ingresos. Los retos a los que se enfrenta el Archipiélago dado el escenario turístico actual obligan a los planificadores a establecer diferentes medidas de actuación que tengan el mayor consenso de todos los sectores sociales y económicos. Un consenso que permita poner en marcha un ambicioso conjunto de medidas integrales, a medio y largo plazo, que logre reestructurar y adaptar el sistema turístico a las necesidades del futuro cuando exista una mayor estabilidad económica.

Mientras los países emisores se van recuperando, se tendrán que promover medidas que hagan frente a las nuevas exigencias y condiciones del mercado que plantea esta situación. Es necesario consolidar un sistema turístico competitivo y sostenible orientado al incremento del bienestar social y económico, minimizando los impactos

sobre el territorio, medioambiente y, lo que es aún más importante, imbricando el desarrollo turístico con la cultura y sociedad civil de las islas.

2.1. Un paseo por el tiempo¹

Se puede decir que el turismo surge en las Islas Canarias en el siglo XIX. Dado el sistema de transportes de la época y el nivel de renta de los consumidores es fácil determinar que este turismo pionero no se puede calificar como “turismo de masas”, sino más bien “de élite”, donde las clases más pudientes a través del puerto conocían las ciudades e islas. Los orígenes del turismo se pueden remontar a 1880, año en el que todos los barcos que partían hacia América o África Occidental hacían escala en algún puerto del Archipiélago.

Esta etapa se puede considerar como la semilla o antecedente lejano del desarrollo actual. En este primer momento, los viajeros venían al Archipiélago movidos por un cierto interés por la aventura, hasta el punto de que muchos estudiosos han relacionado este primer turismo con el espíritu cultural del romanticismo. Las dificultades que suponía llegar a Canarias en aquella época sólo las vencían las personas que tenían cierta posición económica, tiempo libre y una actitud decidida de conocer exóticos destinos. También se puede relacionar este primer período con el llamado turismo de salud, con el turismo científico o de investigación. Esta corriente involucró un número muy restringido de grupos sociales, de forma que podemos hablar, con toda propiedad, de un turismo de elite en aquellos años.

Por entonces, el turista decidía espontáneamente la manera de ocupar su tiempo en cada momento y no era necesario desarrollar actividades complementarias de ocio y recreación. El viaje se convertía en auténtica aventura, sin que por ello se tornase peligroso u hostil el ambiente que el turista encontraba. Muchos comerciantes ingleses relacionados con la exportación de vinos, plátanos y otras mercancías, que constituían los principales rubros de la actividad económica de Canarias en aquel momento, residían en los principales puertos, el Puerto de La Luz en Las Palmas de Gran Canaria, el Puerto de Santa Cruz de Tenerife y el Puerto de la Cruz de La Orotava, también en

¹ Esta sección se basa principalmente en Domínguez Mújica (2008)

Tenerife. Las líneas de vapores asociadas a esta actividad comercial casi siempre procedían de Inglaterra, por ello, las hostelerías pertenecían en su mayoría a los ciudadanos de este origen afincados en las Islas. No ha de extrañar, por tanto, el predominio de esa nacionalidad entre los turistas que nos visitaban, y que fue absoluto hasta bien avanzado el siglo XIX (Vera Galván, 1985).

El turismo que venía a Canarias a partir de los años ochenta del siglo XIX, hasta la Primera Guerra Mundial, conocía mejor este destino gracias a la publicación de distintas guías turísticas que se imprimieron en Inglaterra y que ensalzaban las virtudes del clima de Canarias para la cura de ciertas enfermedades del aparato respiratorio y, sobre todo, para la reparación de las fuerzas de los visitantes, que podían disfrutar de pintorescos paisajes y de la amabilidad de sus gentes, es decir de un ambiente plácido y reparador (Hernández Luís, 2001).

La mejora de la infraestructura de transportes y comunicaciones, gracias a la ampliación de los recintos portuarios, a la primera red de carreteras insulares y a los buques de vapor y vehículos para la circulación rodada, tuvo un efecto inmediato en el incremento del número de visitantes que llegaron a las islas de Tenerife y Gran Canaria, las únicas que recibían viajeros en aquel momento. En distintas localidades de estas Islas se construyeron los establecimientos que alojaron a estos primeros visitantes. En el municipio de Santa Cruz de Tenerife, los hoteles que podían albergar a los recién llegados eran tres, llamados Orotava, Panasco y Camacho, de 19, 11 y 15 habitaciones respectivamente.

Hacia 1910, la capital de Tenerife contaba con siete hoteles. En el Puerto de la Cruz y La Laguna se levantaban otros tantos, entre los que sobresalía el emblemático Hotel Taoro de La Orotava, que pasó a manos de una compañía alemana por aquellas fechas. Lo mismo sucedía en Gran Canaria, donde se gestaron algunos negocios de la mano de estas colonias en su capital, Las Palmas de Gran Canaria, y en la zona del Monte Lentiscal, en el municipio aledaño de Santa Brígida. Hacia 1912 el volumen de visitantes anuales de Tenerife fue de unos 5.000 y de Gran Canaria de unos 3.500 (Riedel, 1972).

Como se puede observar en este momento el turismo incipiente tenía ya, fundamentalmente, origen británico y alemán. Por esas fechas, se reconocía ya la importancia económica de este negocio, como pone de manifiesto la revista Canarias Turista, que inició su andadura en Las Palmas de Gran Canaria en 1910, y que decía textualmente en su primer número que “el turismo es, según un juicio en que todos absolutamente coinciden, la primera de las fuentes de riqueza que tenemos a nuestro alcance” (Canarias Turista, número 1, 1910). La Primera Guerra Mundial supuso una brusca interrupción de esta corriente de visitantes, que se reanudó tras finalizar la contienda.

En el período de entreguerras se recuperó la actividad turística y se incrementó de la mano de los primeros cruceros, de entre los que destacan los que organizaba la empresa británica Cunard Line, que hacían una ruta atlántica con origen en el puerto de Southampton y escalas en Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria, entre otros lugares; cruceros que constituyen el precedente de los que han empezado a adquirir una gran importancia en Canarias, en los primeros años del siglo XXI.

El turismo de placer comenzó a identificarse, en aquella fecha, con el turismo de invierno y se puso de moda el baño en las playas, por lo que, paralelamente, aumentó la urbanización de los enclaves costeros. En Las Palmas de Gran Canaria, por ejemplo, se construyó un gran número de pensiones y de hoteles en el istmo de Guanarteme, junto a la playa de Las Canteras. Lo mismo sucedió en el Puerto de la Cruz en Tenerife, aunque los destinos tradicionales de zonas de mayor altitud también siguieron contando con visitantes foráneos. La generalización de las excursiones por otros lugares de las islas también supuso la creación de algunos establecimientos, como había sucedido con anterioridad con el sanatorio de Güimar o con el hotel de veraneo de Vilaflor en Tenerife. Nos referimos a los alojamientos asociados al afloramiento de aguas termales, como el balneario de Los Berrazales de Agaete y el de Azuaje, en Firgas (Gran Canaria).

La Guerra Civil Española y la Segunda Guerra Mundial supusieron una nueva paralización de la actividad turística aunque su impacto no fue tan intenso para Canarias como el de la Primera Guerra Mundial. A partir de 1945 se reanudó lentamente la afluencia de visitantes y, pocos años después, el propio negocio turístico. Se reinició la

construcción de hoteles que anticipó, por lo general, la puesta en explotación de nuevos espacios geográficos, como sucedió, por ejemplo, en Lanzarote, que se sumó, de forma tímida en un principio, a los destinos turísticos del Archipiélago, con la apertura de algunos establecimientos en Arrecife, su capital. A mediados del siglo XX, se registraron unos 15.000 visitantes foráneos, al año, en toda Canarias.

La aceleración del desarrollo turístico tuvo lugar unos años más tarde, cuando se produjo un cambio definitivo en este panorama, gracias al tráfico aéreo y, de forma más señalada, gracias a la aparición de los vuelos chárter, a fines de los años cincuenta.

2.2. El desarrollo del turismo de masas

Tras esta breve pincelada de los inicios del fenómeno turístico en las Islas Canarias, cabe destacar el llamado «boom» turístico surgido en los sesenta. Tiene como antecedente la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, en la Organización de las Naciones Unidas de 1948, año en el que la Carta de la ONU recoge en su artículo 24 que “toda persona tiene derecho al descanso y al ocio, especialmente a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones pagadas”. Una vez al año, los trabajadores de los países industrializados tuvieron, desde entonces, derecho a unas vacaciones.

Finalizada la II Guerra Mundial se establece la política turística europea con la creación de la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, UIOOT (1946) quien llevó las directrices en materia turística hasta 1974, año en el que surge la Organización Mundial de Turismo (OMT), con carácter gubernamental.

La UIOOT logró la supresión de pasaportes, promocionó la investigación y se ocupó de la formación profesional turística. De esta manera, se logró la libre circulación de personas y la reposición de transportes e infraestructuras hoteleras. La renovación de la política económica y la ayuda de los EEUU con el llamado Plan Marshall y la fundación del Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo fueron las que impulsaron la estabilidad monetaria europea que permitió cubrir las necesidades del obrero, al que le quedó parte de su salario para actividades placenteras como los viajes vacacionales.

En los años sesenta, no sólo se incrementó el número de visitantes, sino que dio entrada a empresas con una mayor cuota de mercado y con un mayor respaldo financiero. En un primer momento, fueron sobre todo los Alemanes, al socaire de la Ley Strauss o Ley Fiscal sobre Ayuda a Países en Desarrollo de 1968 (ley que estuvo vigente hasta 1971), los que se hicieron con grandes bolsas de suelo y promocionaron nuevos complejos turísticos. También se desarrollaron complejos turísticos de capital sueco, holandés, británico y español. Simultáneamente, el tejido urbano de promoción turística se fue extendiendo por toda la geografía del Archipiélago, con intervenciones cada vez más complejas que pusieron en entredicho el supuesto bienestar social del sistema.

En la década de los años sesenta, se abandonaron algunas de las localizaciones tradicionales de las zonas húmedas de abundante vegetación, como por ejemplo el Monte Lentiscal en Gran Canaria, y se pusieron en explotación zonas vírgenes de la costa, que hasta ese momento tan sólo albergaban algunas viviendas de pescadores, sobre todo en las islas de Tenerife y Gran Canaria, además de Lanzarote.

Fue el inicio del desarrollo del turismo de masas de los enclaves situados en el sur de las islas capitalinas, Los Cristianos – Las Américas (Tenerife), Maspalomas Costa Canaria (Gran Canaria) y Playa del Carmen, al este de Lanzarote. En la memoria popular, esta etapa, llamada del “boom turístico”, aparece con frecuencia como el punto de partida de la “industria del viaje” en Canarias, sin duda, por la importante transformación económico-social ya que hasta ese momento la población activa era primordialmente agraria donde los trabajadores por cuenta ajena eran la excepción y, sobre todo, territorial debido a la construcción masiva de complejos turísticos que se hizo en el litoral canario (Vera Galván, 1993). Desde 1957 compañías inglesas, alemanas, austriacas, finlandesas, suecas, italianas, francesas, suizas y españolas realizan operaciones de vuelos charters en los aeropuertos de Gando y Los Rodeos.

La evolución de este período se vio frenada, de forma brusca, por la llamada crisis del petróleo de los setenta, que ocasionó la primera recesión en esta nueva etapa del turismo de masas. Sin embargo, no podemos olvidar que, en los años sesenta, se produjo un auténtico proceso de urbanización vinculado a algunos elementos característicos de las ciudades vacacionales, como el paseo marítimo y un gran centro de equipamientos colectivos y de espacios verdes que contribuyeron a formalizar la relación playa-ciudad

y la cohesión social y física del nuevo espacio urbanizado (Morales Matos, 2001). Simultáneamente, se fue consolidando la oferta turística. En dicha oferta, podemos reconocer tres grupos distintos, diferenciados según el papel que las empresas desempeñaron en la materialización del producto: las de alojamiento, restauración y servicios comerciales y de ocio; las agencias de viajes, los tour operadores y los agentes públicos y privados dedicados a la promoción y al transporte; y, por último, los servicios complementarios especializados (Parreño Castellano, 2001).

2.3. De la crisis de los setenta a la actual

La oferta alojativa se ha venido incrementando pese a las distintas etapas de recesión. La primera recesión se superó en los años ochenta, cuando el nivel de promoción y de urbanización se incrementó notablemente y se extendió, de forma muy destacada, en Lanzarote y Fuerteventura. Otro momento crítico de cierta importancia afectó al desarrollo turístico a principios de los años noventa. En la segunda mitad de esa década, sin embargo, se inició una nueva etapa de expansión que ha consolidado aún más, si cabe, la especialización turística de Canarias, hasta el punto de que no se acusó algunas de las crisis que se produjeron a nivel mundial, el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS) o el incidente del 11 de septiembre de 2001, cuando se auguraba una recesión internacional del turismo, tras el episodio de la destrucción de las Torres Gemelas de Nueva York.

No obstante, la oferta alojativa en Canarias ha sido objeto de debate en los últimos años, aprobándose distintas medidas en forma de decretos y proyectos de ley en el que se han incluido regulaciones de entrada conocidas con el término de moratoria en materia de ordenación territorial en el que se indica, entre otras cuestiones, que la oferta de plazas hoteleras sólo podrá aumentarse por medio de la mejora y renovación de la planta alojativa. Estas medidas han tenido un éxito relativo porque en algunos casos se planteaban disposiciones transitorias que tuvieron el efecto contrario ya que se aprobaron muchos proyectos por vía de urgencia o se permitían proyectos excepcionales de hoteles con algunas restricciones sobre la empleabilidad, el número de estrellas o la formación. Así por ejemplo, se permiten planes de renovación de la planta alojativa siempre que el saldo sobre el uso del suelo sea inferior a cero. Además de la renovación,

otro requisito para aumentar la oferta será en hoteles de cinco o más estrellas que sean hoteles escuela con al menos el diez por ciento de plazas para alumnos en formación.

A pesar de los distintos períodos de crisis que se están viviendo en los últimos años, se puede asegurar que Canarias se ha convertido en un destino sólido, que se ha dotado de una oferta cualificada y que resiste muy bien las situaciones críticas. Además en nuestros días, el desarrollo turístico contempla otros objetivos aparte de la rentabilidad financiera y el progreso económico, como son la sostenibilidad, y que los nuevos proyectos tienen que desarrollar tecnología complementaria que permita a las islas situarse en un lugar privilegiado dentro del nuevo modelo económico que quiere desarrollar el ejecutivo a nivel estatal. Por ejemplo, en el desarrollo de la producción de energías limpias endógenas, incrementando de esta forma un mejor equilibrio sectorial, mediante la promoción industrial.

En el año 2001, por primera vez el número de turistas que visita las islas es superior a diez millones. No obstante, por lo que se ha comentado en los párrafos anteriores, esta cifra se ha estabilizado en los años siguientes aunque nunca ha bajado de los nueve millones de turistas. La mayor parte de estos turistas ya habían visitado el Archipiélago en más de una ocasión, pues según datos de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias, alrededor de un 55 por ciento de los turistas que vienen a Canarias repite su estancia. Este es un dato muy significativo que corrobora que, a pesar de que el turismo en Canarias es un producto maduro, el grado de fidelidad es muy elevado. Este dato todavía es más significativo, si consideramos sólo al turismo de temporada alta de invierno, ya que en este caso el setenta por ciento de los turistas es repetidor. A pesar de que la temporada alta coincide con el invierno de los países emisores, el índice de estacionalidad no es muy elevado, si bien los meses con menor número de turistas son mayo, junio, septiembre y octubre.

En cuanto a los países emisores, se puede decir que nada ha cambiado desde los inicios del fenómeno, ya que se sigue manteniendo un predominio de los turistas de origen alemán y británico. Los visitantes de procedencia alemana oscilan entre los dos y tres millones, mientras que los de origen británico oscilan entre los tres y cuatro millones. No obstante, en el presente año los dos países emisores están soportando también la crisis financiera internacional y, en los meses del año 2009 se observó como el turismo

alemán descendió en torno al diez por ciento y el británico alrededor de un veinte por ciento. En la medida que estos países salgan de la crisis, es de esperar que la demanda se vuelva a estabilizar ya que como comentamos con anterioridad existe una alto índice de fidelización. Por otra parte, según las previsiones de la Organización Mundial de Turismo para el año 2020, Alemania y el Reino Unido ocuparán el primer y quinto lugar en cuanto a generación de viajes turísticos internacionales, con 150 y 95 millones de viajes al año, en esa fecha, respectivamente.

Además no sería aventurado suponer que después de la crisis, los deseos de recuperar la posibilidad de salir de vacaciones harán que Canarias vuelva a ser un destino preferente para los europeos. Por otra parte, conviene recordar que, en la actualidad, existe un gran número de jubilados que se desplazan como turistas hasta Canarias por las bondades de un clima más benigno en los meses de invierno. Es sin ninguna duda, el segmento de menor poder adquisitivo el que está sufriendo más la crisis en sus países de origen y por lo tanto no pueden venir como antes a pesar de las ofertas existentes.

Finalmente, en el perfil del turista del futuro hay que tener en cuenta las previsiones que realiza la Organización Mundial de Turismo para el año 2020, que determina que las llegadas interregionales dentro de Europa apenas descenderán, por lo que se podría deducir que el futuro turístico de Canarias no estaría en peligro siempre que el destino aumente en calidad para mantener una posición privilegiada respecto a los destinos alternativos, diversifique su producto y se controlen los posibles excesos de la oferta (Hernández Luís, 2001).

Cualquier clasificación de la oferta alojativa diferencia las plazas hoteleras y las extrahoteleras. A su vez, dentro de estas últimas, se pueden establecer diferencias entre bungalows, complejos de apartamentos y otro tipo de inmuebles que permiten a los turistas pasar las vacaciones pernoctando en sus instalaciones.

La presencia de los hoteles, principalmente de categoría alta, ha reforzado su presencia en los últimos años, desplazando paulatinamente a los establecimientos extrahoteleros, que habían adquirido un protagonismo casi exclusivo en algunas urbanizaciones de los años sesenta. En la actualidad, el número de plazas hoteleras (234.718) representa más de un cuarenta por ciento de la oferta, produciéndose una gran disparidad según islas y

zonas geográficas concretas. Así por ejemplo, en Tenerife, los hoteles tienen una mayor participación. Además, en áreas de urbanización consolidada, como el Puerto de la Cruz, en Tenerife, el predominio de plazas hoteleras es muy destacado. En Maspalomas Costa Canaria, en Gran Canaria, por el contrario, ha prevalecido el modelo de bungalow y apartamentos, tendencia que está cambiando en los últimos años con el desarrollo de nuevas urbanizaciones, como por ejemplo la nueva zona de Costa Meloneras.

Una buena parte de los hoteles y apartahoteles se encuentra agrupada en unas pocas cadenas de alojamiento, de entre las que han adquirido un peso significativo las de capital nacional como las mallorquinas RIU, Barceló y Sol Meliá, o las canarias Lopesan, Santana Cazorla y Grupo Dunas. También siguen teniendo una cierta importancia la inversión alemana directa a través de cadenas como Seaside Hotel, o la inversión escandinava. Ahora bien, la diferencia más importante que se advierte hoy, con respecto al pasado, es la de la consolidación de cadenas de capital canario, que no sólo han promocionado nuevos establecimientos, desde mediados de los años noventa, sino que también se han hecho con inmuebles que eran propiedad de otros inversores.

2.4. Los aeropuertos canarios

La interacción entre el turismo y el transporte es de sobra conocida ya que sin un sistema de transportes adecuado es muy difícil desarrollar productos turísticos. De hecho tal y como sostienen Graham et al. (2008), el transporte es una componente fundamental del turismo, ya que actúa como el catalizador que permite conectar las áreas de origen de los turistas con los destinos que desean visitar. La visión económica del transporte y turismo se ha hecho desde dos áreas de investigación diferenciadas: la economía del transporte (Starkie, 1976; Quinet y Vickerman, 2004; Blauwens et al., 2008; Mallard y Glaister, 2008; Button, 2009; de Rus et al., 2003) y la economía del turismo (Sinclair, 1991; Bull, 1995; Sinclair y Stabler, 1997; Fennell, 2009) y cada una de las áreas utiliza conceptos similares para analizar como funcionan los sistemas de transporte. Los sistemas de transporte son una componente fundamental para que se pueda desarrollar la industria turística.

Un aeropuerto se compone de diversas instalaciones que sirven diferentes propósitos y actividades. Los más significativos son: una o varias pistas de aterrizaje, un edificio

terminal a través de los cuales se mueven los pasajeros y la carga por separado, y una torre de control. El propósito de un aeropuerto es permitir el intercambio entre el aire y los modos de la transporte por tierra. Sin embargo, un aeropuerto es algo más que una simple interfaz entre diversos modos del transporte. Es un sistema que sirve una gama amplia y compleja de las necesidades relacionadas con los movimientos de pasajeros y mercancías por todo el mundo, especialmente es primordial para el desarrollo del turismo en una región. La actividad aeroportuaria depende de cuatro elementos cruciales: pasajeros y mercancías que circulan a través de sus terminales; su entorno físico, social y económico; la naturaleza de los aeropuertos como unidad productiva y generadora de negocio; y los agentes que funcionan en él, principalmente líneas aéreas y empresas que llevan a cabo las diferentes actividades comerciales.

Los servicios realizados en un aeropuerto se pueden clasificar en dos grupos principales: aeronáuticos y no-aeronáuticos. Los servicios aeronáuticos incluyen el sistema de control del tráfico aéreo, el pronóstico de tiempo, las telecomunicaciones, la seguridad y policía, el servicio de bomberos, los primeros auxilios, las pistas de aterrizaje y el mantenimiento de los edificios. Los servicios de handling comprenden una gran variedad de actividades y son, generalmente, parte de los servicios aeronáuticos. Algunos se relacionan con el avión tales como limpieza, carga y descarga de equipajes y mercancías, mientras que otros están más relacionados con los pasajeros y el cargo y son las actividades propias de la facturación de equipajes, la obtención de las tarjetas de embarque y la expedición de mercancías a través del edificio terminal. Finalmente, los servicios comerciales abarcan actividades muy diversas. Entre éstas, las más importantes son los restaurantes y cafeterías, las oficinas de alquiler de coches, el resto de tiendas comerciales incluyendo las tiendas libres de impuestos que venden mercancía general, tales como periódicos, tabaco, ropas, perfumes, etc. y oficinas del banco o de cambio de divisas.

La demanda de los servicios aeroportuarios es derivada, se ve afectada directamente por el mercado del transporte aéreo; de hecho la demanda de los servicios del aeropuerto depende en gran medida de los aterrizajes. Los servicios por lo tanto son complementarios y dependen de los viajes que se realizan en el mercado del transporte aéreo. Según Walters (1978), esa demanda obedece a dos motivaciones: ocio y negocio.

Los viajes de negocios se concentran a primera hora de mañana y últimas horas de la tarde, mientras que el tráfico de los pasajeros por razones del ocio aparece principalmente en los fines de semana y los períodos correspondientes a las vacaciones o días festivos. Resumiendo, el modelo de la demanda de la infraestructura y los servicios del aeropuerto podrían exhibir importantes fluctuaciones que se derivan directamente de los períodos punta y valle que se presentan en el mercado del transporte aéreo.

Los costes del aeropuerto se subdividen en dos categorías: aquellos que se relacionan con el edificio terminal y los que están asociados a las pistas de aterrizaje. La forma de la curva del coste para los aterrizajes presenta una pendiente positiva para los volúmenes de tráfico por encima de la capacidad disponible. Esta característica es debido al hecho de que una vez que se alcance la capacidad, los costes crecen de manera asintótica. Estos costes se conocen como costes de capacidad.

La evidencia empírica muestra hacia la existencia de economías de escala en las operaciones de aterrizaje, mientras que éstas no son tan evidentes cuando se estudian las operaciones dentro del edificio terminal. El tiempo requerido para procesar a un pasajero a través del sistema se aumenta con tamaño del aeropuerto. Por lo tanto, la dimensión óptima de un aeropuerto dependerá de un equilibrio delicado entre ambos elementos (Walters, 1978).

Los aeropuertos eran considerados originalmente como entidades públicas que proporcionaban servicios de importancia nacional (Doganis, 1992). Esto era una creencia común entre la mayoría de los gobiernos, y una justificación ante las pérdidas financieras que se tenía que cubrir con importantes subsidios. Las ganancias de bienestar social derivadas de la provisión de los servicios aeroportuarios eran considerados suficientemente altos como para que compensase subvencionar las pérdidas por importantes que éstas pudieran ser.

El lado aeronáutico del negocio del aeropuerto era el núcleo central de la industria. Los aeropuertos eran conexiones intermodales con el resto de las infraestructuras de transporte. Las actividades comerciales, tales como restaurantes o tiendas no eran explotadas. Por esta razón, la propiedad gubernamental tradicional del aeropuerto era

visto como el *status quo* en las mentes de la planificación y regulación de la industria aeroportuaria. En la mayoría de los países, los aeropuertos eran gestionados por una autoridad de la aviación civil o por un departamento del ministerio. Sin embargo durante los últimos años esto ha cambiado considerablemente y existen múltiples formas de gobernanza. De esta forma, la industria aeroportuaria se ha revelado como una buena oportunidad para conseguir reducir déficits públicos y mejorar la gestión, pasando de ser una parte de la administración pública al sector privado, y haciendo que los gobiernos sean menos renuentes a reconsiderar su modelo de la propiedad.

Realmente, hay una tendencia de crear autoridades autónomas que gestionen las actividad del aeropuerto para mejorar su eficiencia, incluso para proporcionar una independencia completa con la privatización. Esta política aliviaría la tensión financiera de los gobiernos, especialmente con respecto a la importancia que tienen los recursos que hay que movilizar para realizar inversiones. Sin embargo, al mismo tiempo esta tendencia obliga a los gobiernos a tomar otro tipo de medidas conducentes a controlar el posible comportamiento monopolístico de los aeropuertos (Forsyth, 1984).

La administración de los aeropuertos en España está bajo control de Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA). Hasta 1977, el control de aeropuertos y del tráfico aéreo en España estaba bajo mando militar. En ese año, el control fue transferido al gobierno, y organizaron la gestión y el mantenimiento de los aeropuertos bajo este nuevo organismo autónomo; mientras tanto el control del tráfico aéreo fue supervisado por otro departamento de la autoridad de la aviación civil. En 1991, ambos departamentos fueron reunificados dando a luz a AENA, una nueva corporación pública dentro del Ministerio de Transporte.

Los aeropuertos canarios movieron en total más de 30 millones de pasajeros en el año 2009. Aunque existe una asimetría respecto al tráfico que presenta cada isla ya que el 68 por ciento de los pasajeros transportados lo hicieron en los aeropuertos de las islas capitalinas. Los aeropuertos se pueden separar en dos grupos diferentes según el tamaño medio del avión, regional e internacional. Se puede ver que los aeropuertos situados en El Hierro, la Gomera y La Palma dan servicio al tamaño medio del avión más pequeño con menos de 65 pasajeros por aterrizajes en todos los casos. Estos aeropuertos desempeñan un papel importante como nodos de la red regional. Sin embargo, el resto

de los aeropuertos son también importantes como centros neurálgicos del transporte de la industria turística. Estos aeropuertos están muy bien conectados con Madrid y algunas ciudades situadas en el norte de Europa, Reino Unido, Alemania y Suecia.

El aeropuerto de Tenerife Sur es un aeropuerto internacional con la categoría 4E y está en funcionamiento durante las 24 horas del día. Este aeropuerto sirvió más de 7 millones de pasajeros durante 2009 y es el séptimo aeropuerto en España por número de pasajeros. Está conectado con más de 100 ciudades de todo el mundo, y presenta sus picos de actividad el viernes durante la temporada alta de turismo.

El aeropuerto de Gran Canaria es el aeropuerto más importante del archipiélago según el tráfico de pasajeros. Es el quinto aeropuerto de España por debajo sólo de Madrid, Barcelona, Mallorca y Málaga. El aeropuerto está situado a una distancia de 25 kilómetros de uno de los puntos turísticos más importantes de España, el área del sur de de Gran Canaria. Su tiempo y condiciones climatológicas hacen que este aeropuerto sea uno de los aeropuertos más seguros del mundo. El aeropuerto de Gran Canaria tiene dos pistas de aterrizaje que permiten dar servicio a 53 movimientos por hora.

El aeropuerto de El Hierro fue inaugurado en 1972. Este acontecimiento fue considerado un hito en la isla porque abrió la isla al transporte aéreo y a nuevas oportunidades turísticas. Desde entonces, el tráfico aéreo ha aumentado constantemente en la isla. En 1997, un nuevo edificio terminal se inauguró. Sin embargo, el aeropuerto sólo está conectado con otros aeropuertos del Archipiélago, por lo que sólo cumple funciones como nodo regional.

Fuerteventura era el décimo aeropuerto en España durante el año 2002. Sin embargo durante el año 2009 ha pasado a ser el décimo cuarto por orden de importancia prestando servicio a tres millones setecientos mil pasajeros. Este aeropuerto se considera un aeropuerto internacional 4E para ICAO y está abierto en el período de 07.30 a 23.00. Durante el año 2009 fue uno de los aeropuertos que más tráfico ha perdido en España, más del quince por ciento debido a la crisis del turismo.

El aeropuerto de La Gomera fue inaugurado en 1999, así que es el aeropuerto más moderno del Archipiélago. Está situado en la parte del sur de la isla en el municipio de Alajeró, a una distancia de 34 kilómetros de la capital (San Sebastian). Este aeropuerto

fue altamente demandado por la sociedad durante muchos años, pero el terreno montañoso y los valles profundos de la isla hacía difícil su construcción y funcionamiento. Tiene una única pista de aterrizaje con una plataforma en la que se pueden estacionar tres aeronaves del tipo ATR-72.

En La Palma, el aeropuerto tiene una pista de aterrizaje que pueda acomodar 10 movimientos por hora. El tráfico es básicamente del resto del archipiélago y de la capital de España, Madrid. El tráfico internacional se basa en los vuelos *charter* que vienen de Alemania, Holanda, Suiza y Finlandia, principalmente. El aeropuerto está situado a una distancia de 8 kilómetros de la capital. En el futuro, existe un plan de inversión que edificará un nuevo edificio terminal de pasajeros y una nueva torre de control de tráfico aéreo.

El aeropuerto de Lanzarote es el tercer aeropuerto en importancia dentro del Archipiélago. Sus horas de funcionamiento comprenden el período de 07.00 a 24.00. El 70 por ciento del tráfico total del aeropuerto proviene del centro de la Unión Europea, destacando el Reino Unido y Alemania con más del 75 por ciento de todo el tráfico internacional. Madrid, Gran Canaria y Tenerife Norte son los tres destinos más importantes con respecto al tráfico nacional.

Tenerife Norte inauguró en el año 2004 un nuevo edificio terminal. Está situado en el norte de la isla en el municipio de San Cristóbal de La Laguna, a 10 kilómetros de la capital. Es un nodo importante para el transporte aéreo en el Archipiélago. Está conectado diariamente con el resto de las islas con más de 66 movimientos. Hay 24 vuelos directos a Gran Canaria, 18 con La Palma, 10 con Lanzarote, 6 con Fuerteventura, 4 con El Hierro y 4 con La Gomera. Otros destinos importantes incluyen Madrid, Barcelona, Sevilla, Londres y Manchester. Tiene solamente una pista de aterrizaje con una plataforma que puede albergar a 19 aeronaves.

2.5. La industria hotelera

El turismo, como sector de actividad económica y empresarial, se distingue por una elevada complejidad ya que como se ha comentado anteriormente existen múltiples interrelaciones sectoriales que hacen difícil que algunas actividades se encuadren

directamente en el sector turístico². Esta ambigüedad ha originado en parte una carencia de estudios estratégicos sobre el mismo (Monfort, 2000). Nuestro interés por estudiar la empresa hotelera surge por la importancia que tiene ésta en la economía de la región. Camisón (1996) está de acuerdo con el comentario que se hizo a principios del siglo XX y comenta que los problemas de bienestar de la población dependen en gran medida de la capacidad que tenga el sector turístico para crear riqueza.

A este respecto, se puede comentar que la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT)³, distingue el conjunto de actividades turísticas tanto del lado de la oferta como del lado de la demanda, cuyo fin fundamental es crear una estructura conceptual que sirva para orientar la construcción de un sistema coherente, global y objetivo, destinado a producir, organizar y comunicar la información estadística referente al turismo. Las principales divisiones que se encuentran en esta clasificación internacional son: las instalaciones e infraestructuras, los comercios al por menor, las operaciones de alojamiento, los servicios de transporte, las empresas intermediarias, las compañías de alquiler, la gestión de la propiedad turística, los servicios de gabinete para las empresas turísticas, la formación turística y las asociaciones profesionales relacionadas con el turismo.

Kasavana y Brooks (1995) distinguen cinco actividades principales: a) operaciones de alojamiento en las que se incluyen las realizadas por hoteles, moteles, residencias, apartamentos, villas, complejos a tiempo compartido, centros para exhibiciones y/o conferencias, caravanas y lugares de camping⁴; b) servicios de transporte, que incluyen los servicios ofrecidos por las compañías de transporte aéreo, de transporte marítimo (i.e., compañías de transporte marítimo de pasajeros y compañías de cruceros) y de transporte terrestre (i. e., empresas de alquiler de coches, compañías de trenes,

² De acuerdo a Figuerola Palomo (1991), el concepto de turismo nunca puede estar ligado a una actividad sectorial, puesto que la valoración del turismo no se identifica directamente con ningún proceso productivo concreto, porque puede haber circunstancias en las que un sector o empresa dedique una mayor parte de la producción a la actividad turística, y entonces este mismo sector, empresa o rama productiva, ya sea a nivel nacional, regional o local tendría que adquirir el carácter de turístico

³ Esta clasificación fue elaborada por la Organización Mundial del Turismo (OMT), y aprobada por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas en 1993.

⁴ Cueva Jiménez (1998) afirma que el producto turístico se apoya en una infraestructura turística, como son plazas de alojamiento y empresas de restauración, ya que la demanda de estos establecimientos surge del número de turistas y de sus necesidades por determinados servicios.

autobuses, taxis) que facilitan que los turistas se desplacen al destino elegido; c) las operaciones de alimentos y bebidas, formadas por servicios que facilitan el consumo de bienes y servicios relacionados con la restauración como son los bares, las cafeterías, las empresas de catering, las máquinas expendedoras y los restaurantes; d) los comercios al por menor, entre los que destacan las tiendas de regalos, los centros comerciales, las tiendas de arte y los mercados; y e) las actividades recreativas y culturales, entre las que podemos citar las ofrecidas por los teatros, museos, las galerías, los parques nacionales, los parques temáticos, los casinos, los centros deportivos y los lugares que conforman el patrimonio histórico y artístico.

El sistema hotelero se sitúa dentro de las operaciones de alojamiento, y dentro de nuestro marco constitucional y los respectivos estatutos de autonomía, las comunidades autónomas han venido asumiendo las competencias exclusivas en materia de ordenación del turismo en su ámbito territorial, aprobando en consecuencia sus respectivas normas sectoriales reguladoras de los diferentes servicios turísticos. Por esta razón, el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero derogó diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio. En el caso que nos ocupa, el Real Decreto 1634 de 15 de junio de 1983, que recogía que los establecimientos hoteleros se subdividen en hoteles y pensiones, quedó derogado.

Aguiar (2000) analiza las diferentes clasificaciones del sistema hotelero que comienzan a aparecer a partir de los años 90, y observa como las variables empleadas para clasificar a los establecimientos hoteleros por distintos autores son más o menos similares. Estas variables hacen referencia principalmente a las instalaciones y servicios, tamaño, mercado objetivo, tipo de propiedad y categoría del hotel.

Muñoz Oñate (1994) afirma que el hotel es el eje central en el alojamiento turístico, y se toma como referencia para describir la planta alojativa de una región o zona. Es un establecimiento con características específicas que aloja temporalmente a personas que están fuera de su población habitual. Un hotel puede ser contemplado como un conjunto de productos y servicios que abarcan un amplio espectro de necesidades. Según Figuerola Palomo (1991), los hoteles son los establecimientos de alojamiento que cuentan con una mayor variedad de servicios, fluctuando los mismos según su categoría. Según Muñoz Oñate (1994), los hoteles se clasifican en hoteles propiamente dichos, que

facilitan el alojamiento con o sin servicios complementarios; hoteles-apartamentos, que por su estructura y servicios disponen de instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento; y moteles, que son los establecimientos situados en las proximidades de las carreteras que facilitan el alojamiento en apartamentos con garaje y entrada independiente para estancias cortas. En cuanto a los servicios, Kasavana y Brooks (1995) y Powers (1992) segmentan los hoteles en función del nivel de servicios distinguiendo entre: a) hoteles de servicios amplios o hoteles de lujo, los cuales ofrecen una gran variedad de servicios con altos estándares de calidad; b) los hoteles de nivel medio, que ofrecen los servicios principales pero suficientes, en los que la mayoría no son de lujo y no suelen caracterizarse por intentar ofrecer nuevos servicios; y c) hoteles que ofrecen servicios limitados y hoteles económicos, caracterizados por proveer limpieza, confortabilidad y habitaciones económicas en las que se tienen las necesidades básicas cubiertas.

Los hoteles se pueden clasificar de acuerdo a su tamaño, de acuerdo al volumen de las instalaciones, la superficie, el índice de ventas y el beneficio neto. No obstante, en muchos casos estas variables pueden estar en función del número de habitaciones (Vallen y Vallen, 1991). Vallen y Vallen (1991) consideran que un hotel pequeño tiene como máximo 100 habitaciones; uno mediano, entre 100 Y 300; Y uno grande, más de 300. Por su parte, Kasavana y Brooks (1995) distinguen cuatro categorías en función de las habitaciones del hotel: menos de 150 habitaciones, entre 150 y 299 habitaciones, entre 300 y 600 habitaciones y hoteles con más de 600 habitaciones, que utilizan para comparar las operaciones y realizar estadísticas.

Existe otra clasificación de acuerdo a su mercado objetivo. De esta forma, Kasavana y Brooks (1995) distinguen hoteles comerciales, hoteles aeropuerto, hoteles suites, hoteles residenciales, hoteles resort, hoteles de desayuno y alojamiento, hoteles casino, hoteles de conferencia y hoteles de convenciones⁵.

⁵ Esta clasificación es muy similar a la que aparece en Muñoz Oñate (1994). En este trabajo se hace la siguiente distinción: hoteles para convenciones e incentivos, hoteles de aeropuerto, albergues, residencias, monasterios o refugios, hoteles para zonas industriales, castillos, palacetes y mansiones, hoteles de fin de semana, hoteles tipo *resorts* y hoteles especializados para la tercera edad o jubilados,

La propiedad o la afiliación es otra de las variables que se puede utilizar para clasificar a los hoteles. En función de la propiedad existen dos estructuras básicas: los hoteles independientes y los hoteles miembros de una cadena. Los hoteles de cadena tienen relación con otros hoteles con respecto a las políticas, a los procedimientos, a las obligaciones financieras, entre otros. Cuando el hotel pertenece a la cadena puede ser ésta la propietaria o existir diferentes tipos de asociaciones o vínculos como son: el contrato de dirección o gestión, el contrato de arrendamiento, la franquicia y el contrato de referencia.

La categoría de un hotel es el criterio más utilizado por la demanda para clasificar a la industria hotelera. Sin embargo no existe un sistema homogéneo para todos los países. Según Vallen y Vallen (1991), los sistemas de clasificación de los hoteles varían desde el sistema de clasificación de Suiza, en el que cada hotel se evalúa a si mismo, al sistema de Sudáfrica, en el que el gobierno impone la categoría del hotel según sus intereses. Existen diferencias entre los hoteles europeos y los americanos. Los hoteles europeos se clasifican según Lattin (1993) en hoteles de lujo (cuatro y cinco estrellas), hoteles con categoría intermedia (tres y dos estrellas) y hoteles económicos (una estrella); mientras que en los hoteles americanos no se distinguen en función del número de estrellas, sino en función de determinadas variables o categorías de hoteles según la localización, el precio, el nivel de servicio y los complementos ofrecidos en la habitación.

En la Comunidad Autónoma de Canarias, el Decreto 149/1986 de Ordenación Hotelera, de 9 de octubre, recoge la normativa reguladora de la tramitación de expedientes de autorización de apertura y clasificación, de requisitos mínimos de clasificación, de los precios y reservas y de las condiciones de ocupación de los establecimientos hoteleros. Se establecen seis categorías para los hoteles: lujo, 5, 4, 3, 2 y 1 estrellas. Resalta que se recoge de manera explícita en la legislación, la categoría de lujo⁶ con entidad propia. Esto supone un avance respecto a la regulación de otras autonomías, ya sea por ser

⁶ La utilización del calificativo “de lujo” se otorgará a aquellos establecimientos, que previamente clasificados en la categoría de cinco estrellas, reúnan condiciones de excepcional calidad en sus instalaciones, equipamiento y servicios ofertados a los clientes. Se requiere que las habitaciones dobles tengan 25 m² y las individuales 15 m². Las suites tienen que disponer de dormitorios de veinte metros cuadrados y un salón de doce metros cuadrados.

inexistente, o porque se basan simplemente en la autorización arbitraria del órgano administrativo competente en atención a condiciones especiales que la norma no determina. Además la regulación de los requisitos comunes a todos los establecimientos, así como las dotaciones mínimas de las habitaciones es precisa y muy prolija. Basta con señalar que la norma baja al detalle de establecer las medidas de los armarios en las habitaciones y la obligatoriedad de que estos contengan o no luz interior y espejo en la puerta. Las superficies de las habitaciones son sensiblemente superiores a las exigidas por el resto de normativas autonómicas. En concreto, la habitación doble en los hoteles de 5,4 y 3 estrellas en Canarias necesita de 20, 18 y 16 m² y las sencillas de 15, 12 y 10 m². En la mayoría del resto de autonomías, las superficies exigidas son de 17, 16 y 15 m²; y 10, 9 y 8 m², respectivamente.

A 31 de diciembre de 2007, en Canarias había 573 establecimientos hoteleros y 2446 establecimientos extrahoteleros. La Tabla 2.1 muestra el número de establecimientos hoteleros y extrahoteleros, las plazas y el tamaño medio de los establecimientos de toda la comunidad autónoma y de las islas de Tenerife y Gran Canaria. Se puede ver que las islas capitalinas tienen un mayor porcentaje de hoteles ya que representan el sesenta y cinco por ciento de los establecimientos hoteleros. Mientras que respecto a los establecimientos extrahoteleros no alcanzan el cincuenta por ciento regional (43%). Sin embargo si fijamos la atención en el número de plazas, se puede ver que en los dos tipos de plazas, las dos islas suponen más del sesenta por ciento, 68 y 63 por ciento, respectivamente. Esto es debido a que el tamaño de los establecimientos extrahoteleros es mayor en las dos islas capitalinas.

Es curioso observar que se produce una relación inversa entre la participación de los hoteles y el resto de establecimientos en las dos islas. En Tenerife tienen una mayor importancia los establecimientos hoteleros. Respecto al tamaño, se puede observar que los hoteles en Gran Canaria, aunque son menos importantes en cuanto a la participación de las plazas de alojamiento, son más grandes que los hoteles de Tenerife. Mientras que la relación inversa se presenta en el resto de establecimientos extrahoteleros, siendo mayores los de la isla de Tenerife.

Tabla 2.1. Establecimientos y Plazas Hoteleras. Año 2007

Zona	Establecimientos		Plazas		Tamaño	
	Hoteleros	Extrah.	Hoteleros	Extrah.	Hoteleros	Extrah.
Canarias	573	2446	186623	238962	325,69	97,70
Gran Canaria	133	694	47853	96130	359,80	138,52
Tenerife	241	359	78825	54001	327,07	150,42

Fuente: Consejería de Turismo

Atendiendo a los municipios más representativos de las islas, se puede decir que en Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, Mogán y San Bartolomé de Tirajana son los más importantes. En Tenerife, existe un mayor número de municipios que han desarrollado un producto turístico, siendo los municipios que tienen más de mil establecimientos hoteleros los siguientes: Adeje, Arona, Puerto de la Cruz, Los Realejos, San Miguel de Abona, Santa Cruz de Tenerife y Santiago del Teide.

CAPÍTULO 3

LA CALIDAD DE SERVICIO

3. Introducción

Existen un gran número de artículos sobre la calidad del servicio en casi todos los sectores de la economía, ya sean industriales o de servicio, sobre las diferentes dimensiones y escalas y sobre lo importante que son los encuentros de servicio a la hora de determinar la calidad global. Por razones obvias, se ha realizado una revisión más selectiva sobre los hoteles y restaurantes, ya que son dos de las actividades más importantes a la hora de que los turistas se creen una imagen del destino. Bougoure y Neu (2010) analizan la calidad de servicio en la industria de la comida rápida en Malasia; Gazzoli et al. (2010) analizan el papel que juega la satisfacción de los empleados en la percepción de los clientes que asisten a los restaurantes; Yilmaz (2009, 2010) estudia a los turistas de la Capadocia en Turquía para analizar si estos utilizan un marco multidimensional a la hora de evaluar la calidad de servicio; Mount y Mattila (2010) estudian como influye la fiabilidad de los procesos o la recuperación de los mismos a la hora de conseguir fidelizar a los clientes de los hoteles; Chand (2010) emplea la escala SERVQUAL para medir la calidad de servicio de algunos destinos turísticos de la India.

El estudio de la calidad de servicio tiene su eclosión en los años 80, pero su importancia tiene raíces ancestrales. El código de Hammurabi, rey de Babilonia (1800 BC) se ha citado frecuentemente como el ejemplo de control estricto que de la calidad se hacía en civilizaciones relativamente avanzadas. En George (1972) se puede leer que “aquel que construya una casa que se derrumbe sobre los moradores causando algún fallecido, será condenado a muerte”. Es sin duda un control muy estricto de calidad.

3.1. Expectativas, experimentación, satisfacción y percepción.

La diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva ha sido estudiada por diversos investigadores (Garvin, 1984; Holbrook y Corfman, 1985; Jacoby y Olson, 1985; Zeithaml, 1987; Dodds et al., 1991). Holbrook y Corfman (1985: 33) apuntan que "la calidad objetiva son aquellos aspectos o características técnicas de una cosa o suceso; mientras que la calidad percibida es la respuesta subjetiva de las personas ante los objetos y es, por lo tanto, un fenómeno relativo que difiere entre los jueces o consumidores". Garvin (1984a) propone cinco enfoques posibles para la definición de la calidad, incluye dos que se refieren a la calidad objetiva, cuya definición está basada en el producto y la fabricación) y una que se refiere a la calidad percibida, que se basa más en la experiencia del usuario. Crosby (1990: 30) relaciona ambos conceptos al definir la calidad como el "cumplimiento de los requisitos", siendo estos definidos por los clientes. Buzzel y Gale (1987: 111) coinciden con la definición anterior y manifiesta que "La calidad de un determinado producto o servicio es lo que el cliente percibe". También Grönroos (1990) aconseja que la calidad debe definirse de la misma forma que los clientes lo hacen, o de lo contrario se podrían tomar acciones equivocadas que malgastasen recursos. Por lo tanto, se puede concluir que la atención de las empresas ha de centrarse en aquellas características o propiedades del servicio que son apreciadas por los clientes. Todos los clientes valoran los atributos del servicio de alguna manera, pero lo importante para las empresas es poder medir de una forma objetiva cuál el verdadero valor que le dan al mismo⁷.

Bitner (1990) distingue diferentes fases en el proceso de formación de la calidad percibida: comparación de expectativas y experiencias, análisis causal, satisfacción y calidad percibida. La primera fase apoya la noción de la calidad percibida de Sasser et al. (1978), Grönroos (1984), Lehtinen y Lehtinen (1982), Lewis y Booms (1983), y los grupos focales realizados por Parasuraman et al. (1985). Esta fase determina que la calidad percibida es el resultado de un proceso de evaluación que realizan los consumidores comparando lo que la empresa les ofrece con lo que esperaban a priori, es decir respecto a las expectativas. De esta manera se empieza a determinar lo que se

⁷ Pappu y Quester (2006) analizan como los recursos propios de las empresas están relacionados de forma directa con la satisfacción del servicio recibido.

conoce como la brecha de la calidad que es la diferencia entre la calidad experimentada y las expectativas.

La segunda fase analiza las causas de conformidad positiva de las expectativas, es decir cuando se produce una brecha positiva entre lo experimentado y las expectativas por lo que el cliente queda muy satisfecho, o de la disconformidad experimentada⁸ cuando sucede justo lo contrario (Smith y Houston 1982). La satisfacción es la consecuencia del nivel de conformidad/disconformidad que ha experimentado el cliente. Para Lewis y Booms (1983), la satisfacción es la evaluación subjetiva del servicio respecto a una experiencia concreta. La mayoría de los autores que estudian la satisfacción de los clientes lo hacen respecto a experiencias concretas y discretas (Babakus y Boller, 1992; Carman 1990; Finn y Lamb 1991; Parasuraman et al., 1988; Parasuraman et al., 1991a).

La última fase constituye la abstracción de la calidad percibida como una medida agregada de la satisfacción global con el servicio que tiene una influencia mayor en el comportamiento que tienen los clientes hacia las empresas. La calidad percibida es, por lo tanto, la antesala de la actitud del consumidor hacia la excelencia o superioridad global del servicio, que resulta de la evaluación de la empresa en el tiempo y no de una simple transacción aislada⁹. Los trabajos pioneros sobre la calidad percibida son Oliver y Westbrook (1982), Parasuraman et al. (1988), Swan (1983) y Zeithaml (1988).

La calidad experimentada por un cliente se divide en dos componentes: la calidad del bien o de los atributos tangibles, que generalmente se puede medir de forma objetiva (Crosby, 1979; Garvin, 1983); y la calidad del servicio o atributos intangibles, que es un concepto subjetivo y abstracto debido a las características inmensurables de los servicios (Parasuraman et al., 1985). Posteriormente, Grönroos (1983, 1984) profundiza en la cuestión y distingue entre calidad técnica u orientada al resultado de la calidad funcional u orientada al proceso. De esta manera se puede dar el caso en el que los

⁸ Existen una serie de trabajos que analizan como las causas que originan la disconformidad influyen en el grado de satisfacción del cliente (Folkes et al., 1987; McFarland y Ross, 1982; Oliver y DeSarbo, 1988; Reizenzein, 1986; Weiner 1980).

⁹ Este hecho se pone de manifiesto en el trabajo de Parasuraman et al. (1985) ya que los clientes encuestados ponen varios ejemplos de satisfacción con un encuentro específico, sin que ello suponga que valoran el servicio de la empresa como de alta calidad. La excelencia hay que ganársela en el tiempo y no basta con satisfacer al cliente en un único encuentro.

empleados de facturación de un hotel tengan los sistemas más sofisticados de reservas, y sin embargo no den un trato amable o educado a los clientes.

Las expectativas de calidad tienen dos maneras diferentes de entenderse: (1) lo que el cliente cree que ocurrirá en un encuentro de servicio basándose en sus predicciones o en información a priori que le han transmitido otros clientes; y (2) lo que el cliente quiere que ocurra basándose en sus deseos o gustos (Cadotte et al., 1987). Parasuraman et al. (1991b) y Zeithaml et al. (1990, 1993) identifican estas dos formas de abordar las expectativas denominándolas expectativas deseadas y adecuadas. El nivel deseado refleja el servicio que el cliente espera recibir que es una mezcla de lo que “puede y debe ser”; y el nivel adecuado que refleja lo que el cliente encuentra aceptable. Existe una zona de tolerancia que separa los dos niveles, y cuando el servicio se presta por debajo de la zona de tolerancia los clientes disminuyen la fidelidad hacia la empresa.

La calidad del servicio se puede evaluar mediante la brecha, desfase o discrepancia entre la calidad experimentada y las expectativas de calidad. Como las expectativas de servicio se han definido a dos niveles (adecuado y deseado), entonces existen también dos discrepancias potenciales de la calidad a evaluar. Berry y Parasuraman (1991) denominan a la primera diferencia "medida de adecuación del servicio" (MAS) y a la segunda "medida de superioridad del servicio" (MSS). Los valores de MAS y MSS determinan la posición competitiva de una empresa desde el punto de vista de la calidad¹⁰.

3.2. Los encuentros de servicios

Los encuentros de servicios se han analizado desde diferentes disciplinas, como por ejemplo, dirección estratégica, comportamiento organizativo, operaciones, marketing y recursos humanos. En todos los ámbitos, el interés se centra en presentar estos como unidad de análisis para gestionar la calidad percibida. (Bowen y Jones, 1986; Chase y Bowen, 1988; Mills, 1990).

¹⁰ Parasuraman et al., (1985) sostienen que la clave para ofrecer un servicio de calidad es cumplir o exceder las expectativas de calidad, es decir, no se puede prometer aquello que son se puede cumplir. Las empresas que elevan las expectativas antes de desarrollar la capacidad para poder cumplirlas pueden experimentar ganancias a corto plazo, pero esta estrategia en el largo plazo producirá pérdidas.

Carlzon (1987) y Norman (1989) acuñan al encuentro de servicio como el "momento de la verdad" en el que la dinámica y resultados son determinados en gran medida por la habilidad, el estado de humor y las expectativas del personal de contacto y del cliente. Es el momento en el que se produce la interacción entre la empresa y el cliente, y cuando la calidad experimentada del proceso se transfiere al cliente como la calidad del resultado. Es el momento que transcurre en un tiempo y lugar determinados, cuándo y dónde, el personal de nuestra empresa tiene la oportunidad de satisfacer a los clientes colmando sus expectativas.¹¹ En el siguiente instante, el cliente ya habrá acumulado esa experiencia para ir formándose una idea de la calidad percibida, ya no se puede añadir más valor.

Los encuentros de servicios difieren de los puramente sociales en que además del contenido social, estos aportan un contenido económico. En las empresas de servicios, la teoría de la utilidad económica tiene que ampliarse para introducir otros valores que son importantes para el cliente como es el trato que le dispensan los empleados en los momentos de la verdad. McNeil (1980), Hochschild (1983) y Hollander (1985) explican como la interpretación exclusiva de los atributos de tipo económico no encaja con la realidad observada en los encuentros de servicios, en estos se reconoce que las características personales y sociales de sus participantes, desde la amabilidad, simpatía o brusquedad de trato, ejercen un efecto importante en los encuentros de servicios. En resumen, los encuentros de servicios se distinguen por su doble vertiente: la económica y la social.

Emerson (1962) y Blau (1964) analizan los encuentros de servicios desde la perspectiva de la teoría del intercambio. Weick (1979) define los encuentros de servicios como un contrato donde un conjunto de expectativas mutuas van a originar una serie de derechos y obligaciones para el cliente y el proveedor del servicio. En el marco de este contrato, los recursos son intercambiados entre los participantes: para el cliente, la satisfacción con el servicio prestado; y para el proveedor del servicio, el dinero, la sensación del deber cumplido y otros beneficios. El encuentro de servicio, desde la perspectiva de la teoría del intercambio, es una transacción económica en la que los participantes

¹¹ Albrecht y Zemke (1985) subrayan que es en estos momentos de la verdad cuando los clientes forman las imágenes positivas o negativas de las empresas.

solicitan cooperación mutua comprometiéndose mediante procesos tácitos de negociación (Goffman, 1983). Como en todo proceso de negociación existe la certeza *ex ante* de que las dos partes se benefician mutuamente, obteniéndose una mejora paretiana. Existe un acuerdo tácito de que el precio que se paga por el servicio es “justo” al esfuerzo que realiza el proveedor del mismo.

Jensen y Meckling (1976) definen el encuentro de servicio dentro del enfoque económico en el marco de la teoría de la agencia. El encuentro de servicio es un contrato en el que una o más personas, principales, se comprometen con otra persona, el agente, para que realice o provea algún servicio en su nombre. En este sentido, los principales (clientes) delegan, en cierta medida, en el agente una serie de toma de decisiones. Es cierto que los agentes tienen que obtener un feedback de los principales, pero son las empresas las que determinan las características fundamentales del servicio prestado. Este tipo de relación existe porque el coste de oportunidad para el cliente relacionado con adquirir una habilidad y realizar el servicio excede del coste de delegar el servicio en el proveedor del mismo. De nuevo aparece de forma subyacente la mejora paretiana que ya había aparecido en la teoría del intercambio.

En esta literatura, el encuentro de servicio se presenta como un contrato entre el proveedor del servicio y el cliente donde se recoge, de una manera explícita o implícita, una serie de expectativas sobre la conducta, la forma de actuación y los esfuerzos a realizar por ambas partes. Debido a que los agentes que participan en el encuentro de servicio buscan maximizar su utilidad, se puede dar el caso en el que se produzca un conflicto de intereses, originando lo que en la teoría de la agencia se denomina problemas de selección adversa y riesgo moral. La selección adversa se da en aquellos servicios en los que el cliente es incapaz de valorar las habilidades o actividades del proveedor del servicio, presentándose al proveedor la tentación de prestar un servicio superior al que realmente demanda o necesita el cliente para maximizar su propia utilidad. El riesgo moral se da en aquellos servicios en los que resulta difícil medir la cantidad y calidad del esfuerzo del proveedor, entonces éste minimiza el esfuerzo necesario para prestar el servicio, maximizando de esta manera su función de utilidad.

Para tener clientes satisfechos, lo mejor que el proveedor de servicios puede hacer es seguir el primer principio de la gestión de la calidad: "hacer las cosas bien a la primera".

Sin embargo, muchos aspectos del servicio son difíciles, si no imposibles, de controlar, por lo que es necesario distinguir entre dos posibles tipos de encuentro de servicio: (1) el encuentro rutinario, en el que todo transcurre según lo planeado, y (2) el encuentro de recuperación, que se produce cuando el cliente se queja debido a un previo encuentro que el cliente observó defectuoso. De acuerdo a Heskett et al. (1993), la jerarquía de la dinámica de los encuentros de servicio es como sigue: (1) un buen encuentro o servicio a la primera; (2) un encuentro defectuoso a la primera y un posterior encuentro de recuperación eficaz; (3) un pobre encuentro a la primera y un posterior encuentro de recuperación ineficaz; y (4) un pobre encuentro rutinario sin encuentro de recuperación.

Consciente o inconscientemente, el cliente siempre está evaluando la forma en la que la empresa está presentando el servicio, cómo trata a los otros clientes y cómo desearía que le tratara a él. El comportamiento de las distintas personas de contacto con los cuáles el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, incluyendo:

1. La cortesía con que el personal contesta las preguntas, resuelve los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicios y la disposición a ayudar.
2. Los conocimientos sobre el servicio que se ofrece. El personal no puede ser ajeno a lo que sucede en su empresa.
3. El enfoque tiene que estar supeditado a las necesidades reales del consumidor, no hay que hostigar a los clientes para que realicen compras que no les van a reportar satisfacción. Hay que conocer sus necesidades reales de nuestros clientes. En algunos casos, puede ser más útil para la empresa perder una venta y ganarse la confianza y la credibilidad.

Las empresas tratan de establecer estándares de actuación de sus empleados mediante sistemas de enseñanza e incentivos. Es interesante observar como las empresas gastan grandes cantidades en cursos de formación, pero relativamente muy poco en analizar el comportamiento y los gustos de sus propios clientes. Los cursos de formación pueden tener efectos muy significativos sobre el nivel de satisfacción de los clientes, pero estos han de ser evaluados de acuerdo a la rentabilidad de la acción. Existe la creencia de que muchos de los cursos de formación no producen los efectos esperados porque no logran

cambiar la actitud de los empleados. Si un empleado no muestra empatía con sus clientes, si les pregunta el nombre pero después se le olvida y no es capaz de retenerlo y dar un servicio personalizado, el empleado demuestra incompetencia. Si, por el contrario, demuestra empatía con el cliente y le ayuda reconociendo sus necesidades, hablando con él sin prisa, el cliente se mostrará satisfecho.

El sistema de incentivos de las empresas determina, en gran medida, el comportamiento del personal de la empresa. Es necesario establecer sistemas de incentivos que promuevan la formación de equipos, si se tiene la creencia que esto da valor a la empresa. En el caso de los hoteles, el personal de contacto tiene que tener incentivos a preocuparse de que los clientes pasen las mejores vacaciones de su vida, y no de obtener las mejores propinas. Esto ha de ser la consecuencia del objetivo planteado y nunca el fin en sí mismo. Las intenciones de gerencia han de ser claras, y sus señales tienen que ser inequívocas. No se pueden establecer incentivos perversos que dañen los objetivos de la organización.

3.3. Dimensiones de la calidad

La calidad del servicio se tiene que subdividir en dimensiones que los directivos de las empresas pueden gestionar, sólo de esta manera se podrán establecer programas de mejora y perfilar las estrategias empresariales¹² que permitan a la empresa lograr un posicionamiento adecuado en el mercado (Garvin, 1988b). En este apartado revisamos varios estudios sobre las dimensiones de la calidad percibida

Existen diferentes dimensiones a la hora de determinar la calidad de servicio que han aparecido en la literatura desde los años 80, y entre los que podemos destacar los siguientes: (1) el nivel de las instalaciones o de los tangibles físicos de las empresas (Booms y Bitner, 1981; Flipo, 1989; Levitt, 1981); (2) los encuentros con el personal de contacto (Rathmell, 1974; Hostage, 1975; Solomon et al., 1985); (3) la calidad institucional o la imagen corporativa (Lidqvist, 1988; Lehtinen y Lehtinen 1991).

¹² De acuerdo a Porter (1982), existen tres tipos diferentes de estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y focalización.

Los primeros análisis exploratorios llevados a cabo por Parasuman et al. (1985) aportaron las siguientes diez dimensiones de la calidad: (1) elementos tangibles como la imagen de las instalaciones, equipos, personal, folletos y medios de comunicación; (2) fiabilidad al ejecutar el servicio eficazmente, es decir, hacerlo bien a la primera; (3) capacidad de respuesta, de reacción frente a una demanda de un cliente, de ofrecer un servicio rápido; (4) profesionalidad, habilidad y conocimiento; (5) cortesía, respeto y amabilidad; (6) credibilidad respecto a la veracidad y confianza en el servicio que se presta; (7) seguridad o falta de riesgos; (8) accesibilidad; (9) comunicación, publicidad y marketing; (10) comprensión o conocimiento del cliente.

Una investigación posterior de estos autores da lugar a la metodología SERVQUAL¹³ que se definió como un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio (Parasuman et al., 1988). La metodología se basa en desarrollar un cuestionario con preguntas estandarizadas con el fin de identificar los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esa información revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora. A partir de las conclusiones obtenidas se confirma la idea de que un sistema que logre un nivel óptimo de calidad ha de basarse en igualar o superar las expectativas del cliente.

De esta forma las diez dimensiones se colapsan en cinco factores a saber: (a) la fiabilidad o capacidad para realizar el servicio prometido con formalidad, exactitud y consistencia; (b) los tangibles, o la apariencia de las instalaciones físicas, del equipo, del personal y del material publicitario, que son la parte visible de la oferta del servicio y aportan una indicación de la naturaleza y la calidad del servicio; (c) la responsabilidad, o predisposición, deseo o buena voluntad de ayudar y prestar al cliente un servicio diligente y eficaz, haciendo ver al cliente que sus negocios se aprecian y se quieren; (d) la seguridad, o la competencia y cortesía del personal y su capacidad para infundir

¹³ La escala SERVQUAL original se elaboró a partir de cuatro muestras independientes de 200 clientes de un banco, una empresa de tarjetas de crédito, una empresa de reparación de electrodomésticos y una empresa telefónica. La solución factorial obtenida está compuesta por veintidós epígrafes o declaraciones agrupados de la siguiente manera en cinco factores: tangibles (1-4); fiabilidad (5-9); capacidad de respuesta (10-13); seguridad (14-17); empatía (18-22).

credibilidad y confianza; y (e) la empatía, o la provisión de un servicio esmerado e individualizado al cliente junto con el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar las respuestas más adecuadas. Berry y Parasuraman (1991) concluyen de los resultados de su investigación que, de las cinco dimensiones de la calidad, la más importante es la fiabilidad.

SERVQUAL, desde sus orígenes, es una de las herramientas que más se ha utilizado para analizar la calidad de servicio analizando dimensiones departamentales. De esta forma, aparte de cuantificar el servicio general que presta la empresa de servicios, también se puede obtener la calidad de servicio que presta un determinado departamento o área funcional. Con esta herramienta se pueden comparar todos los cambios que se van produciendo tanto en las expectativas como en las percepciones, sin olvidar que el fin último es establecer un plan de mejora o una línea de actuación a seguir. También permite realizar un análisis comparativo con nuestros competidores para establecer el posicionamiento de la empresa dentro del sector.

A pesar de ser un estándar en la literatura, esta escala también ha sido sometida a una serie de críticas en investigaciones posteriores. Estas críticas han servido a los autores depurar de forma dinámica la herramienta de análisis (Gil Saura, 1995). Algunos de los temas que más controversia han suscitado son los siguientes: (1) la necesidad de medir las expectativas; (2) las limitaciones del modelo de diferencias entre expectativas y percepciones; (3) el problema de la dimensionalidad de la escala; (4) la interpretación de los estándares de expectativas; (5) y, por último, la operatividad de dicho estándar, así como la evaluación de métodos alternativos de medición basados en los resultados.

Respecto a la necesidad de medir las expectativas, algunos autores plantean que no hace falta medir las expectativas para demostrar la calidad de los servicios, sino que la calidad percibida depende exclusivamente de las intenciones de compra de los consumidores (Babakus y Mangold, 1992; Cronin y Taylor, 1992, 1994). Cronin y Taylor (1992) investigan la relación entre calidad de servicios, la satisfacción del consumidor y las intenciones de compra, y proponen un modelo basado en la calidad de

los servicios como indicador de los resultados -SERVPERF¹⁴. Este instrumento se compone de los mismos epígrafes que SERVQUAL pero sólo se utiliza para medir las percepciones o los resultados del servicio.

Respecto a las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones, existe suficiente evidencia empírica de que pueden aparecer estructuras factoriales inestables de una aplicación a otra, de que la información adicional generada por la calidad percibida con respecto a la experimentada puede ser escasa ya que, por motivos psicológicos, las expectativas de calidad son siempre superiores a las puntuaciones de la calidad experimentada (Babakus y Boller, 1992; Getty y Thompson, 1995). Además, se ha criticado la estructura de la herramienta por su escaso carácter práctico, que tiene su origen en la dificultad de comprensión de un cuestionario con dos baterías de preguntas, una para las expectativas de calidad y otra para la calidad experimentada (Carman, 1990). Para resolver este problema, se propone la aplicación del cuestionario de las expectativas de calidad a la entrada del servicio y, una vez que el cliente ha experimentado el servicio, se le puede hacer la batería de la calidad experimentada.

En cuanto a la dimensión de la escala, hay autores que sostienen que las cinco dimensiones no son tan genéricas como sus autores consideran cuando se someten a un análisis de corte transversal (Babakus y Boller, 1992; Cronin y Taylor, 1992; Buttle, 1995). La dimensionalidad de la escala puede ser función del tipo de servicio bajo estudio (Babakus et al., 1992). Babakus y Boller (1992) sugieren como posible explicación el hecho de que la calidad del servicio puede presentar más de cinco dimensiones en algunos sectores, mientras que en otros puede ser simple y unidimensional. Para finalizar, Spreng y Singh (1993) obtuvieron que las dimensiones de seguridad y capacidad de respuesta presentaban una alta correlación.

Respecto a la interpretación de los estándares de expectativas, Teas (1993) sostiene que no está conceptualmente claro el término de expectativas ya que una parte considerable de la variación en las respuestas a la escala de expectativas de SERVQUAL puede ser

¹⁴ Parasuraman et al. (1994a, b), estos responden a Cronin y Taylor (1992) con una serie de soluciones o recomendaciones, destacando la superioridad de su escala respecto al nuevo instrumento propuesto – SERVPERF, ya que es una escala más completa al identificar las deficiencias en el servicio, y no se limita a explicar las variaciones del mismo. Sin embargo, reconocen que SERVPERF es superior midiendo y explicando las variaciones de la calidad de los servicios.

debida más a la variación de la interpretación atribuida por los encuestados a las cuestiones planteadas que a la propia variación de sus actitudes. Esta ambigüedad señalada en la definición de expectativas, es investigada mediante a dos modelos: calidad normada y resultado evaluado, y resulta que el modelo de resultado evaluado que no considera las expectativas sino los puntos ideales, supera estos problemas.

Para finalizar el último apartado de los problemas de SERVQUAL, se propone que la escala de Likert sea ampliada (1-9) con el objetivo de contemplar los dos niveles de expectativas (deseado y adecuado), que se reduzcan epígrafes para eliminar redundancias y mejorar la claridad del instrumento. Con esta nueva escala, se realiza una comparación entre el servicio deseado y el percibido y, para ello, se repite la batería de preguntas de forma que la primera batería recoge las expectativas (el servicio deseado) para todos los epígrafes y la segunda recoge las percepciones (el servicio percibido). De esta forma se puede calcular la medida de superioridad del servicio (MSS) o diferencia entre el servicio percibido y el deseado, y la diferencia entre el servicio percibido con respecto al adecuado sirve para calcular la medida de adecuación del servicio (MAS).

Para finalizar se termina con las recomendaciones de Parasuraman et al. (1994b) sobre las estrategias que han de tomar las investigaciones futuras para solventar la mayor parte de las críticas recibidas:

1. La medida de las expectativas (identificación de la forma más apropiada de incorporar las expectativas en la medida de la calidad del servicio).
2. La dimensionalidad de la calidad de servicio (explorar por qué y cómo están interrelacionadas las cinco dimensiones de la calidad del servicio).
3. La relación calidad del servicio-satisfacción del consumidor (examinar la dirección de la causalidad entre satisfacción del consumidor y calidad del servicio).
4. La especificación de calidad de los servicios relativa a los atributos de los mismos.

En esta tesis doctoral, se pretende aportar alguna evidencia empírica en cada uno de estos apartados. Así, por ejemplo, respecto al primer punto de las expectativas se ha realizado un análisis exploratorio en el que analizamos la calidad de servicio respecto a la conformidad del cliente y estudiamos la robustez de los resultados que se presentan ante las diferentes codificaciones utilizadas para aproximar la conformidad (capítulo 4). El segundo punto fue muy estudiado para elegir los atributos básicos que se iban a incluir en los juegos de preferencias declaradas (PDs) que se iban a presentar a los clientes de los hoteles del grupo LHR. La elección de los atributos está basada en el análisis exploratorio realizado y en los distintos grupos focales que se hicieron con los directores de los hoteles. Respecto al tercer punto de la relación de la causalidad entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, la metodología propuesta en esta memoria no tiene la necesidad de hacer esto ya que la satisfacción del cliente se aproxima mediante la función de utilidad indirecta estimada por los modelos de manera que se extraen los valores subjetivos de los individuos por cada uno de los atributos de calidad que se incluyen en el modelo. De esta manera se logra obtener un binomio medible de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, ya que están perfectamente relacionados con la medida de valor que presentaremos en el capítulo 6. Respecto al último punto sugerido por Parasuraman y sus colegas, se puede decir que vale lo apuntado en el caso anterior, y además el capítulo 5 también muestra como las encuestas de calidad se pueden utilizar en los establecimientos hoteleros para obtener unos indicadores sintéticos de calidad a nivel global y departamental.

3.4. La satisfacción de los clientes

Existe una amplia variedad de factores que afectan no sólo a los niveles de satisfacción de los clientes. La calidad, por ejemplo, es un factor de extrema influencia como se ha podido ver en las secciones anteriores; independientemente del grupo que se analice, ya sean clientes, proveedores de servicios o planificadores, la calidad del servicio constituye uno de los principales componentes de la satisfacción. Las actividades de comunicación, marketing, publicidad, promoción, los tangibles dentro de los hoteles y los encuentros con el personal son sólo algunos de los atributos que desempeñan un papel importante en la generación de las expectativas de los clientes, que más tarde se pueden ver confirmadas o no, creando la satisfacción o insatisfacción. Los servicios que se encargan de subsanar una deficiencia anterior, mediante los encuentros de

recuperación, tales como sistemas de garantía o mantenimiento, juegan también un papel fundamental en favorecer la satisfacción de los clientes. La imagen de marca y los valores culturales corporativos tienen también una poderosa influencia.

En casi todos los ámbitos de los seres humanos la felicidad se asocia a un determinado estado de bienestar. Sin embargo, no es fácil encontrar una definición formal más allá de la que puede aparecer en un diccionario. La satisfacción, en el plano cognitivo, no es otra cosa que la formación de una imagen en el subconsciente de nuestra mente mediante el proceso complejo de acumular información externa de un vector multidimensional de diferentes realidades. La dificultad de encontrar una definición reside precisamente en la complejidad del fenómeno que se pretende estudiar. Ninguno de los atributos que intervienen, por sí solos, determinan completamente la satisfacción de los clientes. Además, un hotel atractivo con un servicio de calidad impecable no garantiza la satisfacción del cliente porque ni siquiera garantiza clientes.

Giese y Cote (2000) analizan los aspectos comunes de las definiciones de satisfacción existentes y afirman que: (1) la satisfacción es una respuesta emocional o cognitiva; (2) el foco de la respuesta, que identifica el objeto de la satisfacción del cliente y que generalmente supone comparar el rendimiento con algún estándar; y (3) el momento de la respuesta, aceptándose generalmente que la satisfacción es un fenómeno posterior al consumo¹⁵. Así, podemos encontrar trabajos en los que la satisfacción tiene que ver con respuestas emocionales, evaluaciones, resultados, grados de ajuste, estado psicológico, medición multidimensional y dinámica, resumen de atributos a los que se añaden emociones o, simplemente, actitud-estado de ánimo. En otros muchos, aparecen los conocidos términos de discrepancia, interacción, disconformidad, comparación, conformidad, rendimiento percibido y expectativas, necesidades o deseos.

Yi (1990) sugiere que hay dos definiciones diferentes de satisfacción del consumidor. El primer tipo es fruto del resultado obtenido tras la experiencia de consumir, dándole, por

¹⁵ Este tema en particular está más relacionado con los productos, ya que en el caso de los servicios, la satisfacción se puede experimentar en el momento del consumo como lo demuestra la asistencia a algún evento deportivo o concierto.

tanto, carácter económico (análisis coste-beneficio).¹⁶ La segunda definición está basada en el proceso intrínseco en el que el consumidor evalúa las expectativas y los resultados efectivos.¹⁷

Martínez-Tur et al. (2001) sostienen que, tradicionalmente, los economistas se han centrado en la medida de satisfacción como "resultado" o estado final, y en las diferencias existentes entre tipos de consumidores y productos, ignorando los procesos psicosociales que llevan al juicio de satisfacción. En cambio, los psicólogos se han centrado más en el propio "proceso" de evaluación.

La teoría económica clásica establece que los consumidores pretenden maximizar su propio interés, el cual viene expresado en función de unas preferencias estables y bien definidas. Así surge la idea de "consumidor racional" que Simon (1959) define como: "El hombre racional de la Economía es un maximizador que no se va conformar con nada que no sea lo mejor". Por lo tanto, si los consumidores tienen los incentivos suficientes su objetivo será maximizar su función de utilidad que consiste en una representación matemática de sus preferencias. A partir de la hipótesis de racionalidad, es posible construir sofisticados modelos que tienen por objetivo predecir el comportamiento de los consumidores.

En el caso de la teoría de la elección discreta que se usará en el capítulo seis, el proceso cognitivo de la toma de decisiones está basado en lo siguiente: los individuos obtienen información sobre las distintas alternativas, usan las reglas de la probabilidad para transformar esta información en atributos percibidos y a través de un proceso cognitivo transforman los diferentes niveles de los atributos percibidos en un índice unidimensional de utilidad que es posteriormente maximizado, dando lugar a la elección. Una característica importante de esta teoría es la propiedad de soberanía del consumidor, según la cual, en cualquier situación de elección, las preferencias están predeterminadas y no dependen de las alternativas disponibles. A pesar de qué el modelo de consumidor racional ha dominado el análisis económico contemporáneo,

¹⁶ En este grupo se encuadrarían los trabajos de Howard y Sheth (1969), Oliver (1981) y Churchill y Surprenant (1982).

¹⁷ Hunt (1977), Miller (1977), Westbrook y Reilly (1983), Day (1984) y Tse y Wilton (1988) son algunos de los trabajos que se pueden citar en este grupo.

existe cierta corriente dentro de los economistas que cuestiona su validez como modelo de comportamiento tratando de buscar formulaciones alternativas.

La psicología ofrece un punto de vista radicalmente diferente acerca del proceso cognitivo de la toma de decisiones. El primer objetivo de los psicólogos es entender la naturaleza de los elementos que intervienen en la decisión; como éstos se establecen y se modifican a través de la experiencia y como de esta manera determinan el comportamiento. Los economistas, por el contrario, se centran en establecer una correspondencia entre los factores que proporcionan la información y la elección, considerando todo el proceso de toma de decisión como una caja negra.

En las teorías psicológicas del comportamiento de elección, el individuo es menos organizado, tiene más capacidad de adaptación y es más imitativo que en el modelo estándar de los economistas. Las actitudes son determinantes a la hora de tomar decisiones. Según señala Kahneman (1997), “los economistas tienen preferencias; los psicólogos tienen actitudes”. En este sentido, el afecto y la motivación son determinantes básicos de las actitudes y también influyen sobre las percepciones que alimentan el proceso de decisión. En estas teorías, la estimación y la maximización de la utilidad que realizan los economistas constituyen unos de los muchos factores del entorno de la toma de decisiones. Las tareas que implican realizar una elección o tomar una decisión se diferencian por su complejidad y familiaridad. Hay veces que las decisiones son impulsivas o automáticas, por ejemplo, cuando los conductores cambian de carril mientras van conduciendo; y en otras ocasiones son complejas y planificadas, por ejemplo, la elección de modo de transporte para ir al trabajo donde se requiere evaluar o procesar cierta información.

Los estudios llevados a cabo en el ámbito de la psicología han acumulado una amplia evidencia experimental sobre el proceso de toma de decisiones. Entre los trabajos más importantes cabe citar el estudio de las anomalías cognitivas, las cuales representan circunstancias en las que los individuos se alejan del comportamiento racional, (Tversky y Kahneman, 1974; Kahneman y Tversky, 1979), violando los axiomas de la elección racional. Estos estudios demuestran que individuos que se enfrentan a distintas situaciones de elección debidamente construidas en un contexto experimental, a menudo presentan comportamientos que no son consistentes con el modelo racional estándar. Se

observa que los individuos presentan problemas a la hora de procesar la información y formar las preferencias de forma consistente, utilizan heurísticas que son distintas de la maximización de las preferencias, y son muy sensibles al contexto en el que se plantea la toma de decisiones.

La cuestión que cabe preguntarse es cómo afectan las anomalías cognitivas al comportamiento del mercado y en qué medida es válido el análisis de demanda estándar. La respuesta depende de cuánto falle la racionalidad. Es posible que el modelo estándar funcione bien en circunstancias donde los consumidores tengan la suficiente información, y hayan acumulado la suficiente experiencia para adoptar reglas de comportamiento consistentes con la racionalidad.

La visión más contemporánea de la teoría de la elección contempla la introducción de factores psicológicos en el proceso de toma de decisiones y en los modelos empíricos de decisión. Según reconoce McFadden (1999), el reto al que deben enfrentarse los economistas es hacer que el Chicago man (que actúa de acuerdo al modelo económico estándar en cuanto a percepción, preferencias y racionalidad) evolucione en la dirección del Kahneman-Tversky man (que incorpora emociones, afectos y otros factores psicológicos en la toma de decisiones).

Este nuevo enfoque reconoce que el proceso de toma de decisiones depende de la naturaleza del problema, del contexto, de la situación social y de los individuos. Ben-Akiva et al. (1999) abordan este problema e identifican una serie de factores psicológicos tanto observables como no observables (o latentes) que afectan al proceso de la toma de decisiones. La idea es incluir, en este nuevo marco teórico, las relaciones que cuantifican las actitudes, las percepciones y otros elementos psicológicos; explicar como se forman y como influyen en la elección. En este sentido la investigación debe centrarse en: i) desarrollar indicadores adecuados que permitan inferir los mecanismos de decisión; y ii) modelizar la relación entre estos indicadores, las variables latentes y las elecciones observadas bien sean reveladas o declaradas. Desde un punto metodológico, una de las formas de abordar el problema de incluir los factores psicológicos en el proceso de elección consiste en integrar modelos de variable latente (para cuantificar los factores no observables) con modelos de elección discreta.

Cadotte et al. (1987) no utilizan un modelo de variables latentes convencional, pero demuestran que no es fácil estudiar la satisfacción de los individuos en un contexto de referencias concreto y que, por lo tanto, es necesario usar diferentes estándares de comparación para evaluar el grado de satisfacción. Analizando tres tipos de restaurantes (comida rápida, familiar y especializada) estudian la validez del modelo de conformidad con las expectativas según diferentes normas de referencia y según las expectativas. De esta manera, especifican tres modelos diferentes utilizando diferentes estándares de comparación con la discrepancia observada en cada uno de los restaurantes para explicar el grado de satisfacción del cliente. Observaron que no existía independencia entre el tipo de restaurante y el estándar utilizado, y que el grado de ajuste del modelo no era neutral ante los diferentes estándares. En los restaurantes de cocina rápida y familiar, el mejor ajuste se conseguía utilizando como estándar las normas basadas en el producto, midiendo ésta como el nivel de calidad habitual o medio de los restaurantes que conocían según el tipo de restaurante analizado. Sin embargo, los mejores resultados de ajuste se obtenían en el caso de los restaurantes especializados, utilizando estándares basados en la marca, aproximando ésta como el mejor restaurante que conocieran dentro de este tipo de restaurantes. Erevelles y Leavitt (1992) y Giese et al. (1997) se unen a esta corriente de pensamiento en el que es primordial utilizar distintos estándares como marco de referencia para analizar la satisfacción de los clientes.

Oliver (1981) incluye las emociones y la influencia que éstas pueden tener sobre la satisfacción de los clientes. La inclusión de las emociones admite, en parte, que la satisfacción es el resultado de un proceso cognitivo, pero este proceso no es el único determinante de satisfacción, y el papel que juegan las emociones no puede ser menoscabado. No se trata, por lo tanto, de construir nuevos modelos que expliquen el grado de satisfacción de los clientes dejando a un lado los vistos con anterioridad, sino más bien se trata de profundizar más en los modelos con nuevas variables que están más relacionados con la vertiente psicológica del proceso de elección, como, por ejemplo, el afecto, el buen trato, la amabilidad, la sonrisa o la cortesía, ya que éstas intervienen de forma directa en los sentimientos y emociones de los clientes, y forman una parte determinante de la satisfacción del cliente. En definitiva, los sistemas cognitivo y emocional no son independientes, sino que están estrechamente relacionados, y no pueden dissociarse en el proceso de elección y la satisfacción de los clientes.

3.5. Los programas de fidelización

Al igual que ocurre con la satisfacción, la fidelidad es un concepto difícil de aproximar. Varela (1991) realiza un análisis y concluye que existen definiciones simples y complejas. Las primeras están basadas en el comportamiento observado del consumidor y no se profundiza en el procedimiento que lo ha llevado a este resultado concreto. La lealtad desde este punto de vista es sólo cuestión de contar cuántas veces se compra una determinada marca, y se considera que un cliente es leal o no dependiendo de una cifra límite establecida a priori por el investigador. Estas definiciones están al servicio de la segmentación del mercado, de la descripción del mismo, pero sin buscar los determinantes del comportamiento del consumidor. Las definiciones complejas intentan añadir variables de comportamiento incluyendo variables de la actitud del consumidor, y de esta forma se distinguen lo que denominan lealtad espuria e intencionada. En la primera, el consumidor compra una determinada marca por inercia, mientras que en la segunda, la compra repetida de un producto o servicio es fruto de una actitud favorable hacia la marca.

Bloemer y Polesz (1989) consideran que la lealtad intencionada o verdadera es consecuencia de lo que denominan satisfacción manifiesta, dando lugar a una lealtad intencionada. En estos casos, el sujeto evalúa la calidad de un bien o servicio comparándola con sus estándares de referencia, y si el resultado es satisfactorio se produce una afinidad con la marca, siendo la lealtad de ese consumidor a esa marca totalmente intencionada. Por otra parte, la satisfacción latente se traduce en lealtad espuria, que es consecuencia de un proceso de evaluación de la satisfacción realizado de forma inconsciente, de tal manera que los consumos repetidos son el resultado de un hábito, y no de la orientación explícita del individuo hacia una marca determinada.

La distinción entre estos dos tipos de lealtad es muy relevante ya que en caso de existir una lealtad espuria, la satisfacción no conduce directamente a la lealtad de los consumidores por lo que si se está interesado en medir la lealtad intencionada, no queda más remedio que cuidar especialmente el instrumento que se utiliza.

La aproximación para medir la lealtad de los consumidores no es tan diversa como la de los conceptos analizados anteriormente. En la mayoría de los trabajos se mide por la intención de seguir comprando (Oliver, 1980; Bearden y Tell, 1983; Mazursky y Geva

(1989); Martínez-Tur y Tordera, 1995). No obstante, Mazursky y Geva (1989) ponen de manifiesto que la satisfacción y la lealtad no se pueden medir en el mismo instante de tiempo ya que la correlación existente entre las variables suele estar sobredimensionada, mientras que si se hace de forma adecuada en un instante posterior, el grado de relación disminuye y entran en juego nuevas variables, que se denominan normas y creencias derivadas de la experiencia de los sujetos, y concluyen que para conseguir fidelizar¹⁸ a los clientes en el largo plazo, lo realmente importante es proporcionar al consumidor un alto nivel de satisfacción en los primeros encuentros y mantener un nivel razonable en los encuentros posteriores.

La industria hotelera es global, con actores que se reparten a lo largo del mundo. Los hoteles tienen hoy en día unos marcos referenciales en los que las habitaciones, restaurantes, bares, gimnasios, piscinas, discotecas ya no se consideran un lujo dedicado a un segmento de elite. Para la mayoría de los turistas que visitan nuestras islas, muchos de estos componentes forman parte intrínseca de su estilo de vida. Dentro de los retos presentes y futuros en la industria, se encuentra, sin ninguna discusión, el volumen creciente de los destinos competidores que están apareciendo. La nueva competencia tiene implicaciones directas en la demanda ya que: (1) incrementan el número de destinos alternativos; y (2) mejoran el ratio calidad de servicio por renta gastada.

Hay dos estrategias empresariales que se han venido utilizando en la industria hotelera para obtener una ventaja comparativa: (1) liderazgo en precios a través de descuentos; y (2) desarrollando programas de fidelización que garantizan beneficios exclusivos a los clientes. Los hoteles que están tentados a seguir la primera de las estrategias corren el riesgo de perder rentabilidad en el largo plazo. Por esta razón, la calidad del servicio es el punto clave en la competitividad dentro de la industria. Reichheld y Sasser (1990) muestran como un 5 por ciento de mejora en la fidelización del cliente produce un incremento de beneficios del 25 por ciento, aunque puede llegar incluso hasta el 85 por ciento. De esta forma, la fidelización del cliente se ahora una condición *sine qua non* para sobrevivir en un mundo tan competitivo y global. Esta tendencia ha provocado que los directores y gestores de las grandes cadenas hoteleras busquen nuevos métodos para

¹⁸ Tideswell y Fredline (2004) estudian la fidelización de los clientes en la industria hotelera desde la perspectiva del turista.

entender cuáles son los factores determinantes que favorecen la fidelización de los clientes.

Kandampulli y Suhartanto (2000) estudian la fidelidad de los clientes de las cadenas hoteleras con establecimientos en Nueva Zelanda, definiendo la fidelidad como la actitud del cliente que ha visitado con anterioridad algún hotel de la cadena y que mantiene una actitud positiva ante futuras visitas, recomendando a amigos y familiares y comprando de nuevo en la cadena. Encuentran que, entre otras cosas, la satisfacción del cliente con la recepción, alimentos y bebidas, camareras de piso y el precio explican el 34 % de la varianza explicada de la fidelización del servicio.

En muchas ocasiones, los programas de fidelización en la industria hotelera están basados en esquemas de recompensas parecidos a los programas “viajeros frecuentes” de las aerolíneas, en los que se dan puntos por las pernoctaciones y los gastos que se hacen dentro del hotel, y estos puntos se convierten en dinero canjeable para el pago de servicios que se hagan en la cadena. (Bowen y Shoemaker, 1998). Sin embargo, existe evidencia empírica en la literatura que muestra como la verdadera lealtad no se puede conseguir sólo con este tipo de esquemas basados en recompensas. La verdadera lealtad basada en la recompra intencionada se consigue a través del desarrollo de estrategias que no se basan en recompensas monetarias sino en la personalización del servicio (Dowling y Uncles, 1997; Duboff y Sherer, 1997; Duffy, 1998). Muestran que en el contexto de los turistas que se hospedan en la Costa de Oro de Australia, dos de las dimensiones que más valoran los clientes para que se fidelicen son: (1) mostradores especiales de facturación; y (2) posibilidad de obtener una habitación de categoría superior a la reservada.

3.6. La calidad de servicio como herramienta de gestión empresarial

El actual escenario económico se caracteriza porque los mercados se encuentran experimentando una crisis a la que no estaban acostumbrados, donde algunos destinos turísticos están maduros y saturados, donde la demanda está cayendo a niveles de décadas anteriores haciendo que los consumidores sean más exigentes por lo que pueden conseguir ya que la competencia es muy grande por el desequilibrio que se ha producido. Este escenario obliga a las empresas turísticas a mejorar sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrecen, a satisfacer las expectativas de los

clientes y a mejorar la eficiencia empresarial. En este sentido, la calidad de servicio es una de las herramientas de gestión sobre las que gira la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Existe la certeza de que dadas las circunstancias el modelo económico en cualquier sector se ha de basar en la calidad y en la innovación, es la hora de reinventar los modelos tradicionales sobre los que se apoyaba la estructura empresarial en el sector turístico.

Camisón (1996) comenta que la estrategia competitiva basada únicamente en el liderazgo en precios conduce a un círculo vicioso que es difícil de romper. La reducción de costes en la industria turística conlleva, a menudo, unos costes medioambientales y sociales que resultan inadmisibles dentro de un desarrollo sostenible. El cambio de los gustos de los consumidores, cada vez más orientados hacia ofertas diferenciadas y de mayor calidad, define un horizonte donde la provisión de servicios de calidad es un factor crítico y clave en la competitividad y el éxito empresarial. Con este enfoque, las empresas turísticas tienen el propósito de realizar continuas mejoras integrales sobre la calidad de servicio que prestan dentro de un modelo de gestión de calidad total.

El sector turístico no es ajeno a los modelos de gestión de la calidad total. Sin embargo, existen importantes peculiaridades respecto a otros sectores empresariales. Se puede pensar en dos niveles de competencia, uno relativo a los establecimientos de una misma zona geográfica, y otro relacionado con los destinos turísticos entre sí. La competencia a nivel empresarial dentro de un destino sirve para repartir la demanda entre los distintos establecimientos en función de los productos y servicios que se ofrecen. Sin embargo, la calidad global del destino tiene que ver con la homogeneidad de la oferta en su conjunto, ya que el turista puede acceder a zonas en las que la calidad del destino se ve afectada negativamente por la situación de algunos establecimientos turísticos. Por lo tanto, los establecimientos turísticos de una zona determinada imponen externalidades muy importantes en el resto de los establecimientos y la calidad global del destino se obtiene como la agregación de la calidad individual de la oferta turística global de la zona.¹⁹

¹⁹ No sólo los establecimientos turísticos son importantes ya que un destino se conforma además por los servicios prestados por la Administración Pública, los comercios, la población local, los equipamientos e

La gestión de la calidad total ha ido evolucionando desde sus orígenes en los años 80, y en la industria turística los avances realizados han contado con la ventaja de la aplicación y evolución de otros sectores que mostraron el camino hacia la excelencia y la competitividad. Los pasos del cambio experimentado son consecuencia de la mejora continua donde las empresas han seguido tres enfoques en el desarrollo, implantación y evaluación de sus sistemas de gestión de calidad total: el enfoque de los gurús, de la normalización y de los premios (Mulder, 1991).

El enfoque de los gurús de la calidad consiste en seguir los métodos propuestos por expertos, a partir de recomendaciones que se han validado y han tenido una fuerte aceptación como herramienta de gestión empresarial. Dentro de estos enfoques se pueden destacar las aportaciones de Deming (1989), Juran (1992), Crosby (1984), Feigenbaum (1991), Taguchi (1986) e Ishikawa (1990; 1994). En su conjunto, han aportado métodos y herramientas para implantar sistemas de calidad que han sido seguidos por un importante número de sectores y empresas.

Ishikawa (1990) se basa en el trabajo conjunto del resto de los gurús y propone el sistema de gestión de la calidad integrada, dividiendo en seis etapas su implantación: (1) se fijan las políticas y los objetivos por parte de los líderes sobre la base de la información disponible y el análisis estadístico de los datos; (2) se analizan los procesos a través de diagramas de causa y efecto para controlar los problemas potenciales de los procesos con el fin de impedir que ocurran; (3) se elabora un programa de formación de recursos humanos para aumentar el compromiso de los empleados y la credibilidad que estos otorgan al sistema; (4) los empleados realizan su trabajo de manera libre y flexible sin controles estrictos ni inspecciones frecuentes; (5) se verifica la realización de los procesos de acuerdo con los objetivos marcados, teniendo en cuenta que hay que intervenir si se observan discrepancias o hechos inesperados; (6) las excepciones se comunican al resto de los departamentos y trabajadores buscando las causas que han originado la anomalía y estableciendo el plan de corrección adecuado.

infraestructuras. La insatisfacción generada por parte de algún componente del sistema turístico origina percepciones negativas que se vinculan a la calidad de servicio global del destino.

Ishikawa (1994) desarrolla el concepto de círculos de calidad que se basan en cuatro pilares fundamentales: 1) se reconoce a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza habitualmente; 2) se pone de relieve el respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad; 3) se potencian las capacidades individuales a través de un trabajo en grupo; 4) se ha de hacer referencia continua a temas relacionados con el trabajo. Estos círculos de calidad se caracterizan porque son pequeños grupos humanos que desarrollan actividades de control de calidad voluntariamente dentro de la empresa, y que han de ser creados con la finalidad de: contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa, respetando los valores de convivencia para crear un lugar de trabajo agradable donde valga la pena trabajar. De esta manera se prioriza la calidad frente a los beneficios a corto plazo, se hace participar a la dirección y a los empleados con una orientación hacia el cliente, se fomenta la formación de los empleados y la utilización de la estadística para el análisis de las cifras.

El enfoque de la normalización se basa en que las empresas adopten una serie de normas nacionales o internacionales a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad. Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos que son empleadas como referencia para la consecución (implantación y seguimiento) de la calidad. Se puede resumir diciendo que todas las normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas por los distintos agentes interesados; b) haber sido libremente aceptadas por todos los fabricantes, usuarios, laboratorios y Administración; c) ser de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia; f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización.

La inspección suele ser un primer paso para el control de calidad mediante la normalización que tiene como objetivo impedir que al cliente se le proporcionen productos o servicios inadecuados. En este sentido, hay que adoptar un conjunto de especificaciones que han de medirse, examinarse o verificarse de forma metódica. La regulación por parte de las administraciones públicas puede establecer controles de calidad o niveles mínimos mediante la promulgación de normas tales como la clasificación de los establecimientos turísticos. El control de calidad de las aguas de baño, o incluso las campañas de Banderas Azules para playas y puertos deportivos, pertenece a este enfoque de gestión de calidad. La iniciativa a la hora de fijar estándares

mínimos puede proceder de la propia empresa turística, como sucede por ejemplo en algunos contratos de franquicia hotelera o en las normas fijadas por algunos tour operadores a la hora de seleccionar los establecimientos con los cuales contratar una temporada.

El enfoque de la gestión de la calidad por normalización reconoce un protagonismo especial a los clientes ya que éstos juegan un papel esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio. Es necesario que se establezcan los mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si los requerimientos mínimos del cliente se han satisfecho. En Juliá et al. (2002) se establece que los sistemas de normalización se caracterizan por: 1) el enfoque al cliente ya que las empresas dependen de sus clientes y, por tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas; 2) el liderazgo porque los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa, creando un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa; 3) la participación del personal ya que los recursos humanos son la esencia de una organización y sólo su total compromiso y entrega posibilitan que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización; 4) planificación basada en procesos porque los objetivos se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos; 5) sistemas para la gestión que identifiquen la interrelación de los procesos, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos; 6) mejora continua del desempeño global de la organización; 7) instrumentos de decisión que se basen en hechos y en el análisis de datos e información; 8) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor por la interdependencia existente y para aumentar la capacidad de ambos para crear valor.

El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)²⁰ desarrolla en 1997 el sistema de Calidad Turística Española mediante una serie de normas elaboradas con el consenso de los hoteleros españoles. Las normas se dividen en los siguientes epígrafes haciendo

²⁰ Nace con el apoyo de distintas asociaciones y federaciones empresariales del sector turístico español y de la Secretaría General de Turismo. Es un ente gestor único, con carácter intersectorial, que vela por la adecuación de los objetivos comunes y facilita la credibilidad y promoción necesaria a la Marca de Calidad Turística Española.

distingos entre hoteles urbanos y vacacionales: dirección, recepción, limpieza, restauración, animación, mantenimiento, aprovisionamiento-almacenaje y servicios complementarios-organización de eventos.

El enfoque de premios no sólo se centra en los elementos tradicionales del sistema de gestión de calidad, sino que proporciona una perspectiva más amplia al tratar áreas como la planificación estratégica, los sistemas de información y el papel del liderazgo en la gestión de los recursos humanos. A su vez, pone énfasis en el despliegue horizontal del sistema de calidad, en la medida en que la visión y los objetivos del sistema se extienden a todas las áreas de la empresa, y en el despliegue vertical de la calidad, en tanto que los objetivos y las actividades de los líderes de los niveles inferiores de la organización se derivan de aquellos establecidos por la alta dirección. En este enfoque se pretende aportar reconocimiento a las empresas que aplican la Gestión de la Calidad Total, indicando la correspondencia entre requisitos de calidad y cumplimiento por parte de la empresa. Del mismo modo, los premios pretenden ir más allá y vincular la calidad conseguida a los resultados económicos de la empresa. Cabe destacar que: a) procuran tener una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión; b) enfatizan la difusión de la calidad en todas las áreas de la empresa, y c) hacen énfasis en los resultados del negocio. Dentro de este enfoque se pueden destacar el Premio Deming en Japón, el Premio Malcolm Baldrige de EE.UU, el Premio Europeo de Calidad Total y el Premio Príncipe Felipe de Asturias a la Calidad Industrial.

Así el Modelo Europeo de Calidad Total, basado en el Premio del mismo nombre, instituido por la European Foundation for Quality Management en 1991²¹, constituye un conjunto de criterios que permiten analizar la calidad de la gestión de una empresa/organización y sus resultados. El Modelo Europeo, hoy llamado de Excelencia Empresarial, tiene nueve criterios que se agrupan en agentes facilitadores y resultados. Agentes son los medios que pone la empresa/organización para conseguir unos

²¹ La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Actualmente está integrada por más de 800 miembros, desde empresas multinacionales, pymes y empresas del sector público. La misión de la EFQM es estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.

resultados, en forma de políticas desplegadas, métodos y actividades, gracias a las cuales se están consiguiendo mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la empresa. Los cuatro criterios restantes representan precisamente una estimación de los efectos y resultados de los medios desplegados. El conjunto de criterios agentes y el de criterios resultados tienen la misma ponderación, 500 puntos para cada bloque. Cada uno de los nueve criterios se desglosa en un conjunto de subcriterios más específicos, valorados y ponderados, a partir de los cuales se calcula la puntuación final de cada criterio. De este modo se conoce a qué nivel de desarrollo ha llegado la gestión de la empresa en cada una de estas grandes áreas.

Las políticas y acciones orientadas a la satisfacción del cliente es el criterio más valorado, y le siguen en orden de importancia los resultados del negocio y la mejora continua de los procesos. También es resaltable la importancia dada al papel de la dirección, reflejándose así en el modelo el aspecto subrayado en numerosos estudios por el que el compromiso de la dirección es clave para el éxito del programa. No obstante, una de las principales novedades del modelo europeo, respecto a los premios Malcolm Baldrige y Deming, es la consideración, como criterios independientes y con cierta relevancia, de la satisfacción del personal y del impacto social. De este modo se valoran en el modelo europeo la aceptación por parte de los empleados de las iniciativas de la dirección en materia de calidad, así como la aceptación social de la empresa por parte de la comunidad en la que se desarrolla. En este último criterio, se mide la actividad de la empresa para minimizar el impacto medioambiental, las actividades para ayudar a la preservación de recursos y reducir el consumo energético, la implicación de la empresa en actividades de formación y desarrollo cultural de la comunidad y la mejora en los niveles de empleo local.

3.7. Síntesis y reflexiones personales

Este capítulo, como ya se ha comentado, enmarca el contexto en el que esta memoria se desarrolla. He pretendido demostrar mi validez como investigador mediante la oportuna revisión de la literatura de aquellos temas que considero tienen una mayor relevancia: (1) cómo se forman las expectativas de los clientes, cuál es la relación existente entre las expectativas, lo que finalmente perciben y experimentan, con el grado de satisfacción o disconformidad que muestran; (2) la verdadera hora de la verdad en las empresas de

servicios, los puntos de encuentro. No sólo basta con prestar un buen servicio, hay que hacerlo con amabilidad y empatía al cliente. El cliente tiene que notar que realmente valoramos su negocio y que el hotel está para servirle, para que disfrute y tenga una experiencia mejor de la que había imaginado en hogar, horas antes de coger el vuelo; (3) las dimensiones de la calidad conforman un agregado que por eso resulta tan difícil de medir. Es evidente que en un hotel existen muchas dimensiones, de hecho en el capítulo 4, se puede ver que en el análisis exploratorio, se diseñó un cuestionario conteniendo 22 dimensiones de tangibles y 20 de servicios, y probablemente el lector de esta memoria eche en falta alguna dimensión. Se sabe que la experiencia en restauración no es buena, aunque la calidad de la comida sea excelente, si el personal de servicios no es amable y diligente. Cuando los clientes están en un restaurante del hotel pasando unas vacaciones, quieren disfrutar de cada momento. Si quieren sacarse una foto de recuerdo, el personal de servicios en ese encuentro es el encargado de hacer que la velada sea perfecta o no; (4) cómo se puede medir la satisfacción de los clientes. En la revisión he encontrado modelos que no sabía que existían, aunque para mí ha sido un placer comprobar que en ocasiones yo había aplicado parte de las lecciones de esos expertos por pura intuición personal. También he encontrado muy satisfactorio comprobar como modelos sofisticados del análisis de las elecciones discretas, que han servido para que economistas de renombre obtengan el Nobel, sirvan para medir la satisfacción de los clientes de forma objetiva, y cómo esta medición puede ayudar a las empresas a obtener una mayor rentabilidad, obteniendo la calidad del servicio óptima que los clientes están dispuestos a pagar; (5) los programas de fidelización son particularmente útiles en la industria hotelera. Es necesario desde el punto empresarial fidelizar a nuestros clientes, pero no es menos cierto, que los reguladores públicos tienen que poner de su parte para fidelizar los clientes a un destino. Se trata por lo tanto de crear una marca; (6) por último se han presentado los diferentes enfoques y modelos de los sistemas de garantía de calidad, en los que humildemente creo que la metodología presentada en la memoria puede considerarse una herramienta adecuada para ayudar a diseñar planes de mejora de la calidad que ayude a las empresas a no dissociar los costes, la calidad de servicio y los ingresos.

No hace falta incidir más sobre que el tema de la calidad, es un tema que tiene una gran importancia en cualquier actividad empresarial. Es importante saber que la calidad de

un producto o servicio es lo que el cliente percibe. Las empresas se esfuerzan en fabricar productos o prestar servicios utilizando una serie de recursos o insumos, pero este proceso será estéril si al final del mismo el cliente no valora de manera adecuada las características de ese producto o servicio.

En el desempeño de mi labor profesional en el sector privado, en un grupo industrial y hotelero, puedo decir que la empresa siempre tiene como objetivo el ofrecer la mayor calidad posible dentro de un coste razonable, y teniendo en cuenta que los clientes van a encontrar el producto o servicio atractivo, dándole un valor adecuado para que la empresa sea rentable. De nada sirve hacer el producto de mayor calidad si no existe demanda para el mismo. No se debe perder nunca de vista que hay que conjugar dos elementos importantes, el coste determina en gran medida la calidad del producto o servicio que se presta, pero una vez que ese producto o servicio se pone en el mercado, tiene que existir la demanda suficiente para que la empresa sea económicamente viable.

Por la experiencia acumulada durante muchos años de profesión en el sector privado he experimentado que no todos los clientes perciben lo mismo, y que no todos valoran los mismos atributos. A la hora de hacer negocios, tanto con proveedores como con clientes, he tenido ocasión de comprobar que las formas son distintas, y que la cultura, las costumbres y la nacionalidad influyen de una manera notable. Para unos, el precio es un atributo muy importante en cuanto a la percepción de la calidad, para otros, la rapidez en el servicio de entrega es el atributo más valorado, otros quieren sobre todo recibir un trato amable y diferenciado, quieren ser como amigos.

Algunas veces nos encontramos como la percepción que se tiene de un producto es distinta de la que se tiene de la empresa; pudiendo ocurrir que el cliente valora de manera adecuada el producto, pero sin embargo está insatisfecho con el trato recibido a la hora de hacer el pedido. Hay clientes que quieren ser atendidos por la misma persona si tuvieron una buena experiencia, entablan relaciones de “amistad” que son estables con el tiempo. Las relaciones humanas son más importantes de lo que algunos “malos directivos” se creen.

Era importante ofrecer una respuesta adecuada y el primer contacto es fundamental, ya que si se falla en este momento, el cliente sólo dispone de dos alternativas: (a) consume en uno de nuestros competidores o (b) no consume ese producto. Es evidente que

ninguna de las alternativas nos puede dejar indiferentes. En el grupo hotelero, en cada uno de los hoteles, se trata de inculcar este concepto en todos los departamentos, desde la cocina hasta el personal responsable del mantenimiento del hotel, pasando lógicamente por los departamentos que están más expuestos al contacto personal, como la recepción o el servicio de limpieza. La experiencia nos demuestra que al prestar un servicio en esta industria, de nada sirve ofrecer un producto impecable en cuanto a su realización, lo que va implícitamente unido a la competencia del personal, si este no se realiza con amabilidad y buen trato del personal. Esta industria es la industria de los sueños, es evidente que debemos hacer que el cliente sienta que somos hospitalarios, que realmente sentimos que estamos para servirle, que es nuestro huésped. A un amigo no lo invitamos a nuestra casa y cuando llega le ponemos mala cara, aunque le demos de comer el plato que más le gusta. Es evidente y no podemos olvidar que el conseguir la satisfacción de un cliente depende, en gran medida, de que el trabajador tenga la formación adecuada y un sistema de incentivos que apunten en la dirección de lo que estoy comentando. Se necesita que los empleados estén motivados y satisfechos con su trabajo. Hay que tener en cuenta que muchas personas, aunque son muy competentes, no pueden trabajar en esta industria. Se pueden diseñar los mejores planes de formación, pero hay gente que no está dispuesta a servir a los demás por mucho que los mandos intermedios recalquen que el beneficio del hotel y su estabilidad en el empleo dependen de la amabilidad y trato que brindan a los clientes.

La satisfacción de los clientes de los hoteles de este grupo viene determinada por diferentes atributos, unos valoran el trato del personal, otros la decoración de las instalaciones, otros la tranquilidad, y así un largo etcétera, por lo que es un reto para los directores de los mismos intentar, día a día, conseguir la total satisfacción del cliente. Como veremos en el capítulo 6, todos los clientes no son iguales, existe una gran heterogeneidad, ajustarse a las diferentes percepciones de los clientes respecto a sus preferencias es una labor impagable para el hotel.

Para finalizar esta sección, voy a poner un ejemplo real “la paradoja del Gran Hotel Costa Meloneras”. Este hotel está clasificado como un hotel de cuatro estrellas para poder competir en este segmento vía precios, es decir, presenta un estándar de calidad muy superior a la categoría de estos hoteles. Sin embargo, cuando el cliente llega al hotel y ve la grandiosidad arquitectónica del edificio, junto con la majestuosidad de las

zonas comunes de las piscinas y jardines, tiene la percepción de estar en un hotel de lujo de cinco estrellas, y por lo tanto se presentaban algunas quejas porque les había resultado increíble que en un hotel de cinco estrellas no existiesen determinados servicios. Se tuvo que diseñar una política adecuada para informar a los clientes que estaban en un hotel de cuatro estrellas y que si querían disfrutar de los servicios de un hotel de cinco estrellas, el grupo tenía hoteles en la zona.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS EXPLORATORIO

4. Introducción

En este capítulo se presenta el primer cuestionario que se ha utilizado en esta tesis doctoral, donde se pretende describir el contexto en el cual se realiza la investigación, un conjunto de hoteles emblemáticos del grupo hotelero LHR. Para ello, en primer lugar, vamos a presentar el cuestionario analizando cada una de las partes que lo integran y relacionando aquellas dimensiones de los establecimientos hoteleros que son importantes a la hora de analizar la calidad de servicio en esta industria tan peculiar. En segundo lugar, se realizará un análisis descriptivo de los resultados obtenidos analizando los datos desde diferentes perspectivas: características de la demanda, dimensiones departamentales de los hoteles estudiados, así como valoración global de cada uno de los hoteles incluidos en el estudio. Además se presentarán algunos ejercicios empíricos realizados con los datos obtenidos de este primer cuestionario, aunque como ya se ha comentado esta encuesta sólo se realizaba como un ejercicio preliminar para determinar los atributos esenciales que se tenían que incluir en el experimento de preferencias declaradas (PD) que se iba a desarrollar en siguiente fase.

4.1. El cuestionario

El cuestionario analiza las diferentes dimensiones departamentales de los hoteles, estudiando la calidad percibida por los clientes, tanto en las instalaciones del hotel como en los diferentes encuentros de servicio que se producen con el personal del hotel, ya sea en la recepción, el restaurante, el bar, las actividades de animación, etc., durante su estancia en el hotel. Para ello, se realizó una investigación profunda en los diferentes grupos hoteleros, estudiando cada uno de los cuestionarios empleados en el análisis de la calidad del servicio de los hoteles, y profundizando en cada una de las dimensiones

incluidas en los mismos. De esta forma, se constató que la mayoría de los hoteles utilizan un cuestionario similar para analizar las dimensiones básicas de los hoteles, separando los aspectos tangibles de las instalaciones, de las interacciones que se producen entre los empleados que proveen los servicios a los clientes. Esto es como determinar el ciclo del cliente en el hotel incluyendo cada uno de los procesos que se producen en los departamentos donde puede existir un encuentro entre empleados y clientes.²²

El cuestionario del análisis exploratorio está dividido en cuatro partes claramente diferenciadas. En la primera parte del cuestionario se realizan las preguntas relacionadas con la calidad global del hotel, de las instalaciones y del personal de servicios, estudiando el grado de satisfacción mediante una escala likert de 9 puntos y la disconformidad respecto a las expectativas del cliente utilizando para este epígrafe una escala likert de 5 puntos. La segunda parte contiene datos de información sociodemográfica, económica y del viaje del cliente encuestado. Se preguntan cuestiones relacionadas con la ciudad de residencia, edad, motivo de viaje, sexo, tipo de reserva, personas que viajan con el cliente, ocupación, entre otras. La tercera parte del cuestionario analiza las instalaciones y los tangibles del hotel. Se utilizan 22 atributos para aproximar esta unidad de análisis, obteniendo información del grado de satisfacción (escala likert de 9 puntos), importancia relativa de la dimensión analizada (escala likert de 9 puntos) y el grado de disconformidad (escala likert de 5 puntos). En este mismo apartado se preguntaba a los clientes por las instalaciones o servicios que no estaban incluidos en el hotel, además de por las tendencias de los hoteles en el futuro. La última parte del cuestionario corresponde a la obtención de la información de los servicios del hotel. Se realiza un estudio pormenorizado de diez servicios diferentes, como la recepción, la limpieza de habitaciones, restaurante y bares y personal de animación. En todos los casos, se sigue un marco metodológico similar al explicado en las instalaciones, aunque con una pequeña variante que consiste en analizar una doble

²² Se puede consultar el cuestionario en cada una de las versiones lingüísticas utilizadas -español, inglés y alemán, del análisis exploratorio en el Anexo 1

visión que consiste en separar el servicio de la amabilidad y la cortesía del personal de servicios.²³

Kasavana y Brooks (1995) encuentran que los departamentos de front -aquellos en donde existe un alto contacto entre empleados y clientes-, son los que resultan cruciales a la hora de prestar un servicio con una calidad adecuada. Dentro de estas dimensiones se encuentran los procesos de registro de entrada y salida en recepción, de limpieza de las camareras de pisos, de restauración, bar y servicio de habitaciones, de mantenimiento y los servicios de animación y recreación. En todos los cuestionarios consultados, estas dimensiones están estudiadas.

El registro de entrada o check-in supone un contacto personal con el cliente en la recepción, aunque ya exista previamente un documento elaborado en el momento de la reserva que registra parte de los datos personales del cliente. En este momento es importante satisfacer las necesidades específicas del cliente (e.g., minusvalías, alergias o comidas especiales) que se comunican a los departamentos afectados. Se realiza la ficha del cliente recabando aquella información que se requiera desde el punto de vista legal y se le asigna la habitación contratada que ya habrá sido asignada con anterioridad. En el cuestionario los tres primeros epígrafes de las instalaciones están claramente relacionados con los servicios de recepción, y además los dos primeros epígrafes de los servicios y atención del personal del hotel se refiere a los encuentros de recepción, tanto en el momento inicial del registro como los siguientes encuentros. Es de destacar que el análisis de los servicios se ha realizado desde dos ángulos distintos, por un lado el servicio global prestado que puede verse afectado por la tecnología existente, y por otro, la amabilidad del trato del personal de servicios (Anexo 1). Existe una interrelación muy importante entre este departamento y los departamentos de pisos y mantenimiento.

Todos los trámites necesarios para la realización del registro de entrada tienen que llevar un tiempo razonable que ha de ser conocido por los directores para poder ajustar el número de empleados en los momentos críticos de entrada y salida de clientes. Este apartado se ha estudiado analizando los tiempos de espera de los clientes con los

²³ En resumen se puede afirmar que se han estudiado cuarenta y dos dimensiones diferentes que conformarán la calidad de servicio global de cada uno de los hoteles contenidos en la muestra.

tiempos estandarizados que consideran aceptables vs. intolerables. Este es uno de los aspectos que más influyen en esta primera valoración. En algunas cadenas, se están utilizando las bondades de las nuevas tecnologías de la información, para entregar la llave de la habitación y generar la ficha de registro previo que permite adelantar este servicio en el aeropuerto o en el transporte de cortesía que algunos hoteles ponen a disposición de sus clientes más exclusivos. Otros servicios menos sofisticados, pero muy eficaces, consisten en tratar a los clientes fidelizados de forma independiente en recepción, permitiendo diferenciar el servicio para evitar los tiempos de espera excesivos de una recepción que recibe un gran número de clientes en períodos punta.

La asignación de habitaciones responde a las necesidades del cliente y a la tarifa que el mismo está dispuesto a pagar. Además, hay que realizar una asignación de habitaciones con requerimientos especiales para aquellos clientes que así lo soliciten, como por ejemplo, habitaciones para no fumadores o clientes con movilidad reducida. Para los clientes que no han realizado una reserva, hay que determinar las habitaciones disponibles y el precio que se puede ofertar por las mismas. En relación a la oferta de precios, la dirección ha de establecer una política concreta que varía según el período y el nivel de ocupación esperado. En este sentido, y con la inclusión de sistemas de reservas globales, las políticas de precios dependen de manera clara de los diferentes períodos: temporada alta vs. temporada baja. Además, existe una gran heterogeneidad de tarifas dependiendo del tipo de clientes y segmento de mercado.

Los procedimientos de salida se realizan de diversas maneras en los establecimientos hoteleros, aunque, principalmente, se pueden presentar dos tipos de salida que no requieren el contacto personal con los servicios de recepción: expresa y automática. La salida expresa se realiza a través de un procedimiento de salida en el que el cliente autoriza el cargo de los gastos adicionales a su tarjeta de crédito. Este procedimiento se puede hacer desde la televisión, mediante Internet o través de un impreso. La salida automática también se basa en las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), ya que los clientes disponen de una serie de kioscos, parecidos a los que existen en los aeropuertos, que están conectados con el terminal de la recepción y tienen algún dispositivo de entrada, de forma que, una vez que introducen en él la tarjeta de crédito, se produce la asignación del cargo en la cuenta del cliente. En nuestro caso, hemos

analizado sólo los servicios de recepción de otros encuentros por la naturaleza de la encuesta ya que los clientes del hotel todavía no habían realizado el registro de salida.

Las responsabilidades de este departamento incluyen la limpieza de las habitaciones, despachos y áreas comunes. También se encargan de almacenar los objetos perdidos por los clientes ya sea en la habitación o en las áreas comunes. Este departamento está interrelacionado con el departamento de mantenimiento y con la recepción. El trabajo de este departamento juega un papel importante sobre la satisfacción del cliente y en las opiniones de los mismos sobre el servicio. Sin embargo, los contactos personalizados entre las camareras de pisos, sus supervisores (gobernantes/as) y los clientes del hotel son escasos. Los epígrafes del cuestionario más relacionados de las instalaciones con este departamento son los detalles de bienvenida de las habitaciones (8), el mobiliario de las zonas comunes (15) y el tercer servicio analizado en el cuestionario. En este apartado los tiempos de reacción no son importantes, pero es primordial que el personal intente ajustarse a los hábitos de comportamiento de los clientes del hotel, respetando sus horas de descanso.

El servicio de mantenimiento se encarga de mantener las instalaciones del hotel en unas condiciones adecuadas. Se tiene que hacer un mantenimiento sistemático que impida un fallo generalizado y grave que se tenga que reparar de forma urgente, ocasionando pérdidas económicas y de imagen al establecimiento por las molestias ocasionadas al cliente. Generalmente, el servicio tiene que implementar un plan de mantenimiento que especifique detalladamente las áreas del edificio e instalaciones con el período en el que se proporcionará servicio de mantenimiento. Es necesario auditar de manera adecuada con datos todas las operaciones de mantenimiento que se han llevado a cabo en cada tipo de instalación. Hay que disponer de manuales de operación en el que se incluyan todos los procesos, describiendo las herramientas e instrumentos necesarios. En nuestro cuestionario, todas las instalaciones están relacionadas, en mayor o menor medida, con el servicio de mantenimiento. Además se ha incluido un epígrafe especial para estudiar a este personal de servicio (4).

El servicio de alimentos y bebidas debe satisfacer las necesidades del cliente a través del establecimiento de unos estándares de calidad, para lo cual hay que tener en cuenta que los encuentros entre empleados y clientes tienen lugar tanto en restaurantes como en

bares. En lo que se refiere a nuestro cuestionario, los epígrafes más relacionados son los alimentos y bebidas (4-7), mobiliario de restaurantes y bares (16) y los servicios realizados por los camareros en sus encuentros en los diferentes momentos del día, separando el desayuno, la comida, la cena, el restaurante a la carta y los bares (5-9). Normalmente, todos los clientes acuden al restaurante principal, al menos, para desayunar, dado que la mayoría de los clientes en los hoteles analizados tienen este tipo de servicio incluido en el precio de la habitación. En estos encuentros, los camareros tienen que recibir y asignar la mesa a los clientes; anotar las comandas de las bebidas si éstas no están incluidas en el precio de la habitación; realizar ciertos trabajos a la vista del cliente (e.g., flambear, cortar, trincar y quitar la espina); llevar el control del número de habitación de los clientes que han asistido al restaurante o bar; y resolver las reclamaciones de los clientes sobre la calidad de algún alimento o bebida. En estos encuentros, el tiempo, como ya veremos, juega un papel importante, por lo que las plantillas tienen que estar ajustadas y los procedimientos estandarizados.

La animación turística es un elemento necesario para integrar a los clientes en la vida social del hotel, y forma una parte esencial en los recuerdos que se quedan los clientes de las vacaciones que han disfrutado. Los clientes están de vacaciones y necesitan relacionarse entre sí, para distraerse y entretenerse. La actividad del animador consiste fundamentalmente en motivar a los clientes a participar en diversas actividades, siempre de forma voluntaria, con el objetivo de lograr unas vacaciones inolvidables. Por esta razón, los animadores desarrollan actividades deportivas, culturales, recreativas, juegos y concursos. El momento del registro del cliente es el más importante para captar su atención. En ese momento, el cliente, a no ser que sea un viaje repetido, se encuentra ajeno a todo lo que ocurre en el hotel y es responsabilidad del animador hacer que éste se sienta partícipe del grupo si lo desea. En estos encuentros se producen contactos cara a cara con personalización total, en donde el cliente se involucra en las actividades, tales como concursos de baile, disfraces, juegos de salón, actividades de idiomas, musicales, deportivas, infantiles, de fotografía o talleres de pintura, escultura y cerámica.

Los animadores tienen que tener un sentido especial para adaptarse a las necesidades diferenciadas de los clientes. No es lo mismo preparar actividades para los clientes de la tercera edad que para jóvenes escolares. Hay que organizar actividades para todos ellos para que no sientan que se les puede estar excluyendo. En nuestro cuestionario, este

servicio se ha estudiado como servicio específico (10). Es uno de los servicios que resulta más difícil de proveer y estandarizar y suelen ser fuente de múltiples conflictos entre los directores de los hoteles.

4.2. Análisis de los datos

En la sección anterior se ha descrito el cuestionario del análisis exploratorio. En esta sección se presentarán los resultados de la explotación descriptiva de los datos que se han obtenido en los tres hoteles donde se han realizado las encuestas: Catarina, Buenaventura y Gran Hotel Costa Meloneras. Los cuestionarios se cumplimentaron mediante entrevista personal realizada por estudiantes de turismo debidamente formados y con la capacitación lingüística adecuada. En total se realizaron 408 entrevistas desglosadas por hoteles de la siguiente forma: Catarina (186), Buenaventura (113) y Gran Hotel Costa Meloneras (109). Las entrevistas se realizaron durante el último trimestre del año 2003.

En todos los hoteles se intentó tener una muestra representativa de los clientes mediante afijación proporcional según la nacionalidad del cliente: española, alemana y británica. En el hotel Buenaventura y el Gran Hotel Costa Meloneras, los clientes se mostraron más reticentes a la hora de realizar la encuesta. No se realizó ningún tratamiento especial para estudiar la no respuesta dado que el objetivo principal de esta parte del trabajo consiste en obtener los atributos más relevantes que se han de incluir en la realización del juego de preferencias declaradas. Aparte de las dificultades encontradas que ya se han comentado, la realización del cuestionario no conllevó ninguna otra incidencia digna de mención en cuanto al contenido de la encuesta. Los clientes entendían perfectamente las preguntas y el tiempo aproximado para realizar la encuesta era de aproximadamente 14 minutos. Se realizó una encuesta piloto con 25 cuestionarios -Catarina (10), Buenaventura (7) y Gran Hotel Costa Meloneras (8), y de acuerdo a la experiencia obtenida se cambió el orden del cuestionario por si los clientes se negaban a contestar el ingreso neto familiar mensual, por lo que la parte del

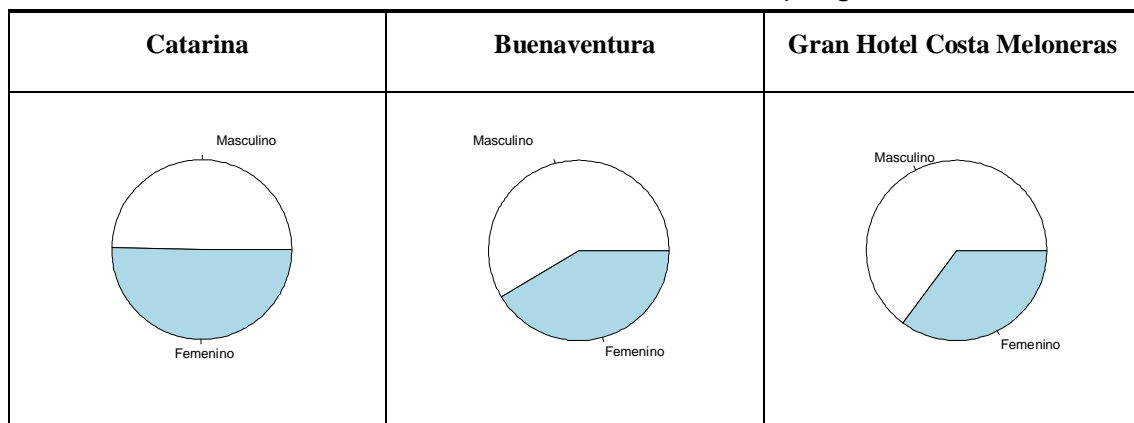
cuestionario correspondiente a los datos económicos y sociodemográficos se preguntaba al final de la entrevista.²⁴

4.2.1. *Características económicas y sociodemográficas*

Como ya se ha comentado la primera parte del cuestionario trataba de las características económicas y sociodemográficas de los clientes. Además se obtenía información del tipo de viaje y del precio. En esta sección se presentarán de forma resumida y mediante gráficos las principales características de la muestra.

El Gráfico 4.1 muestra la distribución de los clientes por género, y se puede observar que existe un mayor porcentaje de participación de hombres en el Gran Hotel Costa Meloneras, mientras que en el Catarina es donde se produce una participación más equilibrada.

Gráfico 4.1. Distribución de los clientes por género



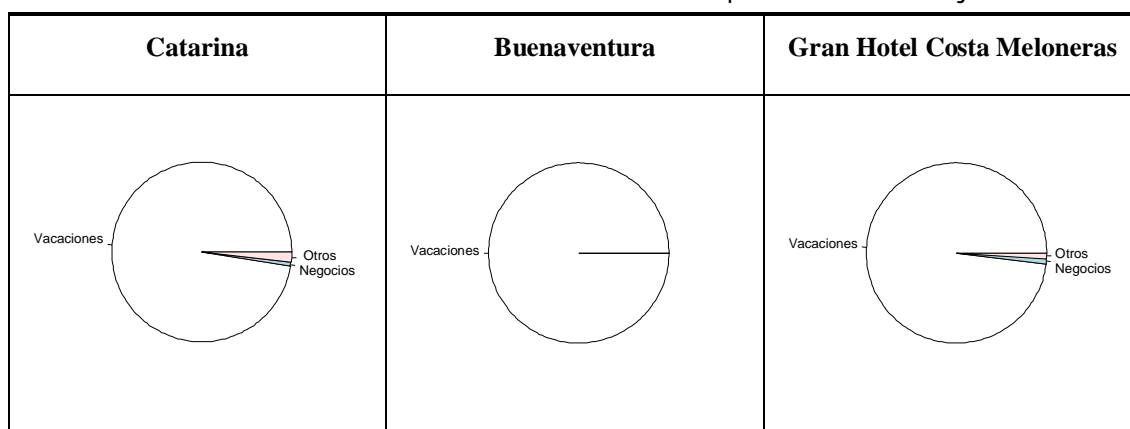
Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.2 muestra la distribución de los clientes por el motivo de viaje, y se puede observar que para la mayoría de los viajes, las vacaciones son el principal motivo. No obstante, en el Catarina y Gran Hotel Costa Meloneras existen algunos viajes que no se

²⁴ Una de las cuestiones que más nos llamó la atención fue que la predisposición de los clientes, aunque están muy relajados y disfrutando de vacaciones, no era demasiado buena. Por experiencias en otros contextos de economía del transporte, en los que se supone que los usuarios tienen más prisa, a priori, habíamos pensado que las entrevistas en los establecimientos hoteleros se realizarían sin un coste de participación muy alto.

realizan por vacaciones aunque se puede considerar que forman un conjunto muy residual dentro del global de viajes realizados.

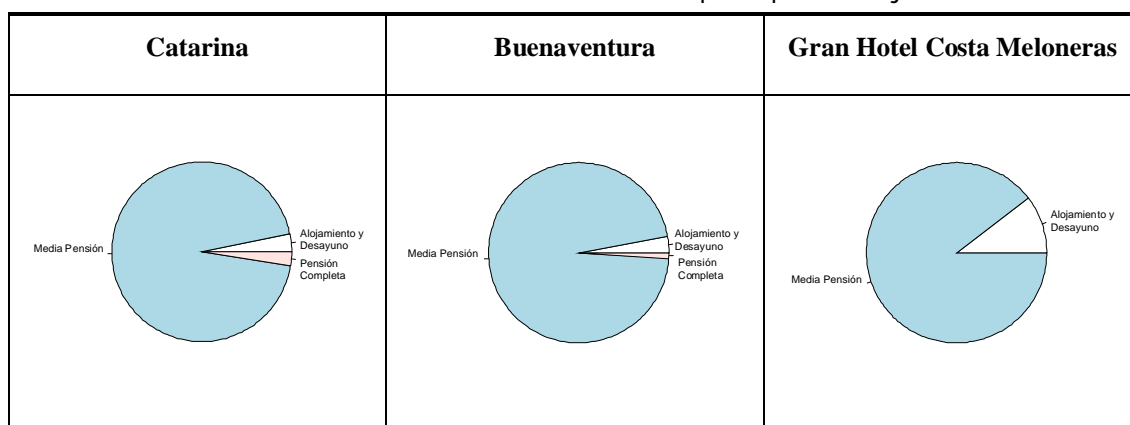
Gráfico 4.2. Distribución de los clientes por motivo de viaje



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.3 muestra la distribución de los clientes por el tipo de alojamiento, y se puede observar que existe la mayoría de los clientes contratan la media pensión, siendo muy residual el alojamiento y desayuno y la pensión completa.

Gráfico 4.3. Distribución de los clientes por tipo de alojamiento

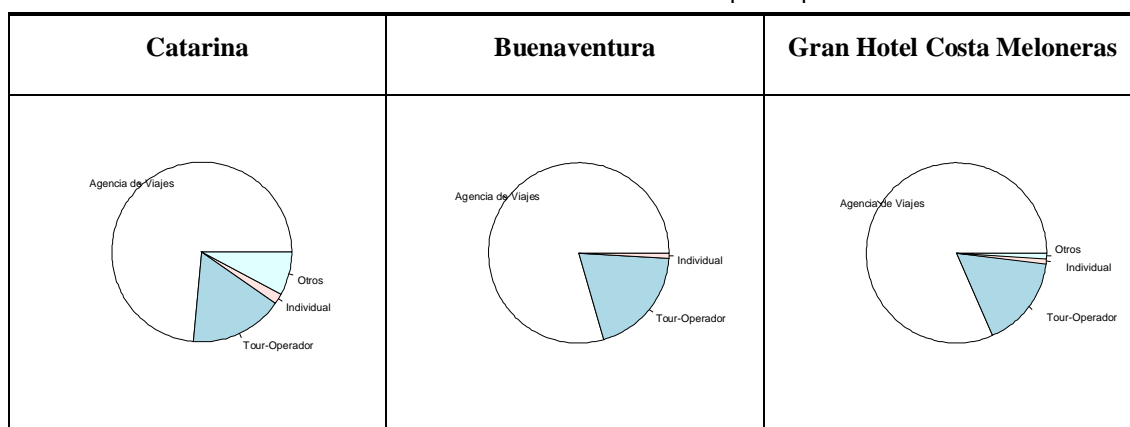


Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.4 muestra la distribución de los clientes según el tipo de reserva, y se puede observar que la agencia de viajes conjuntamente con el tour operador eran los canales de distribución que más se utilizaba con porcentajes de participación de alrededor del 90

por ciento. En la actualidad, el grupo hotelero está intentando conseguir más reservas individuales sobre todo en el segmento de clientes fidelizados.

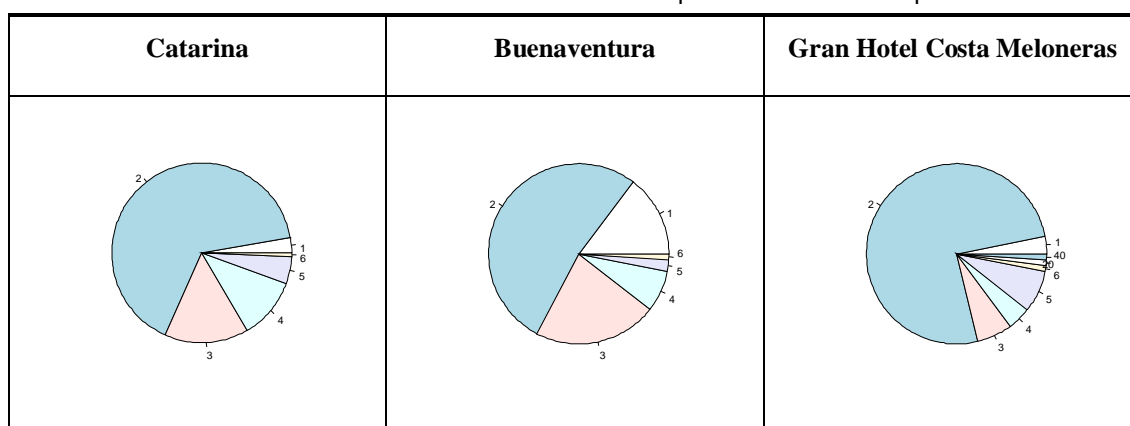
Gráfico 4.4. Distribución de los clientes por tipo de reserva



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.5 muestra la distribución de los clientes por el número de personas que vienen con el cliente, y se puede observar que en la mayoría de los casos los clientes vienen con acompañantes. Solamente en el caso del hotel Buenaventura se observa que existe un grupo de clientes que viajan solos. Además se puede observar que en el Gran Hotel Costa Meloneras algunos clientes viajaban con grupos de 20 ó 40 personas.

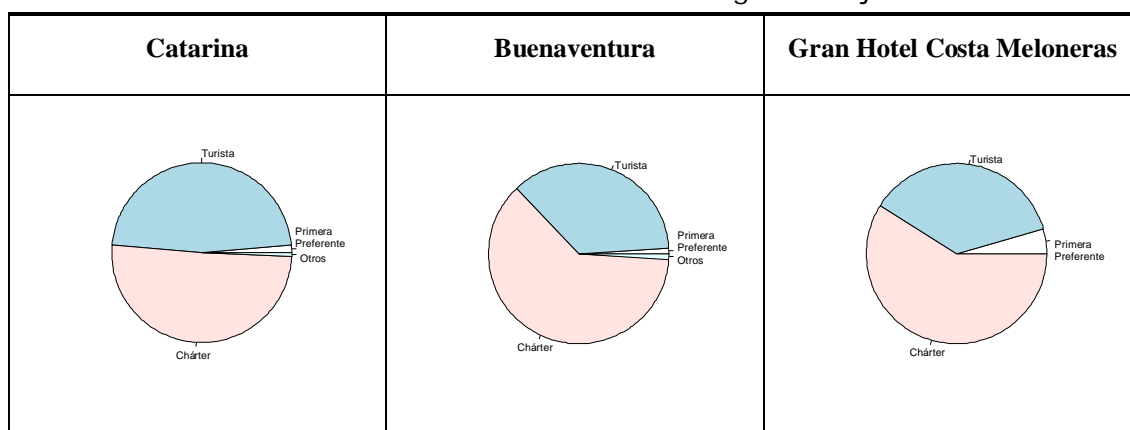
Gráfico 4.5. Distribución de los clientes por el número de personas



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.6 muestra la distribución de los clientes según el viaje realizado, y se puede observar que existe un mayor porcentaje de participación de los viajeros que todavía venían en vuelos chárter y que el grupo de los clientes que volaron en primera o preferente es más importante en el Gran Hotel Costa Meloneras. Las autoridades públicas que tienen alguna responsabilidad en materia turística durante los últimos años están tratando de desarrollar una estrategia para atraer a las compañías aéreas de bajo coste y poder romper el poder de mercado que tiene la integración vertical de los tour operadores y las compañías aéreas tipo charter.

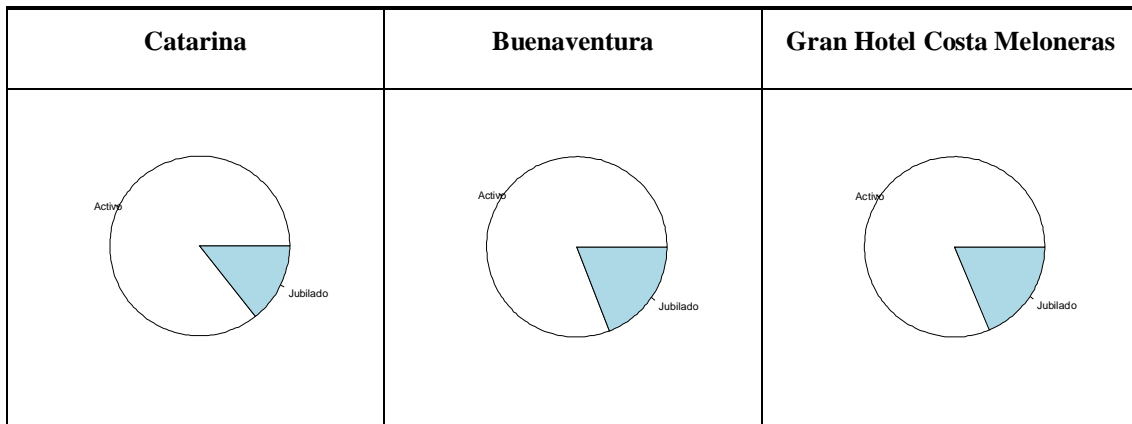
Gráfico 4.6. Distribución de los clientes según el viaje de avión



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.7 muestra la distribución de los clientes por el tipo de actividad, y se puede observar que existe un mayor porcentaje de participación de los clientes activos frente a aquellos que pertenecen a las clases pasivas. No obstante, el grupo de clientes jubilados que vienen a disfrutar de las vacaciones en los hoteles de la cadena no es residual.

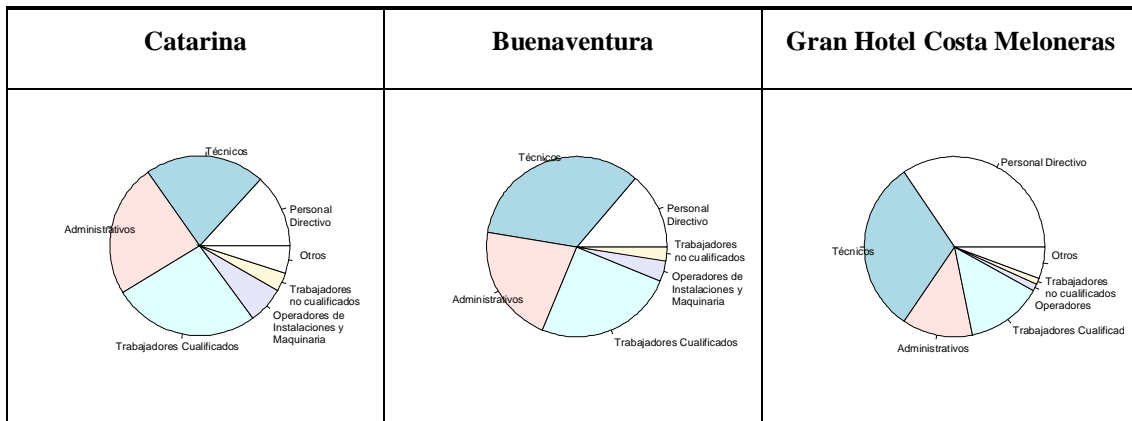
Gráfico 4.7. Distribución de los clientes por tipo de actividad



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.8 muestra la distribución de los clientes por el tipo de ocupación, y se puede observar como los grupos más importantes son los técnicos, los administrativos y el personal de grado medio en el caso de los hoteles Catarina y Buenaventura. El personal directivo es más importante en el Gran Hotel Costa Meloneras.

Gráfico 4.8. Distribución de los clientes por ocupación

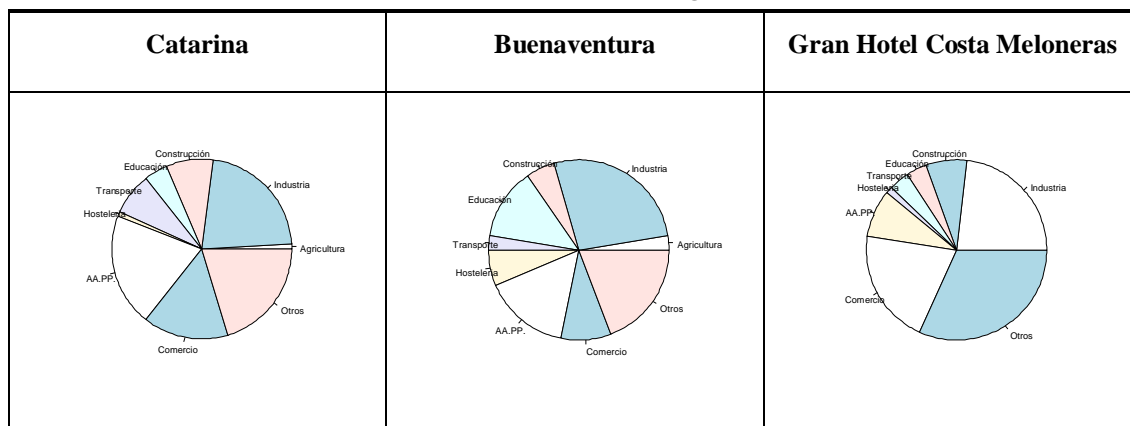


Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.9 muestra la distribución de los clientes según el sector de la empresa de aquellos que estaban en activo. Se puede observar que no existe tanta homogeneidad

como en los gráficos anteriores aunque los sectores más importantes son la industria, las AA.PP y el comercio.

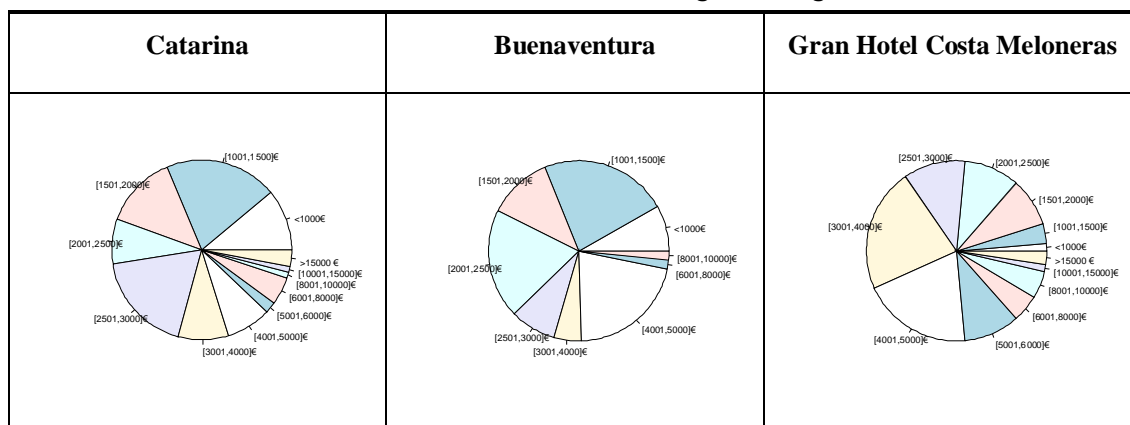
Gráfico 4.9. Distribución de los clientes según el sector de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.10 muestra la distribución de los clientes según el ingreso neto familiar al mes, y resulta sorprendente que incluso en el Gran Hotel Costa Meloneras existen clientes que son mil euristas. Como se puede observar existe una gran dispersión respecto a los ingresos que obtienen las familias aunque existe un relación creciente con la categoría del hotel.

Gráfico 4.10. Distribución de los clientes según el ingreso neto familiar



Fuente: Elaboración Propia

Los gráficos anteriores son gráficos de tarta y representan el porcentaje de participación sobre el total de los clientes encuestados de una variable discreta o característica determinada. A continuación vamos a presentar la explotación de variables de tipo continuo mediante gráficos de caja “boxplot”, ya que permiten presentar de forma muy sintética cinco medidas descriptivas de la distribución de los datos: mediana, primer cuartil, tercer cuartil, valor máximo y valor mínimo. Además presenta al mismo tiempo, información sobre la tendencia central, dispersión y simetría de los datos de estudio, identificando con claridad y de forma individual, observaciones que se alejan de manera poco usual del resto de los datos. A estas observaciones se les conoce como valores atípicos. En las siguientes secciones se utilizarán este tipo de gráficos ya que por su facilidad de construcción e interpretación, se pueden comparar también a la vez varios grupos de datos sin que el lector pierda información o se sature de ella. Estas características han sido decisivas a la hora de escoger esta representación para explotar una serie de variables que se habían introducido en el cuestionario utilizado.

El gráfico consiste en un rectángulo que se complementa a la izquierda y derecha por dos segmentos que no han de superar una distancia del lado del rectángulo. Todos los valores que están por encima o debajo de estos segmentos se consideran observaciones atípicas. El tamaño del rectángulo queda determinado por el intervalo intercuartílico que se compone del primer y tercer cuartiles. También se señala en el rectángulo el valor de la mediana (segundo cuartil) que divide a la distribución en dos partes iguales, de modo, que el 50% de las observaciones están por debajo y por encima de la mediana. Los valores extremos o atípicos de la distribución se remarcan utilizando diferentes valores según se alejan más o menos del conjunto de datos.

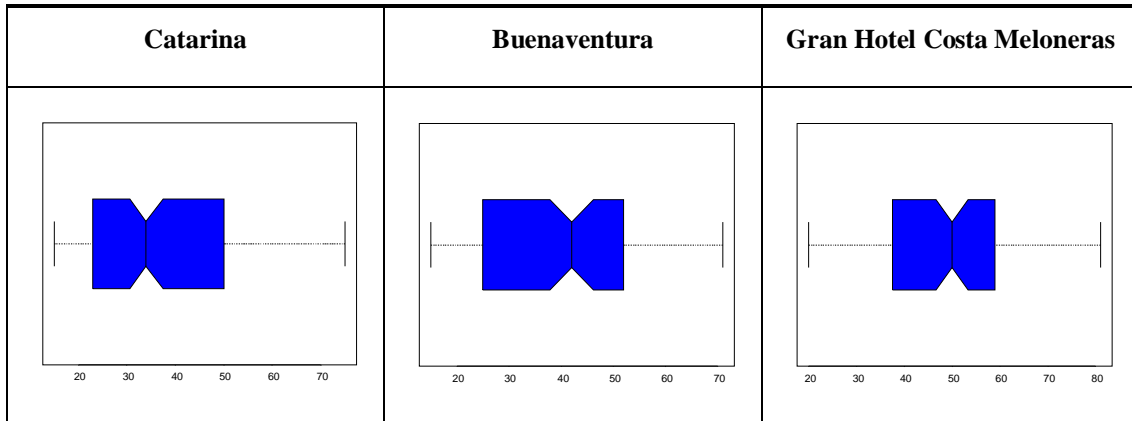
Hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones a la hora de interpretar un gráfico de este tipo: (1) mientras más larga es la caja y los segmentos, más dispersa es la distribución de datos; (2) la distancia entre las cinco medidas descritas en el gráfico puede variar, sin embargo, hay que tener en cuenta que la cantidad de observaciones que hay entre los diferentes elementos es aproximadamente la misma; (3) la posición de la mediana se puede utilizar para estudiar la simetría de la distribución. Si la mediana se encuentra relativamente en el centro de la caja entonces la distribución es simétrica, mientras que si por el contrario se acerca al primer o tercer cuartil, entonces la distribución presenta una simetría a la derecha (asimétrica positiva) o a la izquierda

(asimétrica negativa). Esto suele suceder cuando las opiniones o datos de los clientes se concentran en un determinado punto; (4) cuando los datos están muy concentrados entonces la mediana puede coincidir con los cuartiles o con los límites de los segmentos. Es el caso particular de una distribución muy homogénea; (5) se puede dar el caso de que existan observaciones sin valores por error en la cumplimentación del cuestionario o porque el cliente no tiene que contestar esta pregunta si no ha utilizado un servicio determinado. En este caso, el gráfico se realiza utilizando sólo las observaciones que tienen dato. Esto es importante a la hora de interpretar los resultados porque lo que parece dispersión en la distribución se debe, en ocasiones, a tamaños muestrales muy pequeños; (6) estos gráficos son muy útiles a la hora de comparar los servicios, la amabilidad del personal o las instalaciones, ya que se puede identificar de una manera visual y directa las dimensiones departamentales que parecen diferir del resto. De esta forma, la dirección de un hotel puede encontrar fortalezas o debilidades en la calidad de servicio que provee a sus clientes.

En este trabajo, se ha seguido la recomendación de Tukey (1977) para determinar los límites de los segmentos “whiskers”. Se toma el valor de la distancia o rango intercuartílico (RI) como la diferencia entre el tercer y el primer Cuartil, y se determina el valor que se acepta como valores no atípicos de la muestra para determinar el tamaño del segmento (1.5 veces el RI, en nuestro caso). De esta forma, la distribución puede presentar valores interiores dentro del segmento y valores exteriores que son los que se consideran ya atípicos. Además cuando se alejan más de tres veces del valor del RI, se considera que los valores son extremos o más atípicos. En resumen, el valor del segmento inferior se obtiene como $Q1 - 1.5*RI$ y el valor del segmento superior como $Q3 + 1.5*RI$.

El Gráfico 4.11 muestra la distribución de la edad de los clientes, y se puede observar que no existen observaciones atípicas. También se puede ver que el cliente medio de la muestra es más joven en el Catarina y que el cliente de mayor edad ha contestado en el Gran Hotel Costa Meloneras. Existe una diferencia de edad en el cliente medio de casi diez años, aunque se observa que en todos los hoteles existen clientes de todas las edades.

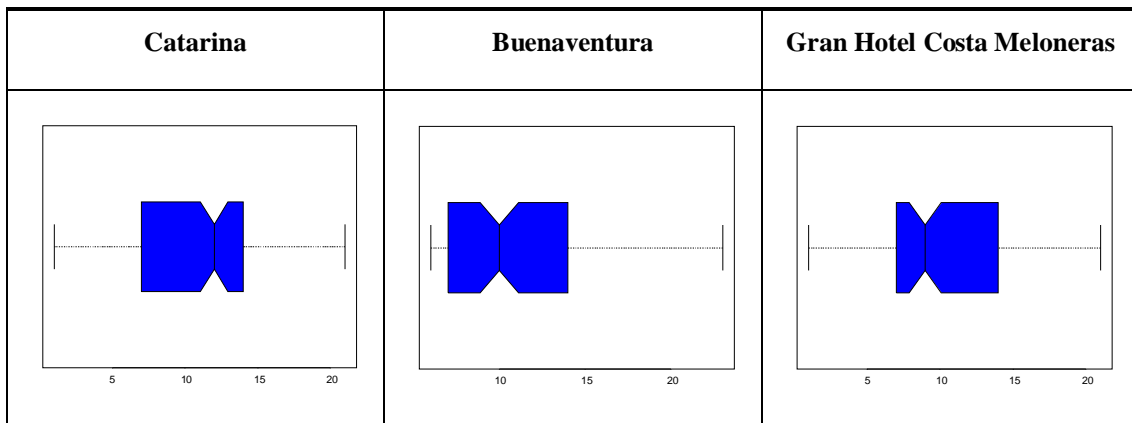
Gráfico 4.11. Distribución de la edad de los clientes



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.12 muestra la distribución de la duración de la estancia de los clientes, y se puede observar que no existen observaciones atípicas. También se puede ver que el cliente medio de la muestra pasa un mayor número de noches en el hotel Catarina aunque en todos los hoteles el rango de la distribución va desde una noche hasta más de 20 noches.

Gráfico 4.12. Distribución de la duración de la estancia de los clientes

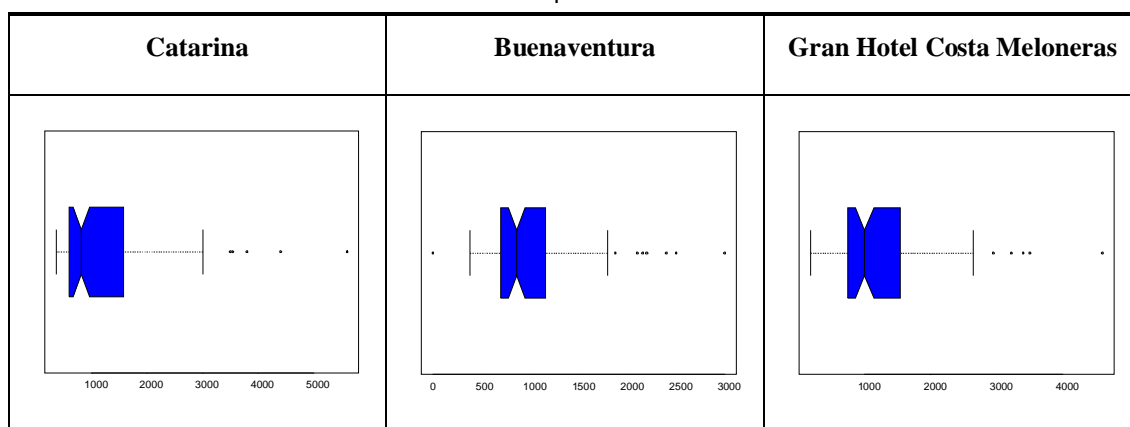


Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.13 muestra la distribución de la duración de la estancia de los clientes, y se puede observar que, en este caso, existen observaciones atípicas. En concreto nos gustaría resaltar a un cliente que estaba disfrutando de una promoción gratuita en el hotel Buenaventura. Se puede ver que el cliente medio de la muestra se gasta alrededor

de mil euros durante la estancia y que los valores atípicos están por encima de los dos mil euros.

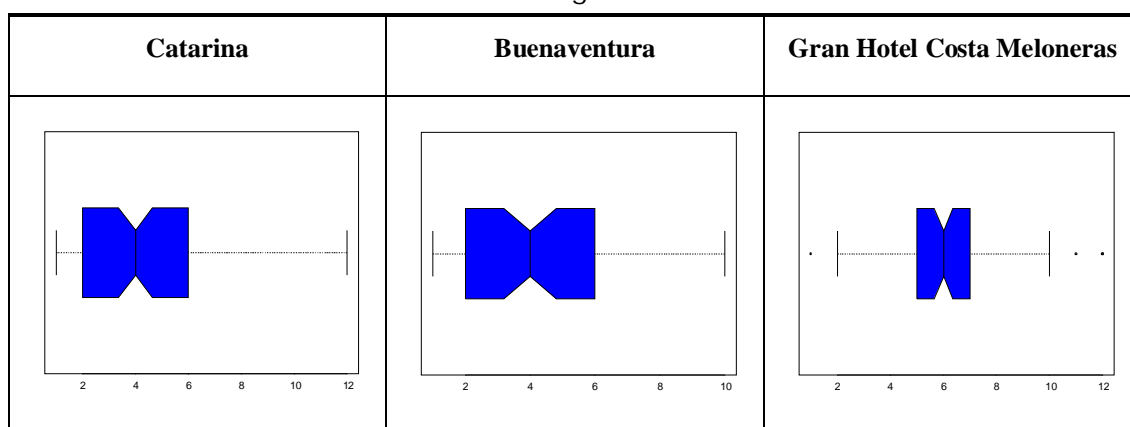
Gráfico 4.13. Distribución del precio de la estancia de los clientes



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.14 muestra la distribución del ingreso familiar neto mensual de los clientes, y se puede observar que sólo existen observaciones atípicas en el Gran Hotel Costa Meloneras. Además dichas observaciones atípicas se dan por los dos extremos de la distribución. Sin embargo, la dispersión del ingreso en este hotel es inferior a los otros dos hoteles de la cadena analizados. Se puede ver que el cliente medio de la muestra dispone de alrededor de 4000 euros de ingreso mensual en el caso del Catarina y Buenaventura, mientras que el cliente del GHCM dispone de una renta superior a 6000 euros.

Gráfico 4.14. Distribución del ingreso mensual neto de los clientes



Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. *Instalaciones y tangibles del hotel*

Se presentarán a continuación los resultados obtenidos en la tercera parte del cuestionario del análisis exploratorio que corresponde al grado de satisfacción, la importancia relativa y la disconformidad de los clientes sobre las dimensiones de las instalaciones de los hoteles. La Tabla 4.1 presenta los literales de los 22 epígrafes incluidos en el cuestionario. Debido a que se van a presentar los gráficos de caja de las tres variables estudiadas para las 22 dimensiones analizadas, el lector puede recurrir a esta tabla para saber el literal de los gráficos que aparecen de manera resumida como t1-t22.

Tabla 4.1. Literales de las instalaciones y tangibles del hotel

t1. Facilidad de acceso al hotel	t12. Seguridad de la habitación y del hotel
t2. Instalaciones de recepción	t13. Estado de los jardines
t3. Información y señalización interna	t14. Piscinas
t4. Alimentos-Desayuno	t15. Mobiliario/decoración zonas comunes
t5. Alimentos-Cena	t16. Mobiliario/decoración restaurantes y bares
t6. Alimentos-Rest. A la carta	t17. Hamacas
t7. Bebidas	t18. Vista de la habitación
t8. Detalles de bienvenida en habitación	t19. Localización del hotel (cercanía a la playa)
t9. Detalles de bienvenida en baño	t20. Temperatura habitación (aire acondicionado)
t10. Mobiliario habitación	t21. Temperatura de la piscina
t11. Tranquilidad habitación	t22. Decoración-arquitectura del hotel

Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.15 muestra la distribución del grado de satisfacción que tienen los clientes con las instalaciones del hotel. Se puede observar que todos los hoteles presentan un elevado grado de satisfacción aunque existen diferencias significativas en cada uno de los hoteles de acuerdo a alguna de las dimensiones consideradas. El Catarina sólo presenta tres dimensiones en las que los clientes sólo están poco satisfechos (detalles de bienvenida en la habitación) o moderadamente satisfechos (detalles de bienvenida en baño y la decoración-arquitectura del hotel). En el resto de dimensiones los clientes manifiestan estar muy satisfechos. Extendiendo la explicación que se dio de los gráficos

de cajas, se puede ver un ejemplo en el que la mediana y el tercer cuartil colapsan en la puntuación ocho para la seguridad de la habitación y del hotel. El Buenaventura se caracteriza porque presenta también unos buenos resultados ya que la mayoría de las dimensiones dejan al cliente muy satisfecho, con la excepción de nuevo de los detalles de bienvenida en las habitaciones que dejan a los clientes poco satisfechos o los detalles de bienvenida en el baño y la tranquilidad del hotel que obtienen un grado de satisfacción moderado. En este caso la distribución de la recepción del hotel presenta una valoración de ocho para la mayoría de los clientes ya que la mediana y el tercer cuartil son iguales.

El caso del Gran Hotel Costa de Meloneras es el ejemplo paradigmático de la cadena en ese momento. Se puede ver que no hay ninguna dimensión que deje a los clientes poco satisfechos, y solamente los detalles de bienvenida en el hotel los deja moderadamente satisfechos. Es el hotel que presenta las menores dispersiones en las distribuciones analizadas, resaltándose en este caso la puntuación obtenida por el estado de los jardines y las piscinas ya que ahora no hay caja porque colapsan los valores del primer y tercer cuartil en una valoración de nueve –la máxima posible. Además también el cliente medio del hotel le da una valoración máxima²⁵ en las siguientes dimensiones: tranquilidad de la habitación, mobiliario-decoración de las zonas comunes, temperatura de la piscina y decoración-arquitectura del hotel.²⁶

El Gráfico 4.16 muestra la distribución del grado de importancia que le dan los clientes a las instalaciones del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles las dimensiones consideradas se valoran como muy importantes en la mayoría de los casos. No obstante existen diferencias significativas que merece la pena comentar si se observan los resultados individuales obtenidos en cada uno de los hoteles. Los clientes del Catarina sólo consideran dos dimensiones como moderadamente importantes (detalles de bienvenida en la habitación y detalles de bienvenida en baño). Los clientes del

²⁵ En este caso sólo colapsan la mediana y el tercer cuartil.

²⁶ El GHCM es un hotel emblemático localizado en el sur de la isla de Gran Canaria a escasos metros de la Reserva Natural de las Dunas de Maspalomas. Posee una arquitectura y decoración espectaculares, con la estructura de un palacio y de una arquitectura colonial, el hotel posee un fantástico jardín tropical de 76.000 metros cuadrados de superficie, en el que destacan sus 2.000 ejemplares de palmeras, de casi cien especies y subespecies diferentes. El jardín y las piscinas no dejan a nadie indiferente.

Buenaventura se caracterizan de manera similar aunque la dispersión de los resultados que se presentan en las dimensiones que se consideran moderadamente importantes es mayor.²⁷

En el caso del GHCM, los clientes sólo consideran moderadamente importante a los detalles de bienvenida en la habitación, ya que los detalles de bienvenida en el baño pasan a ser muy importantes. En este caso, las dimensiones que se consideran más importantes –dándoles una valoración máxima de nueve, son la tranquilidad de la habitación, la seguridad de la habitación y del hotel, y las piscinas. En estas dimensiones, los clientes medios del hotel le da una valoración máxima y por esta razón colapsan la mediana y el tercer cuartil.

El Gráfico 4.17 muestra la distribución del grado de disconformidad que tienen los clientes sobre las instalaciones del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles el grado de satisfacción es muy bueno, aunque existen diferencias significativas en el GHCM ya que mejora la puntuación individual del resto de hoteles. Los clientes del Catarina están igual de satisfechos o más satisfechos que lo que se esperaban en todas las dimensiones estudiadas. El cliente medio se muestra más satisfecho en las siguientes dimensiones: las bebidas, tranquilidad de la habitación, la seguridad de la habitación y del hotel, las hamacas, las vistas de la habitación y la temperatura de la piscina. Además encuentra a las siguientes dimensiones entre mejor y mucho mejor de lo esperado: los alimentos del desayuno, los alimentos de la comida, los alimentos del restaurante a la carta, el mobiliario de la habitación, el estado de los jardines y la piscina. Los clientes del Buenaventura se caracterizan porque en una dimensión - los detalles de bienvenida en la habitación- valoran como peor de lo esperado. El resto de las dimensiones son valoradas igual que lo que se esperaban excepto la seguridad del hotel que es valorada mejor de lo esperado, así como los alimentos del desayuno, el estado de los jardines y la piscina que se valora entre mejor y mucho mejor de lo esperado. En el caso del GHCM, los clientes encuentran mejor y mucho mejor de lo esperado a la mayor parte de las dimensiones exceptuando seis que se encuentran igual que lo que se esperaban. De esta forma, se valora como mejor de lo esperado a: las instalaciones de recepción, los

²⁷ Resulta interesante observar que las dos dimensiones que se consideran menos importantes son las que presentaban un menor grado de satisfacción para los hoteles.

alimentos del desayuno y cena, el mobiliario de la habitación, el mobiliario y la decoración de restaurantes y bares, las hamacas y la localización del hotel. Se valora como una situación intermedia entre mejor y mucho mejor de lo esperado a las siguientes dimensiones: facilidad del acceso al hotel, tranquilidad de la habitación, seguridad de la habitación y del hotel, mobiliario y decoración de las zonas comunes, temperatura de la habitación y de la piscina. Además hay tres dimensiones que obtienen una calificación de mucho mejor de lo esperado: estado de los jardines, piscina y decoración-arquitectura del hotel.

4.2.3. *Servicios y amabilidad del personal*

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la cuarta parte del cuestionario del análisis exploratorio en el que se analiza el grado de satisfacción, la importancia relativa y la disconformidad de los clientes desde una doble perspectiva, el servicio prestado y el grado de amabilidad del personal que presta el servicio, diez dimensiones que se consideraron importantes a la hora de analizar la calidad del servicio global del hotel. La Tabla 4.2 presenta los literales de las diez dimensiones incluidas en el cuestionario. Se van a presentar los gráficos de caja de seis variables diferentes que se han estudiado para cada una de las diez dimensiones analizadas, por lo que esta tabla se puede utilizar para conocer la valoración del servicio que aparece denominado como s1-s10 en cada uno de los gráficos.

Tabla 4.2. Literales de los servicios del hotel

s1. Servicio de recepción (check-in)	s6. Servicio de Restaurante (cena)
s2. Servicio de recepción (otros)	s7. Servicio de Restaurante (a la carta)
s3. Servicio de limpieza de habitaciones	s8. Servicio de Bar de día
s4. Servicio de mantenimiento	s9. Servicio de Bar de noche
s5. Servicio de Restaurante (desayuno)	s10. Servicio de Animación

Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 4.18 muestra la distribución del grado de satisfacción de los clientes con los servicios del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles los clientes están muy satisfechos con todos los servicios. Los clientes del Catarina valoran todos los servicios con una puntuación superior a 8 con excepción de los siguientes que tienen una

valoración superior a 7: recepción (otros), mantenimiento y animación. Los clientes del Buenaventura presentan un comportamiento similar con una valoración ligeramente inferior en todos los servicios. En concreto, hay cuatro servicios que sólo tienen una valoración superior a 7: recepción (check-in), bar (día), bar (noche) y animación. Por último, el GHCM presenta los mejores resultados con una valoración superior a ocho en la mayoría de los servicios con la única excepción de las siguientes dos dimensiones: bar de noche y animación.

El Gráfico 4.19 muestra la distribución del grado de importancia que le dan los clientes a los servicios del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles las dimensiones consideradas se valoran como muy importantes en la mayoría de los casos. No obstante en los servicios estudiados existe una heterogeneidad entre los hoteles que merece la pena comentar. Así, por ejemplo, los clientes del Catarina consideran las diez dimensiones como muy importantes y destacan como las más importantes las siguientes dimensiones: la limpieza de habitaciones, restaurante (desayuno, cena y a la carta) y el bar de noche. Los clientes del Buenaventura²⁸ son los únicos que han considerado una dimensión como moderadamente importante – la limpieza de habitaciones. Sin embargo coinciden con los anteriores al resaltar como los más importantes los siguientes servicios: restaurante (cena y desayuno). El caso del GHCM muestra como sus clientes son los más exigentes ya que consideran que todas las dimensiones son muy importantes y le dan una mayor puntuación al grado de importancia de todos los servicios. Se puede interpretar como asumiendo que el cliente va a un hotel de mayor categoría y por esa razón se muestra más exigente. En este caso, las dimensiones que se consideran más importantes –dándoles una valoración superior a ocho, son la limpieza de habitaciones y el de restaurante (cena).

El Gráfico 4.20 muestra la distribución del grado de disconformidad que tienen los clientes de los servicios del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles, los clientes valoran muy positivamente los servicios que han recibido porque en la mayoría de los casos contestan que el servicio es mejor de lo que esperaban. Así, en el hotel Catarina, los clientes son los que manifiestan sentirse más conformes con el servicio

²⁸ Se puede observar en el gráfico que los clientes del Buenaventura presentan una mayor homogeneidad en la valoración que hacen de la importancia de los servicios.

recibido porque en todos los casos consideran que el servicio es mejor de lo esperado, y, además, tres dimensiones muestran unos resultados entre mejor y mucho mejor de lo esperado: restaurante (desayuno y cena) y bar (día). Los clientes del Buenaventura se muestran menos conformes que los descritos anteriormente ya que en dos dimensiones contestan que el servicio es igual que lo que esperaban: bar (día) y animación; mientras que sólo hay un servicio que queda caracterizado como mejor o mucho mejor – la limpieza de habitaciones. Este hecho contrasta con la relativa poca importancia que le daban a esta dimensión los clientes de este hotel. Por último, los clientes del GHCM consideran las mismas dimensiones que el caso anterior como igual que lo esperado: bar (día) y animación; mientras que observan que el mantenimiento es mucho mejor de lo esperado.

El Gráfico 4.21 muestra la distribución del grado de satisfacción de los clientes con respecto a la amabilidad del personal de servicios del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles los clientes están muy satisfechos con la amabilidad del personal. Los clientes del Catarina valoran la amabilidad del personal de servicios con una puntuación superior a 8 con excepción del personal de mantenimiento que es valorado con una puntuación superior a 7, mientras que el personal del bar (día) es considerado como el más amable del hotel. Los clientes del Buenaventura tienen una percepción sobre la amabilidad peor que en el caso anterior, aunque en todas las dimensiones consideran que el personal es muy amable. Obtienen una puntuación superior a 7 el personal de recepción en el check-in, del restaurante (cena y a la carta). Además el personal de limpieza de habitaciones, del restaurante (desayuno) y de animación es considerado como el más amable del hotel con una valoración superior a 8. El GHCM presenta unos resultados similares, aunque un poco mejores que el Catarina, ya que en este caso el personal se considera muy amable y obtiene en todas las dimensiones valoraciones superiores a 8. En este caso, el personal de mantenimiento es el que se considera más amable.

El Gráfico 4.22 muestra la distribución del grado de importancia que le dan los clientes a la amabilidad del personal de servicios del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles las dimensiones consideradas se valoran como muy importantes en la mayoría de los casos. Los clientes del Catarina consideran las diez dimensiones como muy importantes y destaca como la menos importante el personal de mantenimiento. Los

clientes del Buenaventura son menos exigentes que los clientes del Catarina, aunque coinciden en calificar la amabilidad del personal de mantenimiento como la menos importante al igual que el personal del bar (día). El caso del GHCM muestra como sus clientes son los más exigentes ya que consideran que todas las dimensiones son muy importantes y le dan una mayor puntuación al grado de importancia de la amabilidad del personal de todos los servicios. En este caso, todas las dimensiones obtienen una valoración superior a 8, considerando la más importante –obteniendo la máxima valoración de 9, la amabilidad del personal del restaurante a la carta.

El Gráfico 4.23 muestra la distribución del grado de disconformidad que tienen los clientes sobre la amabilidad del personal de servicios del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles, los clientes valoran la amabilidad del personal de servicios muy positivamente respecto a las expectativas que tenían a priori, ya que en todas las dimensiones contestan que el servicio es mejor de lo que esperaban. Así, en el hotel Catarina, los clientes manifiestan estar más conformes con la amabilidad del personal de servicios respecto a lo que esperaban, observándose en todas las dimensiones una valoración que está entre mejor y mucho mejor de lo esperado excepto para el personal de mantenimiento y el del restaurante a la carta. Los clientes del Buenaventura se muestran menos conformes que los descritos anteriormente ya que el personal del bar (día) obtiene en la amabilidad de su personal una valoración de igual que el esperado. En el resto de dimensiones, la valoración que se obtiene es mejor de lo esperado y la dimensión que está entre mejor y mucho mejor de lo esperado es el personal de limpieza de habitaciones. Los clientes del GHCM encuentran la amabilidad del personal de servicios mejor de lo esperado en todas las dimensiones exceptuando al personal de limpieza y de animación.

4.2.4. *Calidad global y fidelización del cliente*

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la parte del cuestionario que estudiaba la calidad global del hotel y la fidelización de los clientes. La calidad global del hotel se analizaba mediante tres ángulos distintos, la calidad global del hotel en su conjunto, la calidad de las instalaciones y la calidad del personal de servicios. Estas tres dimensiones globales se analizaban desde una doble perspectiva estudiando el grado de satisfacción y la disconformidad respecto a las expectativas que tenían los clientes a

priori. Por último la fidelización del hotel se estudiaba utilizando dos variables diferentes en el que la fidelización se aproximaba por la valoración sobre si volvería al hotel o recomendaría el hotel a amigos y familiares.

El Gráfico 4.24 muestra la distribución del grado de satisfacción que tienen los clientes sobre la calidad global del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles, los clientes valoran la calidad global de cómo muy satisfactoria. Los clientes del Catarina valoran al personal mejor que a las instalaciones ya que obtiene una puntuación de ocho frente a siete, respectivamente. La calidad global obtiene una valoración similar a las instalaciones. Los clientes del Buenaventura, al contrario, valoran la calidad global mejor que la calidad de las instalaciones y del servicio en su conjunto, lo cual no parece muy racional, a no ser que se haya incluido en la percepción del hotel otras variables de entorno que hayan beneficiado la estancia vacacional en la isla. No existen diferencias significativas entre la valoración que se hace de las instalaciones y del personal de servicio, obteniéndose en los dos casos una puntuación de 7. Los clientes del GHCM son los que mejor valoran el hotel en su conjunto, ya que las tres dimensiones obtienen una valoración superior a ocho. En todos los hoteles, se puede observar también que existen algunas observaciones atípicas que tendrían que ser analizadas con el fichero de quejas porque hay clientes que han encontrado la calidad poco o moderadamente satisfactoria.

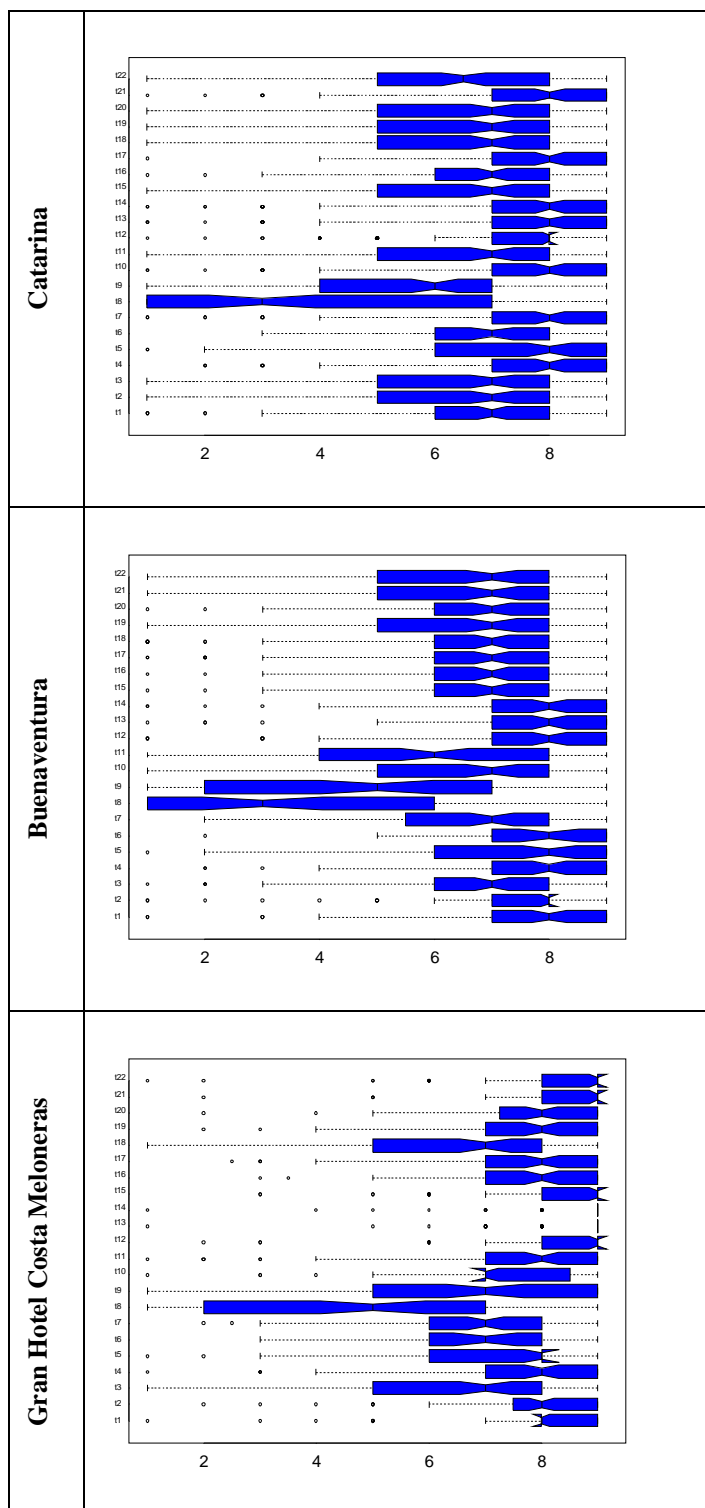
El Gráfico 4.25 muestra la distribución del grado de disconformidad que tienen los clientes sobre la calidad global del hotel. Se puede observar que en todos los hoteles, los clientes valoran las tres dimensiones muy positivamente respecto a las expectativas que tenían a priori, ya que en todas contestan que la calidad es mejor de lo que esperaban. Así, en el hotel Catarina, los clientes manifiestan encontrar la calidad global, de las instalaciones y del servicio mejor de lo que esperaban. La distribución de los clientes del Buenaventura es similar a la del hotel Catarina, aunque se muestran ligeramente menos conformes que éstos²⁹. Los clientes del GHCM encuentran todas las dimensiones de calidad global entre mejor y mucho mejor de lo esperado.

²⁹ El gráfico de cajas es igual aunque la distribución no es exactamente la misma.

El Gráfico 4.26 muestra la distribución del grado de fidelización que tienen los clientes aproximando esta característica por las variables recomendar a amigos y familiares y por volver de nuevo al mismo hotel. Se puede observar que en todos los hoteles, la fidelización que se obtiene es muy elevada, ya que en todos los casos la mediana es igual o superior a 7, que expresa que con toda seguridad volverá al hotel o lo recomendará a amigos y familiares. Así, en el hotel Catarina³⁰, los clientes manifiestan que volverán al hotel o lo recomendarán, obteniendo una puntuación superior a siete. Los clientes del Buenaventura son más fieles que los del hotel Catarina, ya que en las dos dimensiones la puntuación es ocho o superior. Finalmente, los clientes del GHCM son los más fieles ya que las dos dimensiones obtienen valores superiores a ocho, y además son mejores recomendando que viniendo. Al igual que antes, hay observaciones atípicas que tienen que ser analizadas ya que estos clientes pueden tener dos tipos de tipología que son muy contraproducentes para fidelizar a los clientes: los terroristas que son aquellos clientes que encontrando la calidad del hotel no muy satisfactoria no lo recomendarían a los amigos y familiares; y el grupo de los clientes mercenarios que encuentran la calidad del hotel satisfactoria y, sin embargo, no lo recomiendan.

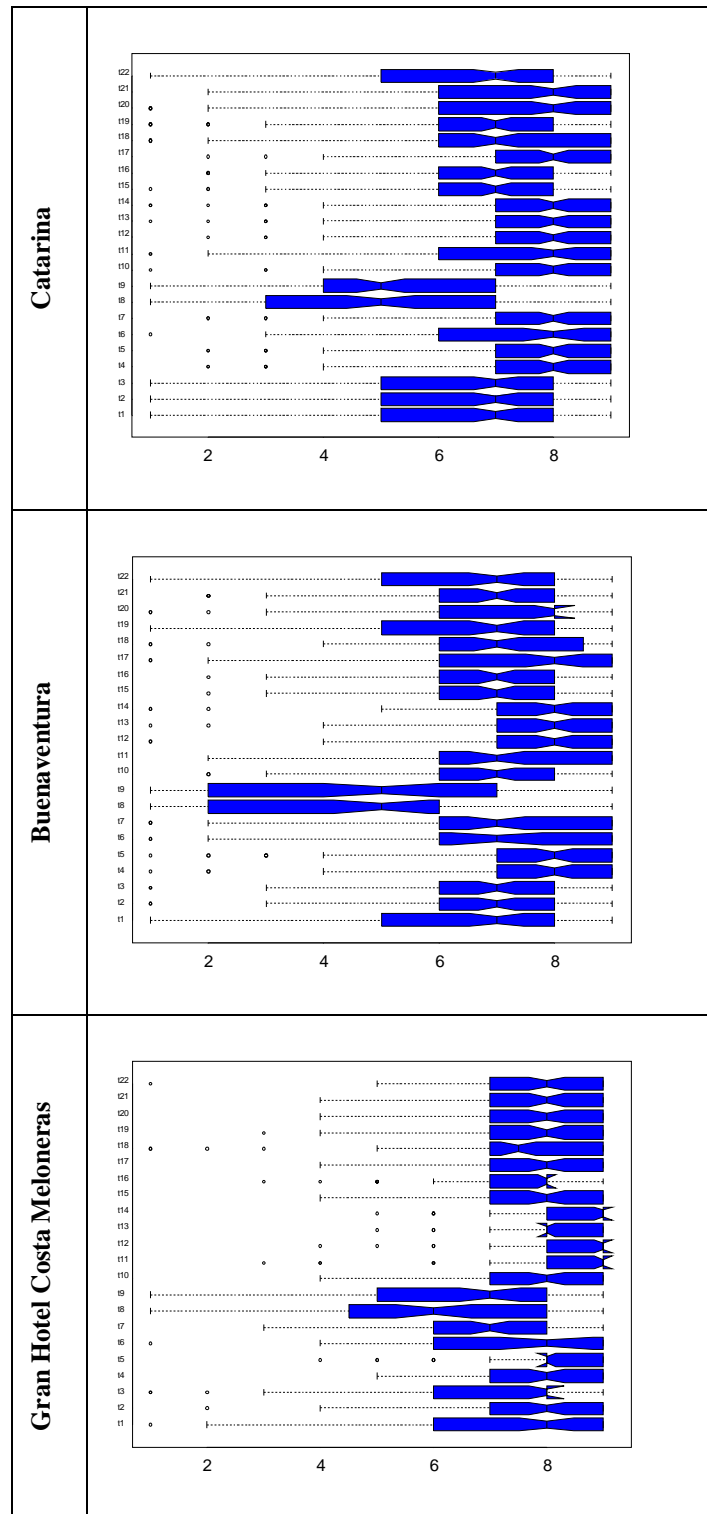
³⁰ El hotel Catarina obtiene las peores puntuaciones sobre la fidelización aunque hay que comentar que en el ciclo de vida del producto, este hotel se encuentra más maduro que el resto de los hoteles analizados.

Gráfico 4.15. Distribución del grado de satisfacción de las instalaciones



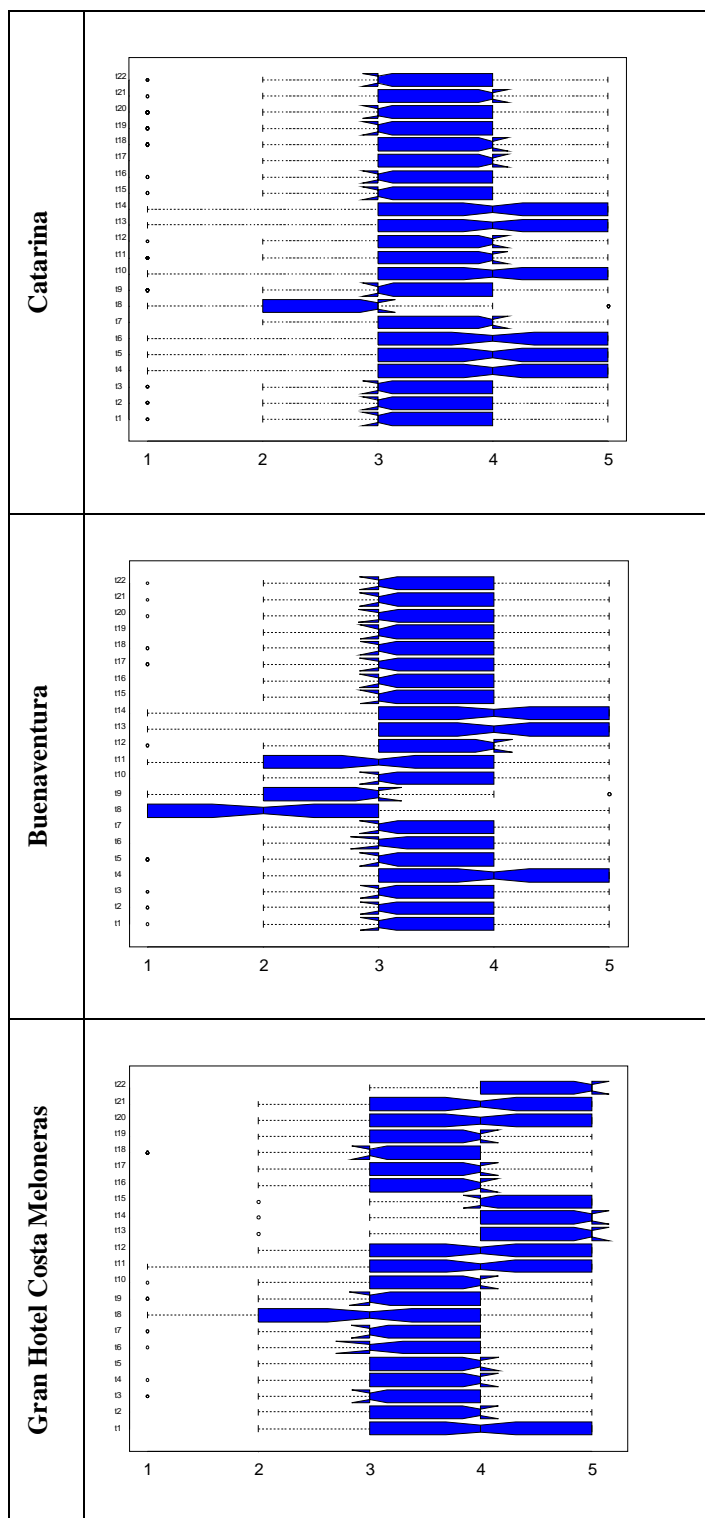
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.16. Distribución del grado de importancia de las instalaciones



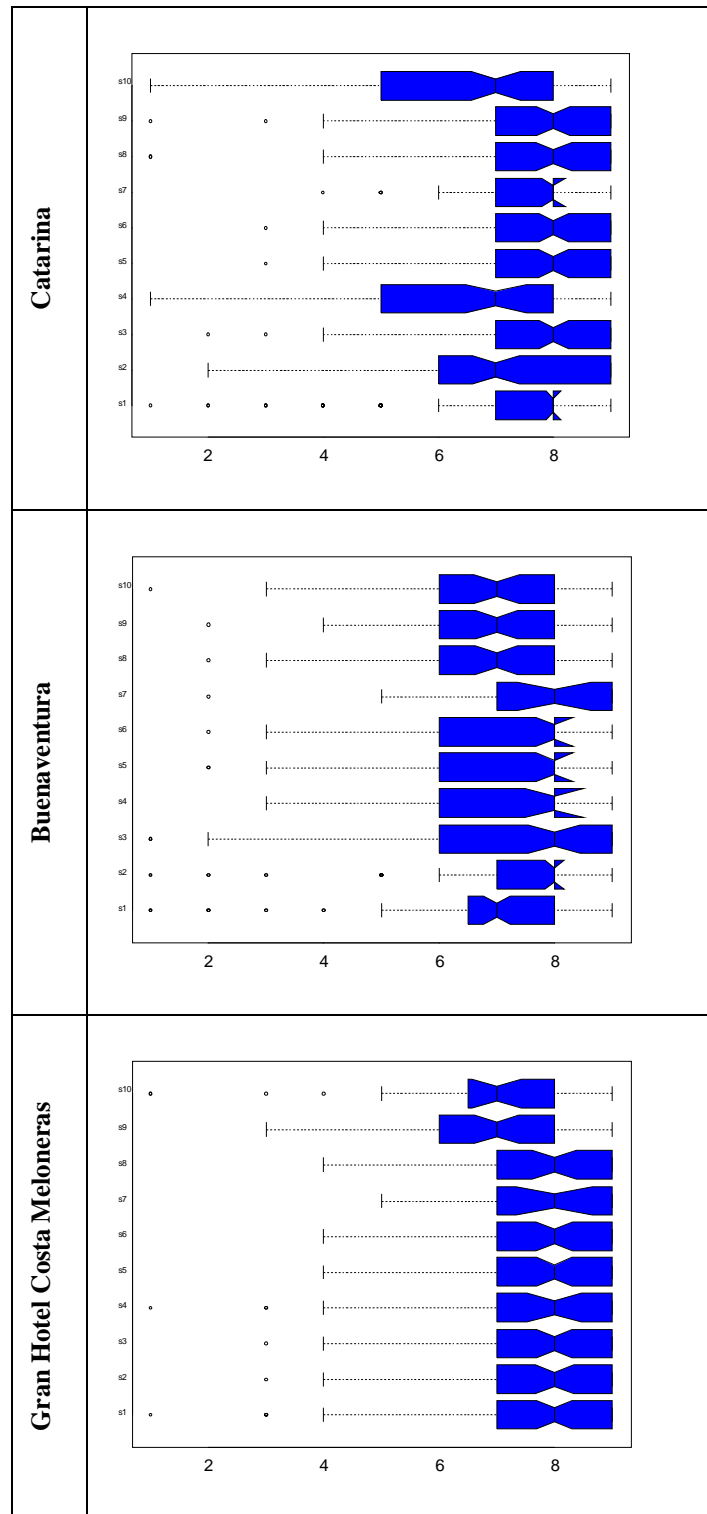
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.17. Distribución del grado de disconformidad de las instalaciones



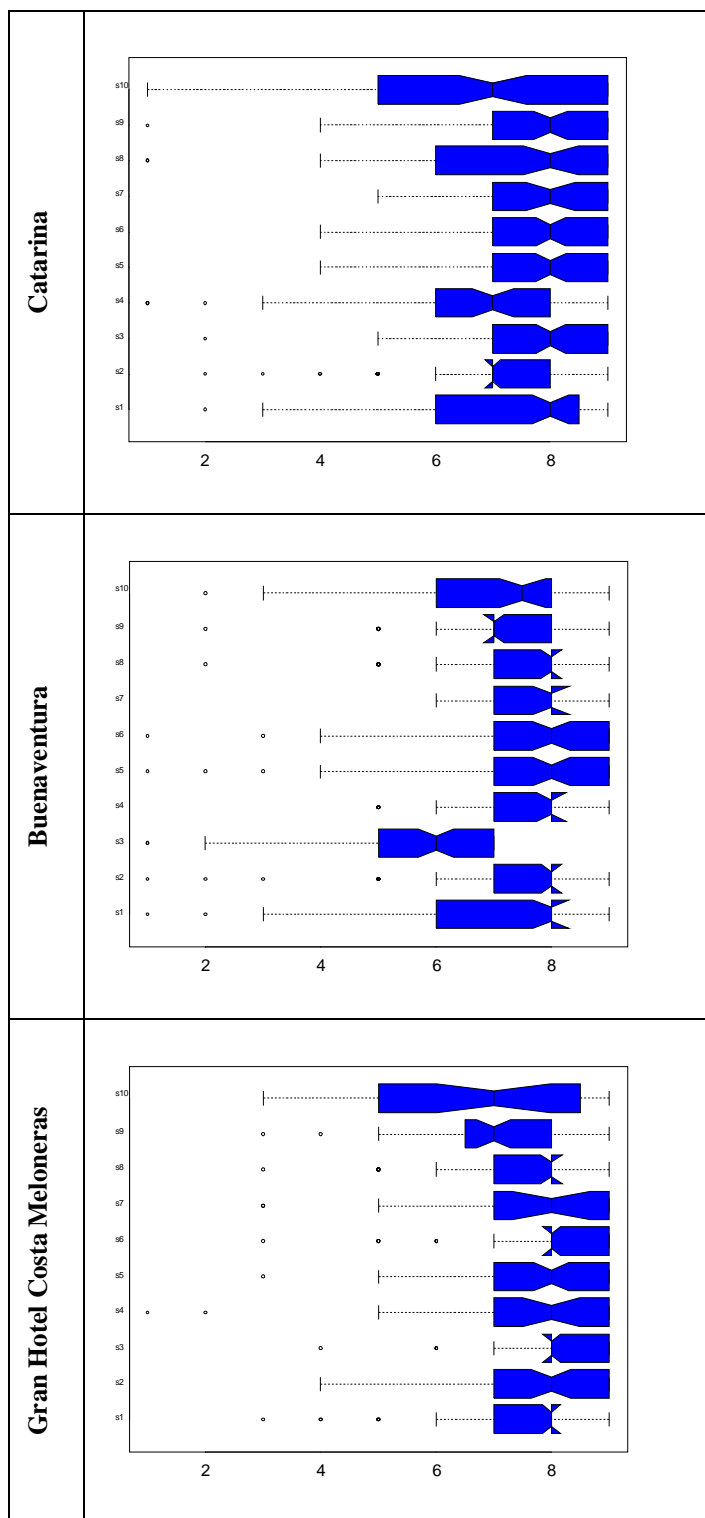
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.18. Distribución del grado de satisfacción de los servicios



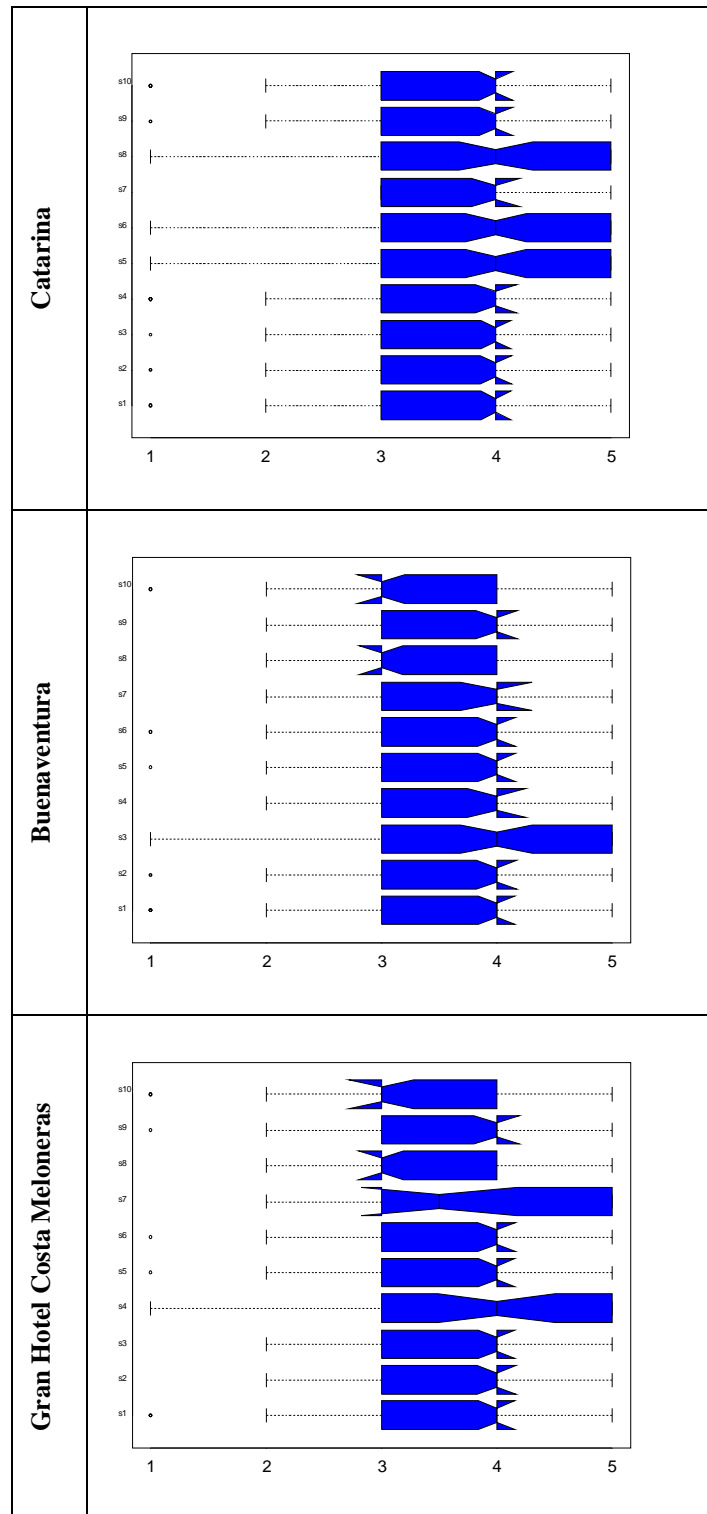
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.19. Distribución del grado de importancia de los servicios



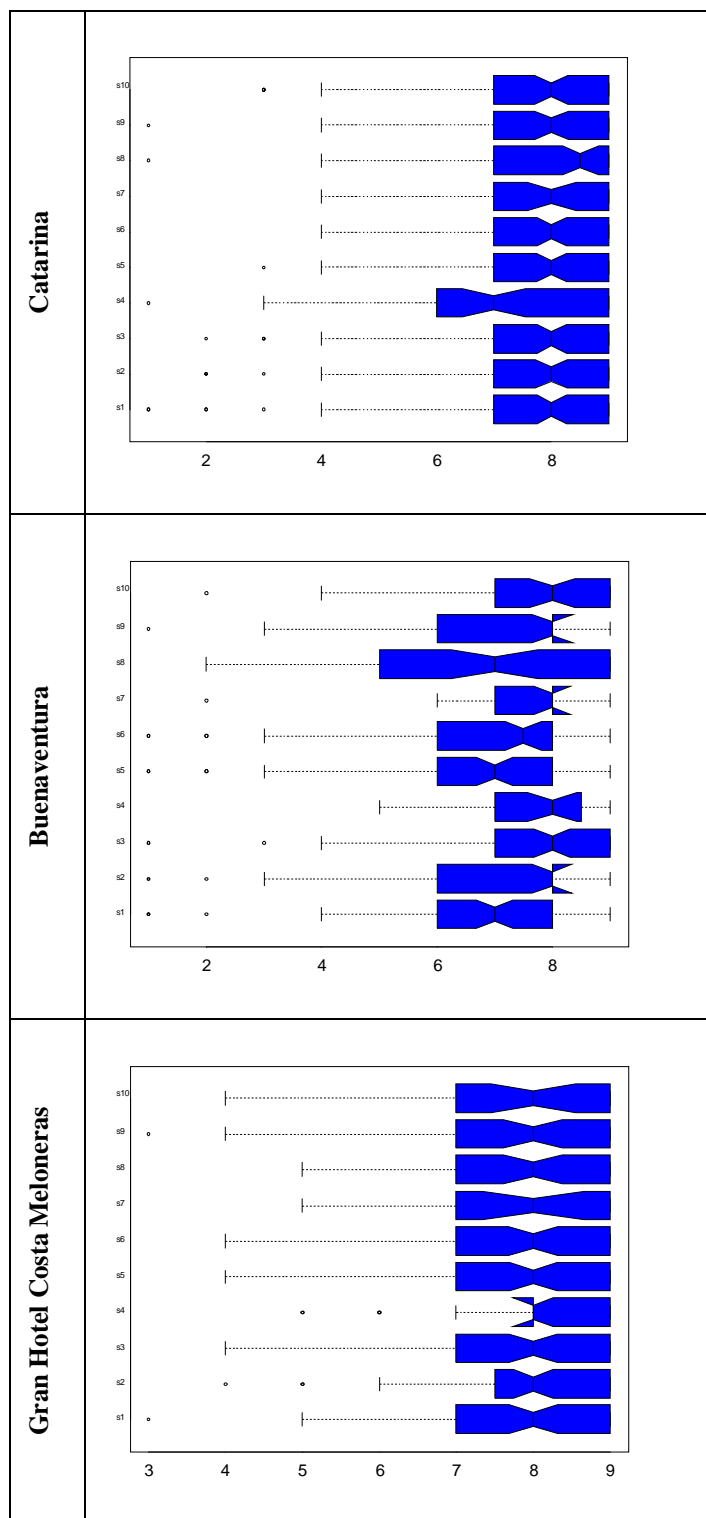
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.20. Distribución del grado de disconformidad de los servicios



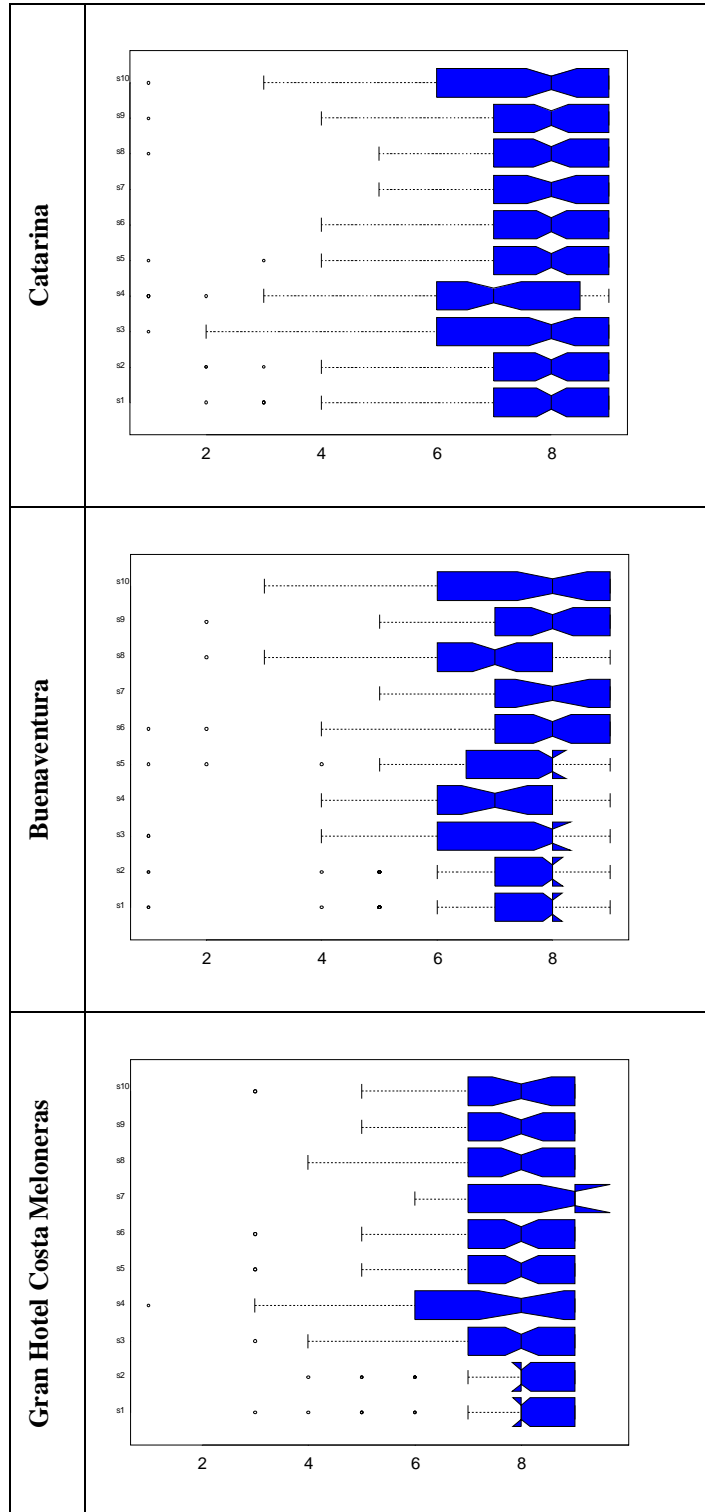
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.21. Distribución del grado de amabilidad del personal de servicios



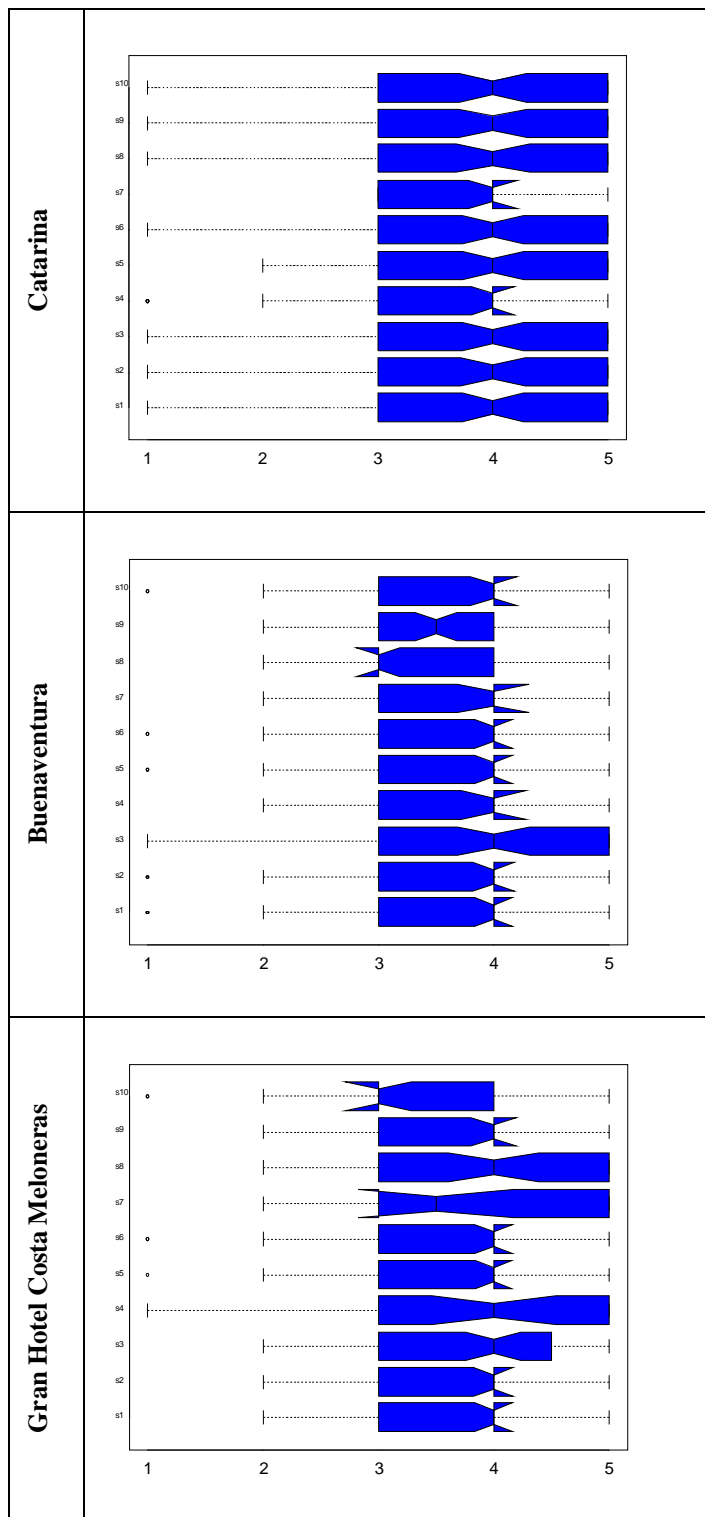
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.22. Distribución del grado de importancia de la amabilidad del personal de servicios



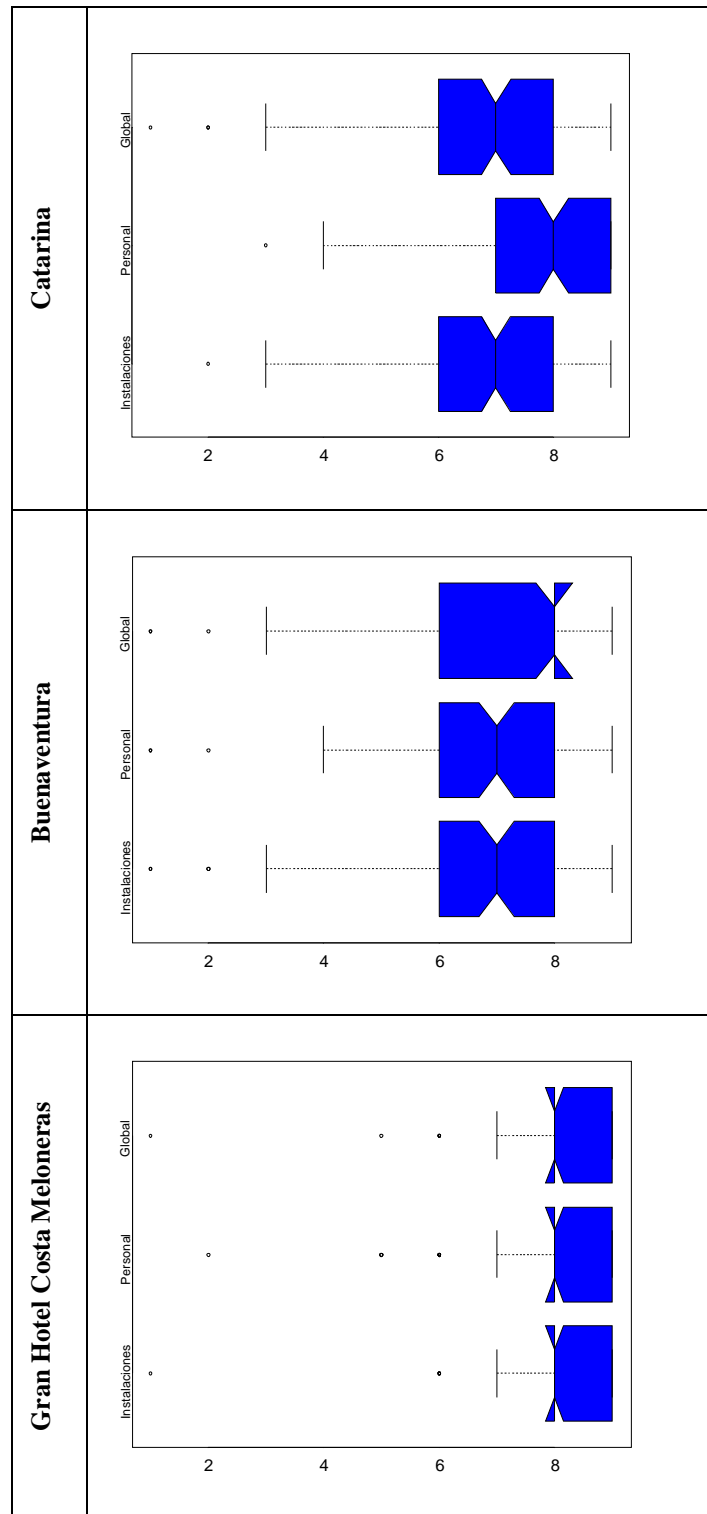
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.23. Distribución del grado de disconformidad de la amabilidad del personal de servicios



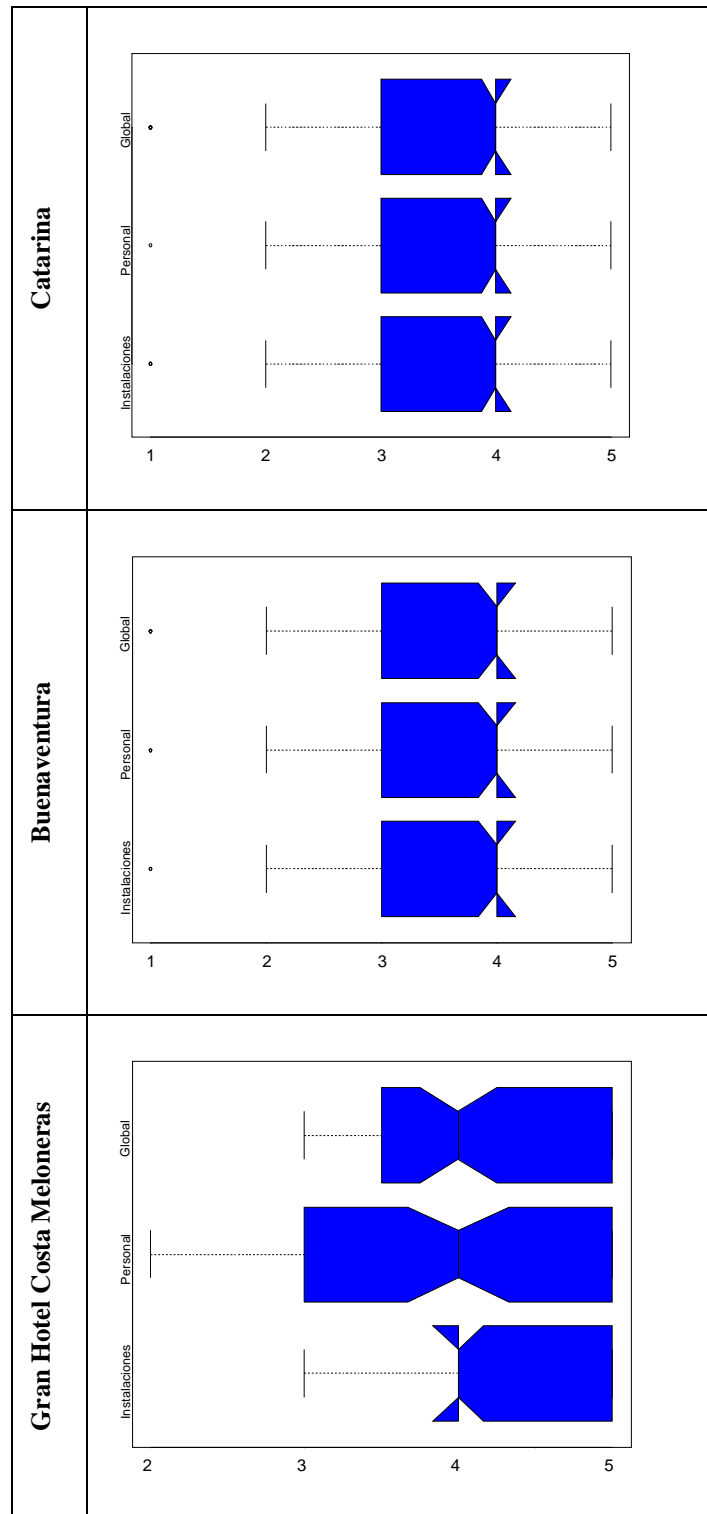
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.24. Distribución del grado de satisfacción de la calidad global del hotel



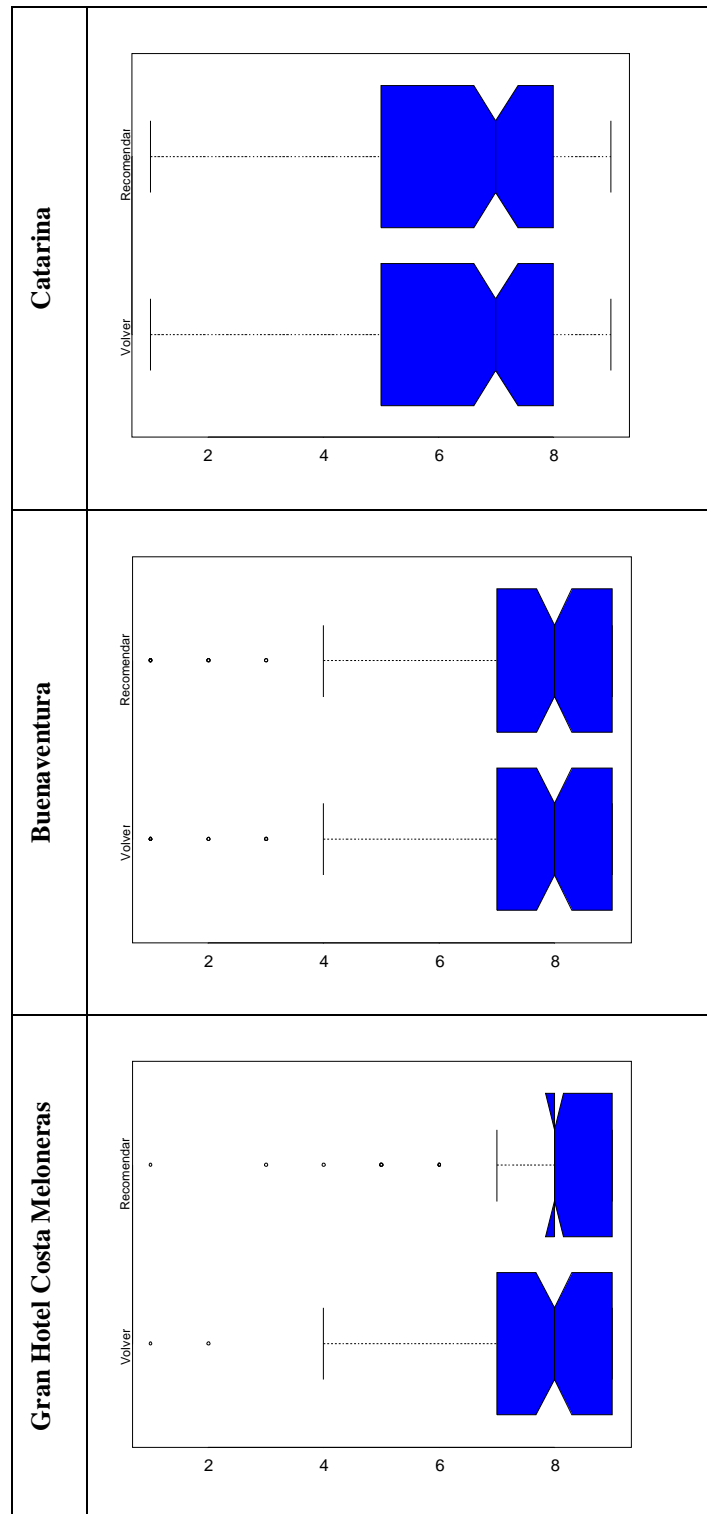
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.25. Distribución del grado de disconformidad de la calidad global del hotel



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.26. Distribución del grado de fidelización del cliente



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5

LÓGICA BORROSA PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

5. Introducción

Este capítulo presenta una parte de trabajos que ya han sido previamente publicados (Benítez et al., 2007a; Benítez et al., 2007b), en los que se estudia como evaluar el grado de la calidad en la Gestión Hotelera considerando dimensiones departamentales. Los hoteles proveen una amplia gama de servicios a los consumidores. Estos incluyen: alojamiento, recepción, comidas, servicio de habitaciones, canchas de tenis, localización cercana a la playa, piscinas, jardines, entre los más importantes. La calidad de servicio es el resultado de la percepción individual que hace cada cliente de este servicio multidimensional. El objetivo que se persigue es doble: por un lado estimar el grado de calidad de cada una de las dimensiones consideradas en los cuestionarios (dimensiones departamentales), y por otro lado obtener un indicador sintético que mida de forma global la calidad del hotel. Con este fin, se utiliza el enfoque de los modelos de decisión multi-atributo para evaluar la calidad de servicio en la industria hotelera. Se utilizan las encuestas de satisfacción de los clientes realizadas en cuatro hoteles de Canarias del Grupo Lopesan, y se emplea la metodología de los conjuntos borrosos como una forma adecuada de reducir la ambigüedad de conceptos que son asociados con los juicios subjetivos de los seres humanos que se expresan lingüísticamente. Finalmente, el método TOPSIS, que se basa en el grado de semejanza obtenida frente a la mejor alternativa virtual, se emplea para calcular los indicadores de calidad sintéticos. Los resultados sirven a los directores de los hoteles para analizar de forma dinámica la evolución de la calidad departamental, así como la calidad global de cada

establecimiento turístico. De esta forma, se pueden establecer procedimientos en aquellos departamentos que así lo requieran.

La Calidad en la gestión se vislumbra en nuestros días como una de las mejores herramientas para conseguir unos niveles adecuados de competitividad y desarrollo de la actividad turística. El crecimiento continuo del turismo internacional que ha venido fomentado por la facilidad de acceso, de tipo real o virtual, a áreas geográficas lejanas ha provocado que exista un mayor interés por todas las cuestiones relacionadas con la calidad del servicio en las empresas turísticas. Este hecho ha venido también acompañado con el crecimiento del sector servicios en detrimento del resto de sectores económicos, fundamentalmente en las economías de las regiones turísticas. El número de trabajos del área de conocimiento que se ocupa de la calidad de servicio en las empresas turísticas está creciendo exponencialmente en los últimos años, ya que existen multitud de aspectos e interfaces que necesitan ser considerados. Además existen nuevas metodologías que se están aplicando con las que las empresas turísticas pueden mejorar su gestión y de esta forma mejoran globalmente su posición relativa con respecto a sus competidores. El porqué la calidad del servicio se considera hoy en día como una potente herramienta de gestión se puede justificar con el trabajo de Dale et al. (1990), en el que se recogían los factores más importantes a tener en cuenta:

1. La imposición de los requerimientos de calidad que imponen los clientes, externos e internos en cada uno de los enlaces de la cadena de servicio al cliente.
2. Pérdida de la cuota de mercado a favor de nuestros competidores.
3. Las enseñanzas a nivel internacional de los gurus de la calidad que han implementado planes de calidad de gestión en las principales empresas de servicios.
4. Los casos de estudio publicados que ponen énfasis en como las organizaciones han introducido y desarrollado la calidad de servicio dentro de la cultura corporativa de la organización.

Además es importante reconocer la influencia que tienen los programas de calidad que se han introducido a nivel internacional para promover la mejor práctica en la industria

turística. Por ejemplo, los reconocimientos de la calidad que se llevan a cabo en programas como Malcolm Baldrige Award de Estados Unidos y un Modelo de Excelencia de la Fundación Europea del Reconocimiento de la Calidad.

Estos programas se han introducido por diversas razones, pero no cabe duda que han influido de manera positiva en muchas industrias para destacar los ejemplos de las “mejores practicas” a nivel de las organizaciones, que se han clasificado por diversas variables, como pueden ser el tamaño, la titularidad, la pertenencia a cadenas o la localización de los establecimientos.

Los turistas se han convertido en clientes muy sofisticados con el paso del tiempo, ya que han acumulado múltiples experiencias previas sobre una gran variedad de servicios, conformando de una manera determinada sus expectativas. Así, los clientes demandan nuevos servicios con unas características determinadas y los proveedores deben hacer un esfuerzo continuo para satisfacer expectativas que no son fácilmente observables, o de lo contrario no sobrevivirán en un mundo tan competitivo.

La globalización del turismo no ha hecho más que aumentar la complejidad de la forma de hacer negocio en el sector turístico. Los hoteles necesitan ajustarse a los gustos y expectativas de los consumidores de diferentes regiones del mundo y además tienen que incorporar asimismo diferentes culturas en el conjunto de sus empleados. Por lo tanto, hoy es más importante que nunca estar alerta, entender e implementar programas de calidad que ayuden a las organizaciones a subsistir y mejorar sus resultados de explotación. Es cierto, que muchas empresas turísticas, ya sean grandes empresas o pequeñas explotaciones familiares encuentran difícil cuando empezar a implementar un programa de calidad, y además se desorientan con facilidad debido a la diversidad de metodologías que hoy en día existen sobre esta materia. Por esta razón se realizará un esfuerzo previo en la siguiente sección explicando las características principales que en este capítulo se propone como una primera aproximación para obtener índices de calidad sintéticos con las encuestas de calidad que se realizan en la actualidad en los hoteles de cualquier grupo hotelero, aplicándolo en nuestro caso al grupo Lopesan.

Se intentarán contemplar ciertas cuestiones previas, como pueden ser, ¿qué dimensiones departamentales presentan mayor homogeneidad en los resultados que obtienen?, ¿cómo se pueden construir indicadores sintéticos de calidad con los resultados obtenidos por

los diferentes departamentos del hotel?, ¿qué departamentos tienen más importancia en el resultado global del hotel?, o ¿existe la adecuada coordinación departamental dentro de nuestros hoteles?

5.1. Fundamentos metodológicos

La industria hotelera en las Islas Canarias ha estado sometida a una gran competencia durante los últimos años debido fundamentalmente a las presiones de los tour operadores y a la aparición de importantes competidores de otros destinos turísticos. Bajo estas circunstancias, las grandes corporaciones hoteleras no sólo han intentado establecer servicios más adecuados, si no que también han intentado incentivar y atraer a los consumidores ofreciendo interesantes promociones. A los hoteles les gustaría consolidar sus cuotas de mercado a la vez que aumentar su productividad. Sin embargo, los beneficios marginales de las distintas estrategias de marketing están comenzando a disminuir debido a que la mayoría de las empresas comparten el mismo objetivo. Teniendo en consideración estas limitaciones, algunos de los hoteles tienden ahora a centrar su atención en el compromiso de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los consumidores.

Ya se ha visto que los hoteles proveen una amplia gama de servicios a los consumidores. Estos incluyen: alojamiento, recepción, comidas, servicio de habitaciones, canchas de tenis, localización cercana a la playa, piscinas, jardines, entre los más importantes. La calidad de servicio debe ser interpretada como un compendio de varios atributos. No sólo se refiere a atributos tangibles si no que también comprende atributos intangibles o subjetivos como la seguridad o la tranquilidad que son difíciles de medir de forma precisa y son estudiados generalmente a través de información lingüística.

La evaluación de la calidad de servicio en la industria hotelera es un proceso en constante evolución que requiere de un seguimiento continuo con el fin de mantener un estándar de calidad adecuado en las diferentes áreas de servicio o atributos. La evaluación debe estar basada en un proceso comparativo que permita a los directivos identificar aquellas áreas de mejora o deterioro por debajo de ciertos umbrales previamente establecidos. De este modo, los resultados de la evaluación podrán ser

utilizados por los directivos como una herramienta que sirva de punto de referencia en cada una de las áreas de servicio. Dubé y Renaghan (1999a) compararon las opiniones de los clientes habituales acerca de la importancia de las mejores prácticas funcionales de la industria de alojamiento con aquellas de los directivos de los hoteles y de los operadores. Se centraron en aquellas prácticas que eran percibidas por los consumidores como los atributos más importantes de los hoteles (creando así un valor de la lealtad del cliente). Los consumidores clasificaron la importancia relativa de los atributos específicos relacionados con diferentes áreas funcionales. Estos autores encontraron que (1) la calidad y la variedad de los servicios dentro del hotel; (2) la calidad del personal del hotel; (3) la calidad del diseño de las habitaciones y los detalles de las habitaciones y del baño; (4) la marca importante y la reputación positiva; y (5) el valor percibido eran las áreas más importantes que generaban la evaluación general del hotel. Dubé y Renaghan (1999b) demostraron que la mayoría de los hoteles alojan clientes de diferentes segmentos de mercado y cada grupo asigna una importancia diferente a las distintas áreas de servicio. Los viajeros usualmente buscan hoteles funcionales y confortables. Los viajeros de ocio centran el énfasis en el confort, mientras que los que viajan por motivo de trabajo (negocios, congresos, etcétera) están más interesados en los servicios prestados por el hotel y en la eficiencia y amabilidad del personal que los atiende. Estos últimos le dan mucha más importancia a que el hotel este localizado en un lugar conveniente que a todas aquellas cuestiones más relacionadas con el confort.

Cuando se trata de hacer mediciones de la calidad de servicio, la información lingüística aparece como un factor importante del proceso. Esta información es realmente más difícil de representar a través de una función matemática. En este sentido, resulta muy fácil medir la temperatura de una habitación en grados centígrados, sin embargo, es mucho más difícil medir si la temperatura es adecuada o no. Una medición de veintidós grados Celsius puede dar lugar a diferentes respuestas (por ejemplo en una escala Likert de siete puntos) acerca de si esta temperatura es adecuada o no. Este valor depende en gran medida del entorno y de las preferencias de los diferentes consumidores.

La información lingüística representa un conocimiento subjetivo, y generalmente este hecho no tiene la relevancia adecuada cuando los analistas introducen este tipo de variables en complejos modelos matemáticos que tratan de representar fenómenos del mundo real. Sin embargo, los atributos que miden la calidad de servicio se caracterizan

por la incertidumbre, la subjetividad, la imprecisión y la ambigüedad. Cuando los consumidores toman decisiones, generalmente emplean su conocimiento subjetivo e información lingüística.

Lewis y Booms (1983) definen la calidad de servicio como una medida de como se ajusta el servicio prestado a las expectativas de los consumidores. Parasuraman et al. (1985) desarrollan un modelo conceptual de calidad de servicio entre empresas y consumidores en algunas industrias donde establecen que “la calidad que un consumidor percibe en un servicio determinado es una función de la magnitud y la dirección de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido” (p. 46). En su modelo, el servicio esperado describe las expectativas de los consumidores acerca de que servicio debería prestar la empresa y el servicio percibido revela la idea que se ha formado el consumidor acerca del servicio que le ha sido prestado.

En la investigación de mercado, la mayoría de los cuestionarios usan la escala Likert, que generalmente es lingüística, para medir la actitud de los entrevistados. En el pasado, diversos métodos estadísticos fueron usados para analizar la calidad de servicio en la industria hotelera, utilizando escalas Likert de n puntos para ponderar la importancia de los distintos atributos. En este capítulo usaremos la metodología de los conjuntos borrosos que ha sido aplicada en el área de dirección de empresas (Hutchinson, 1998; Viswanathan, 1999; Xia et al., 2000), y que logró una gran aceptación en el análisis de la calidad de servicio (Tsaour et al., 2002; Yeh and Kuo, 2003).

Los juicios de los consumidores acerca del servicio dependen básicamente de la fuerza de sus creencias o expectativas acerca de las diferentes características o atributos asociados con el servicio y de la importancia de los mismos (Engel et al., 1995).

Las creencias de los consumidores típicamente conllevan asociaciones entre el servicio prestado y sus principales características. Estas asociaciones se derivan de su experiencia directa con el servicio prestado y de sus experiencias pasadas con otros servicios de análoga naturaleza. El peso de los atributos está generalmente relacionado con la importancia relativa que los consumidores otorgan a cada atributo. Esto implica que los atributos para medir la eficiencia de un servicio dependen en gran medida del

contexto y deberían seleccionarse de manera que reflejen tanto la problemática sujeta a evaluación como el entorno en el que se provee el servicio investigado.

En este sentido, se han formulado muchos modelos para evaluar la calidad de servicio como una suma ponderada de las creencias acerca de los atributos del servicio, teniendo en cuenta la importancia relativa de dichos atributos. Estos métodos se asemejan a los modelos de decisión multi-atributo (MDMA) que están basados en la teoría del valor multi-atributo o de la utilidad (Keeney and Raiffa, 1993). Estos modelos se han utilizado en muchas ocasiones para ordenar conjuntos de alternativas de decisión caracterizadas por múltiples atributos (Dyer et al., 1992; Stewart, 1992; Yeh et al., 1999). Estos métodos son particularmente adecuados para resolver problemas de decisión donde es realmente importante y necesario obtener preferencias cardinales o un ranking de las alternativas disponibles. En el presente caso de estudio, se evalúa la calidad del servicio de cuatro hoteles del grupo LOPESAN LHR y se obtiene un índice global o sintético de calidad en cada período para cada uno de los hoteles.

Para evaluar la calidad de servicio en la industria hotelera usando el enfoque MDMA, se necesita primero identificar que atributos de servicio se encuentran bajo el control de los directivos del hotel. La calidad de los servicios percibidos por sus consumidores puede entonces ser representada y medida por estos atributos. Para este propósito, vamos a utilizar el cuestionario que habitualmente es entregado a los clientes del hotel de forma regular. Este cuestionario esta formado por trece atributos de servicio (véase la Tabla 5.1) y fue desarrollado por el departamento de marketing de la compañía³¹.

Para ser competitivos en el mercado, los hoteles del grupo necesitan ofrecer “el mejor valor por el dinero”. Para este propósito, es necesario realizar encuestas donde los clientes establezcan una valoración de los distintos atributos. Los trece atributos incluidos en el estudio son más bien estándar en los estudios de calidad de servicio dentro de la industria hotelera. Estos atributos son adecuados para ser empleados como criterio de evaluación en la metodología que proponemos y reflejan los aspectos que más interesan a los clientes de los hoteles. Estos atributos también representan las medidas de actuación que están bajo el control de la dirección del hotel y representan la

³¹ El cuestionario de opinión que se utiliza en el grupo Lopesan se puede consultar en el Anexo 2

calidad funcional. Ésta está relacionada con los procesos de prestación de servicio y refleja las experiencias de los clientes con los servicios del hotel. Algunos autores manifiestan que la calidad funcional juega el papel más crítico en la percepción general de la calidad y que el éxito de los directivos depende de la continua mejora de la calidad funcional de los servicios del hotel.

Tabla 5.1. Dimensiones Departamentales de la Calidad de Servicio incluidas en el cuestionario de opinión.

A LA CARTE COMIDA
A LA CARTE SERVICIO
BAR DIA
BAR NOCHE
COCINA CENA
COCINA DESAYUNO
LIMPIEZA EXTERIORES
MANTENIMIENTO
OCIO
PISOS
RECEPCION
SERVICIO CENA
SERVICIO DESAYUNO

El grado de calidad funcional de los servicios del hotel percibidos por los clientes ha sido valorado subjetivamente a través de un proceso de encuestas desde el comienzo del año 2002. En este capítulo, se analizan los resultados de las encuestas del año 2003. En total se dispone de una muestra de 45629 individuos que respondieron a un total de 102 encuestas diferentes - correspondientes a las distintas fechas en las que se realizaron las encuestas en los cuatro hoteles del grupo. La muestra representa aproximadamente un 44% del número total de clientes que estuvieron hospedados en los hoteles durante esas fechas específicas³².

El proceso de valoración subjetiva es intrínsecamente impreciso, debido a las características de los servicios de los hoteles y al método que ha sido empleado para obtener una suma ponderada de la actuación global. En los procesos de encuesta, se usa

³² Es destacable que de los cuestionarios repartidos en las diferentes fechas, un alto porcentaje (88%) respondió a la encuesta de opinión. Por lo que la tasa de respuesta es muy significativa.

un conjunto de términos lingüísticos ({malo, regular, bueno, muy bueno}) para valorar la calidad de cada dimensión respectivamente. Cada persona encuestada valora cada uno de los atributos usando uno de los términos lingüísticos definidos en el conjunto correspondiente de términos. Es importante remarcar que cada uno de esos términos está ligado a alguna expresión gráfica (por ejemplo, caras expresando distintas fases de agrado o desagrado) que el individuo debe marcar a la vez que el término lingüístico para cada uno de las dimensiones estudiadas.

5.2. El método de los números borrosos y TOPSIS.

Los términos lingüísticos, grado de satisfacción y grado de importancia son a menudo vagos. Por ejemplo, las expresiones lingüísticas tales como satisfecho, normal, insatisfecho son interpretadas como una representación natural de las preferencias o juicios de los consumidores. La vaguedad es el origen de la aplicabilidad de la teoría de los conjuntos borrosos cuando se trata de capturar la estructura de preferencias de los tomadores de decisiones. La teoría de los conjuntos borrosos ayuda en la medición de la ambigüedad de conceptos que son asociados con los juicios subjetivos de los seres humanos. Durante el proceso de evaluación, los consumidores son, a menudo, imprecisos y esto de lugar a que aparezcan en el análisis errores importantes. Por lo tanto, la teoría de los conjuntos borrosos es una herramienta de gran valor cuando se trata de reforzar la comprensión y el razonamiento del proceso de toma de decisiones.

La modelización utilizando conjuntos borrosos es una forma efectiva de formular los problemas de decisión donde la información disponible es subjetiva e imprecisa (Zimmermann, 1996). La subjetividad e imprecisión del proceso de encuestas a la hora de reflejar las valoraciones realizadas por los encuestados se analiza de forma más idónea a través de los conjuntos borrosos. Herrera y Herrera-Viedma (2000) sostienen que los términos lingüísticos son intuitivamente más fáciles de usar cuando los tomadores de decisiones expresan la subjetividad e imprecisión de sus valoraciones, y por esta razón la teoría de los conjuntos borrosos se ha convertido en un método muy popular en el campo de la evaluación de la calidad de servicio.

Los números borrosos es una metodología muy apropiada que combina adecuadamente el conocimiento subjetivo y el conocimiento objetivo. Zadeh (1965) enunció algunos resultados básicos asociados al desarrollo de los conjuntos borrosos. Muchos de los

conjuntos encontrados en la realidad no tenían definidas cotas que separasen los elementos dentro de un conjunto de los que están fuera. En nuestro caso se puede intentar evaluar cuando un mostrador de recepción tiene un tiempo de espera elevado. Si denotamos por W el conjunto de “tiempos de espera elevados en el mostrador de recepción”, la cuestión que surge es determinar cuáles son los límites de este conjunto. ¿Pertenece a este conjunto un tiempo de espera de 5 minutos? ¿y de 10 ó 15 minutos? Las respuestas a estas cuestiones son siempre lógicas desde el punto de vista del directivo encargado de la calidad de servicio, y como bien él sabe siempre existirá una probabilidad positiva de encontrar un consumidor que responda afirmativamente a estas preguntas.

Por otra parte, parece intuitivamente claro que un tiempo de espera de 10 minutos tenga mayor probabilidad de pertenecer a W que un tiempo de espera de 5 minutos. En otras palabras, es más cierta la afirmación “10 minutos es un tiempo de espera elevado en el check-in” que la afirmación “5 minutos es un tiempo de espera elevado en el check-in”. Dentro de este contexto, podemos afirmar que “todo es una cuestión de grado”, así todos los tiempos de espera en el mostrador de recepción pueden ser tratados como elevados. Si ahora introducimos el conjunto de “tiempos de espera moderado en el check-in”, y procedemos de forma análoga, veremos que podríamos tratar todos los tiempos de espera como moderados. Finalmente, nos podemos preguntar si un tiempo de 5 minutos es elevado, moderado y rápido a la vez. La respuesta es muy simple. Un tiempo de espera de 5 minutos es elevado, moderado y rápido a la vez. Dicho de otra forma, un tiempo de 5 minutos pertenece a los conjuntos de “tiempos de espera elevados en el check-in”, “tiempos de espera moderados en el check-in” y “tiempos de espera rápidos en el check-in” con diferente intensidad de pertenencia.

Zadeh (1975) y Mamdani y Assilian (1975) establecen la lógica borrosa introduciendo un concepto de razonamiento aproximado y demuestran que las afirmaciones vagas permiten la formación de algoritmos que pueden usar información vaga para obtener inferencias vagas. Muchos campos se han beneficiado de este enfoque, pero sobre todo el estudio de los sistemas humanos complejos, tales como el estudio de la calidad de servicio.

Sea el universo de discurso X , el subconjunto de los números reales R dado por: $X = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\}$. Un conjunto borroso $\hat{A} = \{(x, \mu_A(x)) \mid x \in X\}$ en X es un conjunto de pares ordenados, donde $\mu_A(x)$ es una función de pertenencia que se expresa como una función del siguiente tipo: $\mu_A(x) : X \rightarrow [0,1]$. La función de pertenencia para los conjuntos borrosos puede tomar cualquier valor del intervalo cerrado $[0,1]$. Cuanto mayor es $\mu_A(x)$, mayor es la veracidad de la afirmación de que el elemento x pertenece al conjunto A .

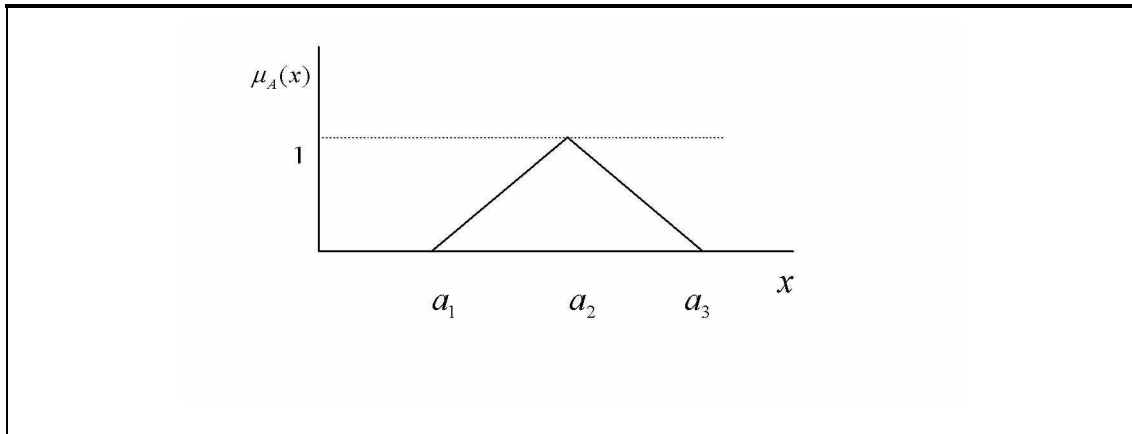
En este capítulo, se va a restringir el uso de los conjuntos borrosos a los conjuntos más populares dentro de esta lógica: los números triangulares borrosos que están definidos por una terna (a_1, a_2, a_3) de números reales y se denotan por \hat{A} . La función de pertenencia $\mu_A(x)$ se define a continuación y su gráfico se representa en el Gráfico 5.1.

$$\mu_A(x) = \begin{cases} \frac{x-a_1}{a_2-a_1}, & a_1 \leq x \leq a_2, \\ \frac{x-a_3}{a_2-a_3}, & a_2 \leq x \leq a_3, \\ 0, & \text{en otro caso.} \end{cases}$$

Cada término lingüístico está caracterizado por un número triangular borroso para representar su rango de valor aproximado entre 0 y 100³³, y lo denotamos como (a_1, a_2, a_3) , donde $0 \leq a_1 \leq a_2 \leq a_3 \leq 100$. a_2 es el valor más probable del término lingüístico, y a_1 y a_3 son las cotas inferior y superior usadas para reflejar la ambigüedad del término.

³³Otros rangos tales como (0-7) o (0-10) también pueden ser válidos.

Gráfico 5.1. Función de Pertenencia.



Fuente: Elaboración Propia

En este ejercicio, no era posible reflejar la heterogeneidad de los consumidores. Es evidente que la exigencia de cada uno de los consumidores no es la misma como ya ha quedado demostrado en el capítulo 4, y, que por lo tanto, los encuestados pueden tener diferentes percepciones de estos términos lingüísticos, pero afortunadamente este problema no es muy importante porque hemos utilizado valores por defecto que se consideran representativos para reflejar las preferencias de los consumidores, y que ya se han utilizados previamente en otros estudios³⁴. Los valores por defecto de los términos lingüísticos se muestran en la Tabla 5.2, y las funciones de pertenencia se calculan de acuerdo a la ecuación anterior. La asimetría de estos números borrosos se puede explicar por la asimetría de los términos lingüísticos.

En este capítulo, se pretende comparar la evaluación de la calidad de servicio del hotel mediante la resolución de un problema borroso de decisión multi-atributo que requiere establecer un ranking cardinal. El problema está representado por un conjunto de m alternativas, cada una se corresponde a una fecha en la que los hoteles realizaron la toma de datos de las encuestas. Las alternativas han sido evaluadas tomando como base los 13 atributos de servicio enumerados en la Tabla 5.1. El objetivo del problema es

³⁴El proceso de encuestas se lleva a cabo sin tener en cuenta el tratamiento metodológico de la teoría de los conjuntos borrosos. Sin embargo, sería muy fácil conseguir que cada entrevistado tuviera la opción de definir una terna acorde a su percepción y características.

establecer un ranking de los hoteles/fecha dando a cada observación un indicador de nivel de servicio general con respecto a todos los atributos.

Tabla 5.2. Números Borrosos Triangulares.
Valores por defecto de los términos lingüísticos.

Términos Lingüísticos	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
Número Borroso	(0,0,50)	(30,50,70)	(50,70,90)	(70,100,100)

Fuente: Elaboración propia

La vaguedad de los términos lingüísticos acerca del grado de satisfacción ya ha sido establecida. Así, para proporcionar información más objetiva a los directivos del hotel, se ha tratado el grado de satisfacción como números borrosos triangulares y se han agregado las opiniones de los consumidores de acuerdo al promedio de números borrosos de n números triangulares $\hat{A}_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)})$, donde $i = 1, 2, 3, \dots, n$, siendo:

$$\hat{A} = (a_1, a_2, a_3) = \left(\frac{1}{n} \right) \bullet \left(\hat{A}_1 \oplus \hat{A}_2 \oplus \dots \oplus \hat{A}_n \right) = \left(\frac{\sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \sum_{i=1}^n a_3^{(i)}}{n} \right) \quad (1)$$

donde \bullet es la multiplicación de un escalar y un número borroso, y \oplus es la suma de números borrosos, de esta forma \hat{A} es la evaluación media de la observación de un hotel/fecha para un atributo considerando las respuestas de n consumidores entrevistados. La expresión anterior muestra que la evaluación media puede ser representada por un nuevo número triangular borroso (Buckley, 1985).

Para justificar si un atributo de un hotel es débil o fuerte es preciso clarificar la información obtenida mediante la lógica borrosa. El resultado de la información sintética borrosa es a su vez un número borroso, por lo tanto es necesario emplear algún método de ranking no borroso que permita extraer la información relevante de este tipo de técnica. En otras palabras, la “clarificación de la información” es una técnica que permite convertir números borrosos en números reales. Este procedimiento conlleva la búsqueda del mejor valor para la evaluación no borrosa. Existen múltiples metodologías para lograr este objetivo. La “media-del-máximo”, “centro-del-área” y el método “ α -corte” (Zhao y Govind, 1991) son algunos de los enfoques que más se han utilizado. En

este capítulo, se compara la evaluación de dos números triangulares borrosos usando $v_{\tilde{A}}$ que se define como $v_{\tilde{A}} = (a_1 + 2a_2 + a_3)/4$ para la terna (a_1, a_2, a_3) que representa a un número triangular borroso \tilde{A} . Este método (Chen, 1996) se ha elegido por su simplicidad y porque no requiere el establecimiento previo de un juicio personal del analista. El método está basado en el propuesto por Kaufmann y Gupta para comparar números borrosos y su lógica se apoya en la definición de la eliminación de un número borroso (Kaufmann y Gupta, 1988).

En las secciones siguientes se calcula $v_{\tilde{A}}$ para ordenar dos números borrosos para intentar clarificar la evaluación de los hoteles del grupo LHR incluidos en el estudio para cada fecha y atributo, obteniendo de esta manera una matriz de evaluación para cada alternativa (hotel-fecha).

El paso siguiente es resolver el problema de evaluación multi-atributo caracterizado por esta matriz. Existen varias alternativas que se pueden utilizar para lograr este objetivo. Sin embargo, en este ejercicio se utilizará un método que se basa en el grado de optimalidad basado en la mejor alternativa virtual formada por diferentes alternativas donde hay múltiples atributos que caracterizan su nivel de cumplimiento y la noción de la mejor respuesta (Zeleny, 1982). El enfoque utilizado se conoce con el nombre de método TOPSIS (Hwang y Yoon, 1981). Los autores proponen una lógica TOPSIS³⁵ definiendo la solución ideal positiva y la solución ideal negativa. La solución ideal positiva es aquella que maximiza todos los criterios asociados a beneficio y minimiza todos los criterios asociados a coste; mientras que la solución ideal negativa se basa en la lógica opuesta, es decir, maximiza los criterios de coste y minimiza los criterios de beneficio. La observación óptima es aquella que está más cercana a la solución ideal y más alejada de la solución ideal negativa. El ranking de las alternativas en TOPSIS se realiza teniendo en cuenta “la similitud relativa de cualquier alternativa con la solución ideal”, evitando la situación de tener la misma similitud a ambas soluciones, la ideal y la ideal negativa.

³⁵ TOPSIS es un acrónimo que proviene del siguiente término anglosajón: techniques for order preference by similarity of ideal solution. Se trata de establecer un algoritmo que permita extraer la información relevante por similitud a soluciones extremas positivas o diferencia de soluciones extremas negativas.

En resumen, la solución ideal positiva está compuesta por todos los valores mejores de todos los atributos, mientras la solución ideal negativa está formada por todos los valores peores del conjunto de valores observados. Durante el proceso de selección de información, la mejor alternativa sería aquella que está más cerca de la solución ideal positiva y más alejada de la solución ideal negativa. Si se considera el espacio objetivo de dos criterios como ejemplo (véase Gráfico 5.2), A^+ y A^- son respectivamente la solución ideal positiva y la solución ideal negativa, y la observación A_1 está mas próxima a la solución ideal (A^+) y a la solución ideal negativa (A^-) que A_2 . De hecho, estas dos observaciones no son comparables ya que existe un trade-off entre las distancias a las soluciones ideales. Sin embargo, TOPSIS puede ayudar a resolver este problema ya que define la “proximidad relativa” hasta considerar y correlacionar como un todo la distancia a la solución ideal y a la solución ideal negativa.

Las soluciones ideales se obtienen a partir de estas dos ecuaciones:

$$A^+ = \left\{ \left(\max V_{ij} \mid j \in J \right), \left(\min V_{ij} \mid j \in J' \right), i = 1, 2, \dots, m \right\} \quad (2)$$

$$A^- = \left\{ \left(\min V_{ij} \mid j \in J \right), \left(\max V_{ij} \mid j \in J' \right), i = 1, 2, \dots, m \right\} \quad (3)$$

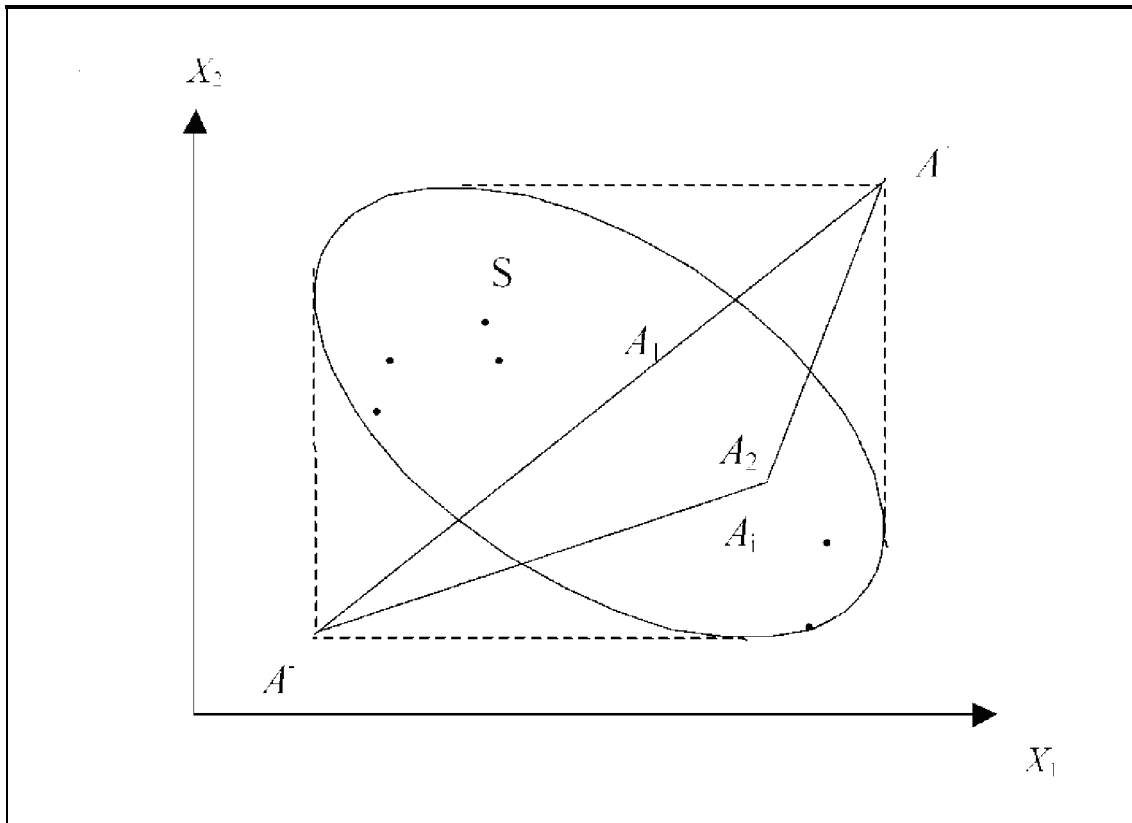
Donde J y J' forman una partición de los diferentes atributos o criterios de acuerdo a que puedan ser considerados cómo beneficios o costes.

Después de la determinación de las soluciones ideales se obtiene la distancia Euclídea entre la solución ideal positiva y la solución ideal negativa para cada observación según las expresiones:

$$S_i^+ = dist(V_i, A^+) = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - A_j^+)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (4)$$

$$S_i^- = dist(V_i, A^-) = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - A_j^-)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (5)$$

Gráfico 5.2. Distancia entre la solución ideal positiva y negativa. Ejemplo bidimensional..



Fuente: Elaboración Propia

Entonces se calcula la proximidad relativa a la solución ideal positiva de cada observación como:

$$C_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (6)$$

donde $0 \leq C_i \leq 1$. Una observación está más próxima a la solución ideal a medida que C_i se aproxima a 1. Un conjunto de alternativas puede ser clasificado de acuerdo a C_i en orden descendente. Este enfoque ha sido ampliamente empleado en diferentes contextos de decisión (véase, por ejemplo, Athanassopoulos y Podinovski, 1997; Chang y Yeh, 2001; Chen y Hwang, 1991; Yeh et al., 2000; Zeleny, 1998). Esto se debe principalmente a su aplicabilidad a la hora de resolver diferentes situaciones relacionadas con problemas de decisión humanos; y a la simplicidad matemática con la que se resuelve la evaluación relativa de las alternativas.

El razonamiento que hay detrás de la presente metodología es que una mejor evaluación de un par hotel-fecha debería ser capturado por un mayor grado de similitud con la solución ideal positiva y un menor grado de similitud con la solución ideal negativa. Cuanto mayor sea este índice de evaluación mejor será la calidad de servicio general de la alternativa hotel-fecha en relación a otras encuestas llevadas a cabo en el mismo hotel en otro período. Este índice como tal es un concepto relativo e indica el ranking relativo obtenido dinámicamente para cada uno de los hoteles evaluados en términos de los atributos de servicio investigados en la encuesta.

5.3. La calidad de Servicio en el Grupo Lopesan durante el año 2003

Algunos de los temas relacionados con el turismo en destinos insulares, tales como el desarrollo de la industria turística, el perfil de los visitantes así como el impacto medioambiental, económico y social del turismo han sido el centro de atención de la investigación del turismo en las islas (Briguglio et al. 1996; King, 1997; Lockhart y Drakalis-Smith, 1997).

La calidad es considerada una herramienta esencial para los directivos de los hoteles. Ésta representa uno de los factores que permite a los hoteles ser competitivos dentro del mercado donde operan ya que la calidad determina la satisfacción del cliente, estimula la intención de volver al mismo establecimiento a la vez que éste puede ser recomendado a otros potenciales clientes. Es de sobra conocido que la calidad de servicio es un elemento esencial a la hora de evaluar un determinado establecimiento por los visitantes. Laws (1991) indica que un 77% de las reclamaciones recibidas en el Reino Unido por los turistas extranjeros están relacionadas con la calidad de los servicios y de los alojamientos. Además, el creciente número de nuevos destinos de vacaciones ha incrementado la competencia en el mercado turístico europeo, y por tanto, cuidar la calidad de los alojamientos turísticos es una estrategia esencial a seguir por los destinos turísticos europeos localizados en territorios insulares si estos quieren ser competitivos dentro del mercado internacional del turismo. Sin embargo, a pesar de la importancia señalada, a la cuantificación de la calidad de servicio en los alojamientos

insulares no se le ha prestado demasiada atención por parte de los investigadores y de los planificadores³⁶.

Gran Canaria es una de las islas más visitadas del continente europeo, pero los directivos de grupo LHR están tratando de anticipar los problemas de consolidación de las Islas Canarias como destino turístico y desarrollando estrategias para conseguir un desarrollo futuro. Una de estas estrategias consiste en estudiar la calidad de servicio realizando encuestas periódicas a los clientes de los cuatro hoteles del grupo localizados en las Islas Canarias: Buenaventura, Catarina, Gran Hotel Costa Meloneras (localizados en el sur de Gran Canaria) y Altamarena (situado en la isla de Fuerteventura).

La Tabla 5.3 muestra el número de encuestas llevadas a cabo en cada hotel así como la tasa de respuesta conseguida en cada una de las encuestas. Se puede observar que se realizaron más encuestas en el Gran Hotel Costa Meloneras, donde se realiza una evaluación con una periodicidad de tres encuestas cada mes, mientras que en el resto de los hoteles se realizan dos encuestas por mes. El Hotel Altamarena sólo realizó encuestas desde el mes de abril del año 2003 debido a que se incorpora por esas fechas al grupo.

El cuestionario empleado para evaluar la calidad de servicio del hotel consta de 13 preguntas relacionadas, cada una de ellas, con los atributos o criterios más importantes. Para la evaluación de cada criterio se emplean expresiones lingüísticas asociadas a figuras de caras que expresan un mayor nivel de agrado o desagrado. De acuerdo a lo establecido anteriormente, define una función de pertenencia asociada a cada expresión lingüística representada por números borrosos triangulares que permitirá llevar a cabo el análisis posterior.

³⁶ Ekinci et al. (2003) midieron la calidad de servicio en los alojamientos de Creta, identificaron las características de los turistas británicos que visitaron la isla y valoraron la percepción de la calidad de servicio por parte de dichos visitantes. Estos autores encontraron que la percepción varía de acuerdo al género y a la clasificación de los alojamientos.

Tabla 5.3. Encuestas de Calidad en el Grupo Lopesan en el año 2003.

Gran Hotel Costa Meloneras	Hotel Altamarena	Hotel Buenaventura	Hotel Catarina
609, 554, 91,0%	181, 173, 95,6%	488, 452, 92,6%	284, 268, 94,4%
633, 578, 91,3%	124, 111, 89,5%	445, 342, 76,9%	334, 266, 79,6%
594, 492, 82,8%	274, 263, 96,0%	507, 478, 94,3%	328, 325, 99,1%
548, 455, 83,0%	228, 201, 88,2%	580, 515, 88,8%	306, 276, 90,2%
529, 461, 87,1%	210, 202, 96,2%	601, 551, 91,7%	360, 332, 92,2%
661, 519, 78,5%	180, 177, 98,3%	440, 403, 91,6%	229, 221, 96,5%
776, 635, 81,8%	183, 179, 97,8%	442, 409, 92,5%	214, 188, 87,9%
645, 489, 75,8%	164, 161, 98,2%	542, 485, 89,5%	308, 303, 98,4%
497, 419, 84,3%	195, 190, 97,4%	559, 541, 96,8%	228, 213, 93,4%
643, 454, 70,6%	170, 170, 100,0%	627, 517, 82,5%	162, 162, 100,0%
487, 418, 85,8%	150, 141, 94,0%	507, 477, 94,1%	192, 184, 95,8%
696, 607, 87,2%	216, 210, 97,2%	608, 572, 94,1%	192, 182, 94,8%
658, 554, 84,2%	173, 170, 98,3%	605, 512, 84,6%	172, 153, 89,0%
676, 668, 98,8%	123, 121, 98,4%	563, 548, 97,3%	179, 171, 95,5%
617, 500, 81,0%	182, 178, 97,8%	538, 446, 82,9%	216, 209, 96,8%
871, 749, 86,0%	210, 200, 95,2%	523, 462, 88,3%	221, 212, 95,9%
548, 462, 84,3%	116, 105, 90,5%	503, 478, 95,0%	218, 204, 93,6%
635, 519, 81,7%	136, 128, 94,1%	558, 537, 96,2%	246, 216, 87,8%
639, 476, 74,5%		513, 462, 90,1%	222, 220, 99,1%
709, 636, 89,7%		472, 433, 91,7%	235, 217, 92,3%
806, 675, 83,7%		574, 523, 91,1%	268, 250, 93,3%
664, 516, 77,7%		483, 453, 93,8%	268, 251, 93,7%
740, 611, 82,6%		410, 370, 90,2%	271, 249, 91,9%
791, 636, 80,4%		467, 395, 84,6%	251, 230, 91,6%
785, 661, 84,2%			
818, 683, 83,5%			
806, 739, 91,7%			
803, 715, 89,0%			
773, 698, 90,3%			
652, 520, 79,8%			
727, 614, 84,5%			
605, 488, 80,7%			
609, 560, 92,0%			
658, 580, 88,1%			
581, 514, 88,5%			
466, 381, 81,8%			

Número de cuestionarios entregados, recogidos y tasa de respuesta

Los clientes encuestados expresan cuál es la calidad de servicio experimentada en cada atributo de acuerdo a la escala: “mala”, “normal”, “buena”, y “muy buena”. Las respuestas obtenidas se agregan para obtener una evaluación promedio representada por un nuevo número triangular borroso para cada uno de los atributos. Este ejercicio se

repite para cada uno de las encuestas realizadas en cada uno de los hoteles. La Tabla 5.4 muestra la medida de evaluación borrosa mediante la metodología propuesta y antes de clarificar la información para algunas de las encuestas realizadas en el Gran Hotel Costa Meloneras.

Tabla 5.4. Medidas de Evaluación Borrosa del Gran Hotel Costa Meloneras.

Dimensión Departamental	09/01/2003	06/03/2003	01/09/2003	21/12/2003
COMIDA A LA CARTA	(56.93 , 81.41 , 92.19)	(56.04 , 80.40 , 91.58)	(56.90 , 81.17 , 92.54)	(57.11 , 81.82 , 92.23)
SERVICIO A LA CARTA	(58.42 , 83.49 , 93.25)	(59.71 , 84.93 , 94.35)	(57.66 , 82.29 , 92.84)	(60.53 , 86.11 , 94.81)
BAR DIA	(54.89 , 78.30 , 91.32)	(55.84 , 79.73 , 91.81)	(56.01 , 79.64 , 92.18)	(58.14 , 83.08 , 93.20)
BAR NOCHE	(54.88 , 78.52 , 91.11)	(56.22 , 80.25 , 91.92)	(56.04 , 79.87 , 92.05)	(57.86 , 82.65 , 93.03)
COCINA CENA	(52.69 , 75.73 , 89.29)	(50.63 , 73.19 , 87.54)	(54.52 , 78.52 , 90.37)	(56.55 , 81.44 , 91.44)
COCINA DESAYUNO	(57.44 , 82.03 , 92.64)	(55.63 , 79.81 , 91.19)	(57.43 , 82.11 , 92.59)	(58.91 , 84.35 , 93.39)
LIMPIEZA EXTERIORES	(65.66 , 93.59 , 97.71)	(65.36 , 93.17 , 97.47)	(64.08 , 91.39 , 96.75)	(64.57 , 91.97 , 97.10)
MANTENIMIENTO	(57.13 , 81.59 , 92.44)	(57.42 , 81.92 , 92.73)	(57.76 , 82.50 , 92.89)	(57.48 , 82.20 , 92.62)
OCIO	(48.19 , 69.50 , 86.36)	(49.44 , 71.46 , 86.88)	(51.13 , 73.51 , 88.38)	(47.67 , 68.90 , 85.77)
PISOS	(60.04 , 85.70 , 94.33)	(60.23 , 85.92 , 94.41)	(59.94 , 85.53 , 94.31)	(59.48 , 85.00 , 93.96)
RECEPCION	(58.82 , 83.94 , 93.54)	(58.27 , 83.22 , 93.12)	(59.92 , 85.44 , 94.32)	(59.57 , 85.01 , 94.06)
SERVICIO CENA	(61.72 , 87.92 , 95.52)	(59.74 , 85.32 , 94.06)	(60.31 , 86.07 , 94.46)	(63.70 , 90.69 , 96.71)
SERVICIO DESAYUNO	(61.10 , 87.12 , 95.00)	(58.58 , 83.65 , 93.36)	(59.35 , 84.72 , 93.91)	(63.00 , 89.79 , 96.21)

Nota: Se realizaron 32 encuestas durante el año 2003. Sólo se exponen 4 por simplicidad y claridad de exposición.

Como se puede observar en la tabla, la evaluación está determinada por el número fuzzy medio que se ha calculado con todas las respuestas obtenidas en cada una de las fechas y para cada una de las dimensiones departamentales consideradas. Por simplicidad de la información sólo se recogen los resultados correspondientes a cuatro fechas concretas donde se han escogido dos fechas del primer trimestre y dos fechas del último trimestre.

El mismo ejercicio se realizó en cada uno de los hoteles para todas las fechas cumplimentadas durante el año 2003.

Después de obtener una medida de evaluación en términos de números borrosos, es preciso clarificar la información para poder aplicar el procedimiento de ranking TOPSIS. Para ello se utiliza un procedimiento común que requiere de la obtención de la peor y mejor evaluación obtenida para cada hotel. La Tabla 5.5 muestra los valores obtenidos para las encuestas de calidad de servicio del año 2003 en el Hotel Altamarena, resaltando la mejor y la peor evaluación (la observación correspondiente aparece en azul y rojo, respectivamente). En general se observa que la mejor evaluación para cada dimensión departamental se obtiene en las encuestas realizadas en el segundo trimestre del año. En concreto, se observa que durante las encuestas realizadas a finales del mes de mayo y junio, se obtienen los mejores resultados departamentales en once de las trece dimensiones consideradas en el estudio. Solamente, la recepción y la comida a la carta obtienen una mejor valoración en la encuesta realizada a finales del mes de julio (25/07). Estos patrones de comportamiento tienen que ser analizados por los directores de los departamentos, los directores de recursos humanos y el director general del hotel. Por el contrario, las peores evaluaciones aparecen generalmente durante el último trimestre del año, en donde se acumulan los peores resultados en ocho de las dimensiones departamentales. El comportamiento de los bares requiere un comentario independiente porque se observa que es durante la encuesta del 10/08 donde se obtienen los peores resultados. Además también se destaca que no existe relación entre los resultados que se obtienen en la comida (factores tangibles) y los que se desprenden de la calidad de servicio observada en el departamento de mayordomía.

Tabla 5.5. Evaluación de la gestión de la calidad por departamentos. Hotel Altamarena. Año 2003

Departamento	10/04	26/04	09/05	24/05	11/06	26/06	09/07	25/07	10/08	24/08	11/09	23/09	08/10	28/10	12/11	27/11	09/12	23/12
A LA CARTE COMIDA	76,19	77,33	76,45	78,56	77,17	80,73	80,47	81,26	73,33	78,67	79,41	74,71	77,46	76,25	75,03	72,31	75,14	76,32
A LA CARTE SERVICIO	81,16	82,74	79,38	79,55	77,25	83,96	83,07	80,27	75,25	80,61	82,56	77,63	80,16	79,70	78,86	76,72	75,47	78,79
BAR DIA	80,92	80,93	76,62	79,77	78,87	82,55	79,45	77,63	74,49	78,94	81,11	78,39	79,43	77,74	77,62	77,01	81,29	80,09
BAR NOCHE	78,85	79,13	75,61	78,06	78,88	82,98	77,59	75,61	72,52	75,92	78,60	78,23	80,71	79,85	76,99	78,42	81,67	77,87
COCINA CENA	75,53	77,53	76,08	80,04	83,55	83,40	81,39	81,33	79,72	80,24	81,55	77,51	78,01	77,27	76,22	71,48	76,83	77,66
COCINA DESAYUNO	76,38	79,13	78,24	80,35	84,01	83,58	81,82	82,72	80,37	82,05	81,93	76,82	77,71	78,57	76,70	75,50	77,81	78,27
LIMPIEZA EXTERIORES	83,03	83,16	80,66	84,43	81,29	84,41	82,15	82,27	79,83	83,12	82,26	80,12	80,44	80,58	79,91	78,62	76,51	81,67
MANTENIMIENTO	78,51	79,38	77,14	76,51	79,31	78,94	75,88	75,52	75,50	76,81	76,15	78,56	77,18	74,56	71,25	75,01	77,10	77,13
OCIO	72,08	66,97	64,83	73,09	68,84	69,36	66,58	71,16	60,02	62,88	64,10	64,82	63,71	56,41	71,09	68,92	68,40	65,38
PISOS	85,24	84,25	83,97	85,83	85,66	85,33	83,33	84,79	84,84	83,88	83,62	84,54	83,14	84,96	82,87	84,27	81,91	83,72
RECEPCION	77,91	77,58	78,66	82,99	79,26	84,15	79,43	84,59	80,95	79,74	82,15	80,05	76,58	77,56	73,90	73,92	76,95	82,25
SERVICIO CENA	84,59	85,03	84,37	85,10	83,07	86,74	84,15	86,32	83,13	83,94	84,38	78,67	80,95	82,13	83,01	81,87	80,29	85,68
SERVICIO DESAYUNO	83,69	83,79	83,91	83,60	83,24	85,95	82,98	82,88	81,28	81,52	81,59	75,65	79,13	80,46	79,14	80,23	80,13	83,09

En azul aparecen las mejores observaciones y en rojo las peores.

De la interpretación de los resultados obtenidos por la explotación de dichas encuestas se desprende que el conocimiento de dichos resultados está, de alguna manera, proporcionando un comportamiento estacional que se puede deber a múltiples causas y que deberán ser analizadas con detenimiento por los ejecutivos de cada uno de los hoteles³⁷.

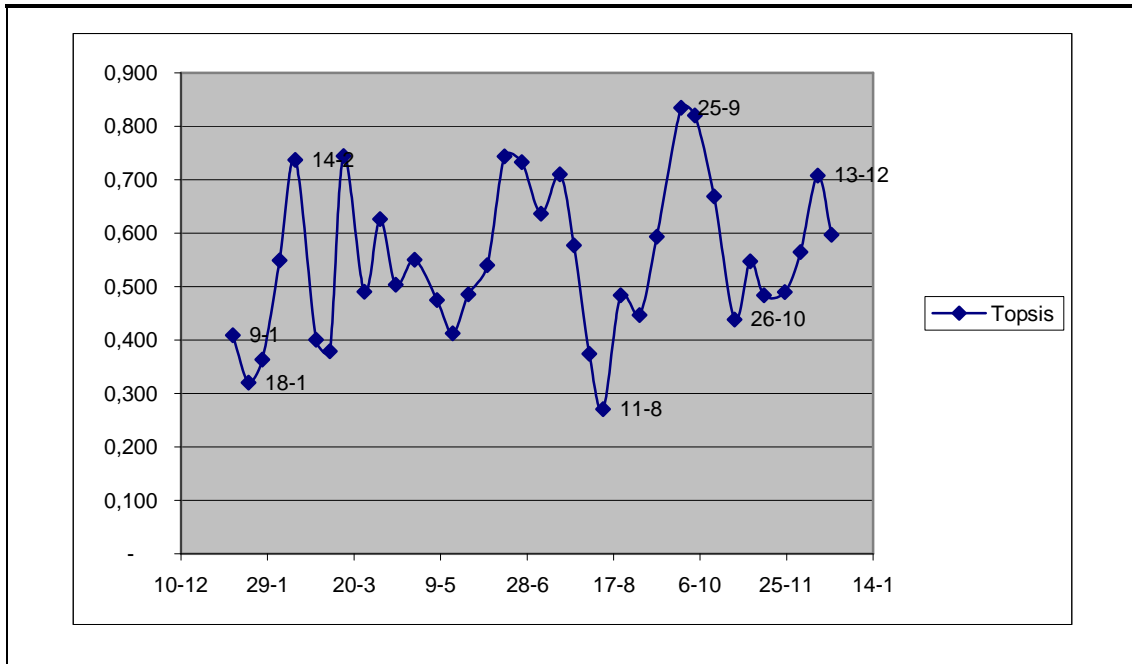
Profundizando en los resultados obtenidos, se puede asegurar que si se pretende diseñar mecanismos concretos de incentivos entre los empleados, los directivos de los hoteles deben ser flexibles a la hora de analizar la evolución dinámica de la evaluación de cada atributo. Cabe esperar que tras un periodo de buenas evaluaciones se produzcan ciertos descensos en los resultados. Si se somete a los empleados a un sistema rígido de incentivos, pueden aparecer comportamientos estratégicos que hagan que los trabajadores frenen deliberadamente el proceso de aumento en la calidad de servicio con el fin de evitar que las bajadas, que de manera natural sabemos que se producirían en el futuro, no sean muy significativas en términos relativos (Freixas et al., 1985; Laffont and Tirole, 1988). Otros aspectos importantes que también pueden incidir sobre la evaluación de la calidad son la rotación en el trabajo, incidiendo sobre todo en este sentido el carácter temporal de los contratos. En este sentido, los directivos deben ser capaces de sopesar los efectos positivos y negativos de reducir la temporalidad en los contratos laborales³⁸. Si bien es cierto que un trabajador recién contratado tiene en general un nivel de cumplimiento elevado, la calidad de muchos de los servicios del hotel es muy sensible a la experiencia de los trabajadores implicados en ellos.

Los Gráficos 5.3-5.6 muestran los resultados obtenidos después de obtener el indicador TOPSIS general para la evaluación global de la calidad para de uno de los hoteles en las fechas en las que se realizaron las encuestas.

³⁷ Este ejercicio se puede hacer con cada uno de los hoteles para observar si existen ciertos patrones de comportamiento que permitan profundizar en las posibles causas que determinan estos resultados. Se destaca en este sentido, que durante el año 2002 se observó que el factor de ocupación contrariamente a lo que se creía a priori proporcionaba un mejor comportamiento de todos los departamentos.

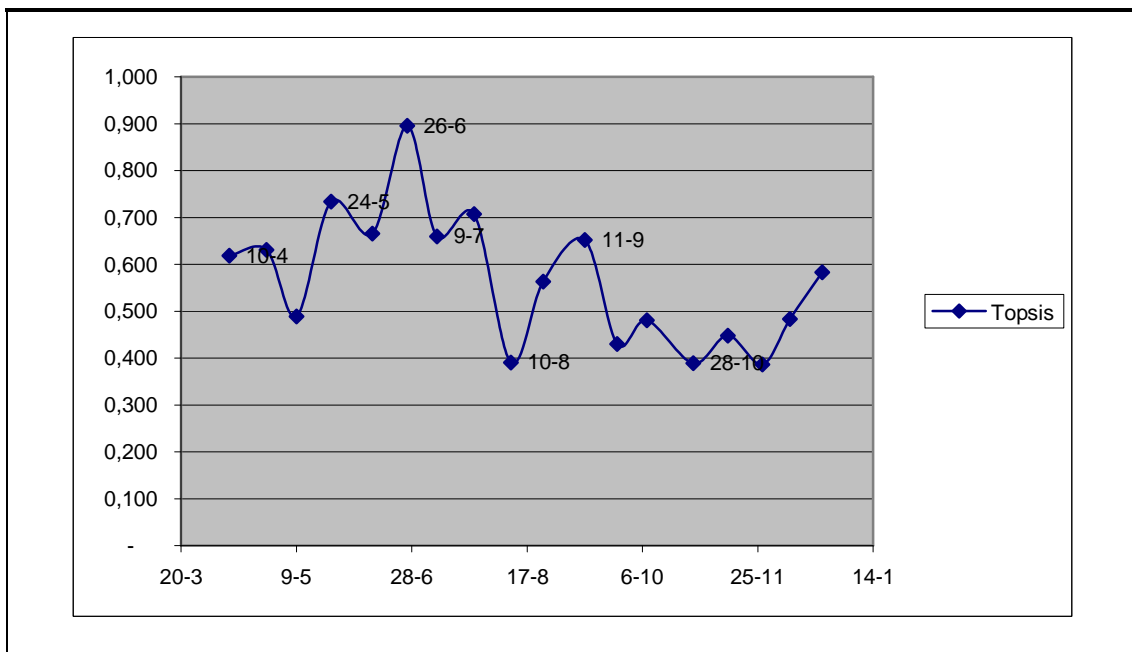
³⁸ En este sentido, se puede afirmar que existen objetivos que entran en conflicto entre lo que puede pretender el ejecutivo encargado de la calidad de servicio y el de recursos humanos.

Gráfico 5.3. Gran Hotel Costa Melonerías. Evaluación Global de la Calidad.



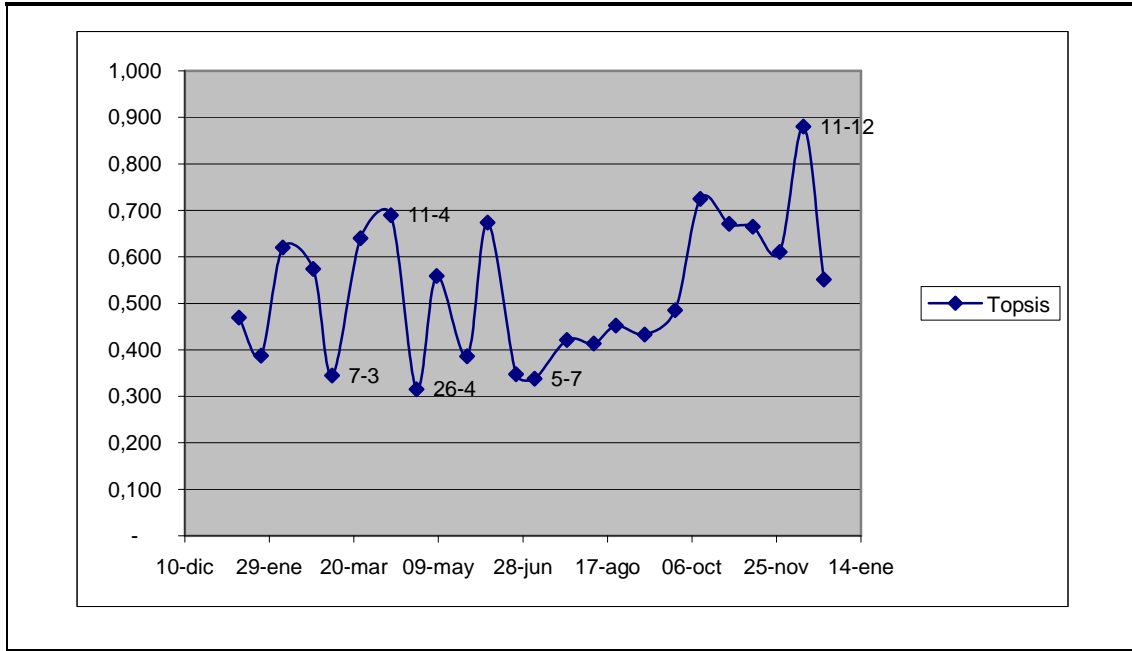
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.4. Hotel Altamarena. Evaluación Global de la Calidad.



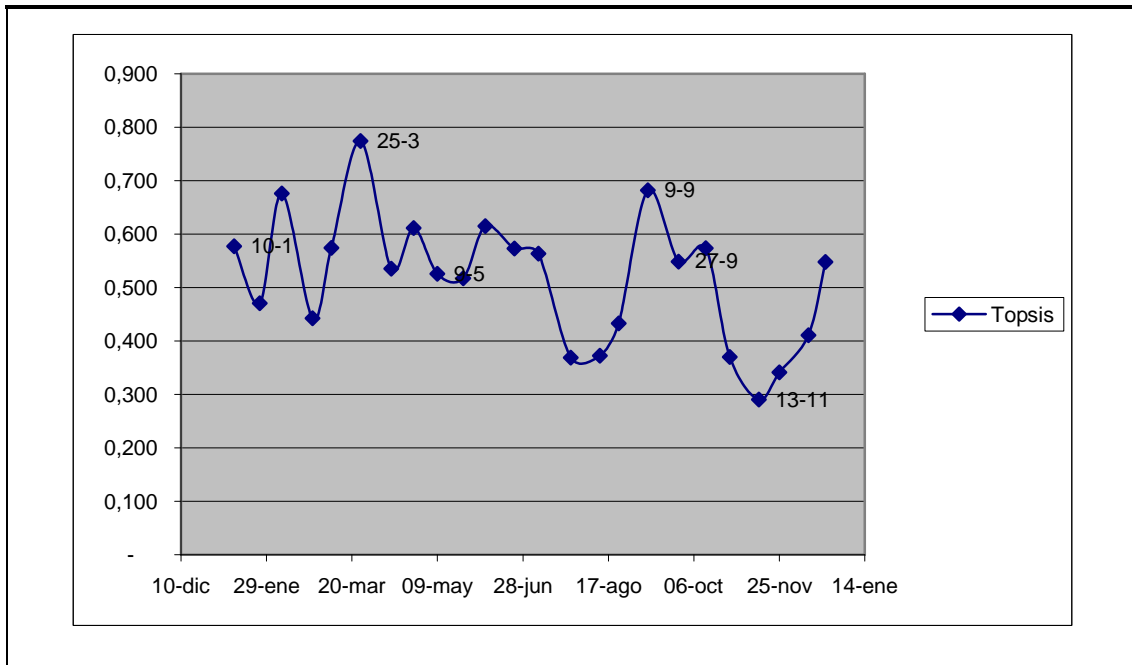
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.5. Hotel Buenaventura. Evaluación Global de la Calidad.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.6. Hotel Catarina. Evaluación Global de la Calidad.



Fuente: Elaboración Propia

Esta información puede ser estudiada por los directores de los hoteles para analizar los patrones de comportamiento. Se puede ver en los gráficos que el comportamiento de los hoteles es muy diferente. Parece a simple vista que los ciclos de subidas y bajadas son más cortos en los hoteles Altamarena, Buenaventura y Catarina. Esto se puede deber a que el Gran Hotel Costa Meloneras es más grande y por lo tanto más complejo, y se puede dar el caso que se tarde más en corregir el comportamiento de los departamentos. También es posible que la descoordinación entre los diferentes departamentos sea más factible por el tamaño del establecimiento, o que los hoteles Buenaventura y Catarina, gocen de una mayor homogeneidad de procedimientos al ser hoteles que llevan más años operando.

No obstante, todos los departamentos con las personas responsables de la gestión de los mismos deben analizar su comportamiento, corrigiendo en la medida de lo posible los comportamientos que no son adecuados y que hacen que la calidad sea percibida por los usuarios de forma insatisfactoria. Se debería establecer un plan que fuese conocido principalmente por los empleados del departamento, en el que se estableciesen aquellas medidas que tengan en cuenta los procedimientos, la actitud de los empleados y las habilidades de los mismos, de manera que se pueda estudiar si existen mejoras en la calidad observada.

Los cuestionarios de opinión de la calidad son un elemento importante para poder preparar una estrategia a corto y largo plazo, que trate de escuchar la voz de los consumidores de forma periódica, y así se pueden implantar medidas correctoras que traten de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la manera más satisfactoria posible. Solamente así, se pueden conseguir una cuenta de resultados aceptable y se puede tener una posición de ventaja comparativa sobre los competidores potenciales. Todas las áreas departamentales, ya sea de operaciones o de servicio deben usar las mediciones obtenidas en los cuestionarios para promover las mejores prácticas observadas. Se debe analizar con la ayuda de los empleados a que se puede deber el movimiento dinámico de los indicadores. A nivel general, es necesario que exista un mayor compromiso de coordinación entre los distintos departamentos para que los movimientos de mejoras se produzcan en todos a la vez. Es necesario recordar que el cliente se forma una visión global del hotel ponderando de una manera individual los distintos servicios que se prestan dentro del hotel. Por lo tanto, si existen departamentos

que están obteniendo unos resultados que no son satisfactorios, existe una necesidad estratégica para diseñar un plan que permita establecer las medidas correctoras oportunas. Las organizaciones que no actúan de esta manera están condenadas al fracaso. Es necesario incidir en los procesos que se pueden mejorar, y en las habilidades de los empleados que se deben potenciar con los oportunos cursos de aprendizaje.

Además se han obtenido para cada hotel y departamento el coeficiente de variación. Esta medida estadística es útil para comparar el comportamiento de los diferentes departamentos. En este sentido, se puede asegurar que aquellas áreas que presentan un mayor coeficiente de variación son las áreas cuya calidad de servicio es percibida por los clientes de manera más heterogénea.

La Tabla 5.6 muestra los departamentos más y menos homogéneos respectivamente. Se puede ver que algunos servicios como el departamento de pisos en los hoteles Altamarena y Gran Hotel Costa Meloneras son los dos departamentos del grupo que obtienen los resultados más homogéneos. De esta manera, los procedimientos de estos hoteles se pueden trasladar al resto de los hoteles del grupo, fomentando la comunicación de los jefes de línea de estos departamentos. Además se puede ver que el departamento de ocio de todos los hoteles del grupo, exceptuando el Gran Hotel Costa Meloneras, se sitúan en el grupo de los departamentos que presentan una mayor heterogeneidad. Es en estos casos en los que hay que hacer un mayor esfuerzo para diseñar un plan que permita reducir esta variabilidad. Se puede comprobar que el grado de variación del departamento más heterogéneo respecto al departamento más homogéneo es superior al 500%³⁹.

³⁹ En este sentido, se puede afirmar que la evolución del grupo ha sido positiva ya que durante el año 2002 este indicador era superior al 900%.

Tabla 5.6. Coeficiente de Variación de los Departamentos más y menos homogéneos con respecto a la Calidad del Servicio.

Hotel	Departamento	Coef.
Hotel Altamarena	PISOS	0,01248
Gran Hotel Costa Meloneras	PISOS	0,01328
Gran Hotel Costa Meloneras	LIMPIEZA EXTERIORES	0,01353
Gran Hotel Costa Meloneras	MANTENIMIENTO	0,01425
Hotel Catarina	SERVICIO CENA	0,01480
Hotel Buenaventura	COMIDA A LA CARTA	0,01693
Hotel Catarina	SERVICIO DESAYUNO	0,01709
Hotel Buenaventura	COCINA DESAYUNO	0,01755
Hotel Buenaventura	SERVICIO A LA CARTA	0,01816
Hotel Catarina	RECEPCION	0,01860
Hotel Buenaventura	COCINA CENA	0,01894
Hotel Altamarena	SERVICIO A LA CARTA	0,03088
Hotel Buenaventura	SERVICIO CENA	0,03099
Hotel Altamarena	COMIDA A LA CARTA	0,03142
Hotel Altamarena	COCINA DESAYUNO	0,03212
Hotel Buenaventura	OCIO	0,03466
Hotel Buenaventura	BAR NOCHE	0,03472
Hotel Altamarena	COCINA CENA	0,03769
Hotel Altamarena	RECEPCION	0,03811
Hotel Catarina	OCIO	0,03996
Hotel Altamarena	OCIO	0,06311

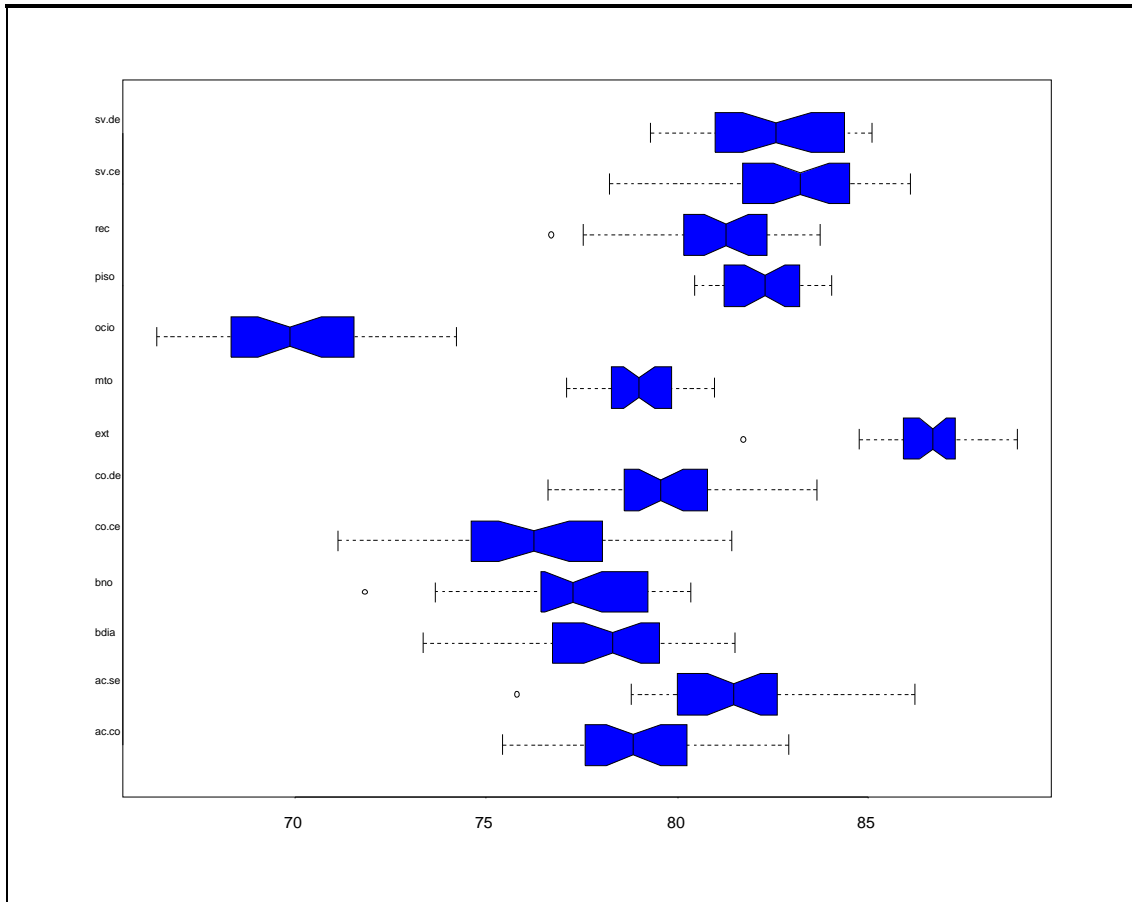
Nota. En azul aparecen los departamentos que presentan una mayor homogeneidad y en rojo los que presentan una mayor heterogeneidad.

Se puede destacar que los diferentes directores de departamentos pueden tener diferentes habilidades o actitudes a la hora de establecer procedimientos a sus subordinados, y por esta razón, los resultados de los mismos departamentos en hoteles diferentes pueden variar. A este respecto es importante resaltar que un mismo departamento puede aparecer en los dos grupos, e.g. el servicio de cena y desayuno.

Si se observa la Tabla 5.6, se puede ver que el Hotel Catarina presenta un comportamiento muy homogéneo frente al comportamiento del Hotel Buenaventura. La dirección ejecutiva debería analizar esta casuística y determinar, dentro de las posibilidades, como establecer la transferencia del conocimiento “know-how” de un establecimiento a otro. Existen importantes sinergias que se pueden aprovechar utilizando unas adecuadas herramientas de gestión. Hay algunas veces que tenemos de forma interna el conocimiento suficiente, lo único que hay que hacer es observarlo, y preparar un plan estratégico que permita a la organización extraer lo mejor de sí misma.

Las Figuras 5.7-5.10 presentan los gráficos de cajas del indicador de la calidad de servicio de todos los departamentos de cada uno de los hoteles del grupo. En estos gráficos, cada departamento se usa como un factor dentro de las observaciones de los hoteles. Estos gráficos, como ya se explicó en el capítulo 4, constituyen una herramienta muy adecuada para presentar de manera concisa mucha información. En primer lugar, es un instrumento que nos permite observar que departamentos presentan extremos u observaciones atípicas de comportamiento respecto de la calidad de servicio. Claramente, esto es muy interesante en el ejercicio que se está realizando. Una vez que se han detectado comportamientos anómalos, es necesario determinar cuáles fueron las posibles causas. Si los extremos se dan por el lado positivo, es decir se está obteniendo una calidad sobresaliente, sería necesario determinar como es posible poder realizar siempre la actividad de forma parecida. Sin embargo, si se observa un extremo por el lado negativo se tendrían que corregir los procedimientos de operación para que esto no se volviese a producir. Los gráficos de caja no sólo determinan de forma adecuada las posiciones medias o centrales, sino que también muestran la variabilidad de los datos y las posibles simetrías que presenta la calidad del servicio observado de cada departamento del hotel.

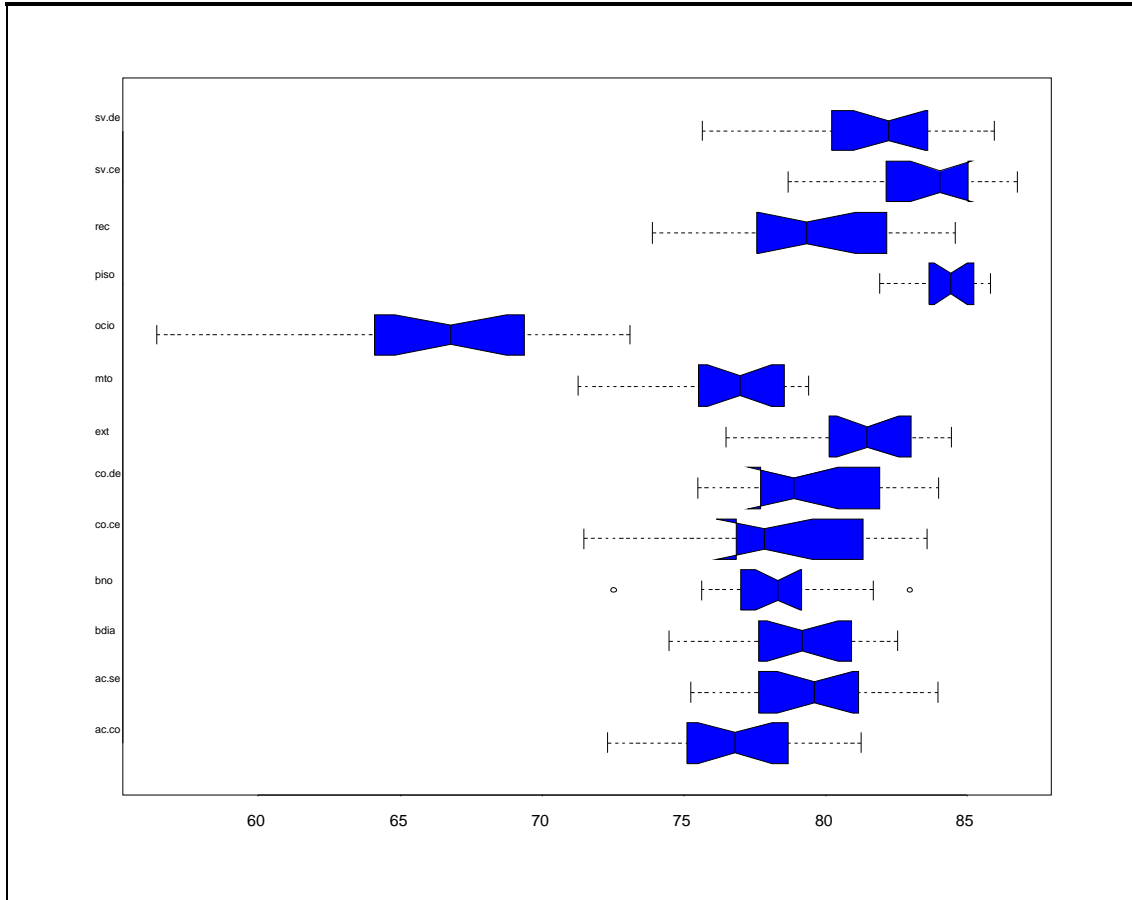
Gráfico 5.7. Gran Hotel Costa Meloneras. Dimensión Departamental de la Calidad.



Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico y los siguientes se pueden seguir de manera sencilla, teniendo en cuenta que las dimensiones figuran empezando desde el origen de la caja en el siguiente orden: comida a la carta, servicio a la carta, bar día, bar noche, cocina cena, cocina desayuno, limpieza exteriores, mantenimiento, ocio, pisos, recepción, servicio cena y servicio desayuno. La dimensión que presenta una mejor calidad de servicio es la limpieza de exteriores, mientras que la peor es el servicio de animación.

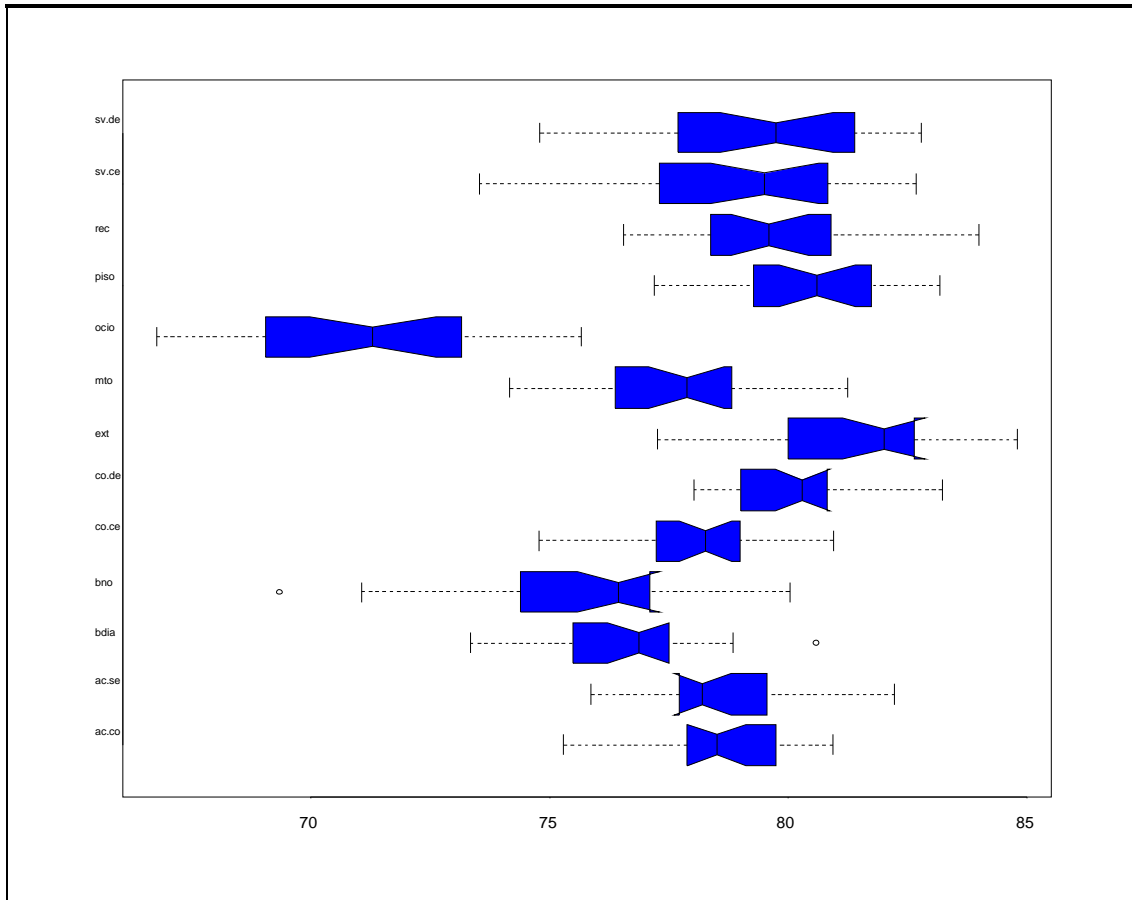
Gráfico 5.8. Hotel Altamarena. Dimensión Departamental de la Calidad.



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del hotel Altamarena, las dimensiones que presenta una mejor calidad de servicio son la limpieza de habitaciones y el servicio de cena, mientras que el servicio de animación es, de nuevo, el peor valorado.

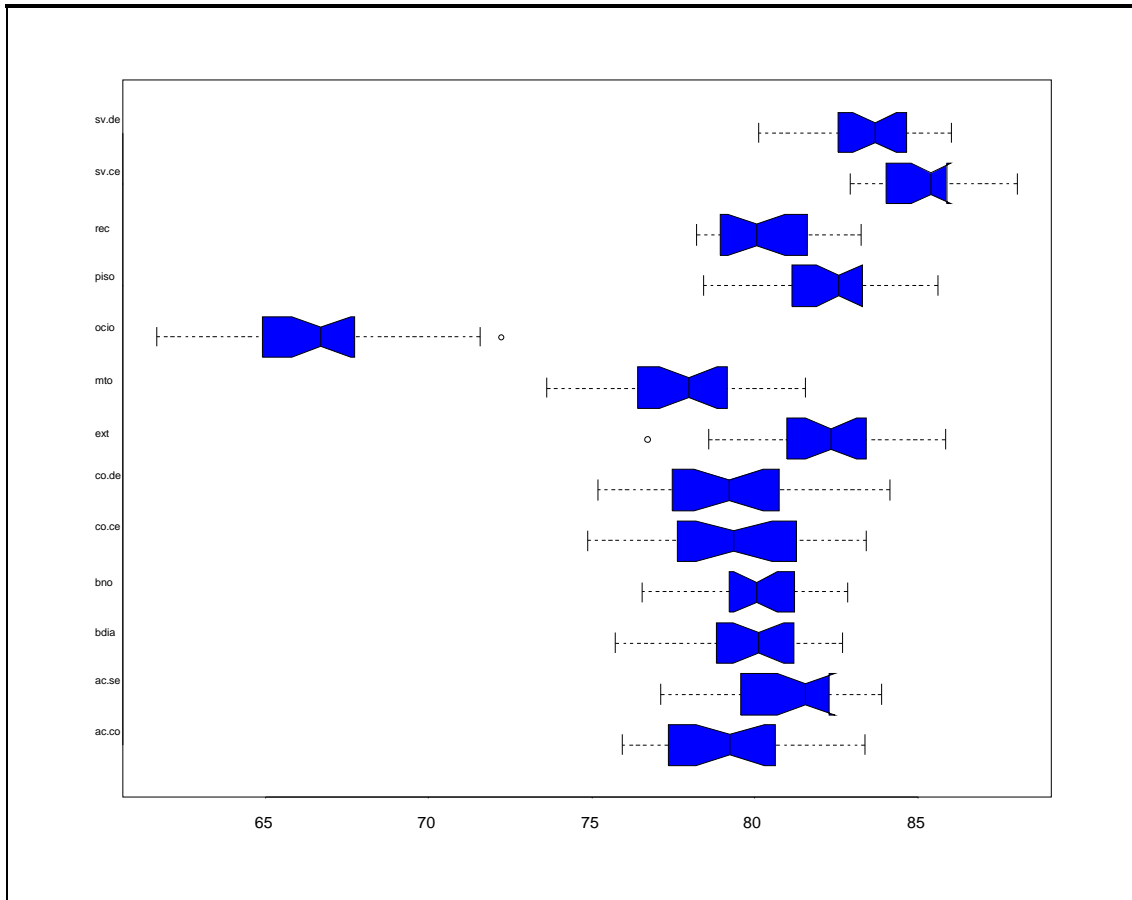
Gráfico 5.9. Hotel Buenaventura. Dimensión Departamental de la Calidad.



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del hotel Buenaventura, las dimensiones departamentales presentan una mayor dispersión, indicando que la calidad de servicio que se presta no es muy homogénea. También se puede deber a la segmentación de clientes que visita este hotel. No obstante, se puede ver que la limpieza de exteriores es la dimensión que presenta una mejor calidad de servicio, mientras que el servicio de animación es, de nuevo, el peor valorado.

Gráfico 5.10. Hotel Catarina. Dimensión Departamental de la Calidad.



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del hotel Catarina, el personal de servicios en el restaurante de cena y desayunos son las dimensiones que presentan una mejor valoración, mientras que el servicio de animación es, de nuevo, el peor valorado.

5.4. Conclusiones

Este capítulo presenta dos aportaciones principales a la literatura del marketing turístico y de la hospitalidad. La primera está relacionada con el uso de los números borrosos como una metodología adecuada para medir la calidad del servicio reduciendo los aspectos de incertidumbre asociados a la información lingüística. La segunda tiene que ver con el ejercicio empírico que se ha realizado en los cuatro hoteles del grupo Lopesan que se encuentran en las islas de Gran Canaria y Fuerteventura, con las

posibles implicaciones futuras que se pueden derivar dentro del grupo para reforzar la competitividad de la cadena en el mercado vacacional de las islas Canarias.

La literatura existente sobre la calidad del servicio pone de manifiesto una gran multitud de cuestiones teóricas que no siempre son objeto de consenso. La naturaleza y las dimensiones de la calidad de servicio tienen más implicaciones que la simple aplicación de aspectos técnicos de cómo proveer dicho servicio. En este sentido, es necesario tener en cuenta aspectos como la percepción que desarrollan los clientes de cómo debería ser provisto un servicio determinado, y esto se basa principalmente en las expectativas existentes que son fruto de experiencias previas.

Los cuestionarios para evaluar la calidad de servicio son un elemento importante que trata de escuchar la voz de los clientes con una regularidad periódica. De esta manera, el grupo hotelero puede de forma rápida establecer acciones con el fin de aproximarse a las necesidades de sus clientes. Las distintas áreas de los hoteles pueden utilizar la evaluación de los clientes para diseñar estrategias que permitan responder de forma efectiva a las demandas de los clientes, determinar que departamentos trabajan mejor o peor, que procesos necesitan mejora y que habilidades necesitan ser intensificadas.

Debido al rápido crecimiento de las alternativas de destino de vacaciones existentes y a la creación de nuevas zonas de recreo en distintos lugares del mundo los directores de los hoteles deben dedicar importantes esfuerzos a incrementar la satisfacción de sus clientes. En este estudio se evalúan los resultados de las encuestas realizadas en los hoteles del grupo LHR en las islas de Gran Canaria y Fuerteventura durante el año 2003. La evaluación de los clientes se basa en el análisis de trece atributos aplicando la metodología de los conjuntos borrosos con el propósito de tomar en consideración la ambigüedad de los conceptos asociados con los juicios subjetivos de los individuos.

Los resultados del estudio muestran aquellos departamentos que presentan una mayor homogeneidad y heterogeneidad respecto a la calidad del servicio que proveen. Dicha información es muy útil a la hora de determinar la naturaleza de los distintos departamentos, así como para mejorar los procedimientos operativos de algunos departamentos con la experiencia interna de otros hoteles del grupo. En este sentido, se puede utilizar de forma adecuada el conocimiento existente dentro del grupo, lo único

que se necesita es diseñar un procedimiento adecuado de transferencia de ese conocimiento existente.

También se ha resaltado que sería necesario indagar en las causas del patrón diferencial que muestra la calidad global en el Gran Hotel Costa Meloneras en comparación con el resto de los hoteles. En general, se ha demostrado que los ciclos de empeoramiento son más cortos en los hoteles de menor tamaño.

La identificación de las percepciones de los clientes respecto a la calidad del servicio es esencial para diseñar estrategias de marketing conducentes a procurar que las necesidades de los clientes sean satisfechas. Como se ha propuesto una metodología que permite analizar la calidad de servicio global de los hoteles de forma dinámica, se pueden tomar medidas correctoras que permitan coordinar los esfuerzos de todos los departamentos a la vez. Por lo tanto, los directores generales de los hoteles deberán analizar, priorizando aquellas unidades departamentales que están obteniendo peores resultados, sin dejar de aunar esfuerzos en el resto de las unidades. Así mismo, se podría diseñar un sistema de incentivos óptimo que permitiese a los jefes de línea premiar el esfuerzo de sus subordinados para promover las mejores prácticas. Por lo tanto, los resultados de esta investigación son solamente el primer paso para diseñar un plan de mejora de la calidad que tenga las implicaciones adecuadas para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma más satisfactoria.

Finalmente, el estudio presenta algunas limitaciones que merecen ser comentadas. Primero, se ha aplicado la metodología de los conjuntos borrosos sin tener en cuenta que los encuestados no han podido establecer su tipología en relación a como trasladar la información lingüística a los números borrosos triangulares utilizados. Segundo, las encuestas se realizan a lo largo del año y puede haber segmentos de consumidores diferentes en cada época del año. No sería extraño, por lo tanto, que existiese un componente estacional importante sobre la calidad de servicio esperada que no se ha tenido en cuenta. De todas las maneras, el tamaño de la muestra es muy importante como para tener cierto grado de confianza sobre los resultados obtenidos, aunque cualquier capítulo que se realizase para subsanar estas deficiencias sería muy oportuno.

CAPÍTULO 6

PREFERENCIAS DECLARADAS PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

6. Introducción

La medición de la calidad del servicio constituye hoy en día uno de los desafíos más notables para el análisis económico de las empresas turísticas por la relevancia que se derivan de sus resultados tanto para las propias empresas que suministran dichos servicios como para las administraciones públicas encargadas de supervisarlas. En este sentido, ya se ha puesto de manifiesto en el capítulo 3 que la calidad de servicio juega un papel fundamental a la hora de diseñar una política activa conducente a la creación de una marca de destino turístico que ante el continuo incremento de la competencia de otros destinos turísticos, sirva para lograr el éxito del territorio que mejor haya profundizado en el análisis de los factores explicativos de cómo se ve afectado en la competitividad y la cuenta de resultados las distintas estrategias empresariales que se aplican. No se puede hablar de posicionamiento empresarial, si no se comprende cómo valora la demanda los distintos servicios que se prestan en los establecimientos turísticos. Solamente un estudio riguroso y fiable que permita comprender qué es lo que valoran y quieren los turistas, puede conducirnos al éxito estableciendo las bases y estrategias más idóneas encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos.

El primer paso de este análisis consiste en identificar el conjunto de dimensiones o atributos de la calidad del servicio que pueden ser relevantes para los usuarios (ya sean turistas que han pernoctado en algún establecimiento o clientes potenciales) del mismo. El siguiente paso en esta tarea requiere definir alguna manera de medir cada atributo e

identificar su importancia relativa dentro del cómputo general de la satisfacción del usuario en relación con los niveles de servicio existentes. Cuando el conjunto relevante de atributos haya sido medido y cuantificado la información obtenida permite comparar la actividad actual de la empresa con las percepciones basadas en las preferencias de los usuarios, aportando así un valioso mecanismo para adecuar el servicio que se ofrece a las preferencias de la demanda.

En el caso de la industria hotelera, existe una literatura que es difícil de sistematizar sobre la medición de la calidad de los servicios basándose en diferentes atributos que suelen utilizar la escala desarrollada por servqual que se basa en un conjunto de dimensiones. Tal y como reconoce Ghobadian et al. (2004), a pesar de que estamos en una economía de servicios y que la calidad del servicio es el instrumento más importante para medir la competitividad de las empresas, los conceptos de la calidad de servicio no están del todo desarrollados ya que se basan en percepciones que son difíciles de medir, por lo que no existe una metodología única que se pueda constituir como la predominante para conceptualizar este fenómeno. Además la industria hotelera presenta otras peculiaridades que la hacen más difícil de estudiar, como pueden ser la inexistencia de estándares uniformes, un canal de distribución muy concentrado, el grado de confiabilidad y consistencia en los niveles de servicio, la interacción de los encuentros con clientes, y la fluctuación de la demanda son factores que inciden y complican la tarea de definir y medir la calidad del servicio. Otra circunstancia que se puede citar es que la demanda se concentra en períodos punta de servicio, como pueden ser en un momento determinado del día, de la semana o de períodos concretos de temporada alta, en los que las tareas propias de registro y facturación se concentran por lo que es difícil ajustar los recursos materiales y humanos para desarrollar una calidad de servicio consistente (Barrington y Olsen, 1987; Mei et al., 1999).

La competencia de otros destinos y la mejora de la calidad del servicio de los establecimientos turísticos han enfatizado la importancia que tiene la misma en la industria hotelera. Es importante medir y entender como se aproxima la calidad del servicio en cada uno de los hoteles, identificando las dimensiones que conforman la calidad del servicio global y su importancia relativa (Fick y Ritchie, 1991). Tener un conocimiento profundo de esta área ayuda a los directores de los establecimientos a mejorar su cuenta de resultados (Asubonteng et al., 1996).

La literatura existente se divide en dos grupos principales, métodos que miden la calidad del servicio basándose en procedimientos sobre el estudio de los incidentes o de los atributos (Stauss y Weinlich, 1997). Los métodos basados en el estudio de los incidentes utilizan la experiencia acumulada por los clientes cuando tienen un encuentro con los empleados del hotel. Los métodos basados en el estudio de los atributos o dimensiones presentan múltiples variantes. En este capítulo presentamos un método basado en un experimento de preferencias declaradas que se puede encasillar en el segundo grupo de estudios.

También es habitual presentar grandes agregados de información para evaluar de forma global el comportamiento de los hoteles, como pueden ser la tasa de ocupación, el precio medio por habitación contratada o el precio medio por habitación ofertada. Sin embargo, es relativamente obvio que los clientes evalúan los servicios que reciben de muchas formas, las cuales no tienen por qué estar asociadas de manera sistemática con la “cantidad” de uso del servicio. De hecho, no es evidente que las variables agregadas permitan capturar de alguna forma las diferencias en la satisfacción que experimentan los clientes ante la prestación de distintos servicios.

6.1. Las preferencias declaradas como instrumento para medir la calidad del servicio en la industria hotelera

Es relativamente reciente el número de estudios que han estudiado la calidad del servicio en la industria hotelera, por ejemplo, Juwaheer (2004), Ekinci et al. (2003), Tsang y Qu (2000), y Mei et al. (1999). La literatura previa se ha centrado en un aspecto muy importante como era la determinación de las dimensiones departamentales que conformaban la calidad global de los hoteles. Además también se ha puesto énfasis en entender cómo los diferentes segmentos de los clientes valoraban de forma heterogénea estas dimensiones o cómo las características especiales de cada clase de establecimiento, como los hoteles de playa, de ciudad, de montaña, los moteles, los hoteles de lujo o los hoteles de aeropuertos tenían que adecuar la calidad de servicio ofrecida al genotipo de los clientes que se hospedaban en los establecimientos. Akan (1995), utilizando un cuestionario adaptado de *servqual*, encuentra siete dimensiones diferentes analizando la calidad del servicio de los hoteles de Turquía de cuatro y cinco estrellas: amabilidad y competencia del personal, comunicación y transacciones,

tangibles, conocimiento del cliente y empatía con el mismo, seguridad y rapidez del servicio, resolución de problemas, y seguridad con el procedimiento de reservas.

En este capítulo vamos a reformular el problema de la medición de la calidad del servicio a partir de la metodología de las preferencias declaradas por los usuarios. En general, aunque un cliente pueda percibir determinados aspectos específicos de la calidad de un servicio como positivos o negativos, estos estudios asumen que el nivel general de satisfacción del cliente se expresa mejor por cómo el individuo evalúa un paquete global de servicios. La asignación de ponderaciones adecuadas a cada una de las dimensiones de la calidad de un servicio – obtenidas a partir de las características del individuo y de las circunstancias particulares de su estancia – permitirá revelar un nivel de satisfacción global o índice de calidad fundamentado en la disposición a pagar por dichas dimensiones. Este es uno de los aspectos más novedosos que presento en esta memoria.

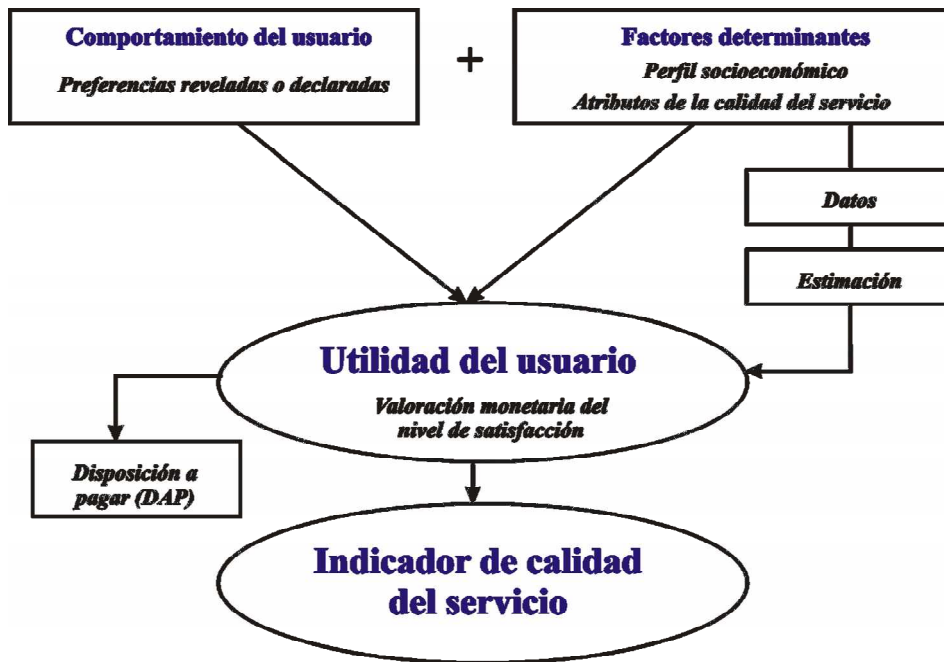
Desde el punto de vista metodológico, la principal referencia en la que se basa este capítulo la constituye el método desarrollado por David Hensher de la Universidad de Sydney para construir indicadores de calidad de los servicios de transporte público en autobús en Australia.⁴⁰

Como puede observarse en el **Gráfico 6.1**, el método propuesto por Hensher toma como punto de partida la modelización del comportamiento del cliente del hotel en referencia a las preferencias que declara de acuerdo a un experimento controlado que está diseñado por el investigador. Este comportamiento es analizado a partir del estudio del conjunto de factores que lo determinan. Particularmente, se tienen en cuenta tanto el perfil socioeconómico de los individuos estudiados (edad, sexo, estudios, ocupación, renta, etc.) como las dimensiones que se han incluido a la hora de evaluar la calidad del servicio del hotel. Hay que tener en cuenta que existe una discusión metodológica importante en la literatura sobre los procedimientos que se usan por los clientes a la hora de evaluar el tipo de intercambio que realizan entre los valores de los atributos,

⁴⁰ Véase para una referencia más detallada: Hensher (1991, 1994, 2000, 2002a, 2002b); Prioni y Hensher (2000); Hensher y Prioni (2002); Hensher y Houghton (2004); Hensher y Houghton (2002, 2004); Hensher y Macario (2002) y Hensher *et al.* (2003).

habiendo autores que sostienen que no sería conveniente presentar al entrevistado situaciones de elección con más de seis dimensiones. Sin embargo, Hensher no es partidario de introducir esta rigidez en el método y sostiene que los clientes en la vida real se enfrentan a un mayor número de dimensiones de las que los investigadores podemos incluir en nuestro experimento.

Gráfico 6.1. La metodología de Hensher: un esquema-resumen



Tras la obtención de datos – por medio de encuestas y otras fuentes de datos relevantes – se procede a realizar una representación matemática del comportamiento de los clientes que, posteriormente, se estima econométricamente, obteniendo así una aproximación cuantitativa a la *utilidad* o nivel de satisfacción de los consumidores.

El paso siguiente consiste en sintetizar los resultados anteriores y compararlos con el servicio realmente prestado por las empresas a través del denominado indicador de calidad del servicio (en inglés, *SQI*, *service quality index*), a partir del cual puede obtenerse finalmente una valoración monetaria de los aspectos más relevantes del mismo.

Uno de los aspectos fundamentales en la metodología propuesta por Hensher consiste en identificar aquellos atributos que resultan relevantes para definir la calidad del servicio.

El listado de posibles dimensiones a considerar es elevado, aunque la mayoría de los estudios realizados con este método suelen centrarse en cuatro grupos de atributos relevantes:

- aspectos relacionados con el precio de la habitación.
- amabilidad del personal.
- elementos relativos al tiempo empleado en la realización de servicios que están basados en el encuentro con los clientes (tiempo de registro “check-in” y tiempo de espera en el restaurante.)
- aspectos relacionados con los tangibles del hotel (calidad de la comida, SPA, piscinas y jardines, accesibilidad a la playa y vistas.)
- dimensiones relacionadas con intangibles o servicios de carácter público (seguridad zona y tranquilidad.)

A la hora de diseñar el experimento de PDs es muy importante recoger todas las dimensiones principales que intervienen en el constructo de la calidad del servicio de los hoteles. Para esto es importante, no sólo estudiar la literatura existente para observar los atributos o dimensiones de la calidad del servicio que se han incluido en cada uno de los trabajos previos, así como realizar un grupo focal para incluir aquellos atributos que sean importantes. En este sentido quiero agradecer la colaboración que siempre me han prestado distintos directores de hoteles del Grupo Lopesan que de manera desinteresada han colaborado conmigo en la realización de este trabajo. Es evidente que se podrían haber considerado otro tipo de variables como puede ser el tiempo de espera en los bares de la piscina, la limpieza u otras dimensiones que se consideraron en el capítulo 4.

En particular, para cada uno de estos factores se proponen tres niveles de medición (nivel 1, 2 y 3, normalmente de peor a mejor) por lo que la combinación de distintos atributos y niveles de medición permite definir un número amplio de “niveles de servicio hipotéticos prestado por los hoteles” entre los cuales podría elegir – en función de sus preferencias --un cliente típico. A partir de estas elecciones y de los propios datos socioeconómicos de los clientes resulta posible estimar una función de utilidad representativa de todos los usuarios del servicio, con la cual se obtienen tanto los índices de calidad como las disposiciones a pagar por los distintos atributos.

6.2. Marco metodológico

Esta sección presenta algunos de los principios teóricos sobre los que se fundamentan los modelos utilizados para estudiar la demanda cuando la elección está basada en elecciones discretas. De hecho, la modelización de esta demanda ha experimentado progresos significativos desde la aparición de los primeros trabajos a principios de los años setenta. Por un lado, se ha avanzado en las cuestiones relacionadas con la especificación de los modelos, lo cual ha permitido conocer mejor cuáles son los aspectos relevantes en las decisiones de los usuarios y, por consiguiente, cuáles son los factores que determinan la mayor o menor satisfacción de los usuarios. Por otro lado, el desarrollo de los programas informáticos ha permitido mejorar los procedimientos para la construcción de los modelos, particularmente en todo lo referido a la toma de datos y su posterior tratamiento, y los procedimientos empleados para la estimación estadística.

En este capítulo se utiliza un enfoque metodológico basado en la estimación de modelos de demanda desagregados. Estos modelos se fundamentan en el análisis del comportamiento de cada consumidor (turista) individual y cuentan con una base teórica sólida dentro del marco de la microeconomía de las elecciones discretas (McFadden, 1981) y de la teoría de la utilidad aleatoria (Domencich y McFadden, 1975).

Desde una perspectiva desagregada, el interés de la modelización de la demanda se centra en estudiar tanto las decisiones de los usuarios como los factores que las determinan. Estas decisiones pueden estar relacionadas en cadena (por ejemplo, un turista decide primero el destino y luego la zona y el tipo de hotel donde se va a hospedar); o bien pueden mostrar las preferencias de los usuarios ante una situación de elección concreta (por ejemplo, la elección de un servicio determinado de un hotel concreto).

6.3. El modelo microeconómico

La evidencia empírica ha demostrado que una gran parte de las decisiones económicas implican la elección entre un conjunto de alternativas discretas (no divisibles). Cuando se consumen bienes o servicios de esta naturaleza, como ocurre con una gran infinidad de servicios, lo que importa no es cuánto se consume sino el qué. En este caso, el comportamiento del usuario está representado por las decisiones o elecciones que éste

realice y, por tanto, el problema de análisis de la respuesta de la demanda a nivel agregado ante cambios en los factores que la determinan, se cuantificará a partir de los efectos que estos cambios producen sobre las decisiones que toman. Por ejemplo, un incremento del precio del hotel puede hacer que un individuo elija otro hotel del grupo, otro hotel de la competencia o simplemente decida no ir de vacaciones, quedándose en su casa. También puede suceder que el turista simplemente siga viniendo al mismo hotel al nuevo precio.⁴¹

Uno de los postulados económicos clásicos en esta teoría establece que la utilidad se deriva de las características de los bienes y no de los bienes *per se* (Lancaster, 1966). En este sentido, el consumo de un individuo está determinado por las cantidades que consume de bienes divisibles y por la elección de alternativas discretas que están representadas por una serie de atributos que reflejan características. De este modo, la formulación del problema del consumidor es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Max}_{Y, j} U(Y, Q_j) &= \text{Max}_j \left[\text{Max}_Y U(Y, Q_j) \right] \\ \text{sujeto a:} & \\ \sum_i P_i Y_i + c_j &\leq I \\ Y_i \geq 0 \quad j \in J & \end{aligned} \tag{7}$$

donde P_i e Y_i son los precios y las cantidades del bien i de naturaleza continua, Q_j representa el vector de características de la alternativa discreta j , c_j representa el coste de dicha alternativa, I es el ingreso del individuo y J el conjunto de alternativas disponibles. En general, Q_j incluye aquellos atributos medibles que determinan las decisiones del consumidor. En los modelos de demanda de servicios es usual que la variable *tiempo de realización del servicio* forme parte del vector Q_j debido a que influye de manera importante en las decisiones de los individuos.

De la resolución del problema del consumidor planteado en la expresión anterior se obtienen tanto las demandas condicionales $Y_j(P, I - c_j, Q_j)$ como la función de utilidad indirecta condicional, definida por $V_j = V_j(P, I - c_j, Q_j)$. Esta última representa la máxima

⁴¹ Es evidente que el bienestar de este usuario habrá disminuido como consecuencia de ese cambio de precio. Sin embargo, conocer el comportamiento de los clientes de los hoteles resulta fundamental para establecer las políticas de precios.

utilidad que puede obtener el individuo al elegir la alternativa j . En una segunda etapa, al maximizar con respecto a las alternativas (j), el individuo elegirá aquella alternativa que le proporcione máxima utilidad. Formalmente, si se define

$$V^* = \underset{j \in J}{\text{Max}} V_j(P, I - c_j, Q_j), \quad (8)$$

la identidad de Roy proporciona la demanda de las alternativas discretas por medio de la expresión:

$$\frac{\frac{\partial V^*}{\partial c_j}}{\frac{\partial V^*}{\partial I}} = \delta_j = \begin{cases} 1 & \text{si } V_j \geq V_i \quad \forall i \neq j \\ 0 & \text{en otro caso} \end{cases} \quad (9)$$

que en este caso es una variable discreta.

Derivando V_j podemos obtener los resultados siguientes:

$$\text{Utilidad marginal de la renta: } \frac{\partial V_j}{\partial I} = - \frac{\partial V_j}{\partial c_j} \quad (10)$$

$$\text{Valor subjetivo de la característica } k : \frac{\frac{\partial V_j}{\partial q_{k_j}}}{\frac{\partial V_j}{\partial c_j}} \quad (11)$$

La cuantificación de estas magnitudes podrá llevarse a cabo una vez que V_j se haya estimado empíricamente.

6.3.1. *El modelo econométrico*

La teoría de la utilidad aleatoria proporciona el fundamento teórico de los modelos de elección discreta, los cuales representan la herramienta estadística que permite abordar de forma empírica el problema de modelizar la demanda en el contexto de elecciones discretas. Existen diversas interpretaciones del modelo de utilidad aleatoria. La adoptada comúnmente por los economistas se debe a McFadden (1974) y establece que la función de utilidad indirecta condicional puede expresarse como la suma de una componente observable o representativa y de una componente no observable de

naturaleza aleatoria. De este modo, la utilidad de la alternativa j para el individuo q viene representada por la expresión:

$$U_{jq} = V_{jq} + \varepsilon_{jq} \quad (12)$$

donde V_{jq} es la utilidad representativa (u observable por parte del investigador) que el individuo q asocia a la alternativa A_j y se expresa en términos de un vector de atributos medibles \ddot{X}_{jq} ; ε_{jq} representa la componente aleatoria de la utilidad y recoge los aspectos que no son directamente observables en el modelo. En la mayoría de los modelos (Stopher, 1998), V_{jq} adopta una forma lineal en los parámetros (θ_{jq}) , por lo que ésta tiene la expresión:

$$V_{jq} = \sum \theta_{jq} X_{jkq} \quad (13)$$

La variable dependiente refleja el comportamiento del individuo y es una variable discreta. Por tanto, el modelo tiene un carácter probabilístico y a partir de su estimación se obtiene la distribución de probabilidad de la variable dependiente para cada observación individual, es decir, la probabilidad de que el individuo q elija la alternativa j es igual a:

$$P_{jq} = P(V_{jq} + \varepsilon_{jq} \geq V_{iq} + \varepsilon_{iq} \quad \forall i \neq j) = P(\varepsilon_{iq} \leq \varepsilon_{jq} + (V_{jq} - V_{iq}) \quad \forall i \neq j) \quad (14)$$

Esta probabilidad dependerá de las hipótesis que se formulen acerca de la distribución conjunta del vector de errores aleatorios. Los modelos que se emplean habitualmente son el *logit* multinomial, el *logit* jerárquico y el *logit* mixto (véase Ortúzar y Willumsen (2001) para obtener una referencia detallada de todos ellos).

6.3.2. Información y tipos de preferencias

La información empleada en la modelización desagregada de las preferencias puede ser de diversa naturaleza. Principalmente se distinguen tres tipos de fuentes de datos: preferencias reveladas, preferencias declaradas y datos mixtos (empleo conjunto de datos de preferencias reveladas y preferencias declaradas). La característica común de todas ellas es que se trata de observaciones proporcionadas de forma individual por los consumidores ante situaciones de mercado ya sean reales o controladas mediante el diseño de un experimento.

Para predecir el comportamiento de los individuos se han empleado tradicionalmente técnicas basadas en la observación de su comportamiento real. En general, estos datos de preferencias reveladas representan un corte transversal y se obtienen a partir de encuestas que tratan de medir los valores de los atributos, tanto de la alternativa elegida como de las no elegidas por cada individuo. Así, por ejemplo, podríamos estudiar el comportamiento de los turistas obteniendo información de las características del destino elegido frente a las alternativas que estuvo considerando antes de su elección por el destino final de su viaje. Esto permite estimar, con técnicas estadísticas apropiadas, la función de utilidad de cada alternativa que represente las preferencias de cada individuo (Hensher *et al.*, 1999).

El empleo de este tipo de datos no está exento de problemas. Las principales limitaciones se deben, al menos, a cuatro factores:

1. Presencia de correlación entre algunas variables explicativas de interés. Por ejemplo, es frecuente encontrar correlación entre el tiempo de viaje y el coste. Esto impide estimar de forma no sesgada los parámetros que permiten determinar la relación marginal de sustitución entre ambas variables.
2. Escasa variabilidad entre los valores que toman los atributos a lo largo de la muestra. Esto da lugar a la aparición de problemas en la fase de estimación.
3. Existencia de errores de medición de las variables. Al medir datos de preferencias reveladas es inevitable la aparición de errores debidos básicamente a la necesidad de cometer cierta agregación, al nivel de precisión empleado, o achacables a la propia percepción de los individuos. Estos errores se trasladan a la fase de predicción y pueden dar lugar a que el modelo no explique realmente la elección de los individuos de forma consistente.
4. Dificultad de evaluar el impacto de variables de tipo cualitativo, tales como, comodidad, amabilidad, seguridad, tranquilidad, etcétera.

Aparte de estas restricciones de carácter técnico, no es posible emplear datos de preferencias reveladas cuando el objetivo es analizar la demanda de alternativas no existentes en el mercado (por ejemplo, la introducción de un nuevo modo de transporte o la implantación de un nuevo sistema de tarificación). En estos casos, se hace necesario

recurrir a otros procedimientos de obtención de la información que permitan determinar cómo son las preferencias de los individuos.

Al hablar de datos de preferencias declaradas nos referimos a un conjunto de técnicas que se basan en declaraciones de individuos acerca de cuáles son sus preferencias cuando se les presenta un conjunto de opciones que describen una serie de situaciones o escenarios hipotéticos contruidos por el investigador en un diseño experimental. Ésta es la principal diferencia con las preferencias reveladas, las cuales sólo emplean datos sobre situaciones observadas.

Las técnicas de preferencias declaradas comenzaron a utilizarse a principios de los años setenta en problemas relacionados con la investigación de mercados, y las primeras aplicaciones en economía del transporte y del turismo se deben a Louvière *et al.* (1973). En la actualidad, aunque el enfoque ha sido ampliamente aplicado en este campo, existen aspectos que aún están sometidos a debate.

Por su propia naturaleza, estos métodos requieren del diseño de encuestas específicas para obtener los datos. El primer aspecto a tener en cuenta para construir los distintos escenarios es definir las variables que intervienen en el modelo, así como los niveles que éstas pueden tomar. Los niveles deben ser asignados de forma realista y no entrar en contradicción con la experiencia de los individuos que van a ser entrevistados. Fowkes y Wardman (1988) sugieren que, para obtener un diseño satisfactorio, los niveles de las variables deben ser asignados de manera que con los distintos escenarios planteados se recorra un amplio rango de valores *frontera* o de equi-utilidad para los distintos atributos (por ejemplo, valores frontera del tiempo), que sean consistentes con el de los individuos de la muestra.

La combinación de niveles define distintos escenarios que constituyen el diseño experimental. Generalmente, se pretende que el diseño sea *ortogonal*, es decir, que asegure que cada atributo varía independientemente de los demás, de forma que se pueda aislar su efecto en la función de utilidad indirecta. Esto evita los problemas de multicolinealidad que aparecen cuando se emplean datos de preferencias reveladas, donde en muchas ocasiones se encuentran atributos que varían en una misma dirección

y es imposible aislar el efecto de cada uno por separado. Además, en estos diseños, por su propia naturaleza, resulta sencillo incorporar al modelo variables de tipo cualitativo

La ortogonalidad está garantizada cuando se consideran todas las combinaciones posibles de los niveles de las variables. Esto constituye lo que se denomina un diseño *factorial completo*. Este diseño permite estimar no sólo los efectos aislados de todos los atributos sino también todas las posibles interacciones entre ellos. El problema es que en estos casos el número de escenarios puede ser muy elevado y el experimento puede producir fatiga en el entrevistado disminuyendo la calidad de las respuestas. Por tanto, lo que se suele hacer en la práctica es utilizar un diseño *factorial fraccional*, que consiste en seleccionar sólo un subconjunto de escenarios del diseño factorial completo (en función de cuáles sean los efectos aislados e interacciones que se desee medir). Para construir tales diseños se pueden consultar los catálogos que aparecen en: Kocur *et al.* (1982) y Hahn y Shapiro (1966), o los programas de software especializado disponibles: Bradley (1988); SDG (1990).

El paso siguiente a la construcción del diseño es analizar las respuestas que dan lugar a la variable dependiente del modelo. Se pueden distinguir tres tipos de respuestas declaradas:

1. Elección (*choice*). El individuo selecciona en cada escenario presentado la alternativa preferida. Este tipo de experimento es bastante sencillo y es el que más se asemeja a lo que los individuos hacen en la vida real y el procedimiento utilizado en este capítulo.
2. Jerarquización (*ranking*). En este caso el individuo ordena todas las alternativas que le son presentadas de acuerdo a sus preferencias. Las respuestas de jerarquización aportan más información que las respuestas de tipo elección, ya que no sólo permiten conocer cuál es la mejor alternativa, sino también cuál es la posición relativa de cada una de ellas. Si el individuo contesta adecuadamente, este método aporta sin duda más información acerca de cómo se intercambian unos atributos por otros. A efectos de la explotación de los datos, las respuestas de jerarquización son tratadas como varias elecciones (véase Chapman y Staeling, 1982).

3. Escalamiento (*rating* o *generalised choice*). En este caso los individuos expresan el grado de preferencia entre dos opciones de acuerdo a una escala semántica. A efectos de la explotación posterior, a cada punto de dicha escala se puede asociar un valor numérico. Las respuestas en este ejercicio son las que más información aportan y además éste resulta sencillo para los entrevistados. Los modelos con este tipo de respuesta pueden ser estimados por regresión lineal tras aplicar la transformación de Berkson-Theil (Louvière, 1988) a los puntos de la escala. Un problema que surge es determinar cuáles son los valores más apropiados para asignar a cada punto de la escala semántica. Una discusión sobre estos aspectos y una descripción de otros métodos para estimar el modelo en este caso se pueden encontrar en Ortúzar y Garrido (1994a).

Una vez obtenida la respuesta, se debe controlar la calidad del experimento de preferencias declaradas. Esto se suele llevar a cabo realizando encuestas piloto o trabajando con datos simulados, como sugieren Fowkes y Wardman (1988). En este último caso, la idea consiste en generar una muestra de individuos ficticios que se enfrenta a un proceso de elección similar al planteado en el experimento. Para simular las respuestas se debe cuantificar la parte medible y la parte aleatoria de la función de utilidad.

En el primer caso se asumen unos valores dados para los parámetros (que pueden estar basados en otros estudios y deben ser adecuados para la población de interés), y con ellos se calcula la utilidad representativa en cada escenario. Para determinar el error, basta generar variables aleatorias con la distribución específica del modelo a estimar. Uno de los problemas que aparece, por ejemplo en el caso del *logit multinomial*, es que la desviación típica de los errores es desconocida y se debe realizar un proceso de simulación con varios valores. Garrido (1991) recomienda que los valores de la desviación típica estén comprendidos entre la mayor y menor diferencia entre las utilidades representativas, de modo que la parte aleatoria no sea muy influyente en la elección, pero tampoco despreciable.

Con la muestra simulada, se estima el modelo. Si los parámetros que se habían fijado con anterioridad se recuperan con un margen de error pequeño, el experimento puede

considerarse como válido. En caso contrario, será necesario revisar los valores asignados a los niveles de las variables.

Dada una situación a analizar, un problema que se plantea es qué tipo de respuesta es la más apropiada para cada caso. En Ortúzar y Garrido (1994b) se comparan los tres tipos de respuestas anteriores. En principio, ninguno de los tres enfoques puede ser rechazado porque produzca modelos que no sean estadísticamente satisfactorios, sin embargo, la decisión de optar por un método determinado debe estar basada en las dificultades asociadas tanto a la recogida de datos como a su análisis.

Una característica de la modelización con datos de preferencias declaradas es que de cada individuo es posible obtener múltiples observaciones (seudo-individuos) para la muestra de datos. Esto supone una importante ventaja comparativa en términos de coste respecto a la modelización con datos de preferencias reveladas, donde cada individuo aporta una única observación. Sin embargo, esto plantea el problema de cómo estimar el modelo (por ejemplo, por máxima verosimilitud), dado que la hipótesis usual de independencia entre observaciones no es estrictamente válida. Durante mucho tiempo se pensó que el error potencial debido a este hecho radicaba en la obtención de estadísticos sobrevalorados para la significatividad de los parámetros estimados. No obstante, también es conocido que si no se modeliza de forma correcta, los valores medios de los coeficientes también pueden variar (Ortúzar *et al.*, 2000). Afortunadamente, la familia de modelos *logit mixto* es particularmente apropiada para tratar este problema (ver Louvière *et al.*, 2000).

6.4. Estimación de índices de calidad

Una variable relevante en la evaluación de los resultados de la industria hotelera es el nivel de los servicios ofrecidos. Típicamente, un análisis preliminar se mide por el lado de la demanda en términos del número de pernoctaciones y por el lado de la oferta en plazas hoteleras. Combinando ambas aristas se pueden obtener tasas de ocupación. Al igual que otros indicadores agregados, estas medidas asumen de forma implícita que existe homogeneidad respecto a la calidad del servicio que se presta en las instalaciones de los hoteles. Sin embargo, los turistas evalúan los servicios de diversas formas, y no siempre existe una correlación exacta entre la calidad del servicio con el nivel de uso medido mediante el índice de ocupación. No está claro, por ejemplo, que exista una

relación directa entre el nivel de satisfacción de los turistas con el número de pernoctaciones.⁴²

A pesar de que la maximización del número de pernoctaciones es un indicador utilizado para representar los resultados de los hoteles, y que la calidad del servicio se ha estudiado en múltiples investigaciones para medir las diferentes dimensiones departamentales que son importantes a la hora de establecer una calidad global dentro de la industria hotelera, los trabajos que analizan cómo los turistas perciben la calidad de los servicios analizando las disposición a pagar por mejorar el nivel de servicio de ciertas dimensiones no son tan abundantes. Kim y Okamoto (2006) analizan los intercambios pero desde una perspectiva de los directores de los hoteles, ya que hay que tener en cuenta una doble vertiente, por un lado el enfoque del posicionamiento basado en la teoría de la estrategia, y por otro, el enfoque de la utilización de los recursos. Los autores encuentran que la localización del hotel es la dimensión más importante para los directores, seguida por las instalaciones anexas. De todas formas hay que indicar que la muestra estaba muy sesgada a los hoteles de ciudad que no pertenecen a cadenas o grupos hoteleros.⁴³

Para determinar el nivel de satisfacción del hotel, cada cliente evalúa conjuntamente varios atributos que representan los diferentes aspectos del servicio que se presta (por ejemplo, tiempo de espera en recepción para ser atendido, calidad de la comida en el desayuno, nivel de SPA, comodidad y limpieza de las zonas de jardines y piscinas, limpieza de la habitación, información y señalética del hotel, actividades de ocio y recreación programadas, etc.) Algunos de estos atributos tienen una percepción positiva, (por ejemplo, el número de actividades de ocio y recreación programadas), mientras que otros (por ejemplo, el tiempo de espera en recepción) tienen una percepción negativa.

⁴² De hecho, no resulta difícil imaginar que durante los períodos punta, cuando los hoteles suelen estar más congestionados, y el tiempo de respuesta en recepción sube de manera considerable, el nivel de satisfacción que experimenta el usuario es el mismo que durante los períodos valle, cuando es más fácil recibir una atención mejor por parte de los empleados del hotel.

⁴³ En este capítulo de la memoria vamos a presentar la metodología que se ha empleado para la obtención de los indicadores de calidad de los hoteles y que se basan en el trabajo desarrollado por el profesor David Hensher de la Universidad de Sydney. En este sentido, se ha transferido una metodología desarrollada para construir indicadores de calidad de los servicios de transporte público en autobús en Australia al caso de los hoteles del sur de la isla de Gran Canaria.

Se trata, por lo tanto, de encontrar los pesos o ponderaciones con los que los individuos evalúan cada atributo dentro de lo que se considera el nivel de satisfacción global o utilidad. De esta manera, es posible conocer la contribución de cada atributo elemental a la medida global de calidad del servicio.

Como puede observarse, el análisis a realizar consiste en determinar las preferencias de los individuos, por lo que el marco teórico de referencia se sitúa dentro de la teoría de comportamiento del consumidor con datos de preferencias declaradas, en los términos definidos en las secciones anteriores.

6.5. Índices de calidad con datos de preferencias declaradas

Son varias las razones que justifican el empleo de datos de preferencias declaradas para la estimación de los índices de calidad. La más importante es que es posible que el nivel actual de determinados atributos no presente suficiente variabilidad a lo largo de la muestra, lo cual impediría la estimación de los parámetros asociados a dichos atributos si sólo empleásemos datos de preferencias reveladas. Por otra parte, los datos de preferencias declaradas, permiten cuantificar la influencia de atributos que no existan en la actualidad en un hotel determinado (por ejemplo, un servicio de SPA con unas características básicas.)

Los pasos a seguir en la construcción de un experimento de preferencias declaradas para obtener estos datos son los siguientes:

1. Selección del conjunto de atributos relevante. El análisis de otros estudios similares, las reuniones de grupo focal con expertos y usuarios del sistema y el conocimiento del sector objeto de estudio contribuyen positivamente a seleccionar el conjunto de atributos más importantes. Se recomienda no incluir un número muy elevado de atributos ya que se añade complejidad al ejercicio al que se somete al entrevistado. Generalmente dentro del conjunto de atributos debe incluirse el precio de la habitación, ya que esto permitirá obtener medidas de disposición a pagar por mejoras en la calidad de servicio en otras dimensiones.
2. Determinación de los niveles de variación para cada atributo. Estos deben variar en el rango donde se encuentren las preferencias de los usuarios y las

posibilidades reales de la industria. Es conocido que los turistas preferirán tener las mejores instalaciones a los precios más bajos, pero también reconocen que esto no es siempre posible y que hay que hacer sacrificios. En este trabajo, se ha realizado un experimento adaptado a los niveles observados de los turistas. Por ejemplo, para el atributo precio de la habitación, se han definido los siguientes niveles:

Nivel 1 =	Tarifa actual + 20%
Nivel 2 =	Tarifa actual
Nivel 3 =	Tarifa actual – 20%

3. Elección del diseño experimental. Generalmente se considera un diseño factorial fraccional que permita estimar todos los efectos principales y algunas interacciones entre grupos de dos variables. Existe software especializado que contiene catálogos con diferentes diseños en función de los atributos y niveles considerados (SPEED, SPSS, MATLAB, etc.)
4. Construcción de las situaciones de elección. Los distintos niveles de los atributos se combinan de acuerdo al diseño experimental utilizado, dando lugar a distintas situaciones o escenarios hipotéticos de elección. En este estudio, los escenarios de elección estarán representados por dos hoteles definidos por distintos niveles de los atributos considerados. Si el ejercicio está bien hecho, los escenarios obtenidos deben ser realistas y estar próximos a la experiencia de los individuos, es decir, el turista tiene que entender los servicios que se prestan en las alternativas de elección que se le presentan.
5. Medición de las preferencias. Toda la información obtenida en los pasos anteriores se presenta en forma de encuesta. A cada individuo entrevistado se le presentan distintas situaciones de elección para que exprese sus preferencias. En este estudio se medirán las preferencias a través de respuestas tipo *choice* o elección debido a que este ejercicio es el que más se asemeja a lo que hacen los individuos en situaciones reales de mercado.

Con la información obtenida en las encuestas, una vez procesada y depurada se estimarán modelos de elección discreta que permitirán obtener los pesos (parámetros

θ_i) de los atributos (X_i) en la función de utilidad, que generalmente adoptará la forma lineal:

$$U = \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \theta_3 X_3 + \theta_4 X_4 + \theta_5 X_5 + \theta_6 X_6 + \dots, \quad (15)$$

Una vez estimados los parámetros, para cada una de los hoteles incluidos en la muestra, obtendremos el indicador de calidad de servicio aplicando la expresión anterior al valor promedio de los atributos (considerando los niveles alcanzados en la experiencia del servicio prestado a cada turista) para todos los clientes entrevistados en cada uno de los hoteles.

Finalmente, el indicador de calidad de servicio (SQI) para el hotel j vendrá dado por la expresión:

$$SQI_j = \theta_1 \bar{X}_1^j + \theta_2 \bar{X}_2^j + \theta_3 \bar{X}_3^j + \theta_4 \bar{X}_4^j + \theta_5 \bar{X}_5^j + \theta_6 \bar{X}_6^j + \dots, \quad (16)$$

Siendo

$$\bar{X}_i^j = \frac{1}{Q_j} \sum_{q=1}^{Q_j} X_{iq}^j, \quad (17)$$

mientras que X_{iq}^j es el valor del atributo i en el experiencia observada por el individuo q que se ha hospedado en el hotel j y Q_j el número de turistas entrevistados en el hotel j .

La metodología descrita en esta sección constituye la base del análisis empírico que se presenta en este capítulo y, en particular, fundamenta los principales resultados obtenidos dentro de de esta memoria de tesis doctoral. A continuación se va describir el cuestionario y los principales resultados descriptivos obtenidos en la encuesta realizada a los turistas que se hospedaron en cuatro hoteles de la isla de Gran Canaria, Gran Hotel Costa Meloneras, Catarina, Villa del Conde y Buenaventura, para conocer sus preferencias.

6.6. Descripción del cuestionario y de la encuesta

Para el análisis de las preferencias de los turistas que se hospedaron en los cuatro hoteles del Grupo LHR del sur de Gran Canaria, se realizaron un total de 802 encuestas válidas entre los turistas que visitaron la isla de Gran Canaria durante el período comprendido entre los meses de abril y agosto del año 2008. El procedimiento de

selección de los turistas a encuestar consistió en la localización del cliente en la zona de los bares de la piscina de los tres hoteles. Se contó con la colaboración de los directores de los hoteles y al turista después de participar en el estudio se le invitaba a una consumición.

Las encuestas se realizaron con ayuda de ordenadores portátiles por un grupo de cinco entrevistadores debidamente instruidos. Se diseñó el cuestionario con la ayuda del programa *WINMINT*⁴⁴ para realizar la encuesta de preferencias declaradas y para recoger el resto de información solicitada. En la Tabla 6.1, se detallan las encuestas realizadas para cada una de los hoteles incluidos en el análisis

Tabla 6.1. Encuestas realizadas por hotel

<i>Hotel</i>	<i>Nº encuestas</i>
Gran Hotel Costa Meloneras	225
Catarina	191
Buenaventura	175
Villa del Conde	211

El cuestionario cumplimentado estaba constituido por tres bloques de preguntas. El primero recogía la información relativa a la experiencia observada por el turista. El segundo bloque estaba formado por un experimento de preferencias declaradas que enfrentaba al individuo ante la elección entre dos servicios hipotéticos que se prestaban en el hotel definidos a partir de una combinación de cambios de los atributos más relevantes. Finalmente, la tercera parte del cuestionario recogía la información socioeconómica a nivel hogar y a nivel individuo.⁴⁵

⁴⁴ El programa *WinMINT* es el paquete de *software* estándar utilizado habitualmente en el diseño de encuestas con datos sobre preferencias declaradas. El programa procede de una versión creada originalmente a mediados de 1980 para el sistema operativo DOS (*MINT DOS*) mediante un proyecto de cooperación entre *Hague Consulting Group* (HCG) y *Accent Marketing and Research*. Tras la fusión en 2001 entre HCG y *Rand Europe* esta última compañía continuó con la explotación del programa (para más información, véase el sitio web <http://www.hpgholding.nl/>).

⁴⁵ Este bloque de preguntas fue colocado estratégicamente al final de la entrevista, para que en caso de producirse alguna negativa dado el carácter confidencial de muchas de las preguntas, haber podido obtener al menos la información relativa al servicio. No obstante, merece la pena destacar que no se obtuvieron demasiadas reticencias a revelar dicha información.

6.6.1. *Bloque 1: Información relativa al viaje.*

En relación a la información relativa a la experiencia observada por el turista en el viaje actual, las principales variables incluidas en el cuestionario fueron las siguientes:

<i>Hotel</i>	<i>Valoración de la amabilidad del personal</i>
<i>Motivo de la estancia</i>	<i>Valoración de las instalaciones de SPA</i>
<i>Régimen de alojamiento</i>	<i>Valoración del acceso a la playa</i>
<i>Canal de la reserva</i>	<i>Tiempo de espera en recepción (check-in)</i>
<i>Acompañantes</i>	<i>Tiempo de espera en restaurante</i>
<i>Predisposición a volver a la isla</i>	<i>Valoración de la zona de piscinas</i>
<i>Predisposición a volver al mismo hotel</i>	<i>Valoración de la seguridad</i>
<i>Precio de la habitación por noche</i>	<i>Valoración de la tranquilidad</i>
<i>Valoración de la calidad de la comida</i>	<i>Vistas de la habitación</i>

6.6.2. *Bloque 2: Experimento de preferencias declaradas*

Para analizar las preferencias de los individuos por los distintos atributos que definen el servicio prestado por el hotel se realizó un experimento de preferencias declaradas. En la Tabla 6.2 se presentan los atributos y niveles utilizados en el diseño del experimento de PDs. Con el fin de hacer el experimento realista, los niveles de la variable precio de la habitación se adaptó a los valores reales experimentados por el individuo en el servicio actual.⁴⁶

⁴⁶ En el primer diseño experimental también estaba previsto adaptar los tiempos de espera en el restaurante y en recepción. Sin embargo, en el diseño final se decidió dejarlos fijos porque había clientes que no esperaban nada y eran atendidos nada más llegar. Para este individuo los niveles en porcentaje no presentaban unos niveles adecuados para que el cliente pudiese establecer un sistema compensatorio a la hora de hacer su elección.

Tabla 6.2. Atributos y niveles en el experimento PD para medir la calidad del servicio en hoteles

	<i>Atributo</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>
1	Precio noche	P+20%	P	P-20%
2	Calidad de la comida	Predominio de alimentos congelados y precocinados de calidad media	Combinación de alimentos naturales frescos y congelados de calidad primera	Todos los alimentos que se sirven son frescos y naturales y de calidad extra
3	Amabilidad del personal	Poco amable	Normal	Muy amable
4	SPA	<p>Instalaciones básicas: Hidromasaje Ducha de vapor/sauna No hay asistencia por personal especializado</p>	<p>Instalaciones intermedias: Hidromasaje Ducha de vapor/sauna Masajes especializado Hay personal especializado</p>	<p>Instalaciones avanzadas: Hidromasaje Ducha de vapor/sauna Masajes especializados Tratamientos de belleza Tratamientos de salud Tratamientos anti-estrés Hay personal especializado</p>
5	Tiempo de espera en Check-in	20 min.	10 min.	5 min.
6	Tiempo de espera en restaurante	20 min.	10 min.	5 min.
7	Piscina y Jardines	Hamaca no siempre disponible Sombrilla no siempre disponible Jardín sin césped	Hamaca disponible siempre Sombrilla disponible siempre Jardín sin césped	Hamaca disponible siempre Sombra natural entre árboles y sombrilla disponible siempre Jardín con césped
8	Accesibilidad playa	Servicio de bus desde/al hotel.	A 5 min. caminando	Acceso directo desde el hotel
9	Seguridad Zona	Zona insegura de día y de noche	Zona segura de día y menos segura de noche	Zona segura de día y de noche
10	Tranquilidad	Zona bulliciosa de día y de noche	Zona bulliciosa de día y tranquila de noche	Zona tranquila de día y de noche
11	Vistas	Habitación sin vistas al mar	Habitación con vistas al mar	

Dado que el número de atributos era muy elevado y esto podía dar lugar a que al individuo le resultase difícil evaluarlos todos de forma simultánea, y siguiendo la escuela de Ortúzar, en cada aplicación se construyeron únicamente dos juegos de elección dejando en común los atributos más relevantes en cada uno de ellos. Así, en el caso del transporte urbano, los escenarios del primer juego se construyeron a partir de variaciones en los niveles de los atributos: precio de la habitación, piscinas y jardines, acceso a la playa, seguridad de la zona, tranquilidad de la zona y vistas de la habitación. En el segundo experimento se incluyeron los atributos: precio de la habitación, calidad de la comida, amabilidad del personal, instalaciones de relajación o SPA, tiempos de espera en recepción y restaurantes.

Al combinar de forma apropiada los distintos niveles de los atributos⁴⁷ se definieron diversas situaciones de elección que se presentaban a los clientes del hotel para que seleccionase el tipo de servicio preferido y que se definía en función de dos alternativas hipotéticas que se obtenía mediante el diseño experimental utilizado en el que se combinaban de manera controlada las variaciones de los niveles de los atributos incluidos.

A efectos ilustrativos, en los gráficos 6.2 y 6.3, se presentan las pantallas mostradas al cliente en una situación típica de elección del experimento PD realizado. A cada entrevistado se le preguntó acerca de sus preferencias en seis situaciones de elección por cada uno de los juegos. De esta forma, la información proporcionada por cada persona dio lugar a doce observaciones estadísticas diferentes en términos de las variables de servicio utilizadas en el experimento.

⁴⁷ Para construir los experimentos de preferencias se utilizó el programa SPEED creado por *Rand Europe* (anteriormente *The Hague Consulting Group*).

Gráfico 6.2. Ejemplo de pantalla mostrada en una situación de elección. Primer Juego.

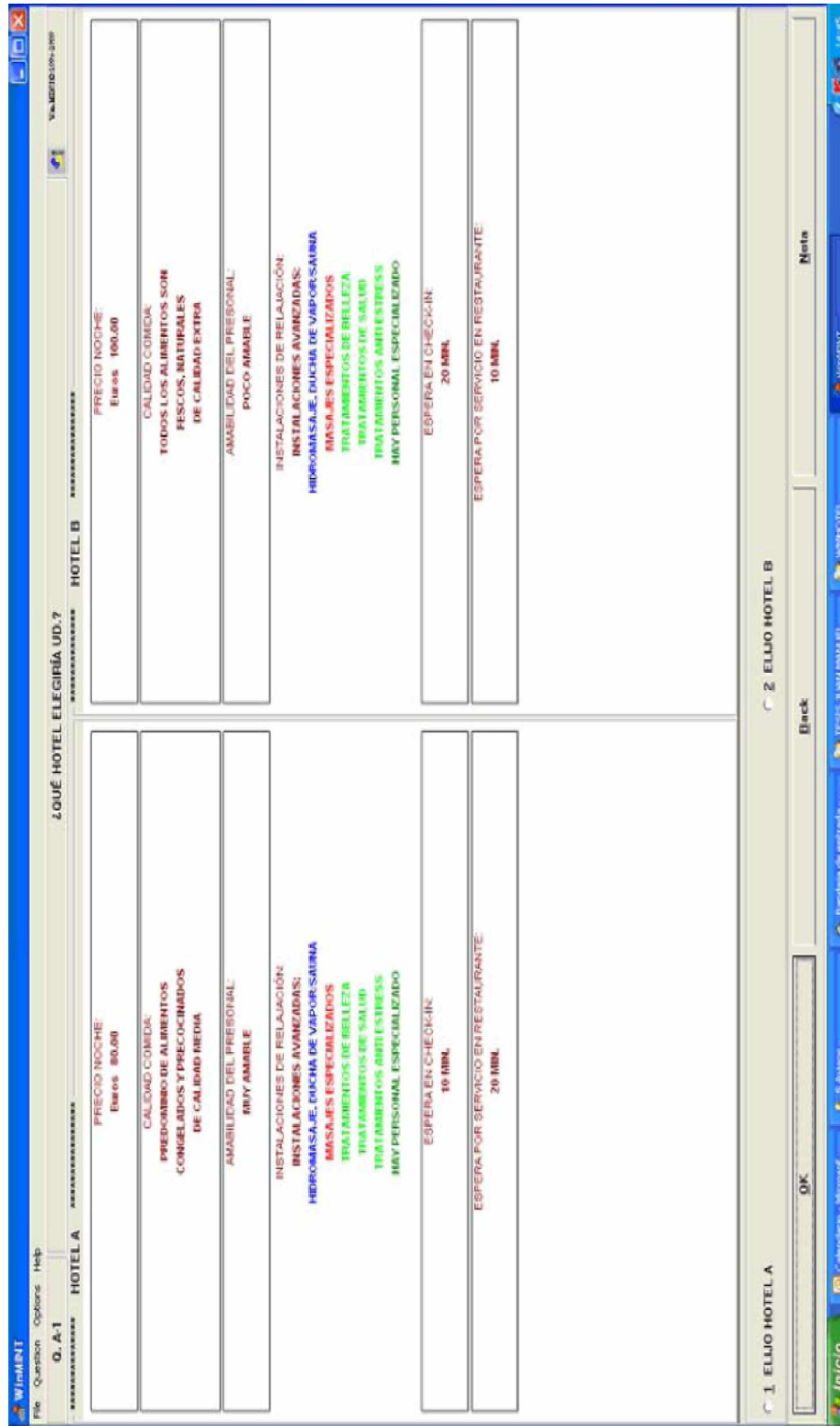
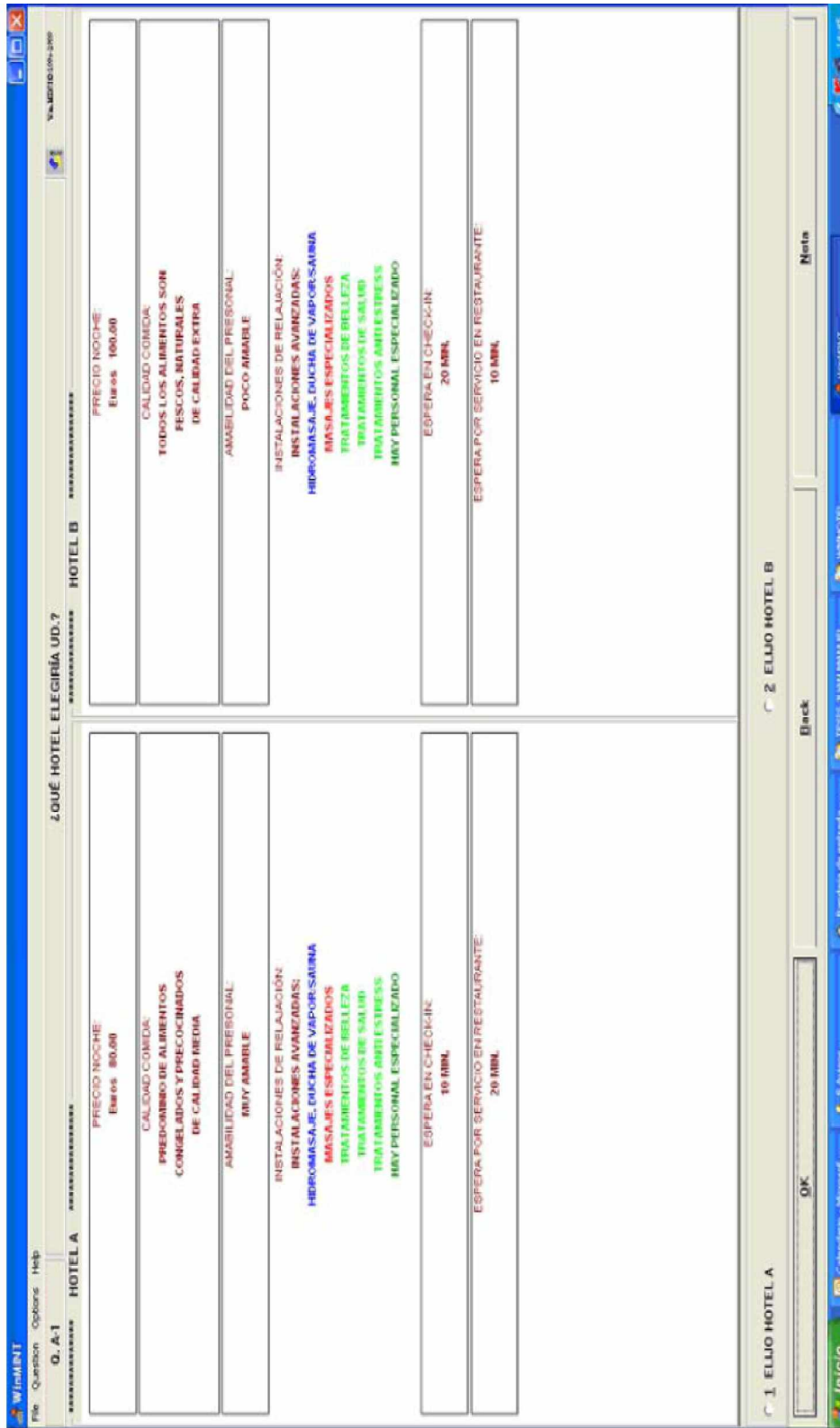


Gráfico 6.3. Ejemplo de pantalla mostrada en una situación de elección. Segundo Juego.



6.6.3. Bloque 3: Información socioeconómica

Para recopilar la información socioeconómica relativa al hogar se incluyeron en el cuestionario las siguientes variables:

<i>Lugar de residencia del hogar familiar</i>	<i>Número de personas que trabajan en el hogar</i>
<i>Número de personas que viven en el hogar</i>	<i>Ingreso familiar neto mensual</i>

Finalmente, a nivel de cada individuo se preguntó a cada entrevistado lo siguiente:

<i>Edad</i>	<i>Ocupación</i>
<i>Sexo</i>	<i>Número de horas de trabajo</i>
<i>Nivel de estudios</i>	<i>Rama de actividad de la empresa</i>
<i>Actividad</i>	<i>Categoría profesional</i>
	<i>Ingreso personal neto mensual</i>

6.7. Análisis descriptivo de los datos

Una vez realizadas las encuestas, toda la información obtenida fue depurada de forma adecuada, analizando los valores extremos, con el fin de asegurar su calidad en las estimaciones posteriores. Así, para cada uno de los individuos encuestados se verificó que las respuestas fueran coherentes y completas, siendo necesario completar algunos datos en los casos de respuestas incompletas. De esta manera, se depuraron una serie de variables como el número de horas trabajadas a la semana cuando se observaba que se habían anotado las horas anuales.

También se realizaron verificaciones detalladas en la información aportada sobre el coste de la habitación, comprobando que los valores obtenidos en las respuestas proporcionadas por el entrevistado eran valores aceptables dentro del rango de precios que los hoteles habían proporcionado.

Por último, en algunos casos, para completar los datos sobre ingresos personales de los individuos, fue necesario hacer uso de la información proporcionada sobre la actividad de la persona, su nivel de estudios, su declaración sobre qué nivel general de renta tenía (baja, media-baja, media, media-alta o alta), si trabajaban, la ocupación profesional, etc. Para los ingresos familiares se utilizó la información anterior y la proporcionada indirectamente a través del número de personas en el hogar y número de personas que trabajaban en el hogar familiar.

A continuación presentaremos algunas de las características de los datos obtenidos, resaltando aquellos aspectos de particular importancia para este trabajo.

6.7.1. Muestra seleccionada por lugar de residencia, hotel y género

Con el fin de conocer una primera aproximación, se presenta en la Tabla 6.3 las características de la muestra atendiendo al lugar de residencia del hogar, el hotel donde el cliente se hospedó y el género del entrevistado.

Tabla 6.3. Segmentación de la muestra por lugar de residencia, hotel y género.

PAIS RESIDENCIA	NÚMERO DE VARONES ENTREVISTADOS				Total
	HOTEL				
	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	
ALEMANIA	24	65	22	19	130
REINO UNIDO	5	26	31	10	72
ESPAÑA	105	14	10	100	229
OTRO	4	24	32	9	69
Total	138	129	95	138	500

PAIS RESIDENCIA	NÚMERO DE MUJERES ENTREVISTADAS				Total
	HOTEL				
	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	
ALEMANIA	5	26	20	5	56
REINO UNIDO	1	18	30	1	50
ESPAÑA	77	6	14	65	162
OTRO	4	12	16	2	34
Total	87	62	80	73	302

PAIS RESIDENCIA	NÚMERO TOTAL DE PERSONAS ENTREVISTADAS				Total
	HOTEL				
	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	
ALEMANIA	29	91	42	24	186
REINO UNIDO	6	44	61	11	122
ESPAÑA	182	20	24	165	391
OTRO	8	36	48	11	103
Total	225	191	175	211	802

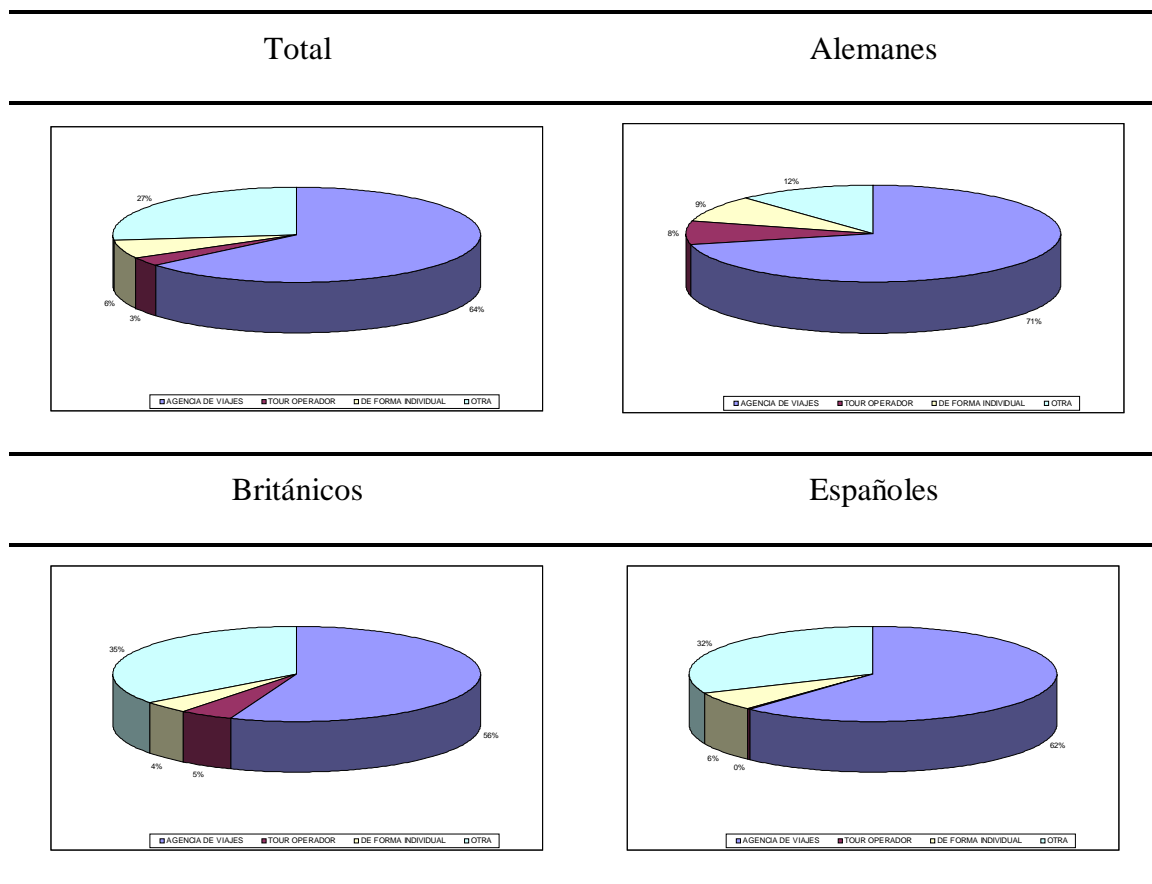
Se puede observar que se realizaron alrededor de 200 entrevistas en cada uno de los cuatro hoteles que se incluyeron en el estudio, intensificando los dos hoteles del Grupo

que estaban en el área de la Costa de Meloneras: el Gran Hotel Costa de Meloneras y el Villa del Conde. Los españoles tienen una mayor representatividad debido al período en el que se hicieron las encuestas, seguidos por los turistas alemanes e ingleses. Los resultados obtenidos se tienen que contextualizar teniendo en cuenta este hecho. Hay también un mayor porcentaje de entrevistas realizadas a varones (62%)

6.7.2. *Modo de realización de la reserva*

La segunda característica relevante de los turistas que presentamos en esta sección se refiere al canal de distribución utilizado por los clientes. Se trata de una característica fundamental, ya que los hoteles están realizando grandes esfuerzos para comercializar directamente con los clientes a través de Internet sin intervención de los intermediarios, haciendo uso de las nuevas herramientas de la tecnología de la información y telecomunicaciones.

Gráfico 6.4. Modalidad de reserva



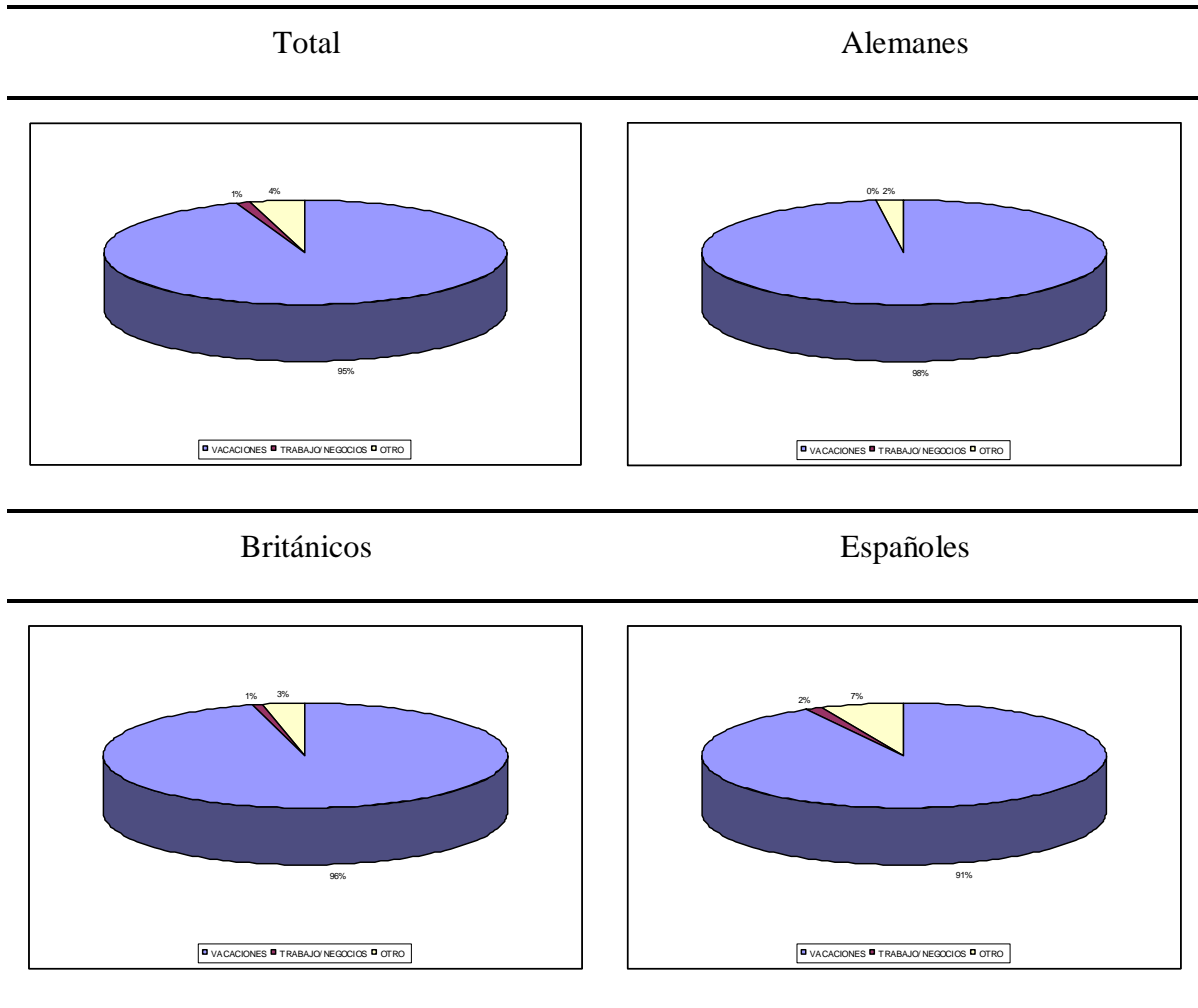
Como se puede observar en el Gráfico 6.4, la mayoría de los clientes reservan su habitación mediante la intermediación de una agencia de viajes. El tour operador

presenta unos valores más altos para los turistas alemanes. No obstante en la modalidad de otro aparecen todas las reservas que se hacen mediante Internet, ya sea a través de las páginas de los hoteles como de otras empresas de servicios intermediarias como pueden ser las páginas de los portales de expedia, hoteles, edreams o atrapalo, por citar algunos ejemplos.

6.7.3. Motivo del viaje

En esta sección vamos a presentar el motivo del viaje de los clientes. Se trata de una característica muy importante, ya que como vimos en el segundo capítulo existen clasificaciones de los establecimientos hoteleros que dependen básicamente de esta característica.

Gráfico 6.5. Motivo del viaje



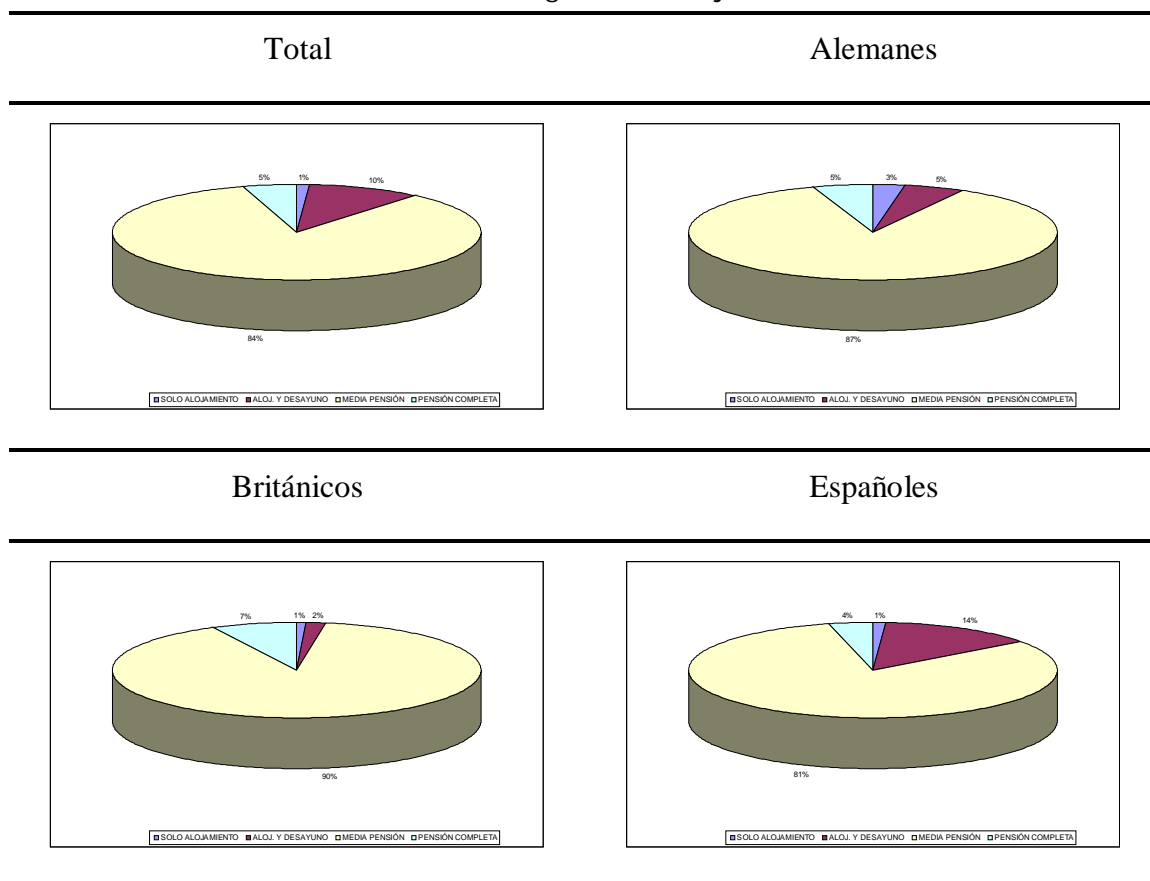
Los resultados que se han obtenido son plausibles ya que la mayoría de los clientes vienen con el objetivo de pasar unos días de vacaciones.

Como se puede observar en el Gráfico 6.5, los españoles pernoctan en el hotel por trabajo u otros motivos en el 9 por ciento de los casos, porcentaje levemente superior al que presentan el resto de nacionalidades de la muestra.

6.7.4. Régimen de alojamiento

El régimen de alojamiento se analiza en esta sección. Se puede ver que la mayoría de los clientes contratan la media pensión, por lo que es muy importante a la hora de valorar la calidad del servicio de los hoteles incluir dentro de los atributos aspectos relacionados con la calidad de los alimentos y el servicio de camareros.

Gráfico 6.6. Régimen de alojamiento



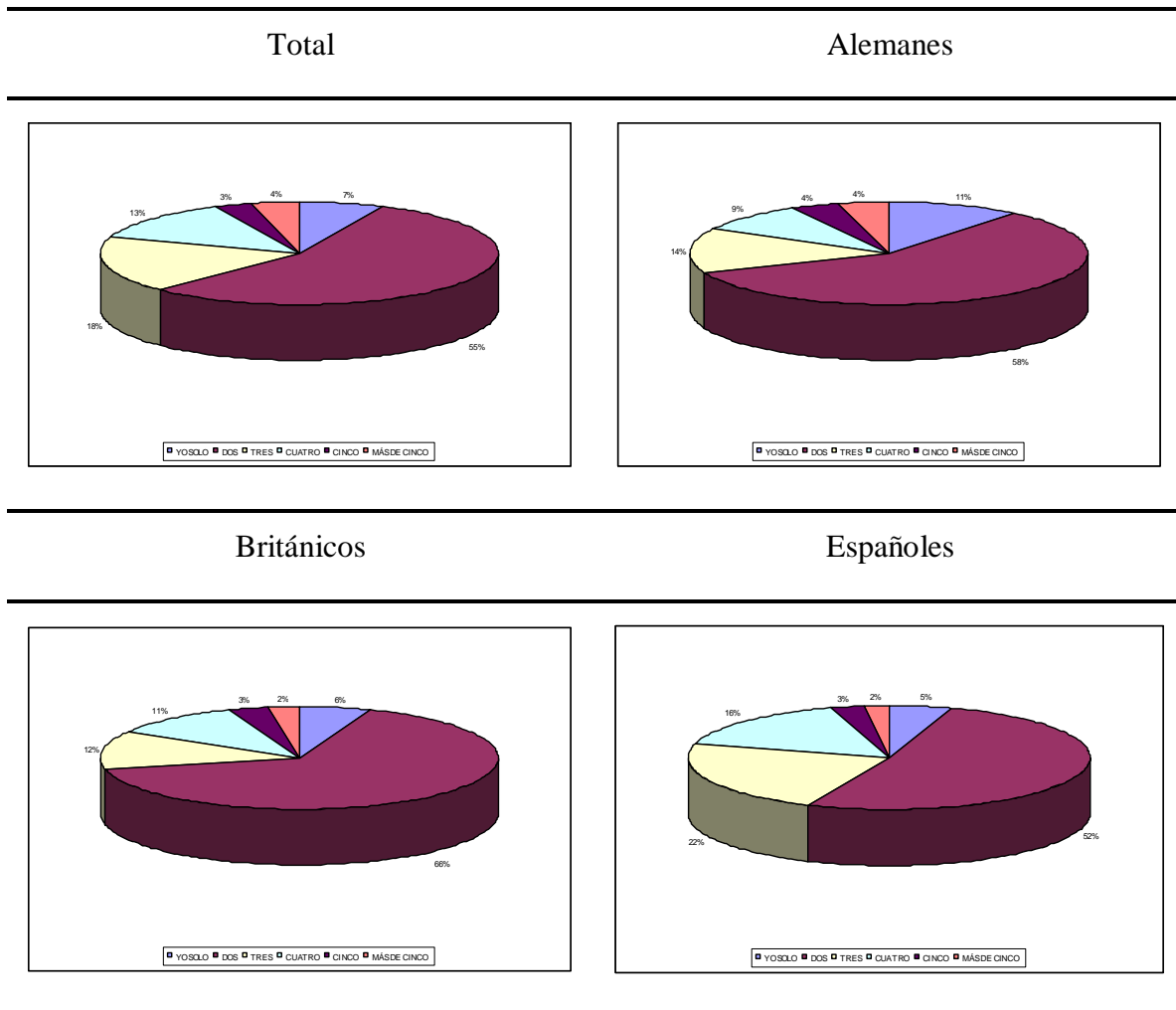
En el Gráfico 6.6., se puede observar el porcentaje de participación de cada uno de los regimenes de alojamiento por nacionalidades. Aunque el patrón que se observa por nacionalidades es el mismo ya que el grupo mayoritario pernocta en el hotel con régimen de media pensión, se puede ver que el grupo de los españoles contrata más que el resto de las nacionalidades el régimen de alojamiento y desayuno.

También se puede ver que hay sólo un 3 por ciento de alemanes que contrata sólo el alojamiento del hotel, y que en ninguno de los casos existe más de diez por ciento de los clientes que se hospedan con la pensión completa.

6.7.5. Número de acompañantes

En esta sección vamos a presentar el número de acompañantes. Esta característica también es muy importante porque puede determinar que el diseño del hotel tenga en cuenta zonas en las que es necesario poner habitaciones suites que permitan a las familias compartir una zona común.

Gráfico 6.7. Número de acompañantes



Hay que tener en cuenta que durante los años setenta el turismo de masas del sur de Gran Canaria se concentró en plazas extrahoteleras en complejos de apartamentos donde las familias no sólo se podían hospedar, sino que también podían comer y cenar en el apartamento. Sin embargo, las preferencias de los clientes han evolucionado y

ahora obtienen una mayor satisfacción hospedándose en suites familiares de los complejos hoteleros. En el Gráfico 6.7, se puede ver que la mayoría de los huéspedes viene en parejas.

Se puede observar que los turistas británicos son los que presentan un mayor porcentaje en el grupo de los que vienen en pareja. Sin embargo, los alemanes viajan solos en el 11 por ciento de los casos. Para todas las nacionalidades, el porcentaje de turistas que vienen en grupos de más de tres personas no es insignificante en ninguno de los casos.

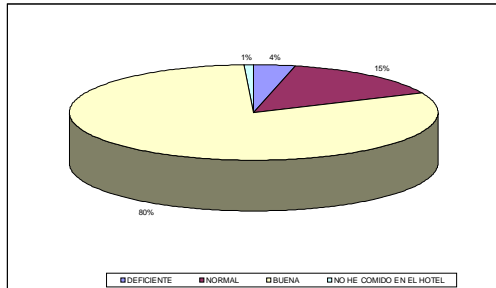
6.7.6. *Calidad de la comida*

En esta sección vamos a presentar los resultados de la calidad de la comida. Este atributo servirá para calcular el indicador sintético de calidad de cada uno de los hoteles. En este caso se van a presentar los resultados por cada uno de los hoteles que están incluidos en la muestra. En el Gráfico 6.8, se puede ver que la mayoría de los huéspedes opinan que la comida es buena. En todos los casos hay más de un 80 por ciento que opina que la comida es buena con la excepción del hotel Catarina, donde sólo se alcanza un 63 por ciento.

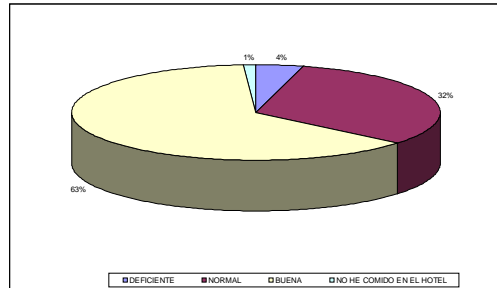
Es también destacable que existe un 4 por ciento de clientes que opina que la comida es deficiente en los hoteles Catarina y Gran Hotel Costa Meloneras. En estos casos, sería deseable investigar con mayor profundidad a los clientes del hotel que tienen una percepción tan negativa.

Gráfico 6.8. Calidad de la comida por hotel

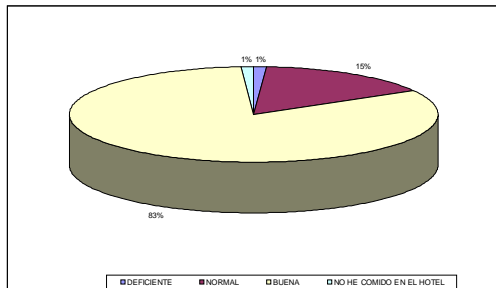
Gran Hotel Costa Meloneras



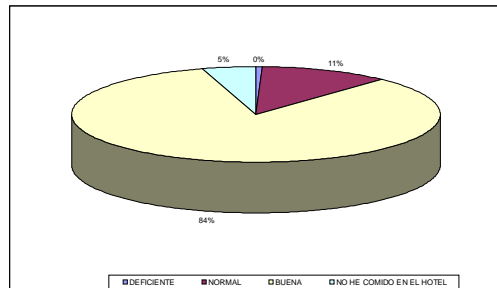
Catarina



Buenaventura



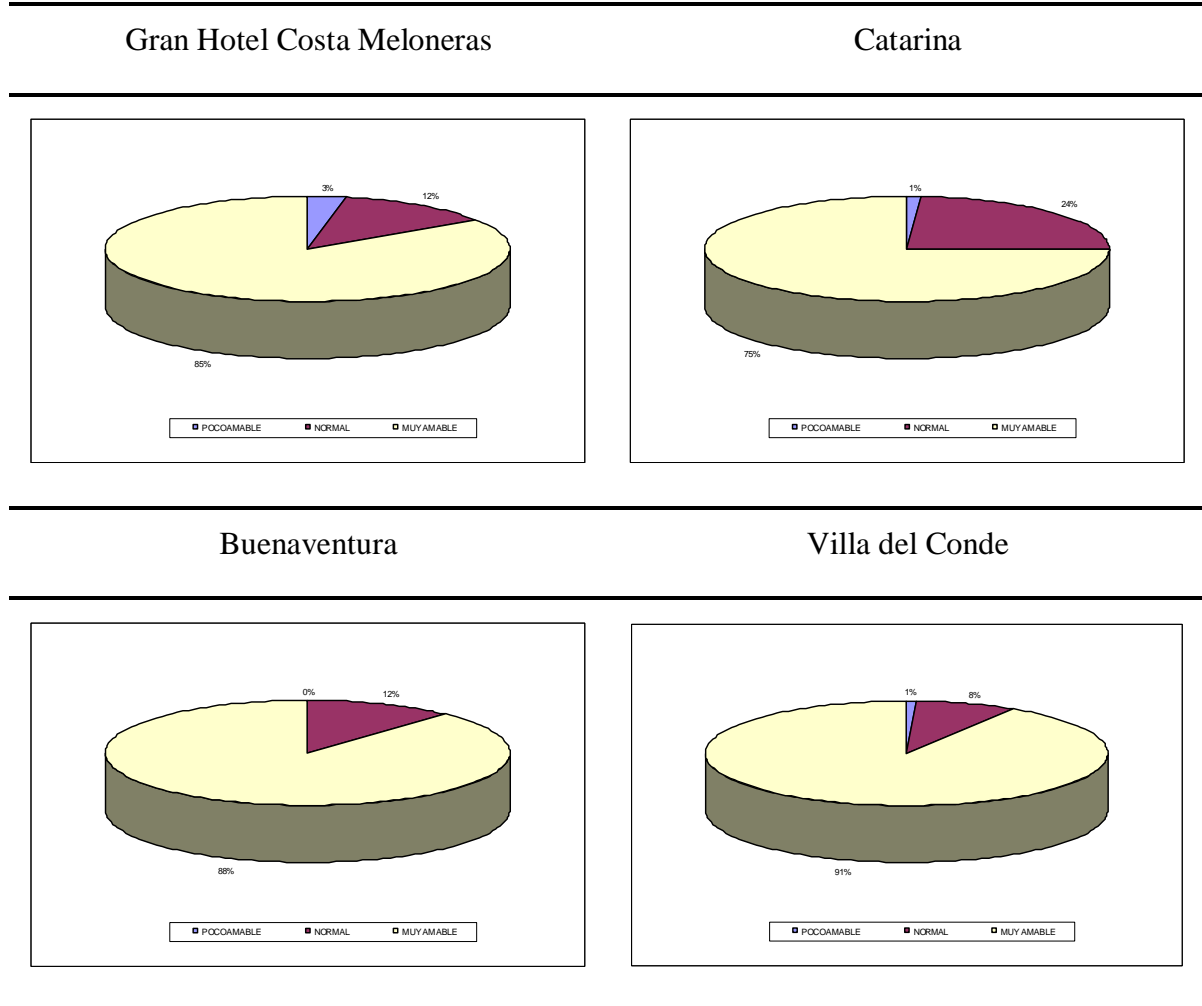
Villa del Conde



6.7.7. Amabilidad del personal del servicio

En esta sección se presentan los resultados de la amabilidad del personal del servicio. Como ya se ha comentado a lo largo de esta memoria, este atributo también se utiliza para calcular el indicador sintético de calidad de cada uno de los hoteles. En este caso se van a presentar los resultados por cada uno de los hoteles que están incluidos en la muestra. En el Gráfico 6.9, se puede ver que la mayoría de los huéspedes opinan que el personal de servicio es muy amable, aunque los peores resultados se vuelven a observar en el hotel Catarina. Con la excepción de este hotel, se observa que en el resto de los casos hay más de un 85 por ciento de los clientes que opinan que el personal de servicio es muy amable.

Gráfico 6.9. Amabilidad del personal de servicio



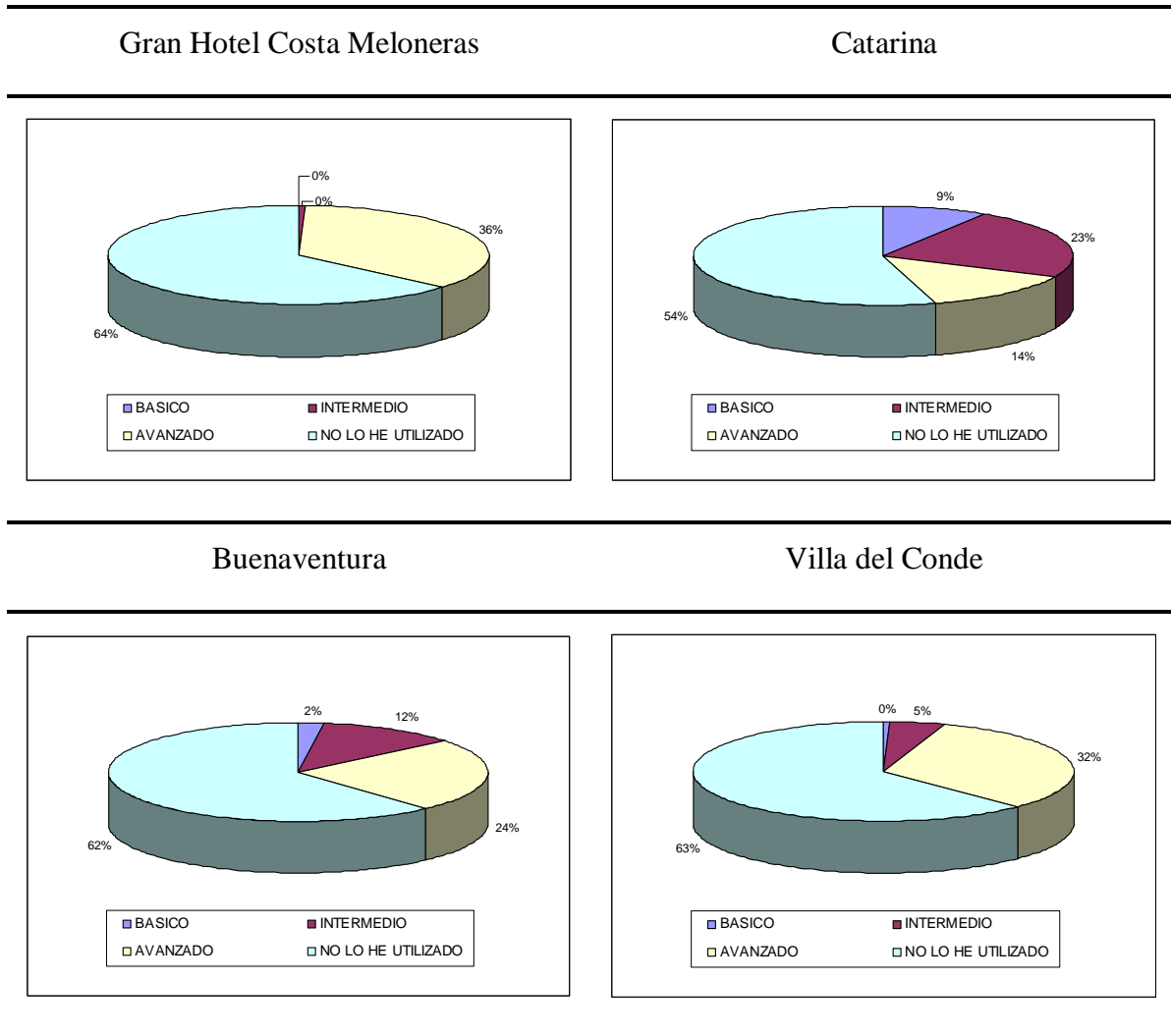
Es también destacable que existe un pequeño porcentaje de los clientes que opinan que el personal de servicio es poco amable, con la excepción del hotel Buenaventura donde nadie contestó así.

6.7.8. Instalaciones de SPA

En esta sección se presentan los resultados de los servicios de SPA que también se incluye en la elaboración del indicador sintético de calidad de cada uno de los hoteles. En el Gráfico 6.10, se puede ver que existe un porcentaje de clientes, nada despreciable, que no utiliza este tipo de servicios. En los hoteles de mayor lujo del grupo es donde se valora de mejor manera este atributo. Más del 30 por ciento de los clientes utilizan los

servicios de SPA en el GHCM y el Villa del Conde, valorando el servicio como avanzado.

Gráfico 6.10. Instalaciones de SPA

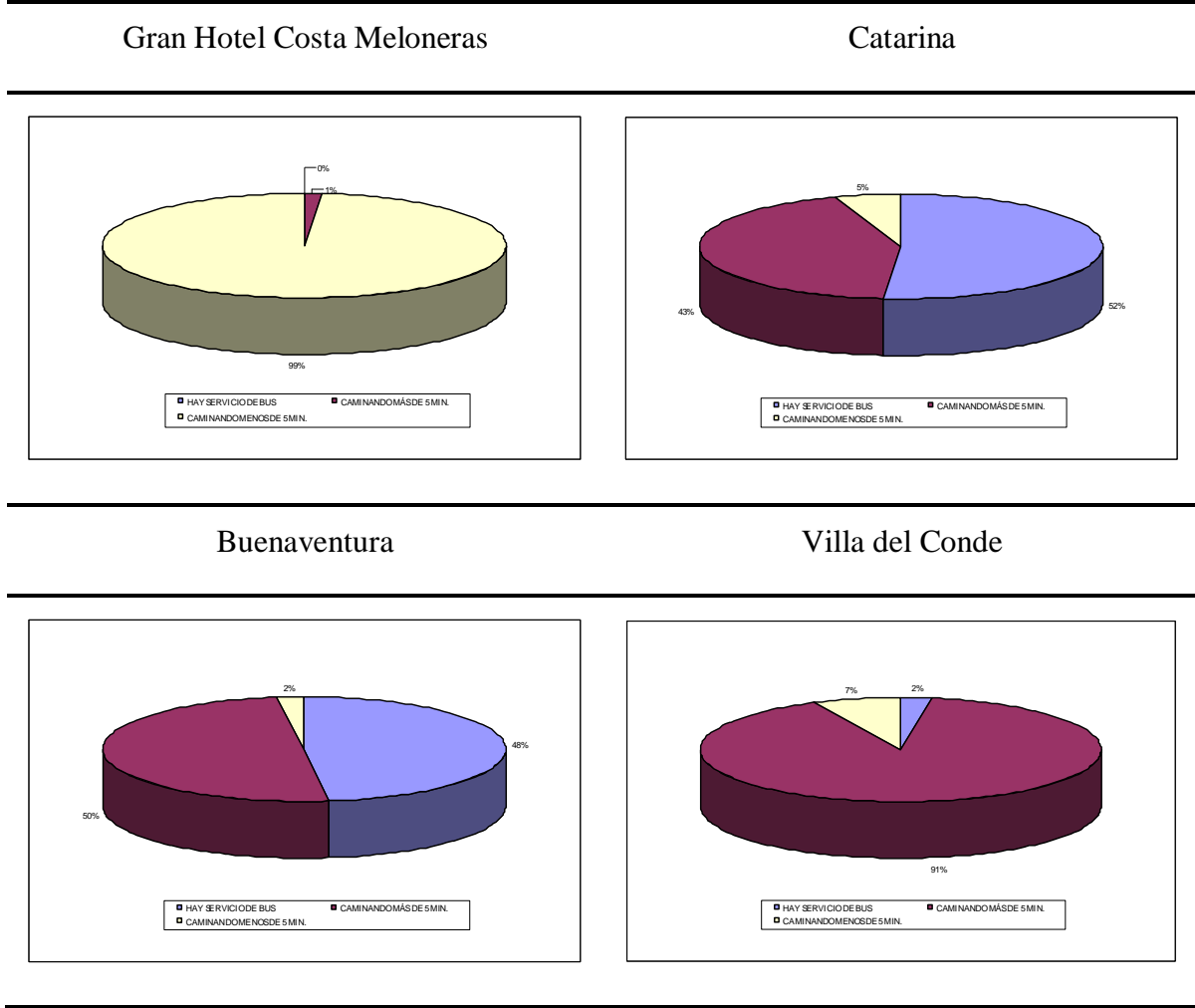


Sin embargo, los peores resultados se obtienen en este caso en los hoteles menos lujosos: Catarina y Buenaventura. Estos resultados hay que tomarlos con cautela, ya que en algunos hoteles no existen unas instalaciones de SPA adecuadas, en algunas circunstancias los clientes desconocen que hay unas buenas instalaciones de SPA, especialmente en el GHCM o que, en definitiva, las instalaciones de SPA no se han utilizado.

6.7.9. Acceso a la playa

En esta sección, se presentan los resultados del nivel de accesibilidad del hotel a la playa. En el Gráfico 6.11, se puede ver que este atributo presenta unos resultados muy heterogéneos como consecuencia de la distinta ubicación de los hoteles del grupo incluidos en la muestra.

Gráfico 6.11. Acceso a la playa



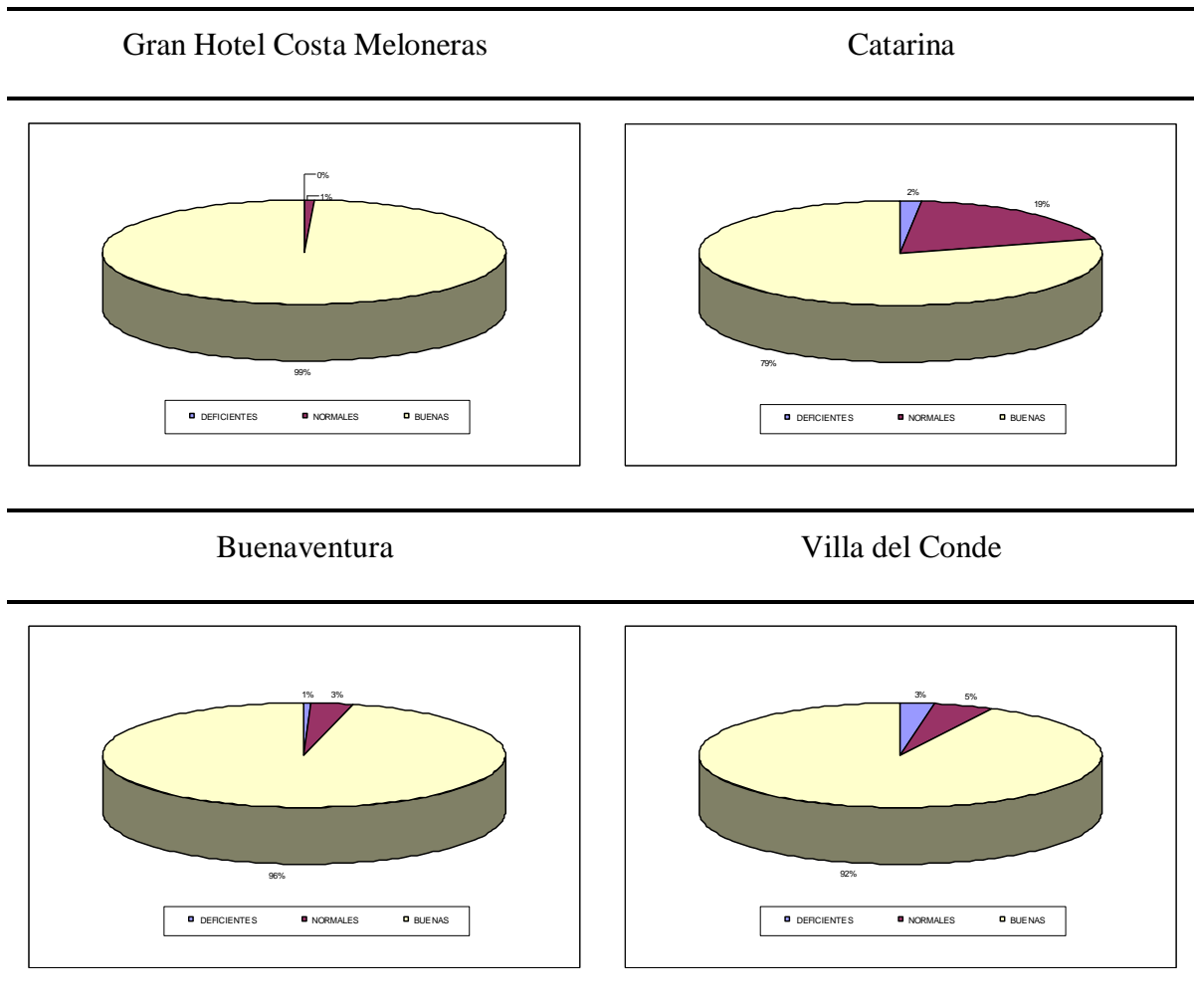
Se puede ver que los mejores resultados se obtienen en el GHCM, donde la mayoría de los clientes acceden a la playa caminando menos de cinco minutos. Este hotel está situado en primera línea de playa. En los hoteles Catarina y Buenaventura, hay una parte muy importante de los clientes que acceden a la playa mediante el servicio de bus, mientras que en el hotel Villa del Conde, la mayoría de los huéspedes acceden a la playa

caminando más de cinco minutos ya que su ubicación en el área de Costa Meloneras no es tan privilegiada como la del GHCM.

6.7.10. Piscinas y jardines

En esta sección se presentan los resultados del nivel de servicio de las piscinas y jardines del hotel. En el Gráfico 6.12, se puede ver que la mayoría de los huéspedes opinan que la comida es buena. En todos los casos se puede ver que la valoración de este atributo es muy positiva, ya que hay más de un 80 por ciento de clientes que opinan que el nivel de servicio de las piscinas y jardines es bueno.

Gráfico 6.12. Piscinas y jardines

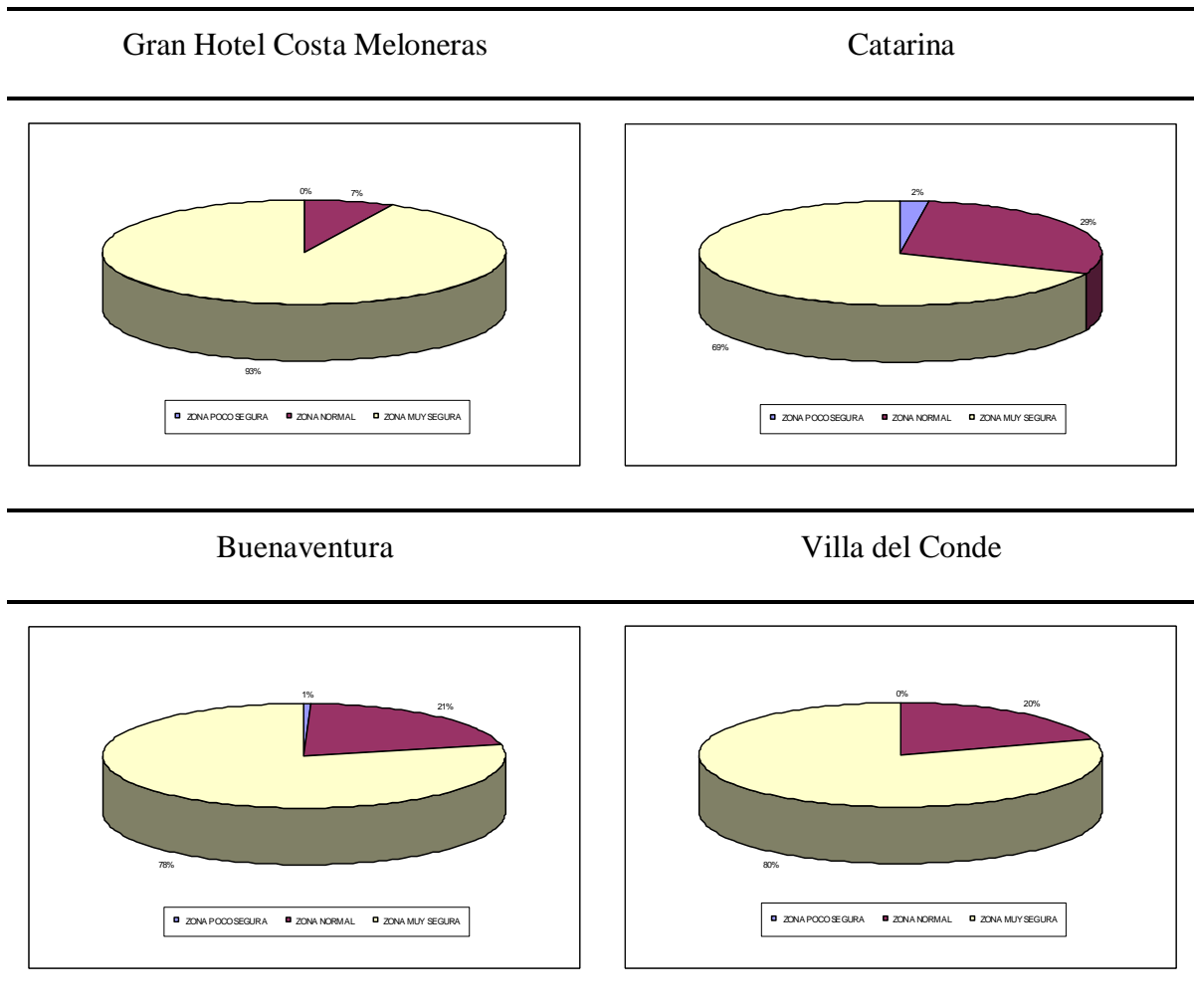


De nuevo, el hotel Catarina presenta los peores resultados, ya que en el resto de los hoteles el porcentaje supera el 90 por ciento. Es también destacable que en el caso del GHCM, ningún cliente opina que las instalaciones de piscinas y jardines son deficientes.

6.7.11. Seguridad de la zona

En esta sección se presentan los resultados de la seguridad de la zona. En el Gráfico 6.13, se puede ver que la mayoría de los huéspedes opinan que la zona es muy segura. En tres de los cuatro hoteles se observa que hay más de un 80 por ciento de clientes que opina que la zona es segura.

Gráfico 6.13. Seguridad de la zona



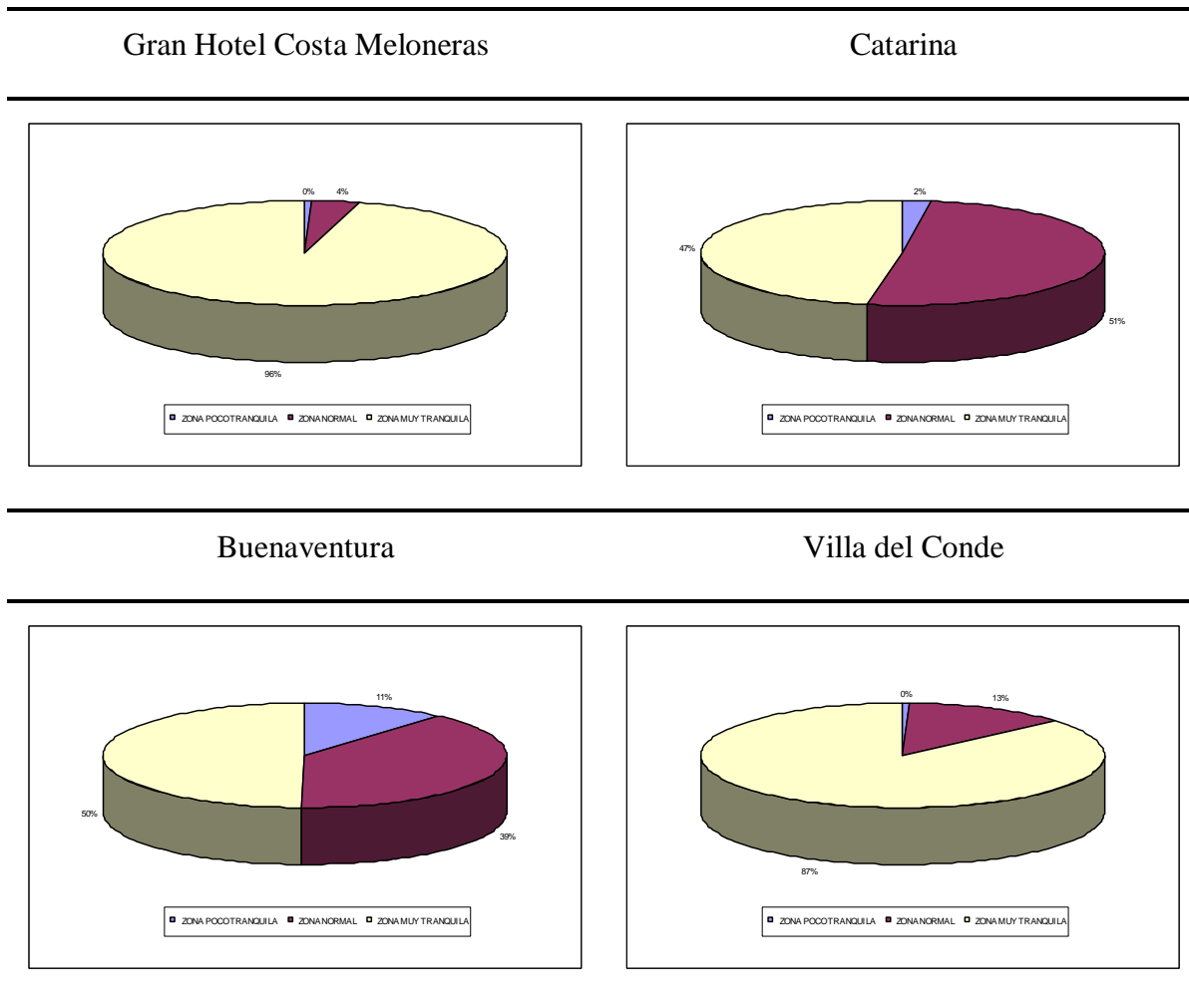
Sin embargo, el hotel Catarina presenta los peores resultados, sólo un 69 por ciento de clientes opina que la zona es segura. Es también destacable que existen clientes que

valoran la zona como poco segura en los hoteles ubicados en el área de la Playa del Inglés. Mientras que no hay ninguna opinión de este tipo en los hoteles de la Costa de Meloneras.

6.7.12. *Tranquilidad de la zona*

Los resultados del nivel de servicio relacionado con la tranquilidad de la zona se presentan en esta sección. Este atributo se incluye en la elaboración del indicador sintético de calidad por lo que parece más apropiado presentar los resultados por cada uno de los hoteles.

Gráfico 6.14. Tranquilidad de la zona



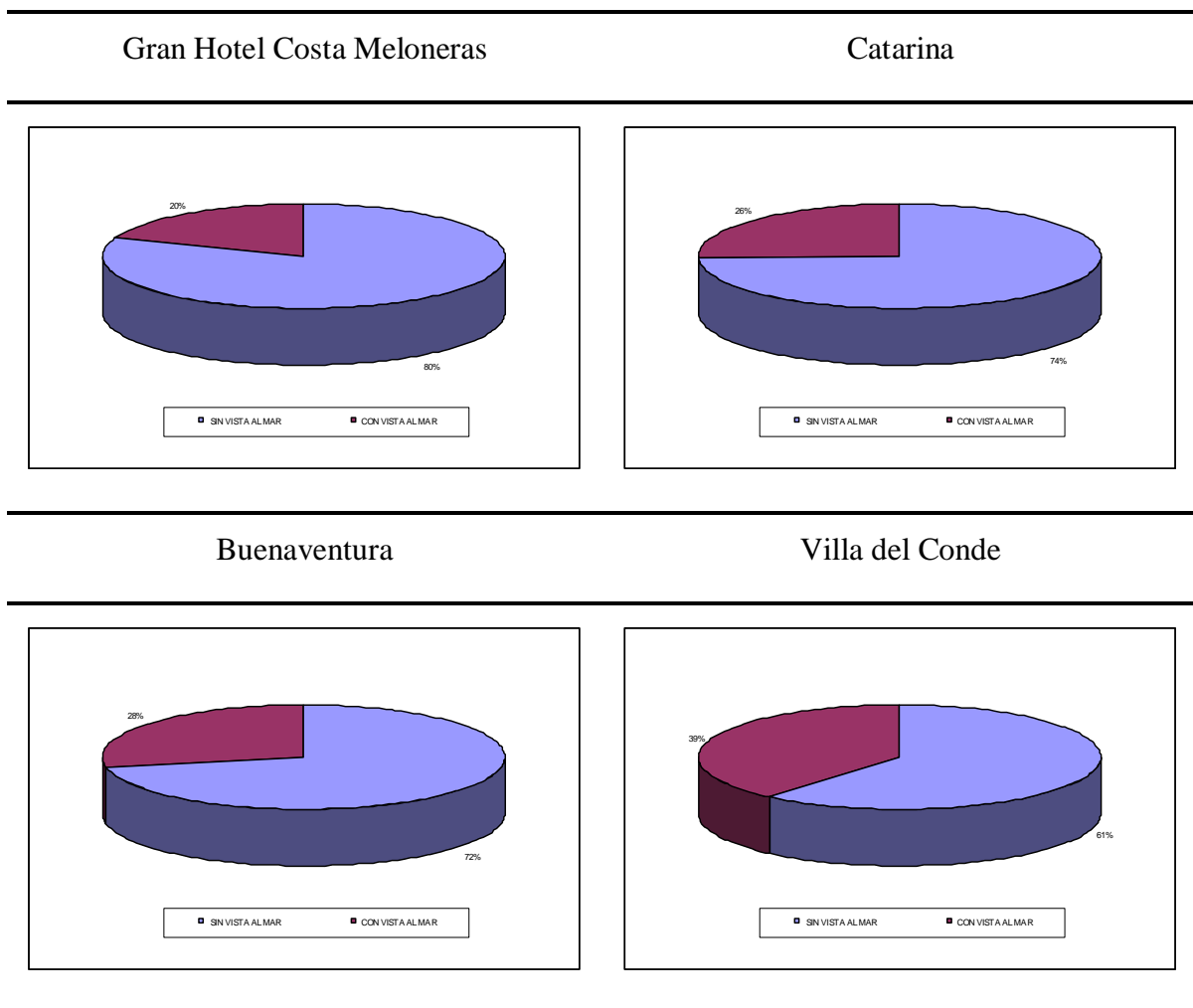
En el Gráfico 6.14, se puede ver que los resultados de este atributo presentan una dualidad que ya ha sido observada con anterioridad, los hoteles de la Costa de

Meloneras presentan unos mejores resultados que los hoteles que están en el área de la Playa del Inglés. Es de destacar que en el hotel Buenaventura, un 11 por ciento manifiesta que la zona es muy poco tranquila.

6.7.13. *Vistas de la habitación*

En esta sección se presentan los resultados del nivel de servicio asociado a las vistas de la habitación. En el Gráfico 6.15, se puede ver que la mayoría de los huéspedes se han hospedado en habitaciones que no tienen vistas al mar.

Gráfico 6.15. Vistas de la habitación



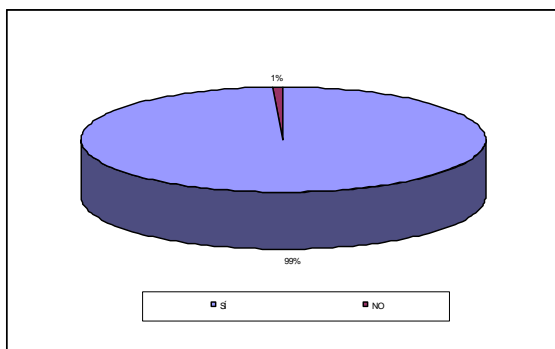
En este caso se destaca que el hotel Villa del Conde presenta un mayor porcentaje de clientes que se han alojado en habitaciones con vistas al mar.

6.7.14. *Intención de volver a la isla de Gran Canaria*

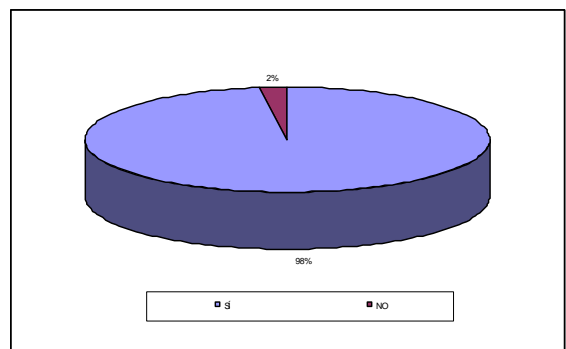
En esta sección se presentan los resultados sobre la intención de volver a la isla de Gran Canaria. Esta variable no interviene en el cálculo del indicador sintético de calidad, pero se podría usar como una característica socioeconómica más a la hora de realizar algún tipo de contraste. En el Gráfico 6.16, se puede ver que la mayoría de los huéspedes volverían a la isla de Gran Canaria.

Gráfico 6.16. Intención de volver a la isla de Gran Canaria

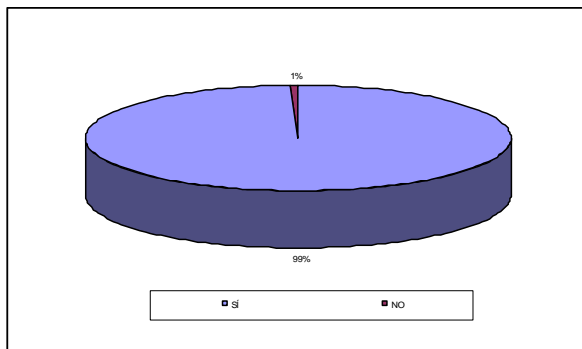
Gran Hotel Costa Meloneras



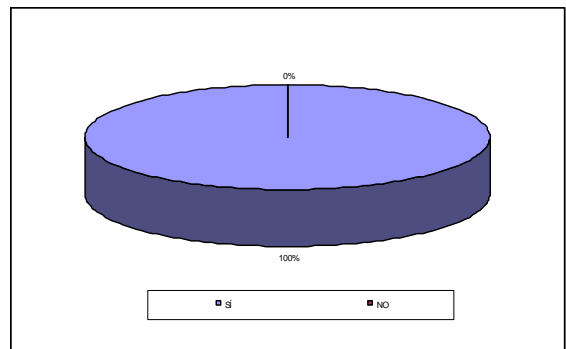
Catarina



Buenaventura



Villa del Conde

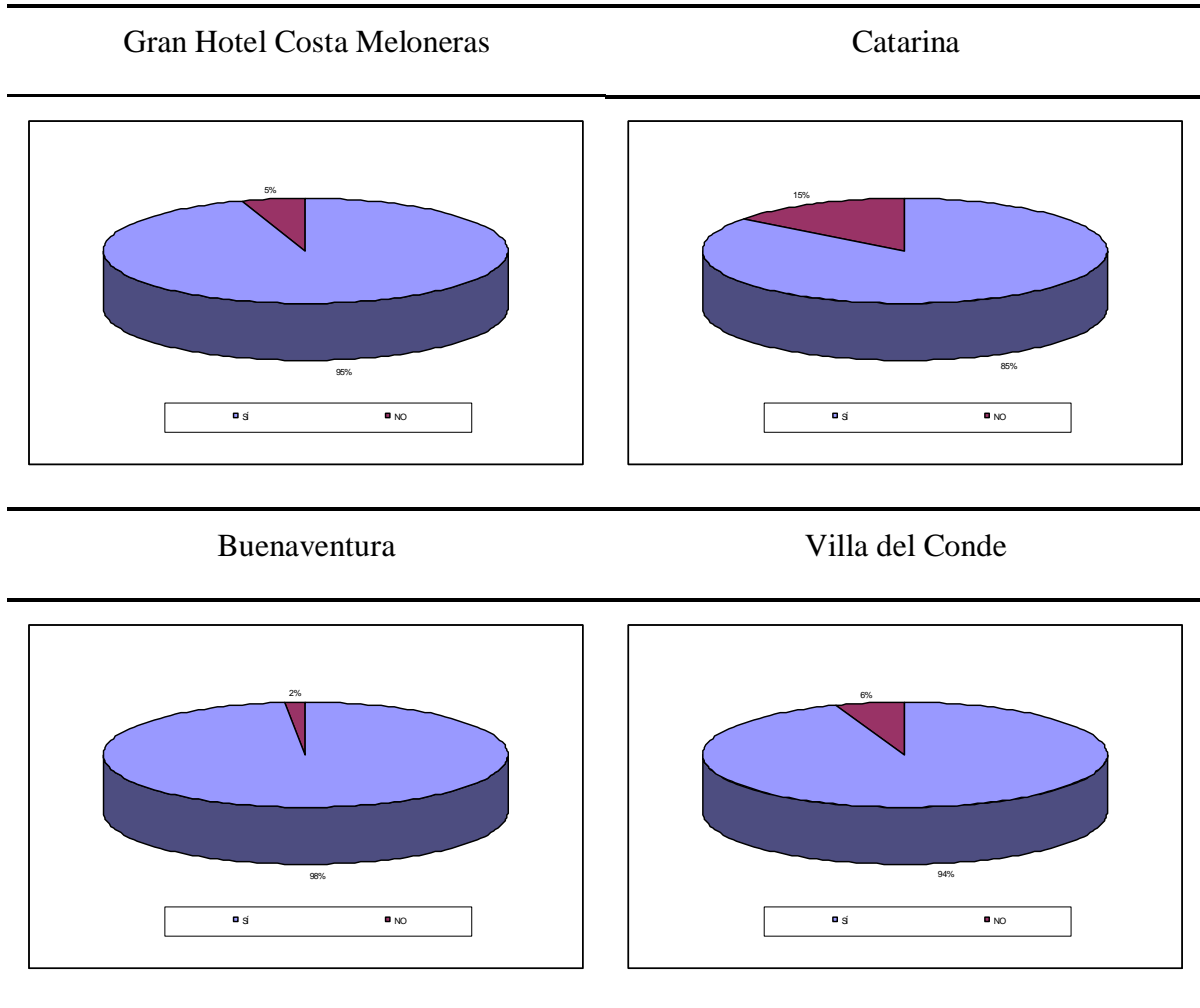


Se puede comprobar el caso extremo de los clientes del hotel Villa del Conde que manifiestan en su totalidad como clientes que volverán a la isla de Gran Canaria.

6.7.15. *Intención de volver al mismo hotel*

Los resultados sobre la intención de volver al mismo hotel se presentan en esta sección. El Gráfico 6.17 muestra como la fidelidad al hotel es menor que hacia la isla de Gran Canaria.

Gráfico 6.17. Intención de volver al mismo hotel

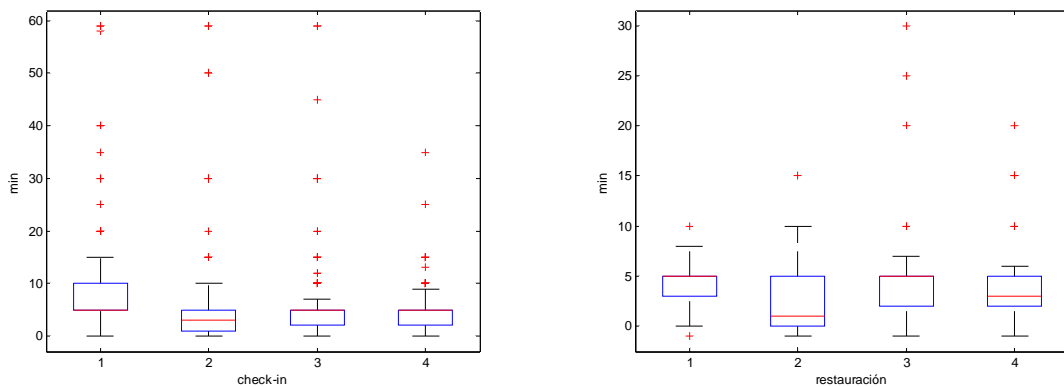


El hotel Catarina presenta los peores resultados ya que sólo un 85 por ciento de clientes se manifiesta con la intención de volver al mismo hotel, mientras que el hotel que fideliza más a sus clientes es el hotel Buenaventura.

6.7.16. *El tiempo de servicio en check-in y restauración*

Como ya se ha visto en el capítulo, el tiempo de servicio no solamente es importante porque forma parte de un insumo del cliente, sino porque el servicio se tiene que prestar de forma adecuada para que el cliente quede satisfecho. Es la hora de la verdad, la hora del encuentro entre los clientes y el personal del hotel. En el experimento de PDs se incluyó dos tiempos de espera que consideramos importantes – el tiempo de check-in y restauración. Estos dos atributos entran dentro de la forma funcional del indicador sintético de calidad del servicio – ISCS.

Gráfico 6.18. Tiempos de servicio



1. Gran Hotel Costa Meloneras
3. Buenaventura

2. Catarina
4. Villa del Conde

Como se puede ver en el Gráfico 6.18, las distribuciones presentan algunas observaciones extremas – *outliers* -, que son más pronunciadas en el servicio de check-in. Este valor es muy importante como se analizará en las próximas secciones y los directores de los hoteles deberán implantar medidas de refuerzo cuando existen muchas llegadas a la vez o medidas de cortesía para que la espera no produzca efectos indeseados. Se puede ver que el tiempo medio de check-in del Catarina y Villa del Conde es inferior, con un valor de 5 minutos, aproximadamente.

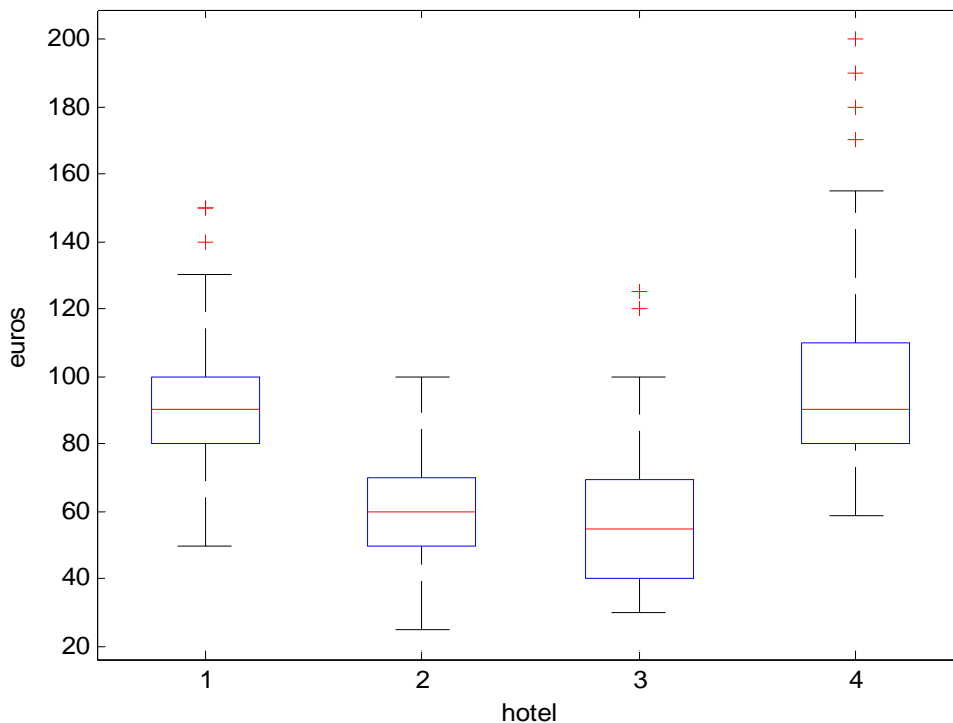
Analizando el tiempo de servicio de restauración, se puede observar que el tamaño de las cajas es mayor, por lo que la distribución presenta una mayor dispersión. Sin embargo, el número de variables extremas es inferior, aunque en el hotel Buenaventura y el Villa del Conde existen más observaciones de este tipo. Hay que indicar que si se presentan períodos punta, en algunos hoteles, durante algún período, sería conveniente

establecer algún tipo de turnos para que no se produzcan cuellos de botella en la prestación del servicio. De nuevo los mejores valores medios se observan en el hotel Catarina y Villa del Conde, con 2.31 y 3.71 minutos, respectivamente.

6.7.17. *El coste de la habitación*

En el Gráfico 6.19, se presenta el gráfico de cajas del coste de la habitación. Se puede observar que las distribuciones presentan valores extremos con la excepción del hotel Catarina y que los precios que se pagan por noche son más caros en los hoteles vacacionales de Costa Meloneras. Son hoteles más lujosos y más nuevos, en los que prima más la amplitud de los jardines y de las piscinas.

Gráfico 6.19. Coste de la habitación



1. Gran Hotel Costa Meloneras
3. Buenaventura

2. Catarina
4. Villa del Conde

No obstante, hay que tener en cuenta que estos precios se ven influenciados por multitud de variables, como pueden ser la temporada, el origen del viaje, la forma de contratación, el número de noches, entre otras variables.

Cuando los turistas vienen en un paquete vacacional, es difícil estimar el precio de la habitación. En el estudio se podría haber imputado el precio que paga el tour operador al hotel, pero de esta forma se estaría desvirtuando el análisis del experimento de PDs, en el que se pretende que el turista, en este caso, se presente ante una situación lo más realista posible. Por este motivo se decidió que fuera el propio turista el que imputase el precio descontando un hipotético viaje de avión y traslados a/desde el aeropuerto.

Como puede observarse, el hotel más caro – Villa del Conde -, presenta el mayor número de valores extremo en el eje superior. Sin embargo, ningún hotel utiliza valores extremos en el eje inferior, por lo que la política de precios es muy uniforme respecto a las ofertas que se hacen por el precio de las habitaciones.

La relación entre la nacionalidad y el precio de la habitación es muy interesante. Se comentarán los resultados, aunque no se presentarán más gráficos y tablas. Los turistas alemanes y británicos pagan precios inferiores a los del resto de nacionalidades. La razón puede ser explicada, en gran parte, en el canal de distribución que utilizan para hospedarse en el hotel.

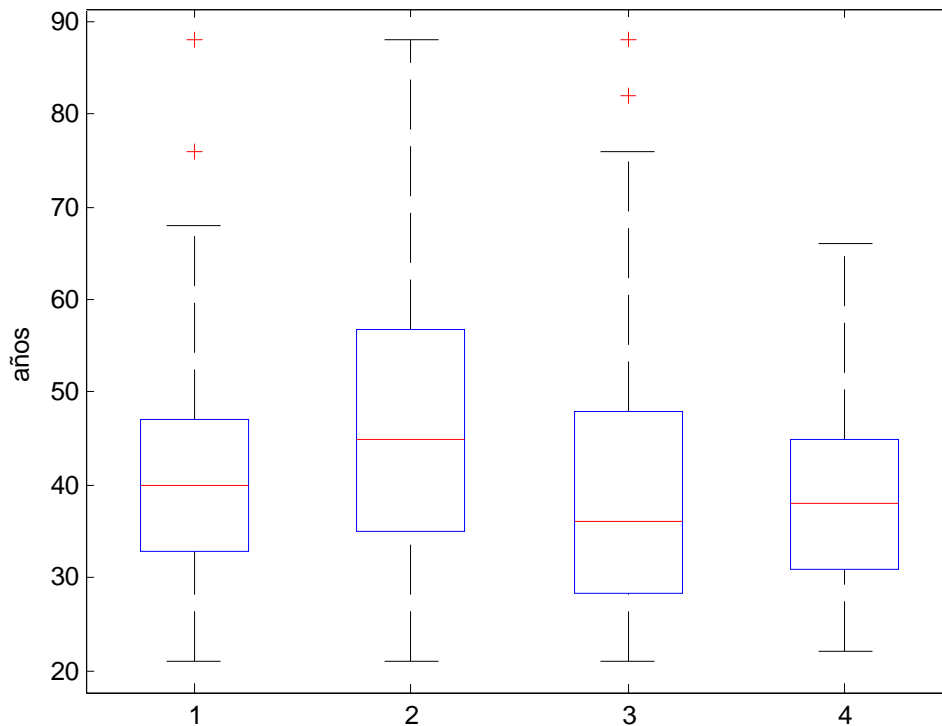
6.7.18. *Edad del turista*

El Gráfico 6.20 presenta la distribución de la edad del turista. Se puede observar que las distribuciones son muy similares, aunque parece que el perfil del turista que se aloja en el hotel Catarina es mayor que el turista que se aloja en el Buenaventura. Dependiendo del período del año, esta característica se puede acentuar más.

Solamente, los hoteles GHCM y el Buenaventura presentan valores extremos con personas muy mayores hospedándose en el hotel. Existe la creencia de que para mejorar la experiencia del turista, estos se tienen que distribuir de forma homogénea respecto a la edad por zonas del hotel o complejo, siempre que sea posible. Es muy difícil conciliar las preferencias de turistas con una cierta edad que vienen a descansar con turistas jóvenes que vienen con niños pequeños. Además, la zona de bares, piscinas y restaurantes también tienen que tener en cuenta esta premisa.

Otra cuestión importante y relevante respecto de la edad de los turistas está relacionada con el servicio de animación. No es lo mismo preparar actividades físicas para un grupo de personas mayores o jóvenes.

Gráfico 6.20. Edad del turista



1. Gran Hotel Costa Meloneras
3. Buenaventura

2. Catarina
4. Villa del Conde

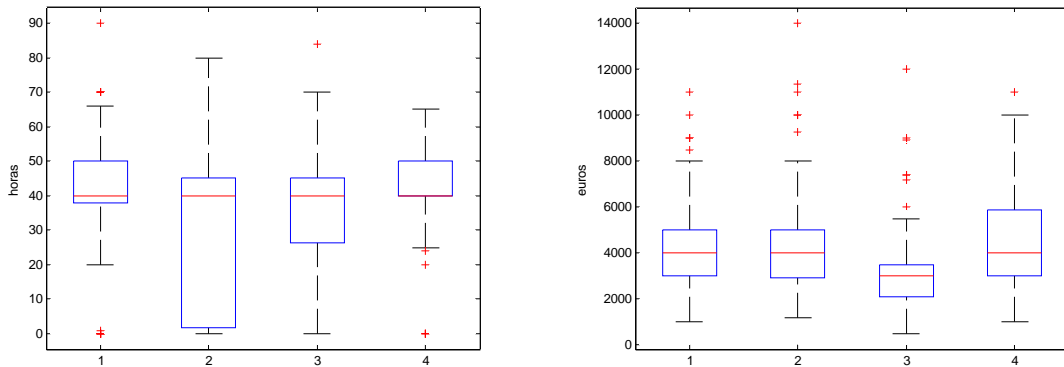
6.7.19. Las horas trabajadas y el ingreso familiar neto

En esta sección, se va a analizar las horas semanales que trabajan los turistas y el ingreso familiar neto. El Gráfico 6.21 muestra el diagrama de cajas de las dos distribuciones. Se puede observar que la caja de las horas trabajadas está alrededor de las cuarenta horas semanales, aunque presentan una serie de valores extremos significativos.

Respecto al ingreso familiar neto mensual se puede observar que los valores centrales están alrededor de los cuatro mil euros con la excepción del hotel Buenaventura que presenta un valor inferior. Para poder observar con una mayor claridad este gráfico se han suprimido del análisis algunos valores extremos, en concreto tres, que eran mayores

de 14.000 euros. No obstante, se puede comprobar que esta distribución presenta múltiples valores extremos para todos los hoteles.

Gráfico 6.21. Horas semanales e ingreso familiar neto



1. Gran Hotel Costa Meloneras
3. Buenaventura

2. Catarina
4. Villa del Conde

Por razones de espacio y simplicidad de la exposición no se presentan, ni se comentan, más variables socioeconómicas como la ocupación del turista, la actividad de la empresa, la procedencia de los turistas españoles o el nivel de estudios.

Estas secciones han servido para presentar de forma descriptiva algunas de las variables de servicio que se van a utilizar para calcular el índice sintético de calidad del servicio, algunas características socioeconómicas de los usuarios, así como algunas características generales relacionadas con el hotel.

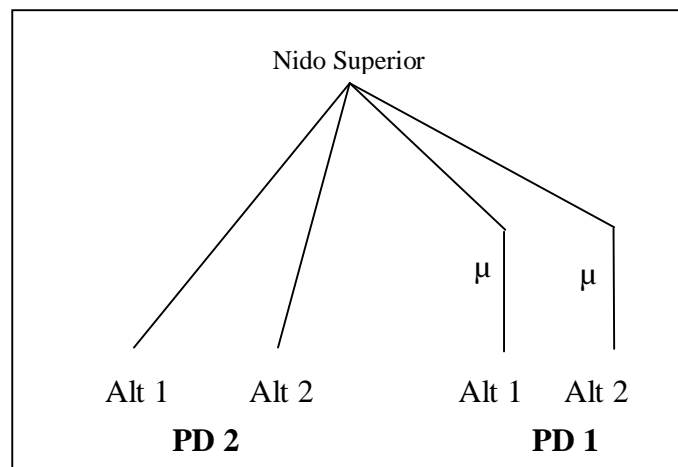
6.8. Indicadores de calidad sintéticos y disposiciones a pagar

Tal como hemos visto en los capítulos anteriores, el análisis de las preferencias de los turistas en la isla de Gran Canaria se basa en modelizar econométricamente las decisiones de los mismos a partir de la teoría de la utilidad aleatoria y de una base de datos de elecciones discretas que refleja las preferencias declaradas por los individuos que se enfrentan a un juego de elección de 12 escenarios correspondientes a dos diseños de PDs diferentes. En esta sección se realiza la calibración del modelo y se calculan a partir del mismo tanto las disposiciones a pagar de distintos atributos que afectan a la decisión de los turistas, como los índices de calidad subjetivos asociados a los actuales niveles de servicio recibidos.

6.8.1. Especificación formal del modelo

Nuestro estudio se basa en la explotación exhaustiva de las bases de datos de PDs procedentes de los dos juegos planteados en el cuestionario descrito anteriormente. La metodología de estimación con datos mixtos propuesta en Hensher y Bradley (1993) permite combinar bases de datos de distinta naturaleza. De esta manera es posible estimar el efecto marginal de cada uno de los atributos incluidos en el experimento (Hensher *et al.*, 1999). El gráfico siguiente muestra la estructura de árbol artificial planteada en la estimación con datos mixtos

Gráfico 6.22. Estructura de árbol artificial: estimación con datos mixtos



El uso conjunto de distintas bases de datos para estimar modelos de elección modal se basa en la hipótesis de que la diferencia entre el error estocástico de las utilidades se puede representar en función de sus varianzas de acuerdo a la expresión (Ben-Akiva y Morikawa, 1990):

$$\sigma_{\epsilon}^2 = \mu^2 \sigma_{\eta}^2, \tag{18}$$

donde μ es un parámetro desconocido y (ϵ, η) son los términos de error de las utilidades de las dos bases de datos de preferencias declaradas respectivamente.

Para poder mezclar ambas bases de datos se formulan las funciones de utilidad siguientes para una alternativa j que esté presente en ambas bases de datos:

$$\begin{aligned} \mu U_j^{PD_1} &= \mu(V_j^{PD_1} + \eta_j) = \mu(\theta X_j^{PD_1} + \omega Z_j^{PD_1} + \eta_j) \\ U_j^{PD_2} &= V_j^{PD_2} + \epsilon_j = \theta X_j^{PD_2} + \alpha Y_j^{PD_2} + \epsilon_j \end{aligned} \tag{19}$$

donde:

θ, α y ω , son los parámetros a estimar,

$X_j^{PD_1}$ y $X_j^{PD_2}$ son atributos comunes a ambas bases de datos; y

$Z_j^{PD_1}$ e $Y_j^{PD_2}$ son atributos que sólo pertenecen a una de las bases de datos.

De manera general, la Tabla 6.4 muestra las principales variables que representan características o atributos que han sido incluidos en la especificación de la función de utilidad de acuerdo con lo que se ha expuesto en capítulos anteriores. Como puede observarse, algunas de ellas son continuas, mientras que otras (las que se refieren a las dimensiones de calidad percibida por los usuarios) tienen carácter discreto. La última columna presenta el signo esperado de cada atributo sobre la función de utilidad, siendo negativo si un incremento del atributo provoca *desutilidad* y positivo en caso contrario.

Tabla 6.4. Variables consideradas en la modelización de la utilidad

Atributo	Tipo	Signo esperado
Coste de la habitación	Continua	(-)
Calidad de la comida	Discreta	(+)
Amabilidad del personal	Discreta	(+)
Nivel de SPA	Discreta	(+)
Tiempo de check-in	Continua	(-)
Tiempo en restauración	Continua	(-)
Acceso a la playa	Discreto	(+)
Piscinas y Jardines	Discreta	(+)
Seguridad de la zona	Discreta	(+)
Tranquilidad de la zona	Discreta	(+)
Vistas de la habitación	Discreta	(+)
Variables Socioeconómicas		
Ingreso Familiar Neto	Continua	

A la hora de modelizar, se consideran especificaciones lineales en los parámetros para las funciones de utilidad. Las siguientes expresiones representan la especificación para el primer y segundo juego de preferencias declaradas, respectivamente.

$$\begin{aligned}
 V_{11} &= \theta_{C/ifn} (C / ifn) + \theta_{com} com^2 + \theta_{ama} ama^2 + \theta_{spa} spa^2 + \theta_{tch} tch + \theta_{tres} tres \\
 V_{12} &= \theta_{C/ifn} (C / ifn) + \theta_{com} com^2 + \theta_{ama} ama^2 + \theta_{spa} spa^2 + \theta_{tch} tch + \theta_{tres} tres
 \end{aligned}
 \tag{20}$$

$$\begin{aligned}
 V_{21} &= \theta_{C/ifn} (C / ifn) + \theta_{acc} acc^2 + \theta_{pyj} pyj^2 + \theta_{seg} seg^2 + \theta_{tr} tr^2 + \theta_{vis} vis \\
 V_{22} &= \theta_{C/ifn} (C / ifn) + \theta_{acc} acc^2 + \theta_{pyj} pyj^2 + \theta_{seg} seg^2 + \theta_{tr} tr^2 + \theta_{vis} vis
 \end{aligned}
 \tag{21}$$

Las variables se definen como en la Tabla 6.4, y las alternativas 1 y 2 se refieren a los hoteles hipotéticos formados en el diseño experimental al variar los niveles de servicio de los atributos que se incluyen en cada uno de ellos.

6.8.2. Estimación del modelo

La Tabla 6.5 muestra el resultado de las estimaciones del modelo principal que se utilizará para calcular las disposiciones a pagar y la calidad del servicio en los hoteles incluidos en la muestra de acuerdo a los atributos seleccionados para especificar la calidad de los hoteles. En total se obtuvieron 9624 observaciones (cada individuo daba lugar a 12 observaciones estadísticas; seis por cada juego de preferencias declaradas).

Tabla 6.5. Resultado de las estimaciones (Hoteles del grupo Lopesan)

Atributo	Param.	Valor	t-test
Coste de la habitación/ifn	$\theta_{C/ifn}$	-102.6	(-20.7)
Calidad de la comida	θ_{com}	0.1064	(7.5)
Amabilidad del personal	θ_{ama}	0.2459	(23.8)
Nivel de SPA	θ_{spa}	0.0839	(7.7)
Tiempo de check-in	θ_{tch}	-0.0174	(-2.1)
Tiempo en restauración	θ_{tres}	-0.0977	(-16.5)
Acceso a la playa	θ_{acc}	0.3073	(9.7)
Piscinas y Jardines	θ_{pyj}	0.3424	(9.4)
Seguridad de la zona	θ_{seg}	0.2856	(8.5)
Tranquilidad de la zona	θ_{tr}	0.2614	(12.0)
Vistas de la habitación	θ_{vis}	1.7910	(8.7)
Factor de escala PD2	μ	0.7936	(13.4) [3.4]*
l*(0)	-6670.8		
l*(1)	-6668.6		
Observaciones	9624		

* Test *t* con respecto a $\mu = 1$

Estadísticamente todos los parámetros estimados presentaron el signo esperado *a priori* y fueron significativos con un nivel de confianza del 95%. El diseño experimental utilizado por el programa winmint no permitía estimar el modelo utilizando variables dummies para los niveles de servicio que estaban definidos como variables latentes y expresión verbal. Esto era debido a que no existía la suficiente variabilidad en los niveles al haber un gran número de variables discretas. Sin embargo, se podían estimar modelos especificando los niveles como variables continuas. Los mejores resultados se obtenían especificando el nivel al cuadrado para, de esta forma, conseguir evitar la linealidad de pasar del nivel bajo al intermedio y de éste al alto. Se realizaron diferentes modelos pero de nuevo por simplicidad sólo se presenta aquel que se ajusta mejor a las datos.

Para los turistas, el tiempo de check-in produce menos desutilidad que el tiempo de servicio en restauración. La explicación a este hecho puede residir en que la actividad de check-in sólo se realiza una vez, mientras que en restauración depende del número de días que el turista pernocte en el hotel. También es destacable que de las variables discretas, la que presenta una mayor magnitud es la de las vistas al mar. En relación a los servicios públicos, los turistas valoran más la seguridad de la zona que la tranquilidad. Por último, el valor de la amabilidad del personal es mayor que el de la calidad de la comida, mientras que el valor de las instalaciones de SPA es muy inferior al resto de los atributos.

Finalmente, se consideró una especificación del coste de la habitación normalizando por el ingreso familiar neto mensual. De esta forma, se captura el efecto de la renta en las decisiones de los turistas, ya que la utilidad marginal de la renta (obtenida a partir de $-\partial V / \partial C$) es diferente para cada individuo.

En este modelo, no se especifican constantes específicas en las utilidades de ninguna de las alternativas porque es difícil de justificar cuando salen significativas ya que equivale a admitir que en el diseño existía un mayor peso a que una de las alternativas, la de la izquierda o derecha se prefiriese un mayor número de veces.

6.9. Disposición a pagar e índices de calidad

Las medidas de disposición a pagar (*DAP*) expresan en unidades monetarias los cambios producidos en la utilidad debido a cambios en los atributos. Cuando se trata de atributos continuos, estas medidas se obtienen como el cociente entre la utilidad marginal por mejoras en el atributo correspondiente y la utilidad marginal de la renta (que se define como menos la utilidad marginal del coste de viaje); es decir $(\partial V / \partial q_k) / (\partial V / \partial CV)$. Cuando se trata de variables discretas, la disposición a pagar por pasar de un nivel dado a otro (por ejemplo del nivel 0 al nivel 1) requiere calcular la medida de la siguiente manera:

$$DAP_{q_k_j} = \frac{V^1 - V^0}{\frac{\partial V}{\partial I}}$$

Como ya se ha comentado en la sección anterior, la utilidad se especifica en función del coste de la habitación normalizada por el ingreso familiar neto. De esta forma se tiene en cuenta el efecto de la renta en las decisiones de los turistas – es como segmentar la muestra teniendo en cuenta la heterogeneidad debida a la renta. Esto no es posible cuando en el modelo el coste de la alternativa entra de forma lineal.

Las *DAP* también se pueden calcular mediante modelos de valoración contingente. Sin embargo, los diseños de *PDs* basados en experimentos de elección discreta presentan ciertas ventajas sobre los métodos tradicionales de valoración contingente: (1) replican de manera más natural las decisiones que los individuos toman en el mercado realizando elecciones; (2) permiten medir el efecto marginal de los factores que explican la utilidad de las alternativas; (3) reducen la correlación entre las variables explicativas; y (4) evitan en mayor medida la aparición de sesgo de política.

6.9.1. Disposiciones a pagar calculadas

La especificación que se acaba de describir da lugar a la obtención de disposiciones a pagar diferentes entre los diferentes turistas, ya que la utilidad marginal de la renta, definida por el parámetro $-(\theta_{C/ijn})$, es diferente para cada individuo.

En las siguientes tablas se presentan las disposiciones a pagar de los turistas analizando la información para cada uno de los hoteles y nacionalidades incluidas en la muestra.

La Tabla 6.6 muestra la disposición a pagar por incrementar la calidad de la comida del nivel básico (1) al mejor nivel (3), así como los cambios que se producen en los niveles intermedios. Se puede ver que gracias a la especificación cuadrática del atributo, las variaciones entre los niveles no son iguales y que hay una mayor disposición al pago por cambiar del nivel intermedio al superior que para el incremento que se produce en los niveles inferiores. No se observan diferencias muy significativas entre las diferentes nacionalidades y los distintos hoteles, obteniendo en media que la DAP de pasar del nivel 1 al 3 es de 14.42 euros, correspondiendo 5.41 y 9.01, a los saltos intermedios.

El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 18.65 euros (1→3), mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 3.42 euros (1→2)

Tabla 6.6. Disposición a pagar. Calidad de la comida

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA CALIDAD DE LA COMIDA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 2 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	5,69	6,48	6,46	6,41	6,34
REINO UNIDO	5,79	6,99	4,48	5,25	5,52
ESPAÑA	5,48	5,53	3,42	4,71	5,03
OTRO	4,09	5,64	4,59	5,48	5,02
Total	5,46	6,34	4,84	4,97	5,41

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA CALIDAD DE LA COMIDA DEL NIVEL 2 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	9,48	10,80	10,77	10,69	10,57
REINO UNIDO	9,65	11,65	7,46	8,75	9,20
ESPAÑA	9,13	9,22	5,69	7,85	8,38
OTRO	6,82	9,41	7,65	9,14	8,36
Total	9,11	10,57	8,07	8,29	9,01

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA CALIDAD DE LA COMIDA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	15,17	17,28	17,24	17,10	16,92
REINO UNIDO	15,44	18,65	11,94	14,00	14,72
ESPAÑA	14,61	14,75	9,11	12,56	13,42
OTRO	10,91	15,05	12,25	14,62	13,38
Total	14,57	16,91	12,91	13,26	14,42

La Tabla 6.7 muestra la disposición a pagar por incrementar la amabilidad del personal. De nuevo, no se observan diferencias muy significativas entre las diferentes nacionalidades y los distintos hoteles, obteniendo en media que la DAP de pasar del nivel 1 al 3 es de 33.33 euros, correspondiendo 12.50 y 20.83, a los saltos intermedios. Se puede observar que este atributo está más valorado que la calidad de la comida del hotel. Este hecho es muy significativo de cara a los planes de formación que los hoteles puedan emprender para enfatizar esta cualidad en sus empleados.

El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 43.09 euros (1→3), mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 7.89 euros (1→2)

Tabla 6.7. Disposición a pagar. Amabilidad del personal

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA AMABILIDAD DEL NIVEL 1 AL NIVEL 2 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	13,15	14,98	14,94	14,82	14,66
REINO UNIDO	13,38	16,16	10,35	12,13	12,75
ESPAÑA	12,66	12,79	7,89	10,89	11,63
OTRO	9,45	13,04	10,61	12,67	11,59
Total	12,63	14,66	11,19	11,49	12,50

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA AMABILIDAD DEL NIVEL 2 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	21,92	24,96	24,90	24,70	24,44
REINO UNIDO	22,30	26,93	17,25	20,22	21,26
ESPAÑA	21,10	21,31	13,16	18,15	19,38
OTRO	15,75	21,74	17,69	21,12	19,32
Total	21,05	24,43	18,64	19,15	20,83

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA AMABILIDAD DEL NIVEL 1 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	35,06	39,94	39,84	39,52	39,10
REINO UNIDO	35,68	43,09	27,59	32,35	34,01
ESPAÑA	33,76	34,10	21,05	29,03	31,00
OTRO	25,21	34,78	28,30	33,79	30,91
Total	33,68	39,08	29,83	30,65	33,33

La Tabla 6.8 muestra la disposición a pagar por incrementar el nivel de servicio de las instalaciones de SPA. En este atributo se observan mayores diferencias que en los anteriores. Se obtiene en media que la DAP de pasar del nivel 1 al 3 es de 11.49 euros, correspondiendo 4.31 y 7.18, a los saltos intermedios. Se puede observar que este atributo no está demasiado valorado y que muchos hoteles han hecho unas inversiones muy fuertes para dotar al hotel de unas instalaciones de última generación. Es evidente a la luz de nuestros resultados que estas instalaciones no son requeridas por una amplia mayoría de los huéspedes.

El valor máximo se observa en los turistas alemanes del hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar 20.01 euros (1→3), mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el mismo hotel que están dispuestos a pagar sólo 2.86 euros (1→2)

Tabla 6.8. Disposición a pagar. Instalaciones SPA

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE SPA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 2 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	5,35	4,93	7,50	4,84	5,63
REINO UNIDO	5,65	4,92	4,20	3,93	4,56
ESPAÑA	3,74	5,33	2,86	3,38	3,66
OTRO	3,28	3,48	4,19	4,06	3,85
Total	3,98	4,80	4,95	3,57	4,31

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE SPA DEL NIVEL 2 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	8,92	8,21	12,51	8,06	9,38
REINO UNIDO	9,42	8,20	7,00	6,55	7,60
ESPAÑA	6,23	8,89	4,77	5,63	6,10
OTRO	5,46	5,80	6,98	6,76	6,41
Total	6,63	8,00	8,25	5,95	7,18

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE SPA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	14,28	13,14	20,01	12,89	15,01
REINO UNIDO	15,07	13,12	11,19	10,48	12,15
ESPAÑA	9,96	14,22	7,63	9,01	9,77
OTRO	8,74	9,27	11,17	10,81	10,26
Total	10,60	12,79	13,21	9,53	11,49

La Tabla 6.9 muestra la disposición a pagar por mejorar el nivel de servicio en el personal de check-in. Los resultados obtenidos se muestran como la DAP por reducir un minuto el tiempo de servicio. De nuevo, no se observan diferencias muy significativas entre las diferentes nacionalidades y los distintos hoteles, obteniendo en media que la DAP por reducir el tiempo de espera en un minuto es de 29 céntimos de euro. El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 38 céntimos, mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 19 céntimos.

Tabla 6.9. Disposición a pagar. Tiempo de servicio en check-in

DISPOSICIÓN A PAGAR POR REDUCIR EL TIEMPO DE ESPERA EN EL CHECK-IN (€/min)					
PAIS RESIDENCIA	HOTEL				Total
	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	
ALEMANIA	0,31	0,35	0,35	0,35	0,35
REINO UNIDO	0,31	0,38	0,24	0,29	0,30
ESPAÑA	0,30	0,30	0,19	0,26	0,27
OTRO	0,22	0,31	0,25	0,30	0,27
Total	0,30	0,34	0,26	0,27	0,29

La Tabla 6.10 muestra la disposición a pagar por mejorar el nivel de servicio en el personal de restauración. Se puede observar que este atributo está más valorado que el anterior, es decir, los turistas se ven menos penalizados si esperan en el check-in, y les gusta esperar menos tiempo para ser atendidos en los restaurantes del hotel. Se observa también una mayor heterogeneidad en este atributo a nivel de hotel y nacionalidad, por lo que será muy importante a la hora de implementar planes de mejora. Se obtiene en media que la DAP por reducir el tiempo de espera en un minuto es de 1.66 euros. El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 2.14 euros, mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 1.05 euros.

Tabla 6.10. Disposición a pagar. Tiempo de servicio en restauración

DISPOSICIÓN A PAGAR POR REDUCIR EL TIEMPO DE ESPERA EN EL RESTAURANTE (€/min)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	1,74	1,98	1,98	1,96	1,94
REINO UNIDO	1,77	2,14	1,37	1,61	1,69
ESPAÑA	1,68	1,69	1,05	1,44	1,54
OTRO	1,25	1,73	1,41	1,68	1,54
Total	1,67	1,94	1,48	1,52	1,66

La Tabla 6.11 muestra la disposición a pagar por tener un mejor acceso a la playa desde el hotel. Se obtiene que en media la DAP de pasar del nivel 1 al 3 es de 33.05 euros, correspondiendo 12.39 y 20.66, a los saltos intermedios. Se puede observar que este atributo es conjuntamente con la amabilidad del personal uno de los atributos más valorados.

El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 42.74 euros (1→3), mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 7.83 euros (1→2)

Tabla 6.11. Disposición a pagar. Acceso a la playa

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR EL SERVICIO DE ACCESO A LA PLAYA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 2 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	13,04	14,85	14,82	14,70	14,54
REINO UNIDO	13,27	16,03	10,26	12,03	12,65
ESPAÑA	12,56	12,68	7,83	10,80	11,53
OTRO	9,37	12,94	10,53	12,57	11,50
Total	12,52	14,53	11,09	11,40	12,39

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR EL SERVICIO DE ACCESO A LA PLAYA DEL NIVEL 2 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	21,73	24,75	24,69	24,50	24,24
REINO UNIDO	22,12	26,71	17,10	20,05	21,08
ESPAÑA	20,93	21,13	13,05	18,00	19,22
OTRO	15,62	21,56	17,54	20,94	19,16
Total	20,87	24,22	18,49	19,00	20,66

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR EL SERVICIO DE ACCESO A LA PLAYA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	34,78	39,61	39,51	39,19	38,78
REINO UNIDO	35,39	42,74	27,37	32,08	33,73
ESPAÑA	33,48	33,82	20,88	28,79	30,75
OTRO	25,00	34,50	28,07	33,51	30,66
Total	33,40	38,76	29,58	30,39	33,05

La Tabla 6.12 muestra la disposición a pagar por tener un mejor nivel de servicio en las piscinas y los jardines del hotel. Se obtiene que en media la DAP de pasar del nivel 1 al 3 es de 36.83 euros, correspondiendo 13.81 y 23.02, a los saltos intermedios. Se puede observar que este atributo es también muy importante.

El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 47.62 euros (1→3), mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 8.72 euros (1→2)

Tabla 6.12. Disposición a pagar. Piscinas y jardines

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LAS INSTALACIONES DE LA PISCINA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 2 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	14,53	16,55	16,51	16,38	16,20
REINO UNIDO	14,79	17,86	11,43	13,40	14,09
ESPAÑA	13,99	14,13	8,72	12,03	12,85
OTRO	10,44	14,41	11,73	14,00	12,81
Total	13,96	16,19	12,36	12,70	13,81

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LAS INSTALACIONES DE LA PISCINA DEL NIVEL 2 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	24,22	27,58	27,51	27,29	27,00
REINO UNIDO	24,65	29,76	19,06	22,34	23,49
ESPAÑA	23,32	23,55	14,54	20,05	21,41
OTRO	17,41	24,02	19,55	23,33	21,35
Total	23,26	26,99	20,60	21,17	23,02

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LAS INSTALACIONES DE LA PISCINA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	38,75	44,13	44,02	43,67	43,21
REINO UNIDO	39,43	47,62	30,49	35,75	37,58
ESPAÑA	37,31	37,68	23,26	32,08	34,26
OTRO	27,85	38,44	31,27	37,33	34,16
Total	37,21	43,19	32,96	33,87	36,83

La Tabla 6.13 muestra la disposición a pagar por tener una mayor seguridad en la zona donde el hotel se encuentra ubicado. Se obtiene que en media la DAP de pasar del nivel 1 al 3 es de 30.72 euros, correspondiendo 11.52 y 19.20, a los saltos intermedios. El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 39.72 euros (1→3), mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 7.28 euros (1→2)

Tabla 6.13. Disposición a pagar. Seguridad de la zona

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA SEGURIDAD DE LA ZONA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 2 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	12,12	13,80	13,77	13,66	13,51
REINO UNIDO	12,33	14,89	9,54	11,18	11,76
ESPAÑA	11,67	11,79	7,28	10,04	10,72
OTRO	8,71	12,02	9,78	11,68	10,68
Total	11,64	13,51	10,31	10,59	11,52

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA SEGURIDAD DE LA ZONA DEL NIVEL 2 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	20,20	23,01	22,95	22,77	22,52
REINO UNIDO	20,56	24,82	15,90	18,63	19,59
ESPAÑA	19,45	19,64	12,13	16,73	17,86
OTRO	14,52	20,04	16,30	19,46	17,81
Total	19,40	22,51	17,18	17,66	19,20

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA SEGURIDAD DE LA ZONA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	32,32	36,81	36,72	36,43	36,04
REINO UNIDO	32,89	39,72	25,43	29,82	31,35
ESPAÑA	31,12	31,43	19,40	26,76	28,58
OTRO	23,23	32,06	26,09	31,14	28,49
Total	31,04	36,02	27,49	28,25	30,72

La Tabla 6.14 muestra la disposición a pagar por tener el hotel ubicado en una zona más tranquila. Se obtiene que en media la DAP de pasar del nivel 1 al 3 es de 28.12 euros, correspondiendo 10.54 y 17.57, a los saltos intermedios. El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 36.35 euros (1→3), mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 6.66 euros (1→2)

Tabla 6.14. Disposición a pagar. Tranquilidad de la zona

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA TRANQUILIDAD DE LA ZONA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 2 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	11,09	12,63	12,60	12,50	12,37
REINO UNIDO	11,29	13,63	8,73	10,23	10,76
ESPAÑA	10,68	10,79	6,66	9,19	9,81
OTRO	7,97	11,00	8,95	10,69	9,78
Total	10,65	12,36	9,44	9,70	10,54

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA TRANQUILIDAD DE LA ZONA DEL NIVEL 2 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	18,49	21,06	21,00	20,84	20,62
REINO UNIDO	18,81	22,72	14,55	17,06	17,93
ESPAÑA	17,80	17,98	11,10	15,31	16,35
OTRO	13,29	18,34	14,92	17,81	16,30
Total	17,76	20,61	15,73	16,16	17,57

DISPOSICIÓN A PAGAR POR MEJORAR LA TRANQUILIDAD DE LA ZONA DEL NIVEL 1 AL NIVEL 3 (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	29,58	33,69	33,61	33,34	32,99
REINO UNIDO	30,10	36,35	23,28	27,29	28,69
ESPAÑA	28,48	28,76	17,76	24,49	26,16
OTRO	21,26	29,34	23,87	28,50	26,08
Total	28,41	32,97	25,16	25,85	28,12

La Tabla 6.15 muestra la disposición a pagar por tener una habitación con vistas al mar. Se obtiene que en media la DAP de tener una habitación con vistas al mar es 24.08 euros. El valor máximo se observa en los turistas británicos del hotel Catarina que están dispuestos a pagar 31.14 euros, mientras que el valor mínimo se observa en los turistas españoles hospedados en el hotel Buenaventura que están dispuestos a pagar sólo 15.21.

Tabla 6.15. Disposición a pagar. Vistas al mar

DISPOSICIÓN A PAGAR POR DISPONER DE UNA HABITACIÓN CON VISTAS AL MAR (€)					
HOTEL					
PAIS RESIDENCIA	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
ALEMANIA	25,33	28,85	28,78	28,55	28,25
REINO UNIDO	25,78	31,14	19,94	23,37	24,57
ESPAÑA	24,39	24,64	15,21	20,98	22,40
OTRO	18,21	25,13	20,45	24,41	22,33
Total	24,33	28,24	21,55	22,14	24,08

6.10. Indicadores sintéticos de la calidad del servicio (ISCS)

La metodología empleada, además de permitir el cálculo de las disposiciones a pagar, usando estimaciones de los parámetros del modelo representativo de la utilidad obtenida para los clientes de la muestra y suponiendo que éstos representan razonablemente a los clientes tipo de los hoteles del Grupo Lopesan, permite construir una función de utilidad que represente las preferencias de los clientes de los hoteles⁴⁸. Utilizando la utilidad representativa con los valores promedio de cada atributo (definido según la valoración que hacía cada uno de los entrevistados) es posible obtener finalmente los indicadores de calidad de servicio para cada hotel, y dependiendo de la agregación que se haga podemos calcular los indicadores segmentando por la característica de estudio que tengamos interés, como por ejemplo, la nacionalidad, sexo, grupo de edad, etcétera. Mediante esta metodología, se puede observar que el indicador sintético de calidad del servicio representa una valoración de la satisfacción (o “utilidad”) media que genera cada uno de los hoteles por la característica analizada, y que se obtiene como consecuencia de la estimación del modelo de preferencias declaradas de los turistas estudiando los distintos atributos de calidad considerados. El hecho de que estos atributos engloben tanto elementos monetarios como no monetarios impide que el indicador de calidad obtenido tenga una interpretación meramente monetaria. A pesar de ello, permite – a través de su descomposición – conocer qué aspectos específicos de la calidad son mejor/peor valorados por los clientes de los hoteles, facilitando también la comparación entre los hoteles del grupo analizados. Ambos elementos resultan relevantes en la definición de posibles prioridades de actuación en la política integral de la mejora de la calidad del servicio en el Grupo Lopesan.

Con relación a las comparaciones, nótese que la función de utilidad calculada de esta forma representa la calidad global de cada hotel, y que por lo tanto para aquellos clientes que hayan pagado una habitación muy cara, se puede estar penalizando cada una de las observaciones. Para normalizar los indicadores se puede dividir el indicador

⁴⁸ Técnicamente, se trataría de una función de utilidad híbrida obtenida multiplicando por el factor de escala μ aquellos parámetros de los atributos del primer experimento de preferencias declaradas que no son comunes a ambas bases de datos (Louvière *et al.*, 2000).

sintético por el precio medio de la habitación y así obtener la mejor calidad por unidad monetaria.

Una vez explicado el método de cálculo, la Tabla 6.16 presenta los indicadores sintéticos de calidad de servicio obtenidos para cada uno de los hoteles del grupo Lopesan analizados en este estudio.

Tabla 6.16. Indicadores sintéticos de calidad de servicio

PAIS RESIDENCIA	INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIO GLOBAL				Total
	HOTEL				
	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	
ALEMANIA	5,16	4,50	3,96	4,10	4,43
REINO UNIDO	4,08	5,58	3,37	1,30	4,02
ESPAÑA	4,30	2,41	1,30	2,40	3,22
OTRO	2,30	4,05	3,89	0,94	3,51
Total	4,33	4,44	3,37	2,46	3,66

Mejor calificación

Peor calificación

Se puede ver que a nivel global, el hotel Villa del Conde es el peor valorado por los turistas, si bien hay que tener en cuenta que este indicador no está normalizado por el precio medio de la habitación. El hotel mejor valorado es el hotel Catarina, aunque seguido muy de cerca por el Gran Hotel Costa Meloneras. En tercer lugar está el hotel Buenaventura.

Si analizamos los resultados por las diferentes nacionalidades se observa que el Gran Hotel Costa Meloneras es el mejor hotel valorado para los alemanes y españoles, mientras que el Catarina es el hotel más valorado para los británicos y los turistas del resto de nacionalidades. Se produce una dualidad curiosa para los hoteles peor valorados por nacionalidad, ya que el hotel Villa del Conde es el hotel peor valorado por los turistas británicos y del resto de nacionalidades, mientras que el hotel Buenaventura es el peor valorado para los españoles y británicos.

Si miramos la clasificación media del grupo por nacionalidad, se puede observar que los turistas más satisfechos son los alemanes, seguidos por los británicos, del resto de nacionalidades y los turistas españoles son los que menos satisfechos están.

La principal utilidad de esta metodología radica en que, utilizando las preferencias de los clientes como elemento de comparación, disponemos de una ordenación de la satisfacción media de los hoteles analizados del grupo Lopesan de acuerdo con la

calidad percibida de sus servicios, medida en relación a los atributos considerados en este estudio⁴⁹. Ello debería servir, conjuntamente con las disposiciones a pagar, como elemento fundamental en el diseño de actuaciones en la política integral de mejora de la calidad del servicio del grupo, haciendo ver a los formadores de equipos que hay incluso que tener en cuenta la distinta nacionalidad a la hora de prestar el servicio. En este sentido, los turistas españoles parecen ser más exigentes con la calidad percibida por el precio pagado. La ordenación aquí obtenida puede no coincidir con los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes ya que nuestros resultados se basan no sólo en las características de los servicios existentes, sino también en posibilidades alternativas que han sido valoradas, positiva o negativamente, por los clientes al declarar sus preferencias.

La Tabla 6.17 presenta los diversos componentes del indicador sintético de calidad de servicio, distinguiendo cada uno de los hoteles. Se puede ver analizando cada una de las componentes que lo que penaliza mucho al hotel Villa del Conde es el precio de la habitación ya que el hotel sale como el mejor valorado del grupo para una serie de atributos como son la calidad de la comida, la amabilidad del personal, el tiempo de espera en check-in y las vistas de la habitación.

Tabla 6.17. Componentes del indicador sintético de calidad de servicio

COMPONENTES DEL INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIO (TODAS LAS NACIONALIDADES)					
HOTEL					
ATRIBUTO	GRAN HOTEL COSTA MELONERAS	CATARINA	BUENAVENTURA	VILLA DEL CONDE	Total
COSTE POR NOCHE	-6,92	-4,22	-5,74	-7,77	-6,24
CALIDAD DE LA COMIDA	0,84	0,74	0,85	0,85	0,82
AMABILIDAD DEL PERSONAL	2,00	1,90	2,07	2,10	2,01
INSTALACIONES DE SPA	0,27	0,19	0,22	0,26	0,24
TIEMPO DE ESPERA CHECK IN	-0,14	-0,09	-0,11	-0,09	-0,11
TIEMPO DE ESPERA EN RESTAURANTE	-0,39	-0,22	-0,43	-0,34	-0,34
ACCESO A LA PLAYA	2,18	0,66	0,65	1,04	1,19
INSTALACIONES DE PISCINA	2,43	2,15	2,39	2,32	2,33
SEGURIDAD DE LA ZONA	1,96	1,67	1,79	1,81	1,82
TRANQUILIDAD DE LA ZONA	1,82	1,31	1,27	1,72	1,55
VISTAS DE LA HABITACIÓN	0,28	0,36	0,40	0,55	0,40

Mejor calificación
Peor calificación

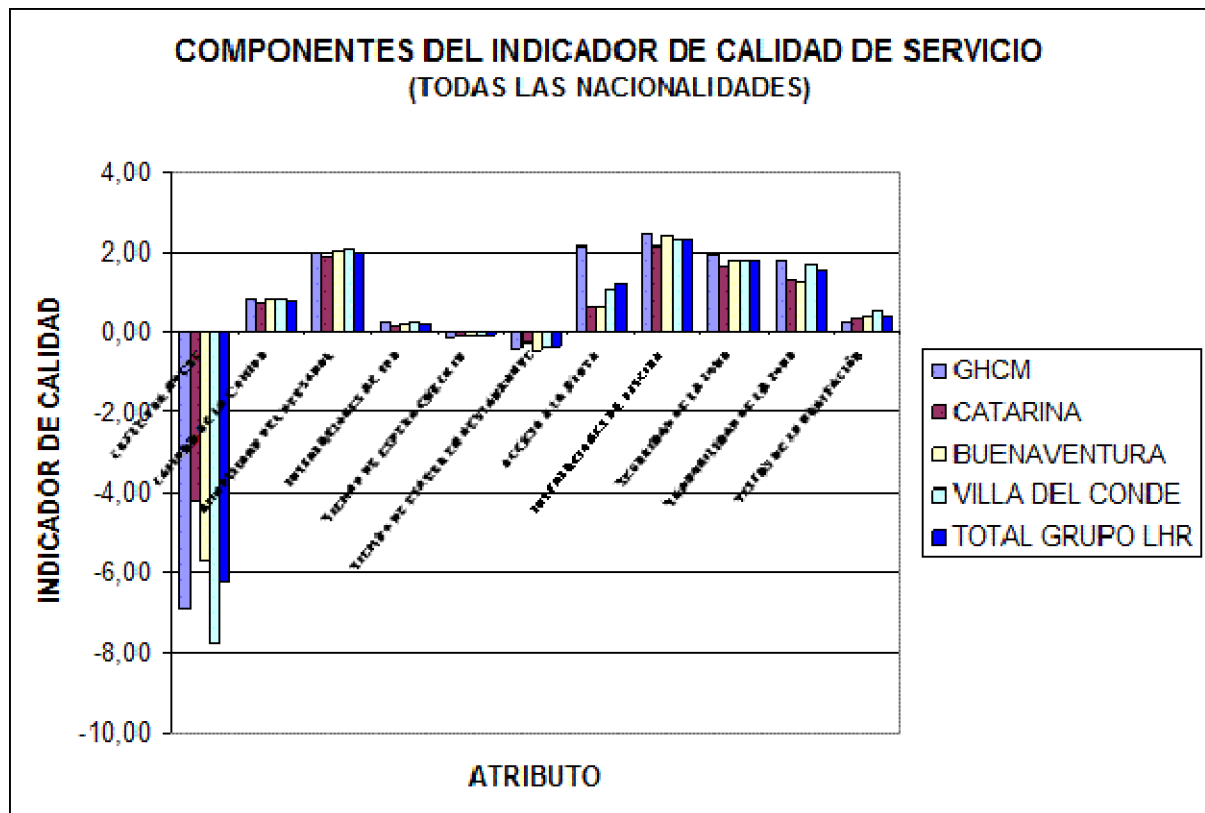
⁴⁹ Es evidente que este análisis se puede extender a más hoteles del grupo y, en el experimento se pueden incluir más atributos que resulten relevantes. No obstante, hay que tener en cuenta que en este trabajo se han incluido los once atributos que se consideraron más importantes a la hora de evaluar la calidad de servicio de los hoteles.

Al contrario, se observa que el hotel Catarina sale mejor valorado porque el precio está penalizando al hotel de forma más suave, pero es el hotel peor valorado en una serie de atributos, como por ejemplo la calidad de la comida, la amabilidad del personal, las instalaciones de SPA, las instalaciones de las piscinas y jardines y la seguridad de la zona.

También es destacable que el hotel más valorado del grupo respecto a las instalaciones de SPA, el acceso a la playa, las instalaciones de las piscinas y jardines, y la seguridad y la tranquilidad de la zona, es el Gran Hotel Costa Meloneras. Sin embargo, este hotel sale como el peor valorado en el tiempo de check-in y las vistas de las habitaciones.

Por último, el hotel Buenaventura no sale valorado como el mejor en ningún atributo y presenta los peores resultados en el tiempo de respuesta en restauración, el acceso a la playa y la tranquilidad de la zona.

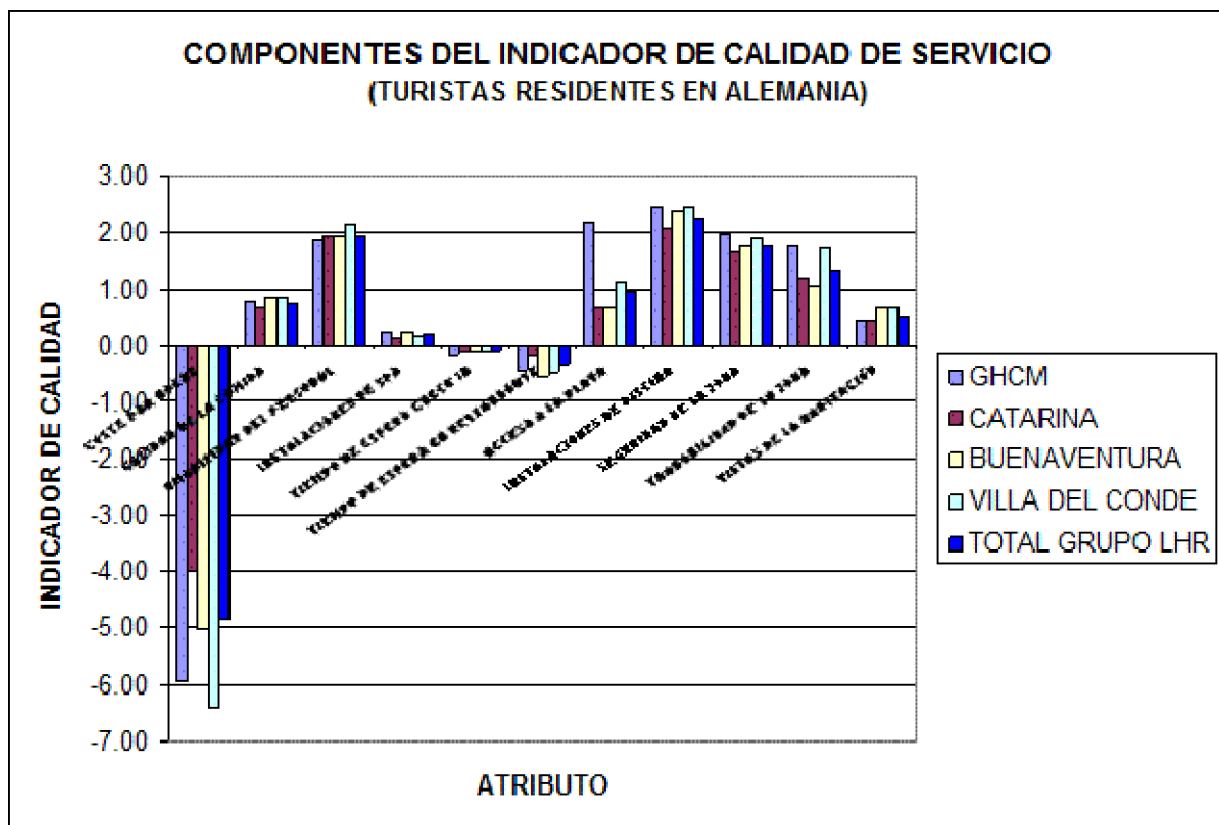
Gráfico 6.23. Componentes del indicador sintético de calidad de servicio

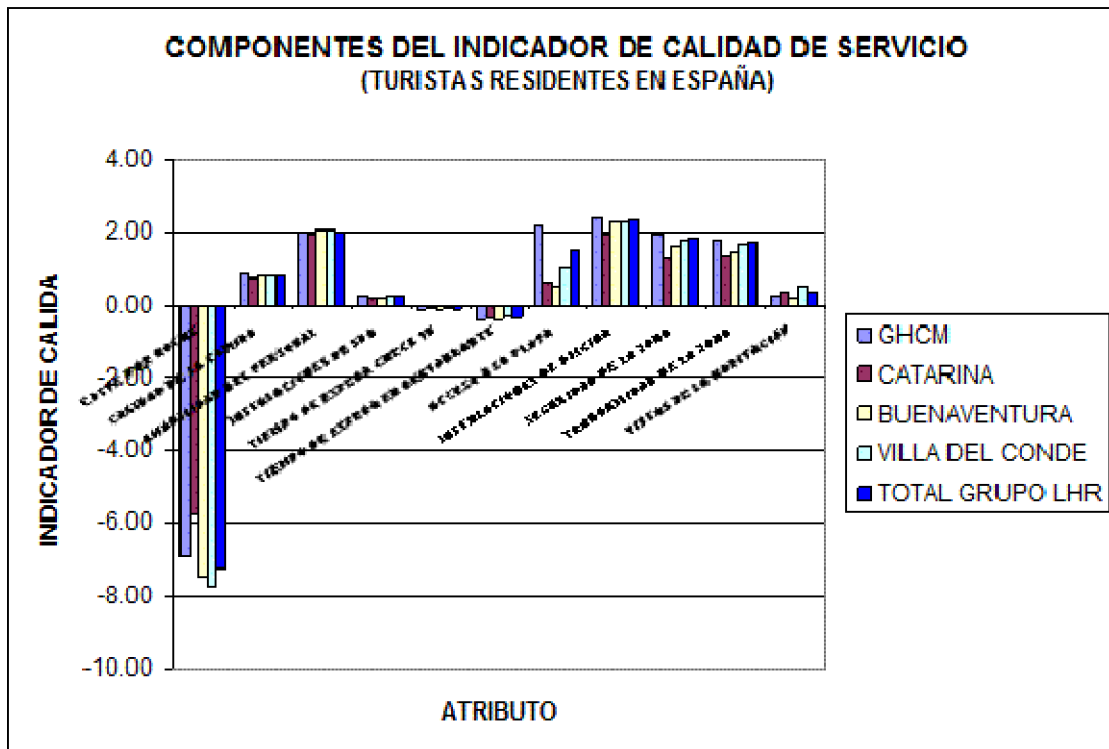
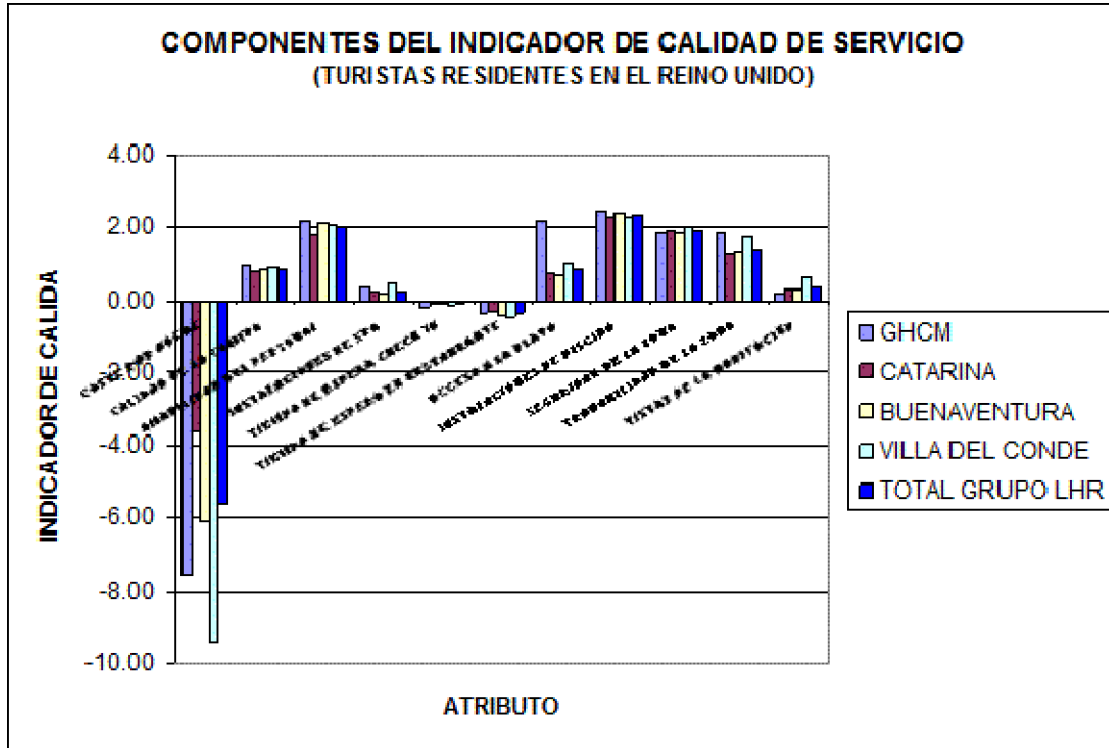


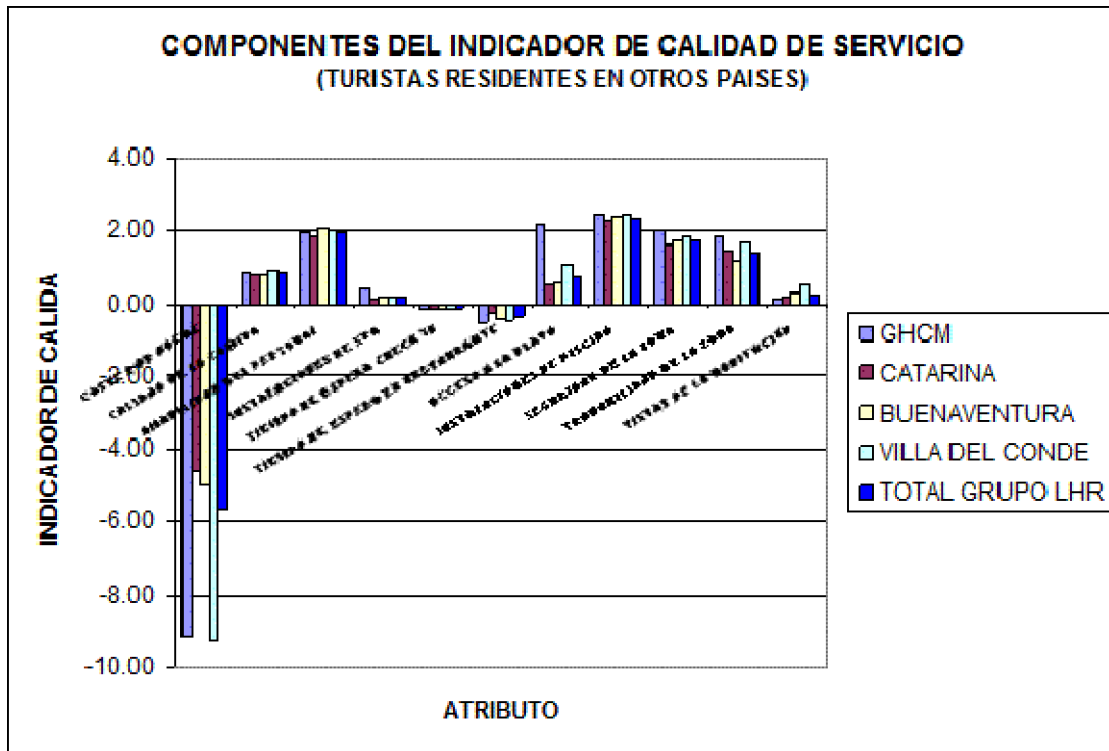
El Gráfico 6.23 presenta las diferentes componentes del indicador de calidad de servicio. En el gráfico, se distingue claramente cuáles son los atributos que tienen un

efecto negativo (coste, tiempo de check-in y restauración), de aquellos que tienen un efecto positivo (calidad de la comida, amabilidad del personal, instalaciones de SPA, acceso a la playa, piscinas y jardines, seguridad y tranquilidad de la zona y vistas de la habitación). En cuanto a la magnitud de dichos efectos, destaca la importancia, como ya se ha explicado anteriormente, del coste de la habitación. Para contrarrestar este efecto, la mejor manera es incidir en la amabilidad del personal, las instalaciones de las piscinas y jardines, así como la seguridad y la tranquilidad de la zona. Sin embargo, la inversión en costosas instalaciones de SPA puede no estar justificada, por lo que se tendrán que realizar más estudios para saber si estas inversiones se pueden recuperar con los residentes de la zona, o en nichos de mercado que sí le den un alto valor a este tipo de instalaciones como puede ocurrir con el turismo específico de golf.

Gráfico 6.24. Componentes del ISCS por nacionalidad.



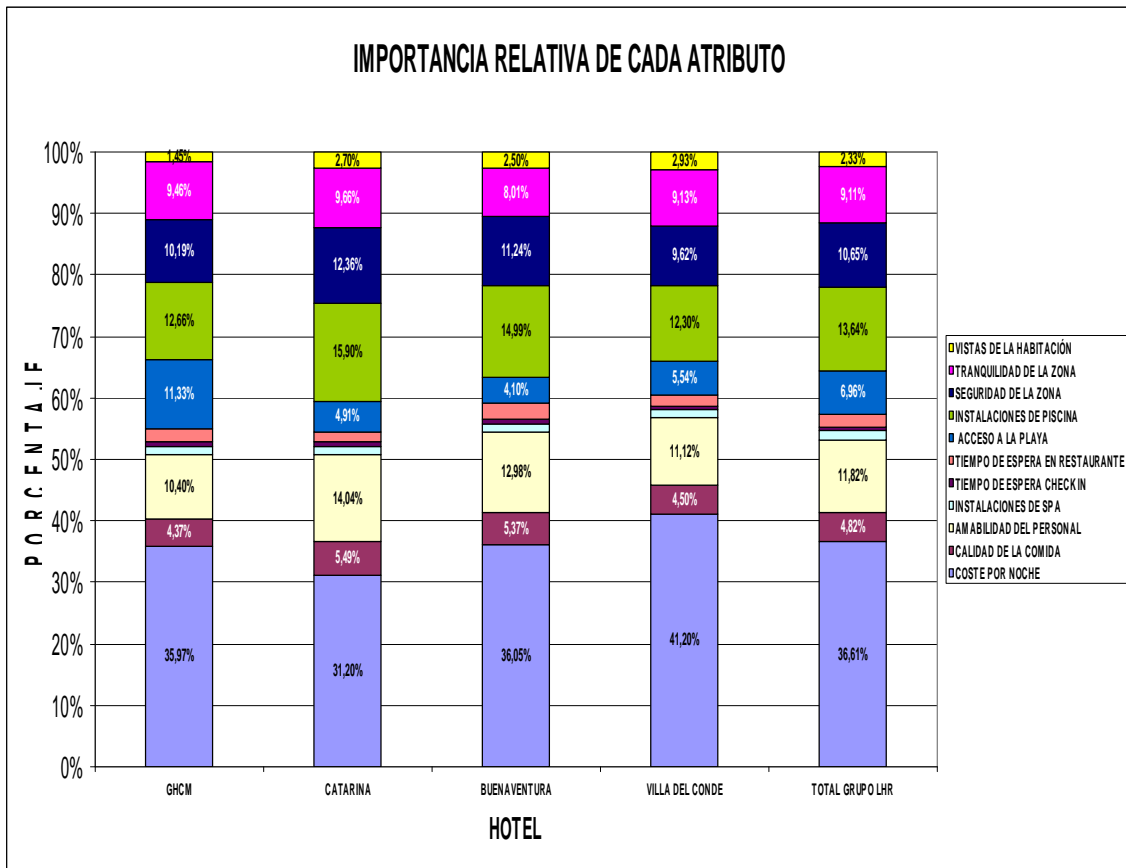




El Gráfico 6.24 presenta la descomposición del indicador de calidad de servicio a nivel de las dimensiones en cada una de los hoteles por la distinta nacionalidad. En general, se observa que la dimensión que marca de forma más pronunciada la tendencia del indicador es el precio de la habitación. No existe ninguna excepción a esta regla general, la percepción más negativa e importante está determinada por el precio de la habitación. No obstante, el índice global se hace positivo como consecuencia del valor que toman el resto de las dimensiones.

Para finalizar este capítulo vamos a mostrar en un gráfico la importancia relativa de cada una de las dimensiones que se incluyen en el indicador sintético de la calidad de servicio en cada uno de los hoteles y en el general del grupo Lopesan.

Gráfico 6.25. Importancia relativa de las dimensiones departamentales



El Gráfico 6.25 presenta esta información y se puede observar lo que ya se había comentado que dentro del valor global de la calidad de servicio la dimensión más importante es el precio de la habitación. Después por el siguiente orden, las dimensiones más importantes vienen definidas por las instalaciones de las piscinas y jardines, la amabilidad del personal, la seguridad y tranquilidad de la zona. Es muy destacable la relativa poca importancia que tienen los tiempos de reacción del personal de servicio, especialmente en el check-in, y las instalaciones de SPA.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

7. Introducción

La calidad de servicio es un aspecto clave para lograr el éxito empresarial en un sector tan competitivo como el de la industria hotelera. Esta tesis doctoral pretende ofrecer una visión que sitúe la calidad de servicio como eje central del análisis de evaluación de los resultados que se obtienen en un hotel, rompiendo el análisis simplista, aunque importante, de los ratios financieros o la evaluación semántica de las diferentes dimensiones departamentales. De esta forma, se amplía el horizonte de los gestores enriqueciendo el diagnóstico y la posible toma de decisiones para mejorar los procesos que ayuden a obtener una mejor valoración de los servicios que se prestan en el hotel.

La metodología propuesta en el capítulo 6 supone un enfoque original que se ha utilizado en otras industrias y países de nuestro entorno, pero que a nuestro entender es la primera vez que se aplica en esta industria en España. El método se basa en el principio de que el *cliente es el mejor juez de su propio interés*, ofreciendo por tanto la oportunidad de alejarse de objetivos “ad hoc” que se han venido empleando desde el lado de la oferta, como pueden ser obtener una mejor puntuación en las encuestas de satisfacción, sin entender que hay un intercambio que los clientes hacen del vector multidimensional con el que se puede aproximar la calidad de servicio del hotel, por la variable precio de la habitación. Estos objetivos no tienen porqué ser consistentes con lo que los usuarios actuales o potenciales realmente demandan o consideran como mejor opción, y además pueden entrar en conflicto con la sostenibilidad del hotel en el largo plazo, por lo que es muy importante evaluar de manera adecuada la satisfacción que los clientes reciben por la actuación conjunta de todos los departamentos del hotel.

La mayoría de los hoteles realizan sus propios indicadores de productividad o encuestas de satisfacción sobre algunas dimensiones de los servicios que prestan. Estos indicadores suelen basarse en el cálculo de algún índice como ocupación media, precio medio de la habitación, coste medio de restauración por comida servida, o satisfacción global de las diferentes dimensiones departamentales.

A pesar de la utilidad interna de estos procesos de autoevaluación, en la mayoría de los casos no resultan válidos para formular políticas de mejora que afecten de manera positiva a la cuenta de resultados. Esto se debe a que los estudios de calidad deben basarse no sólo en la fijación de unos ciertos estándares dentro de la industria con criterios espaciales o temporales sobre una serie de procesos, sino más bien en el grado de importancia relativa que tiene el conjunto de referencia de atributos en el nivel de satisfacción de los clientes. Por esta razón, la mejor política sostenible en el largo plazo que una empresa puede formular consiste en establecer unos niveles de calidad que estén de acuerdo a la satisfacción de los clientes. De esta forma, la estrategia empresarial debe escuchar claramente lo que los clientes demandan de los hoteles, poniendo énfasis en las variaciones que se pueden experimentar en el tiempo como consecuencia de las innovaciones tecnológicas que se van produciendo en el sector.

El método propuesto en esta tesis parte de esta premisa, donde existe la necesidad de estudiar cuáles son las demandas de los clientes, averiguando cuánto están dispuestos a pagar por ellas, con el fin de obtener una medición monetaria de los beneficios y costes asociados a la implementación o no de determinadas actuaciones. Adicionalmente, en un contexto caracterizado por la fuerte competencia de otros destinos turísticos y de otros grupos empresariales en nuestra región, la valoración monetaria de las preferencias de los usuarios ofrece una guía objetiva de actuación a la hora de priorizar unas actuaciones sobre otras.

7.1. Las aportaciones principales

Para presentar un resumen de las ideas principales que se pueden extraer del presente trabajo, y teniendo en cuenta todo lo anterior, se pueden señalar como puntos principales las siguientes ideas.

1. La necesaria coordinación departamental

Un primer resultado importante de este trabajo, extraído de las diferentes aplicaciones empíricas utilizadas, como de las percepciones de los propios clientes y de los directores corporativos del grupo empresarial es que cualquier actuación para mejorar la calidad de servicio global en un hotel determinado requiere un amplio grado de coordinación entre los diferentes departamentos que componen el hotel. No sirve de nada mejorar la calidad de servicio de un departamento si no atendemos a todas las dimensiones que conforman la calidad global del establecimiento hotelero. Es importante que exista un único departamento que se encargue de la evaluación de la calidad de servicio a nivel del grupo, así como de establecer las políticas de mejora y de búsqueda de estándares en los diferentes departamentos atendiendo a las especificidades de cada establecimiento hotelero. La mejora de la calidad de servicio de los hoteles requiere del compromiso y el esfuerzo de departamentos y administraciones; sin él, cualquier propuesta resultante de este estudio no podría llevarse a cabo. Es necesario que los empleados mediante un sistema de incentivos adecuado internalicen de forma adecuada la política de mejora que se pretenda llevar a cabo.

2. La calidad de servicio requiere atención al detalle

La necesidad de coordinación departamental no necesariamente implica, sin embargo, que las mejores actuaciones de planes de mejora consistan siempre en grandes intervenciones de carácter general sobre todos los hoteles del grupo. No es necesario, que todos los hoteles tengan la misma línea de actuación. Por el contrario, esta tesis ha mostrado que en muchas ocasiones las preferencias de los clientes son heterogéneas con relación al conjunto de dimensiones que afectan a la calidad global del servicio. De esta forma, lo que puede resultar deseable y adecuado en un establecimiento puede que no sea válido en otros. Esto sugiere la necesidad de formular actuaciones concretas en cada uno de los establecimientos y hay que tener en cuenta que existen características concretas de los establecimientos que no se pueden cambiar como, por ejemplo, el acceso a la playa. Sin embargo, la disposición a pagar por el mejor acceso a la playa se puede utilizar para conseguir una política tarifaria más acorde con las preferencias de los usuarios. De la misma forma, se puede hacer un análisis de las ventajas de acometer mejoras en relación a las instalaciones de SPA.

3. Hay que analizar la heterogeneidad de los resultados obtenidos a nivel departamental

Se ha visto en el capítulo 5 que existen departamentos que presentan un grado de homogeneidad de los resultados mucho mayor que otros departamentos. Sería necesario saber cuáles son las posibles causas, ya que si se pudiesen obtener las mejores prácticas en el grupo se podrían establecer cursos y manuales de procedimientos. No parece razonable, a no ser que pueda ser explicado por la heterogeneidad de los turistas, que existan departamentos que tengan ciclos de comportamiento con muchos altibajos.

4. Hay que tener en cuenta los ingresos y los costes

De lo anterior se deduce un principio básico que constituye tanto un resultado como una premisa para establecer políticas de mejora de la calidad del servicio: cualquier política de mejora debe ser evaluada contrastando sus beneficios con sus costes. No tiene sentido mejorar la calidad de servicio, si los clientes no están dispuestos a pagar lo suficiente para acometer dicha mejora. Hemos propuesto un método que permite estimar con un margen razonable de error el valor monetario que los clientes asignan a determinadas actuaciones, computando a partir de ahí la ganancia que dichos usuarios obtendrían globalmente si dichas actuaciones se llevasen a cabo.

Cuando los costes de llevar a cabo un plan de mejora sean inferiores a sus beneficios, disponemos de un criterio objetivo que permite garantizar a la empresa que dicho plan es sostenible y, que por lo tanto, se puede acometer. No obstante, esto no significa que todas las políticas cuyo saldo neto sea positivo deban llevarse a cabo automáticamente, ya que el grupo debe evaluar si le interesa tener una un grado de diferenciación en los hoteles que están dentro del grupo para así poder atender una demanda más heterogénea.

5. La nacionalidad y la renta juegan un papel importante

En este estudio hemos constatado que, en general, tienen la disposición a pagar más alta los clientes británicos del Gran Hotel Costa Meloneras, y los clientes españoles del hotel Buenaventura son los clientes que tienen menos disposición a pagar. También se ha visto que el precio de la habitación tiene el mayor peso relativo en la calidad global de

servicio, y que existe una mayor disposición a pagar por la amabilidad del personal, las piscinas y jardines, y la tranquilidad y seguridad de la zona.

6. El tiempo de servicio se valora de forma diferente

En el experimento que se ha utilizado se incluían dos tiempos de servicio relevantes, de check-in y de restauración. Se ha podido observar que la disposición a pagar por cada uno de los tiempos es diferente, siendo más alta la valoración que se hace del tiempo de servicio en restauración. Por lo tanto, desde el punto de vista de la satisfacción de los clientes sería mejor realizar mejoras en los ajustes de tiempo en restauración que en check-in, suponiendo que las mejoras llevan implícitos los mismos costes.

7. La política tarifaria ha de estar acorde con el nivel de servicio prestado

En algunas ocasiones es necesario prestar atención a lo que se puede conseguir con la política tarifaria de la empresa, ya que se puede conseguir una mejor calidad global del servicio disminuyendo la tarifa aunque el nivel del servicio del hotel en algunos parámetros, como puede ser la amabilidad del personal o los tiempos de servicio, hayan empeorado. Hay que tener en cuenta que el precio de la habitación es una parte importante en la valoración global que hace el turista, o lo que es lo mismo puede que en algunas ocasiones el turista no está dispuesta a pagar por una mejora lo que al hotel le cuesta conseguirla, por lo que sería más rentable no acometer dicha mejora. Esto es lo que puede estar pasando con algunas instalaciones de SPA.

7.2. Las líneas futuras

Cuando se finaliza un trabajo siempre hay muchas más interrogantes sin contestar que al inicio del mismo. Con esta memoria pretendo alcanzar el grado de doctor, pero una vez que esto parece que ha llegado a su fin, tengo muchas más inquietudes intelectuales. Esta memoria se puede completar con diversas líneas futuras de investigación, entre las que se pueden destacar las siguientes:

1. El capítulo del análisis exploratorio se puede aprovechar para sacar estándares relacionados con el tiempo de servicio en recepción, bares y restaurantes. Además se podría estudiar mediante modelos de ecuaciones estructurales de que depende el grado de fidelización del cliente, tanto a la isla como al hotel.

2. El capítulo 5 de esta memoria se puede extender de diversas maneras, por ejemplo, haciendo el análisis por nacionalidades o grupos de edad. También se puede completar metiendo incertidumbre a los pesos de las dimensiones con la información obtenida en el experimento de PDs.
3. El capítulo 6 puede beneficiarse de la experiencia de mis directores. Hay que tener en cuenta que después de realizar el experimento para esta memoria, han tenido ocasión de realizar estancias en distintas universidades, adquiriendo una mayor especialización en esta metodología por lo que se podría realizar un diseño experimental eficiente para comparar los resultados. También se pueden estudiar otros atributos para medir la disposición a pagar por los mismos. Además se puede aplicar esta metodología a los restaurantes de los hoteles y a los establecimientos extrahoteleros para medir la calidad de los mismos.
4. Se podrían diseñar experimentos de valoración contingente para comparar los resultados obtenidos en esta memoria. No existe mucha evidencia empírica de esto en nuestro país.

REFERENCIAS

- Aguiar, T., 2000. La influencia de los estilos de liderazgo en la calidad percibida por los clientes. Una aplicación empírica en los servicios hoteleros. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Aguiló Pérez, E., 1996. Evolución y expectativas de la actividad turística. En: Pedreño Muñoz, A. (Dtor). Introducción a la economía del turismo en España. Madrid Editorial Civitas, 45-67.
- Akan, P., 1995. Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality* 5(6), 39-43.
- Albrecht, K., Zemke, R., 1985. *Service America*. Dow Jones-Irwin, Homewood.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J., Swan, J.E., 1996. Servqual revisited: a critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing* 10(6), 62-81.
- Athanassopoulos, A.D., Podinovski, V.V., 1997. Dominance and potential optimality in multiple criteria decision analysis with imprecise information. *Journal of Operational Research Society* 48(2), 142-150.
- Babakus, E. y Mangold, W. G., 1992. Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: An empirical investigation. *Health Services Research* 26(6), 767-786.
- Babakus, E., Boller, G. W., 1992. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research* 24(3), 253-268.
- Baretjé, R., 1982. Tourism's External Account and the Balance of Payments. *Annals of Tourism Research* 9(1), 57-67.
- Barrington, M.N., Olsen, M.D., 1987. Concept of service in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 6(3), 131-138.
- Bearden, W.O. y J.E. Teel., 1983. Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research* 20, 21-28.
- Ben-Akiva, M., Morikawa, T., 1990, Estimation of switching models from revealed preferences and stated intentions. *Transportation Research Part A* 24(6), 485-495.
- Benítez, J.M., Martín, J. C. y Román, C., 2007a. Evaluación del Grado de la calidad en la gestión hotelera considerando dimensiones departamentales. En: Parra, E., Calero, F., (Eds), *Situación actual, implicaciones y perspectivas futuras del turismo en Canarias*. Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales. Universidad de La Laguna, Adeje, Tenerife, pp. 107-133

-
- Benítez, J.M., Martín, J. C. y Román, C. 2007b. Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry. *Tourism Management* 28(2), 544-555
- Berry, L. L., Parasuraman, A., 1991. *Marketing services: competing through quality*. The Free Press, New York, NY
- Bitner, M. J., 1990. Evaluating service encounter: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing* 54, 69-82.
- Blau, P., 1964. *Exchange and power in social life*. Free Press, New York, NY.
- Blauwens, G., de Baere, P., van de Voorde, E., 2008. *Transport Economics*. Uitgeverij De Boeck, Antwerpen.
- Bloemer, M. M., Polesz, B. C., 1989. The illusion of consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 2, 43-48.
- Booms, B.H., Bitner, M.J., 1981. Marketing strategies and organizational structures for services firms. En: Donnelly, J.H., George, W.R. (Eds.), *Marketing of Services*. American Marketing Association. Chicago, IL, pp. 47-51.
- Bougoure, U.-S., Neu, M.-K., 2010. Service quality in the Malaysian fast food industry: An examination using DINESERV. *Services Marketing Quarterly* 31(2), 194-212.
- Bowen, D. E., Jones, G., 1986. A transaction cost analysis of service organizations-customer exchange. *The Academy of Management Review* 11, 428-441.
- Bowen, J. T., Shoemaker, S., 1998. Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39(1), 12-25.
- Bradley, M., 1988. Realism and adaptation in designing hypothetical travel choice concepts. *Journal of Transport Economics and Policy* 22, 121-137.
- Briassoulis, H., van der Straaten, J., 2000. *Tourism and the Environment: An Overview*. En: Briassoulis, H., van der Straaten, J. (Eds.), *Tourism and the Environment - Regional, Economic, Cultural and Policy Issues*. Kluwer Academic Publishers, New York, NY, pp. 1-20.
- Briguglio, L., Butler, R., Harrison, D., Filho, W.L., 1996. *Sustainable Tourism in Islands and Small States: Case Studies*. Pinter, London.
- Buckley, J.J., 1985. Ranking alternatives. Using fuzzy numbers. *Fuzzy Sets and Systems* 15(1), 21-31.
- Bull, A., 1995. *The economics of travel and tourism*. Addison Wesley, Reading.
- Buttle, F.A., 1995. What future for SERVQUAL ?, 24 th European Marketing Academy Conference, París.
- Button, K., 2009. *Transport Economics*. Edward Elgar, Cheltenham.

-
- Buzzel, R. D., Gale, B.T., 1987. The PIMS principles. Linking strategy to performance. The Free Press, New York, NY.
- Cadotte, E.R., Woodruff, R.E., Jenkins, R.L., 1987. Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research* 24, 305-314.
- Camisón, C., 1996. La empresa turística un análisis estratégico. En: Pedreño Muñoz, A. (Dtor), *Introducción a la economía del turismo en España*. Editorial Civitas, Madrid, pp. 217-45.
- Carlzon, J., 1987. *Moments of Truth*. Ballinger Publishing, Cambridge, MA.
- Carman, J. M. ,1990. Consumer perceptions of service quality. an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing* 66(1), 35-55.
- Chand, M., 2010. Measuring the service quality of Indian tourism destinations. An application of SERVQUAL model. *International Journal of Services, Technology and Management* 13 (3-4), 218-233.
- Chang, Y.H., C.H., 2001. Evaluating airline competitiveness using multiattribute decision making. *Omega* 29(5), 405-415.
- Chapman, R.G., Staelin, R., 1982. Exploiting rank ordered choice set data within the stochastic utility model. *Journal of Marketing Research* 19, 288-301.
- Chase, R. B., Bowen, D. E., 1989. Integrating operations and human resource management in the service sector. En: Snow, C.C. (Ed.), *Strategy organization, design, and human resource management*. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 273-95.
- Chen, S.J., Hwang, C.L., 1991. *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making, Methods and Applications*. Springer-Verlag, New York, NY.
- Chen, S.M., 1996. Evaluating weapon systems using fuzzy arithmetic operations. *Fuzzy Sets and Systems* 77(3), 265-276.
- Churchill, G.A., Jr., Surprenant, C., 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19, 491-504.
- Cronin, J.J. Jr., Taylor, S.A., 1992. Measuring service quality: are-examination and extension. *Journal of Marketing* 56, 55-68.
- Cronin, J.J. Jr., Taylor, S.A., 1994. SERVPERF Versus SERVQUAL. Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing* 58(1), 125-131.
- Crosby, P. B., 1979. *Quality is free*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Crosby, P.B., 1984. *Quality without tears*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Crosby, P.B., 1990. *Hablemos de calidad*. McGraw-Hill, México.

-
- Cuadrado Roura, J. R., Arranz Calvo, A., 1996. Los impactos económicos del turismo desde la perspectiva del análisis input-output. En: Pedreño Muñoz, A. (Dtor.), Introducción a la economía del turismo en España. Editorial Civitas, Madrid, pp. 181-216.
- Cueva Jiménez, L. U., 1998. La actividad turística española. Una aproximación turística desde la dinámica de sistemas. Estudios turísticos 135, 29-49.
- Dale, B. G., Shaw, P., Owen, M., 1990. SPC in the motor industry. an examination of implementation and use. International Journal of Vehicle Design 11(2), 115-131.
- Day, R. L., 1984. Modelling choices among alternative responses to dissatisfaction. En: Pemeault, W. D. (Ed.), Advances in Consumer Research 11. Association for Consumer Research, Atlanta, GA, pp. 496-499.
- de Rus, G., Campos, J., Nombela, G., 2003. Economía del transporte. Antoni Bosch, Barcelona.
- Deming, W.E., 1989. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, Madrid.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., Grewal, D., 1991. Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. Journal of Marketing Research 28(3), 307-319.
- Doganis, R., 1992. The Airport Bussiness. Routledge, London.
- Domencich, T., McFadden, D., 1975. Urban travel demand: a behavioural analysis. North Holland, Amsterdam.
- Domínguez Mújica, J., 2008. El modelo turístico de Canarias. Études caribéennes, 9/10/2008. Le tourisme dans les îles et littoraux tropicaux et subtropicaux.
- Dowling, G. R., Uncles, M., 1997. Do customer loyalty programs really work? Sloan Management Review 38(4), 71-82.
- Dubé, L., Renaghan, L. M., 1999. Building Customer Loyalty - Guests Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices. Part I.. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 40(5), 78-88.
- Dubé, L., Renaghan, L. M., 1999. How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits - Guests Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices (Part II). The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 40(5), 89-95.
- Duboff, R. S., Sherer, L. U., 1997. Marketing Management Customized customer loyalty 6 (2), 21-27.
- Duffy, D. L., 1998. Customer loyalty strategies. Journal of Consumer Marketing 15(8), 435-448.

-
- Dyer, J.S., Fishburn, P.C., Steuer, R.E., Wallenius, J., Zionts, S., 1992. Multiple criteria decision making, multiattribute utility theory: the next ten years. *Management Science* 38(5), 645-653.
- Ekinci, Y., Prokopaki, P., Cobanoglu, C., 2003. Marketing strategies for the UK holiday market. *International Journal of Hospitality Management Service quality in Cretan accommodations* 22, 47-66.
- Emerson, R., 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review* 27, 31-41.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D., Miniard, P.W., 1995. *Consumer Behavior*. The Dryden Press, Forth Worth, TX.
- Erevelles, S., Leavitt, C., 1992. Satisfaction. A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 5, 104-114.
- Feigenbaum, A.V., 1991. *Total quality control*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Fennell, D. A., 2009. *Ecotourism*. Routledge, Abingdon.
- Fick, G.R., Ritchie, J.R., 1991. Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research* 30(2), 2-9.
- Figuerola Palomo, M., 1997. *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. Editorial Síntesis, Madrid.
- Figuerola, M., Arranz, A., Prado, J., Allende, E., 1996. Incidencia y efectos multiplicadores del turismo en la economía. *Información Comercial Española* 749, 17-31.
- Finn, D. W., Lamb, C. W., 1991. An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting. En: Holman, R., Solomon, M. R., (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Provo, UT, pp. 483-490.
- Flipo, J.P., 1989. *Gestión de empresas de Servicios*. Gestión 2000, Barcelona.
- Folkes, V.S., Koletsky, S., Graham, Y., 1987. A field study of causal inferences and consumer reaction the view from the airport. *Journal of Consumer Research* 13(2), 534-539.
- Forsyth, P., 1984. Airline and Airports. Privatisation, Competition and Regulation. *Fiscal Studies* 5(1), 61-75.
- Fowkes, A.S., Wardman, M., 1988. The design of stated preference travel choice experiments with special reference to interpersonal taste variations. *Journal of Transport Economics and Policy* 22, 27-44.
- Freixas, X., Guesnerie, R., Tirole, J., 1985. Planning under incomplete information and the ratchet effect. *Review of Economic Studies* 52(2), 173-191.

-
- Garrido, R.A., 1991. Preferencias declaradas en la modelación de demanda por nuevas alternativas de transporte. Tesis de Magíster Santiago, Departamento de Ingeniería de Transport Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Garvin, D.A., 1983. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71(4), 78-91.
- Garvin, D.A., 1984a. What does product quality really mean? *Sloan Management Review* 26(1), 25-43.
- Garvin, D.A., 1984b. La calidad en la línea de producción. *Harvard-Deusto Business Review* 18, 77-92.
- Garvin, D.A., 1988. Competir en las ocho dimensiones de la calidad. *Harvard Deusto-Business Review* 34, 37-48.
- Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y., 2010. The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 34 (1), 56-77.
- George, C. S., 1972. *The History of Management Thought*. Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ.
- Getty, J.M., Thompson, K.N., 1995. The relationship between quality satisfaction and recommending behavior in lodging decisions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 2(3), 3-22.
- Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M., 1994. Service quality: concepts and models international. *Journal of Quality & Reliability Management* 19 (9), 43-66.
- Giese, J. L., Cote, J. A., 2000. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* 2000(1), 1-24.
- Giese, J. L., Cote, J. A., Henderson, P. W., 1997. The effects of product-level standards of comparison on consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 7, 15-25.
- Gil Saura, I., 1995. La conceptualización y evaluación de la calidad del servicio al cliente percibida en el punto de venta. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Goded Salto, M., 2002. La promoción de la actividad turística. ¿Una política de desarrollo acertada? *Revista de Economía Mundial* 7, 111-33.
- Goffman, E., 1983. The interaction order. *American Sociological Review* 48(1), 1-17.
- Graham, A., Papatheodorou, A., Forsyth, P., 2008. *Aviation and tourism, implications for leisure travel*. Ashgate, Aldershot.
- Grönroos, C., 1983. *Strategic management and marketing in the service sector*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

-
- Grönroos, C., 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
- Grönroos, C., 1990. *Service management and marketing*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Hahn, G., Shapiro, S.S., 1966. A catalogue and computer program for design and analysis of orthogonal symmetric and asymmetric fractional experiments. Report N° 66-C-165 General Electric Research and Development Centre, New York, NY.
- Hensher, D., Macario, R., 2002. Organisation and ownership of public transport services. *Transport Reviews* 22 (3), 350–357.
- Hensher, D.A., 1991. Hierarchical stated response designs and estimation in the context of bus use preferences. *Logistics and Transportation Reviews* 26(4), 299–323.
- Hensher, D.A., 1994. Stated preference analysis of travel choices. the state of the practice. *Transportation* 21(2), 107–133.
- Hensher, D.A., 2000. The valuation of commuter travel time savings for car drivers evaluating alternative model specifications. *Transportation* 28, 101–118.
- Hensher, D.A., 2002a. Urban public transport delivery in Australia issues and challenges in retaining and growing patronage. Institute of Transport Studies, The University of Sydney.
- Hensher, D.A., 2002b. Contract areas and integrated fares for public transit provision. Institute of Transport Studies, The University of Sydney.
- Hensher, D.A., Houghton, E., 2002. Growth after transition under performance-based contracts. Institute of Transport Studies, The University of Sydney.
- Hensher, D.A., Houghton, E., 2004. Performance-based quality contracts for the bus sector delivering social and commercial value for money. *Transportation Research Part B* 38, 123–146.
- Hensher, D.A., Bradley, M., 1999. Using stated response data to enrich revealed preference discrete choice models. *Marketing Letters* 4(2), 139–152.
- Hensher, D.A., Prioni, P., 2002. A service quality index for area-wide contract performance assessment regime. *Journal of Transport Economics and Policy* 36(1), 93–114.
- Hensher, D.A., Louvière, J.J., Swait, J., 1999. Combining sources of preference data. *Journal of Econometrics* 89, 197–221.
- Hensher, D.A., Stopher, P., Bullock, P., 2003. Service quality—developing a service quality: index in the provision of commercial bus contracts. *Transportation Research Part A* 37, 499–517.

-
- Hernández Luis, J. A., 2001. Perfil del turismo en el sur de Gran Canaria. En: Evolución e implicaciones del turismo en Maspalomas Costa Canaria, Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, pp. 159-170.
- Hernández Martín, R., 2004. Impacto económico del turismo. El papel de las importaciones como fugas del modelo, Sector Exterior Español 817. ICE.
- Herrera, F., Herrera-Viedma, E., 2000. Linguistic decision analysis steps for solving decision problems under linguistic information. *Fuzzy Sets and Systems* 115(1), 67-82.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr., Hart, C.W.L., 1993. Cambios creativos en los servicios. Díaz de Santos, Madrid.
- Hochschild, A. R., 1983. *The managed heart commercialization of human feeling.* Berkeley Press, University of California.
- Holbrook, M.R., Corfman K.P., 1985. Quality and value in the consumption experience: Phaldrus rides again. En: Jacoby, J., Olson, J. (Eds.), *Perceived quality.* Lexington Books, Lexington, MA, pp. 31-57.
- Hollander, S. C., 1985. A historical perspective on the service encounter. En: Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F., (Eds.), *The service encounter, managing employee/customer interaction in service businesses.* Lexington Books, Lexington, MA, pp. 49-63.
- Hostage, G. M., 1975. Quality control in a service business. *Harvard Business Review* July-August, 98-106.
- Hunt, K., 1979. *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction.* Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Hutchinson, M.O., 1998. The use of fuzzy logic in business decision-making. *Derivatives Quaterly* 4(4), 53-67.
- Hwang, C., Yoon, K., 1981. *Multiple attribute decision making.* Methods and application Springer, New York, NY.
- Ishikawa, K., 1990. *Introduction to Quality Control.* 3A Corporation, Tokyo.
- Ishikawa, K., 1984. Quality and standardization program for economic success. *Quality Progress* 17(1), 16-20
- Jacoby, J., Olson, J., 1985. *Perceived quality.* Lexington Books, Boston, MA.
- Jensen, M., Meckling, W., 1976. Theory of the firm managerial behavior agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., Verge, X., 2002. *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración.* Prentice Hall, Madrid.

-
- Juran, J.M., 1992. *Juran on quality by design: the new steps for planning into goods and services*. The Free Press, New York, NY.
- Juwaheer, T.D., 2004. Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach a case study of Mauritius. *Managing Service Quality* 14(5), 350–364.
- Kahneman, D., 1997. Economists have preferences, psychologists have attitudes. *Presentación invitada al NSF Symposium on Preference Elicitation, Berkeley*.
- Kahneman, D., Tversky, A., 1979. Prospect theory and analysis of decisions under risk. *Econometrica* 47, 263-291.
- Kandampully, J., Suhartanto, J., 2000. Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2(6), 346-351.
- Kasavana, M. L., Brooks, R. M., 1995. *Managing front office operations*. The educational Institute of the American Hotel & Motel Association. East Lansing, MI.
- Kaufmann, A., Gupta, M., 1988. *Fuzzy mathematical models in engineering and management science*. Elsevier Science, New York, NY.
- Keeney, R., Raiffa, H., 1993. *Decisions with Multiple Objectives Preferences and Value Tradeoffs*. Cambridge University Press, New York, NY.
- King, B.E.M., 1997. *Creating Island Resorts*. Routledge, New York, NY.
- Kocur, G., T. Adler, W. Hyman ., Aunet, B., 1982. *Guide to forecasting travel demand with direct utility assessment*. Report N° UMTA-NH-11-1-82. Urban Mass Transportation Administration, US Department of Transportation, Washington, DC.
- Laffont, J.J., Tirole, J., 1988. The dynamics of incentive contracts. *Econometrica* 56(5), 1153-75.
- Lancaster, K., 1966. A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy* 74(2), 132-157.
- Lattin, T., 1993. Factory-Outlet hotel wakes owners to basic needs. *Hotel and Motel Management* 208, 280.
- Laws, E., 1991. *Tourism Marketing Service and Quality Management Perspective*. Stanley Thrones Publishers, London.
- Lehtinen, U., Lehtinen, J.R., 1982. *Service quality a study of quality dimensions Working paper*. Service Management Institute, Helsinki.
- Lehtinen, U., Lehtinen, J.R., 1991. Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal* 11(3), 287-303.

-
- Levitt, T., 1981. Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review* May-June, 94-102.
- Lewis, R. C., Booms, B. H., 1983. The marketing aspects of service quality. En: Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G. (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 99-107.
- Lidquist, L.J., 1988. Customer's quality perception in the consumption phase. *Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors*.
- Lockhart, D.G., Drakalis-Smith, D., 1997. *Island Tourism Trend and Prospects*. Pinter, London.
- Louvière, J.J., 1988. Conjoint analysis modelling of stated preferences. *Journal of Transport Economics and Policy* 22, 93-119.
- Louvière, J.J., Hensher, D.A., Swait, J., 2000. *Stated Choice Methods Analysis and Applications in Marketing, Transportation and Environmental Valuation*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Louvière, J.J., Meyer, R., Stetzer, F., Beavers, A.L., 1973. Theory methodology and findings in mode choice behaviour. Working Paper 11. Institute of Urban and Regional Research, University of Iowa.
- Mallard, G., Glaister, S., 2008. *Transport Economics Theory Application and Policy*. Palgrave Macmillan, London.
- Mandami, E., Assilian, S., 1975. An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller. *International Journal of Man-Machine Studies* 7(1), 1-13.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., 1995. Comparación de modelos causales sobre la satisfacción del usuario. *Estudios sobre consumo* 34, 13-22.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J., Ramos, J., 2001. *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*. Síntesis Psicología, Madrid.
- Mazurky, D., Geva, A., 1989. Temporal decay in satisfaction-purchase intention relationship. *Psychology and Marketing* 6, 211-227.
- McFadden, D., 1974. Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behaviour. En: Zarembka, P., (Ed.), *Frontiers of Econometrics*. Academic Press, New York, NY, pp.105-142.
- McFadden, D., 1981. Econometric models of probabilistic choice. En: Manski, C., McFadden, D., (Eds.), *Structural Analysis of Discrete Choice Data with Econometric Applications*. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 198-272.
- McFadden, D., 1999. Rationality for Economists? *Journal of Risk and Uncertainty* 19, 73-105.

-
- McFarland, C., Ross, M., 1982. Impact of causal attributions on affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology* 43(2), 937-46.
- McNeil, I. R., 1980. *The new social contract an inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press, New Havenn, CT.
- Mei, A.W.O., Dean, A.M., White, C.J., 1999. Analyzing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality* 9 (2), 136–143.
- Mills, P. K., 1990. On the quality of services in encounters, an agency perspective. *Journal of Business Research* 29(1), 31-41.
- Monfort, V., 2000. Recursos Capacidades de la hostelería de litoral: Benidorn y Peñíscola. *Estudios turísticos* 143, 25-63.
- Monfort, V., Morant, A., Ivars, J., 1996. Demanda turística. En: Pedreño Muñoz, A., (Dtor.), *Introducción a la economía del turismo en España*. Editorial Civitas, Madrid, pp. 69-101.
- Morales Matos, G., 2001. Prólogo. En: *Evolución e implicaciones del turismo en Maspalomas Costa Canaria*. Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, 15-22.
- Morant, A, Monfort, V., Ivars, J., 1996. Oferta turística. En: Pedreño Muñoz, A. (Dtor.), *Introducción a la economía del turismo en España*. Editorial Civitas, Madrid, pp.123-155.
- Mount, D.J., Mattila, A., 2009. The relationship of reliability and recovery to satisfaction and return intent at the hotel unit level. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 10(4), 301-310.
- Mulder, R.J., 1991. The ISO 9000 standards- don't stop after registration ASQC Quality Congress Transactions. American Society for Quality Control (ASQC), Milwaukee, WI, pp. 456-63.
- Muñoz Oñate, F., 1994. *Marketing Turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Naciones Unidas, OCDE, OMT y Comisión de la UE., 2001. *Tourism Satellite Account. Recommended Methodological Framework*, Nueva York, NY.
- Norman, R., 1989. *La Gestión en las empresas de servicios estrategia y liderazgo*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Oliver, R. L., DeSarbo, W. S., 1988. Response determinants in satisfaction and related postpurchase measures. *Journal of Consumer Researce* 14, 495-507.
- Oliver, R. L., Westbrook, R. A., 1982. The factor structure of satisfaction and related postpurchase measures. En: Day, R.L., Hunt, K.(Eds.), *New findings in consumer satisfaction and complaining behaviour*. Bloomington School of Business, Indiana University, IN, pp. 11-14.

-
- Oliver, R.L., 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research* 17, 460-469.
- Oliver, R.L., 1981. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing* 57, 25-48.
- OMT, 2001. Informe de mercados y su evolución, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo, 2001. Cuenta Satélite de Turismo un proyecto en desarrollo, Madrid.
- Ortúzar, J. de D., Willumsen, L.G., 2001. *Modelling Transport*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Ortúzar, J. de D., Garrido, R.A., 1994. On the semantic scale problem in stated preference rating experiments. *Transportation* 21, 185-201.
- Ortúzar, J. de D., Garrido, R.A., 1994. A practical assessment of stated preferences methods. *Transportation* 21, 289-305.
- Ortúzar, J. de D., Roncagliolo, D.A., Velarde, U.C., 2000. Interactions and independence in stated preference modelling. En: Ortúzar, J. de D. (Ed.), *Stated Preference Modelling Techniques. Perspectives 4*, PTRC Education and Research Services Ltd., Londres.
- Pappu, R., Quester, R., 2006. Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product and Brand Management* 15(1), 4-14.
- Parasuraman, A, Berry, L. L., Zeithaml, V. A., 1991. Refinement a reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A, Berry, L. L., Zeithaml, V. A., 1991. Understanding customer expectations *Sloan Management Review* 32(3), 39-48
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1988. SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. Berry, L., 1994. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70(3), 201-230.
- Parreño Castellano, J. M., 2001. Características de la oferta turística de Maspalomas Costa Canaria. En: *Evolución e implicaciones del turismo en Maspalomas Costa Canaria Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana*, 103-128.

-
- Porter, M.E., 1982. Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA, México.
- Powers, T., 1992. Introduction to the hospitality industry. John Willey & Sons, Oxford.
- Prioni, P., Hensher, D.A., 2000. Measuring service quality in scheduled bus services. *Journal of Public Transport* 3(2), 51–74.
- Quinet, E., Vickerman, R.W., 2004. Principles of transport economics. Edward Elgar, Cheltenham.
- Rathmell, J.M., 1974. Marketing in the service sector. Winthrop Publisher, Cambridge, MA.
- Reichheld, F.F., Sasser, W.E., 1990. Zero defections quality: comes to services. *Harvard Business Review* 68(4), 105-11.
- Reisenzein, R., 1986. A structural equation analysis of Weiner's attribution-affect model of helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 50(6), 1123-1133.
- Riedel, U., 1972. Las líneas de desarrollo del turismo en las Islas Canarias, *Anuario de Estudios Atlánticos* 18, 491-533.
- Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D.D., 1978. Management of service operations text, cases and readings Allyn and Bacon, Boston, MA.
- SDG., 1990. The game generator user manual. Steer Davies Gleave, Richmond, VA.
- Simon, H., 1959. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review* 49, 253-283.
- Sinclair, M. T., 1991. The economics of tourism. En: Cooper, C. P. (Ed.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management Vol. 3*. Belhaven, London, pp. 1-27.
- Sinclair, M. T., Stabler, M., 1997. *The Economics of Tourism*. Routledge, London.
- Smith, R. A., Houston, M. J., 1982. Script-based evaluations of satisfaction with services. En: Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G. (Eds.), *Emerging perspectives of services marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 59-62.
- Solomon, M.R, Surprenant, C., Czepiel, J.A. Gutman, E., 1985. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing* 49, 99-111.
- Spreng, R.A., Singh, A.K., 1993. An empirical assessment of the SERVQUAL scale and the relationship between service quality and satisfaction, Michigan State University.


-
- Starkie, D. N., 1976. *Transportation planning policy and analysis*. Pergamon Press, Oxford.
- Stauss, B., Weinlich, B., 1997. Process-oriented measurement of service quality: applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing* 31 (1), 33–55.
- Stewart, T.J., 1992. A critical survey on the status of multiple criteria decision making theory and practice. *Omega* 20(5-6), 569-586.
- Stopher, P.R., 1998. A review of separate and joint strategies for the use of data on revealed and stated choices. *Transportation* 25(2), 187–205.
- Swan, J., 1983. Consumer satisfaction research and theory current status and future directions. En: Day, R.L., Hunt, K. (Eds.), *New findings in consumer satisfaction and complaining behaviour*. Bloomington School of Business, Indiana University, pp. 124-129.
- Taguchi, G., 1986. *Introduction to quality engineering designing quality: into products and processes*. UNIPUB, White Plains, NY.
- Teas, R., 1993. Expectations performance evaluation, and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing* 57, 18-34.
- Tideswell, C., Fredline, E., 2004. Developing and rewarding loyalty to hotels the guest's perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 28(2), 186-208.
- Tsang, N., Qu, H., 2000. Service quality in China's hotel industry a perspective from tourists and hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(5), 316–326.
- Tsaur, S-H., Chang, T-Y., Yen, C-H., 2002. The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM. *Tourism Management* 23(2), 107-115.
- Tse, D. K., Wilton, P. C., 1988. Models of consumer satisfaction: An extension. *Journal of Marketing Research* 25, 204-212.
- Tukey, J., 1977. *Exploratory Data Analysis*. Addison-Wesley, New York, NY.
- Tversky, A., Kahneman, D., 1974. Judgement under Uncertainty. *Heuristics and Biases*. *Science* 185, 1124-1131.
- Vallen, J.J., Vallen., G. K., 1991. *Check-in check-out*. Wm. C. Browns Publishers, Dubuque, IA.
- Varela, J., 1991. Satisfacción, insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo derivados. *Estudios sobre Consumo* 23, 65-78.
- Vera Galván, J. R., 1985. El desarrollo turístico. En: Afonso, L. (Ed.), *Geografía de Canarias. Geografía Económica. Aspectos sectoriales*. Interinsular, Santa Cruz de Tenerife, pp. 327-352.

-
- Vera Galván, J. R., 1999. El desarrollo turístico. En: Morales Matos, G., (Ed.), Geografía de Canarias. Ibérica Prensa, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 469-484.
- Viswanathan, M., 1999. Understanding how product attributes influence product categorization development and validation of fuzzy set-based measures of gradedness in product categories. *Journal of Marketing Research* 36(1), 75-95.
- Walters, A.A., 1978. Airports-An Economic Survey. *Journal of Transport Economics and Policy* 12(2), 125-160.
- Weick, K. E., 1979. The social psychology of organizing. AddisonWesley, Reading, MA.
- Weiner, B., 1980. A cognitive attribution-emotion-action model of motivated behavior an analysis of judgements of help-giving. *Journal of Personality and Social Psychology* 39(2), 186-200.
- Westbrook, R. A., Reilly, M., 1983. Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. En: Bagozzi, R. P., Tybout, A. M., (Eds.), *Advances in Consumer Research* 10. Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 256-261.
- Xia, X., Wang, Z., Gao, Y., 2000. Estimation of non-statistical uncertainty using fuzzy-set theory. *Measurement Science and Technology* 11(4), 430-435.
- Yeh, C.H., Deng, H., Chang, Y.H., 2000. Fuzzy multicriteria analysis for performance evaluation of bus companies. *European Journal of Operational Research* 126(3), 459-473.
- Yeh, C.H., Kuo, Y-L., 2003. Evaluating passenger services of Asia-Pacific international airports. *Transportation Research E* 39(1), 35-48.
- Yeh, C-H., Deng, H., Pan H., 1999. Multi-criteria analysis for dredger dispatching under uncertainty. *Journal of the Operational Research Society* 50(1), 35-43.
- Yi, Y., 1990. A critical review of customer satisfaction. En: Zeithaml, V. A. (Ed.), *Review of Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68-123.
- Yilmaz, I., 2009. Measurement of service quality in the hotel industry. *Anatolia* 20(2), 375-386.
- Yilmaz, I., 2010. Do hotel customers use a multi-expectation framework in the evaluation of services. A study in Cappadocia, Turkey. *Tourism and Hospitality Research* 10(1), 59-69.
- Zadeh, L., 1965. Fuzzy Sets *Information and Control* 8(3), 338-353.
- Zadeh, L., 1975. The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Science* 8(3), 199-249.

-
- Zeithaml, V. A., 1988. Consumer perceptions of price quality: and value a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., 1990. *Delivering quality service Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press, New York, NY.
- Zeithaml, V.A., 1987. *Defining and relating price perceived quality and perceived value*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy Marketing of Science* 21(1), 1-23.
- Zeleny, M., 1982. *Multiple Criteria Decision Making*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Zeleny, M., 1998. Multiple criteria decision making eight concepts of optimality. *Human Systems Management* 17(2), 97-107.
- Zhao, R., Govind, R., 1991. Algebraic characteristics of extended fuzzy number. *Information Science* 54(1), 103-130.
- Zimmermann, H. J., 1996. *Fuzzy Set Theory and its Applications*. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios del análisis exploratorio

	Departamento de Economía y Dirección de Empresas Departamento de Análisis Económico Aplicado Universidad de Las Palmas GC	Encuesta de Evaluación de la Calidad Hotelera																																																																																																								
Fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Hotel: _____ N. Orden: _____ Entrevistador: _____	Puntuación (*) 1 Poco satisfecho/mala 2 Moderadamente satisfecho/normal 3 Muy satisfecho/buena + No con seguridad = No sé - Sí con seguridad (*) Ponga una cruz en las casillas correspondientes a cada ítem																																																																																																									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 35%; text-align: center;"> Grado de satisfacción <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table> </td> <td style="width: 35%; text-align: center;"> Disconformidad respecto a lo que Vd. esperaba del hotel <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>1 Calidad general de las instalaciones del hotel</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>2 Calidad general del personal y los servicios del hotel</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>3 Calidad global del hotel</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table> </td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> Grado de seguridad de la decisión <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>4 Volvería Vd. a este hotel en el futuro</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table> </td> <td></td> </tr> <tr> <td>5 Recomendaría este hotel a amigos y familiares</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table> </td> <td></td> </tr> </table>				Grado de satisfacción <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Disconformidad respecto a lo que Vd. esperaba del hotel <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	1 Calidad general de las instalaciones del hotel	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	2 Calidad general del personal y los servicios del hotel	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	3 Calidad global del hotel	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Grado de seguridad de la decisión <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	4 Volvería Vd. a este hotel en el futuro	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9		5 Recomendaría este hotel a amigos y familiares	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Grado de satisfacción <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Disconformidad respecto a lo que Vd. esperaba del hotel <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5																																																																																										
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																		
1	2	3	4	5																																																																																																						
1 Calidad general de las instalaciones del hotel	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5																																																																																										
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																		
1	2	3	4	5																																																																																																						
2 Calidad general del personal y los servicios del hotel	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5																																																																																										
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																		
1	2	3	4	5																																																																																																						
3 Calidad global del hotel	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5																																																																																										
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																		
1	2	3	4	5																																																																																																						
Grado de seguridad de la decisión <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>			1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																															
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																		
4 Volvería Vd. a este hotel en el futuro	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																		
5 Recomendaría este hotel a amigos y familiares	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																																		
Datos sociodemográficos																																																																																																										
1 País de residencia en los últimos doce meses: _____ Si no es de la UE pase a 3																																																																																																										
2 Ciudad de residencia: Distrito postal de los españoles: _____																																																																																																										
3 Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>																																																																																																										
4 Motivo de viaje: Vacaciones <input type="checkbox"/> Negocios <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>																																																																																																										
5 Edad: _____ 6 Noches: _____ 7 #Visitas anteriores al hotel o grupo hotelero: _____ 8 #Visitas anteriores a la isla: _____																																																																																																										
9 Alojamiento: Alojamiento-Desayuno <input type="checkbox"/> Media Pensión <input type="checkbox"/> Pensión Comp. <input type="checkbox"/>																																																																																																										
10 Tipo de reserva: Agencia viaj. <input type="checkbox"/> Tour-Operador <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>																																																																																																										
11 Incluyéndose Vd. ¿Cuántas personas viajan hoy dentro de su grupo? _____																																																																																																										
12 Si ha venido en avión, Tipo de tarifa de su billete de avión: 1 Primera/Preferente 3 Chartra/Paquete Turístico 2 Turista 4 Otro (especificar): _____																																																																																																										
13 Precio del hotel o paquete turístico: Moneda _____ Cantidad _____																																																																																																										
13 Es Vd. un trabajador/a en activo <input type="checkbox"/> Sí (pase a la pregunta 14) <input type="checkbox"/> No (pase a la pregunta 16)																																																																																																										
14 Ocupación: 1 Personal directivo 4 Trabajadores cualificados 7 Otros (especificar): _____ 2 Técnicos y profesionales 5 Operadores de instalaciones y maquinaria 3 Administrativos 6 Trabajadores no cualificados																																																																																																										
15 Actividad de la empresa: 1 Agricultura y Pesca 4 Educación 7 Administración Pública 2 Industria 5 Transporte 8 Comercio 3 Construcción 9 Hostelería 9 Otros (especificar): _____																																																																																																										
16 ¿Puede indicarme el nivel de ingreso neto familiar al mes? 1 < 1000 € 4 2001 € - 2500 € 7 4001 € - 5000 € 10 8001 € - 10000 € 2 1001 € - 1500 € 5 2501 € - 3000 € 8 5001 € - 6000 € 11 10001 € - 15000 € 3 1501 € - 2000 € 6 3001 € - 4000 € 9 6001 € - 8000 € 12 > 15001 €																																																																																																										

A. Instalaciones y tangibles del hotel
 (Sólo conteste si el hotel dispone de esas instalaciones y las ha utilizado)

	Grado de satisfacción					Importancia que tiene para Vd. en la calidad global					Disconformidad respecto a lo que Vd. esperaba del hotel				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Facilidad de acceso al hotel	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Instalaciones de recepción	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Información y señalización interna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Alimentos-Desayuno	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Alimentos-Cena	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Alimentos-Rest. A la carta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Bebidas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Detalles de bienvenida en habitación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Detalles de bienvenida en baño	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Mobiliario habitación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Tranquilidad habitación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Seguridad de la habitación y del hotel	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Estado de los jardines	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Piscinas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Mobiliario/decoración zonas comunes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Mobiliario/decoración restaurantes y bares	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Hamacas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Vista de la habitación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Localización del hotel (cerca de la playa)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Temperatura habitación (aire acondicionado)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Temperatura de la piscina	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Decoración/arquitectura del hotel	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Puntuación (*)

☹ Poco satisfecho .. Mucho peor que lo esperado
 😐 Moderadamente satisfecho . Peor que lo esperado
 ☺ Muy satisfecho = Igual que lo esperado
 ☻ Poco importante + Mejor que lo esperado
 ☼ Moderadamente importante ++ Mucho mejor que lo esperado
 ☽ Muy importante

(*) Ponga una cruz en las casillas correspondientes a cada ítem.

B. Por favor indique si existe alguna instalación o algún servicio que Vd. ha señalado en falta durante su estancia y considere muy importante a la hora de valorar la calidad global de los hoteles de esta categoría.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

C. Por favor indique aquellos servicios que deberían tener los hoteles visitados en el futuro.

B. Servicios y atención del personal del hotel
(Sólo conteste si el hotel dispone de esas instalaciones y las ha utilizado)

Puntuación (*)

- ☹ Poco satisfecho/amable
- ☺ Moderadamente satisfecho/amable
- 😊 Muy satisfecho/amable
- Mucho peor que lo esperado
- = Igual que lo esperado
- + Mejor que lo esperado
- ++ Mucho mejor que lo esperado
- Poco importante
- = Moderadamente importante
- + Muy importante

(*) Ponga una cruz en las casillas correspondientes a cada ítem

1. Servicio de recepción (check-in)

Grado de satisfacción del servicio ☹ ☺ 😊 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importancia en la calidad global - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Disconformidad respecto a las expectativas -- - = ++ 1 2 3 4 5	Amabilidad del personal ☹ ☺ 😊 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importancia en la calidad global - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Disconformidad respecto a las expectativas -- - = ++ 1 2 3 4 5
--	--	--	---	--	--

Tiempo empleado en realizar el check-in: _____ (minutos)

Considera que el servicio prestado ha sido:

Lento Razonable Rápido

Indique que entiende Vd. por un servicio: Lento: _____ min Rápido: _____ min

2. Servicio de recepción (otros)

Grado de satisfacción del servicio ☹ ☺ 😊 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importancia en la calidad global - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Disconformidad respecto a las expectativas -- - = ++ 1 2 3 4 5	Amabilidad del personal ☹ ☺ 😊 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importancia en la calidad global - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Disconformidad respecto a las expectativas -- - = ++ 1 2 3 4 5
--	--	--	---	--	--

Tiempo empleado utilizar el servicio: _____ (minutos)

Considera que el servicio prestado ha sido:

Lento Razonable Rápido

Indique que entiende Vd. por un servicio: Lento: _____ min Rápido: _____ min

3. Servicio de limpieza de habitaciones

Grado de satisfacción del servicio ☹ ☺ 😊 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importancia en la calidad global - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Disconformidad respecto a las expectativas -- - = ++ 1 2 3 4 5	Amabilidad del personal ☹ ☺ 😊 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importancia en la calidad global - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Disconformidad respecto a las expectativas -- - = ++ 1 2 3 4 5
--	--	--	---	--	--

4. Servicio de mantenimiento

Grado de satisfacción del servicio	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas	Amabilidad del personal	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -- <input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 😊 <input type="radio"/> 😐 <input type="radio"/> ☹️ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -- <input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Tiempo transcurrido desde el aviso hasta que el servicio fue realizado: _____ (horas)

Considera que este tiempo ha sido: Lento Razonable Rápido

Indique que entiende Vd. por un tiempo: Lento: _____ horas Rápido: _____ horas

5. Servicio de Restaurante (desayuno)

Grado de satisfacción del servicio	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas	Amabilidad del personal	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -- <input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 😊 <input type="radio"/> 😐 <input type="radio"/> ☹️ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -- <input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Tiempo transcurrido en ser atendido: _____ (minutos)

Considera que este tiempo ha sido: Lento Razonable Rápido

Indique que entiende Vd. por un tiempo: Lento: _____ min Rápido: _____ min

6. Servicio de Restaurante (cena)

Grado de satisfacción del servicio	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas	Amabilidad del personal	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -- <input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 😊 <input type="radio"/> 😐 <input type="radio"/> ☹️ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -- <input type="radio"/> - <input type="radio"/> = <input type="radio"/> + <input type="radio"/> ++ <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Tiempo transcurrido en ser atendido: _____ (minutos)

Considera que este tiempo ha sido: Lento Razonable Rápido

Indique que entiende Vd. por un tiempo: Lento: _____ min Rápido: _____ min

7. Servicio de Restaurante (a la carta)

Grado de satisfacción del servicio	Disconformidad respecto a las expectativas	Amabilidad de personal	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

Lento Razonable Rápido
 Lento: ___ min Rápido: ___ min

_____ (minutos) Razonable Rápido
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:

_____ (minutos) Razonable Rápido
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:

8. Servicio de Bar de día

Grado de satisfacción del servicio	Disconformidad respecto a las expectativas	Amabilidad de personal	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

Lento Razonable Rápido
 Lento: ___ min Rápido: ___ min

_____ (minutos) Razonable Rápido
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:

_____ (minutos) Razonable Rápido
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:

9. Servicio de Bar de noche

Grado de satisfacción del servicio	Disconformidad respecto a las expectativas	Amabilidad de personal	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

Lento Razonable Rápido
 Lento: ___ min Rápido: ___ min

_____ (minutos) Razonable Rápido
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:

_____ (minutos) Razonable Rápido
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:


10. Servicio de Animación

Grado de satisfacción del servicio	Disconformidad respecto a las expectativas	Amabilidad de personal	Importancia en la calidad global	Disconformidad respecto a las expectativas
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

Escaso Razonable Mucho
 Escaso: ___ horas Razonable: ___ horas

_____ (horas) Razonable Mucho
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:

_____ (horas) Razonable Mucho
 Indique que entiende Vd. por un tiempo:

	Department for Economy and Business Management Department for Applied Economic Analysis University of Las Palmas de Gran Canaria	Hotel Quality Evaluation Survey																																												
Date: <input type="text"/> Hotel: <input type="text"/> Order no. <input type="text"/> Interviewer: <input type="text"/>	<div style="text-align: right; font-size: small; color: blue;">Scoring (*)</div> <table style="width: 100%; font-size: x-small;"> <tr> <td><input type="radio"/> Not satisfied/bad</td> <td>--</td> <td>Much worse than expected</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Satisfied/average</td> <td>-</td> <td>Worse than expected</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Very satisfied/good</td> <td>=</td> <td>Same as expected</td> </tr> <tr> <td></td> <td>+</td> <td>Better than expected</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Not sure</td> <td>++</td> <td>Much better than expected</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Don't know</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Yes, I'm sure</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p style="font-size: x-small; color: blue;">(*) Please tick your choice at each question</p>		<input type="radio"/> Not satisfied/bad	--	Much worse than expected	<input type="radio"/> Satisfied/average	-	Worse than expected	<input type="radio"/> Very satisfied/good	=	Same as expected		+	Better than expected	<input type="radio"/> Not sure	++	Much better than expected	<input type="radio"/> Don't know			<input type="radio"/> Yes, I'm sure																									
<input type="radio"/> Not satisfied/bad	--	Much worse than expected																																												
<input type="radio"/> Satisfied/average	-	Worse than expected																																												
<input type="radio"/> Very satisfied/good	=	Same as expected																																												
	+	Better than expected																																												
<input type="radio"/> Not sure	++	Much better than expected																																												
<input type="radio"/> Don't know																																														
<input type="radio"/> Yes, I'm sure																																														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="9">Satisfaction level</th></tr> <tr><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="5">Fulfillment of expectations</th></tr> <tr><td>++</td><td>+</td><td>=</td><td>-</td><td>--</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> </td> </tr> </table>			<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="9">Satisfaction level</th></tr> <tr><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>	Satisfaction level									9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="5">Fulfillment of expectations</th></tr> <tr><td>++</td><td>+</td><td>=</td><td>-</td><td>--</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	Fulfillment of expectations					++	+	=	-	--	1	2	3	4	5
<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="9">Satisfaction level</th></tr> <tr><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>	Satisfaction level									9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="5">Fulfillment of expectations</th></tr> <tr><td>++</td><td>+</td><td>=</td><td>-</td><td>--</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	Fulfillment of expectations					++	+	=	-	--	1	2	3	4	5			
Satisfaction level																																														
9	8	7	6	5	4	3	2	1																																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
Fulfillment of expectations																																														
++	+	=	-	--																																										
1	2	3	4	5																																										
<p>1 General quality of hotel facilities</p> <p>2 General quality of staff and hotel services</p> <p>3 Global hotel quality</p>																																														
<table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="9">Decision level</th></tr> <tr><td>+</td><td>=</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>			Decision level									+	=	-							1	2	3	4	5	6	7	8	9																	
Decision level																																														
+	=	-																																												
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
<p>4 Would you visit the hotel again?</p> <p>5 Would you recommend the hotel to friends and family?</p>																																														
Social-demographic data																																														
<p>1 Country of residence during the last 12 months: <input type="text"/></p> <p><small>If not a EU country, go to number 3.</small></p> <p>2 Place of residence: <input type="text"/></p> <p>Postal code (for Spanish citizens): <input type="text"/></p> <p>3 Sex: Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/></p> <p>4 Reason for travelling: Holidays <input type="checkbox"/> Business <input type="checkbox"/> Others <input type="checkbox"/></p> <p>5 Age: <input type="text"/> 6 Nights: <input type="text"/> 7 #Previous visits to the hotel or hotel group: <input type="text"/> 8 #Previous visits to the island: <input type="text"/></p> <p>9 Accommodation: Bed & breakfast <input type="checkbox"/> Half board <input type="checkbox"/> Full board <input type="checkbox"/></p> <p>10 Type of booking: Travel agency <input type="checkbox"/> Tour operator <input type="checkbox"/> Private <input type="checkbox"/> Others <input type="checkbox"/></p> <p>11 Including yourself, of how many persons consists your travel group?: <input type="text"/></p> <p>12 If you travelled by plane, type of plane ticket: 1 First or Business Class 3 Charter/Travel package 2 Tourist Class 4 Others: <input type="text"/> <small>(please give details)</small></p> <p>13 Price of hotel or travel package: Money currency: <input type="text"/> Amount: <input type="text"/></p> <p>13 Are you an active worker/employed?: <input type="checkbox"/> Yes (Pass on to question 14) <input type="checkbox"/> No (Pass on to question 16)</p> <p>14 Profession/Occupation 1 Management staff 4 Qualified worker 7 Others: <input type="text"/> 2 Professional 5 Operator of machines or others <small>(please give details)</small> 3 Office worker 6 Unqualified worker</p> <p>15 Company activity 1 Agriculture/fishery 4 Education 7 Public Administration 2 Industry 5 Transport 8 Commerce/Trade 3 Construction 6 Hotel 9 Others: <input type="text"/> <small>(please give details)</small></p> <p>16 Could you tell us your net family income per month? 1 < 1000 € 5 2001 € - 2500 € 7 4001 € - 5000 € 10 8001 € - 10000 € 2 1001 € - 1500 € 6 2501 € - 3000 € 8 5001 € - 6000 € 11 10001 € - 15000 € 3 1501 € - 2000 € 7 3001 € - 4000 € 9 6001 € - 8000 € 12 > 15001 €</p>																																														

Scoring (*)

☹ Not satisfied
 Ⓞ Satisfied

⊖ Very satisfied
 ⊕ Not very important
 ⊖ More or less important
 ⊕ Very important

⊖⊖ Much worse than expected
 ⊖ Worse than expected
 = Same as expected
 ⊕ Better than expected
 ⊕⊕ Much better than expected

(*) Please tick your choice at each question.

A. Hotel facilities, offer and state
(Only answer if the hotel has these facilities and if you used them.)

	Satisfaction level	Importance for global quality	Fulfillment of expectations
	☹ ⊖ ⊕	⊖⊖ = ⊕⊕	⊖⊖ ⊖ ⊕⊕
	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
1. Easy hotel access	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
2. Front desk facilities	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
3. Information and signs	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
4. Food at breakfast	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
5. Food at dinner	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
6. Food at à la carte restaurant	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
7. Drinks	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
8. Welcome gifts in hotel room	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
9. Welcome gifts in bathroom	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
10. Room furniture	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
11. Quietness in room	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
12. Room and hotel security	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
13. State of garden area	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
14. Pools	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
15. Furniture/decoration in public areas	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
16. Furniture/decoration in restaurants and bars	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
17. Sunbeds	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
18. View from hotel room	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
19. Hotel location (closeness to beach)	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
20. Room temperature (air-conditioning)	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
21. Pool temperature	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5
22. Hotel decor and design	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

B. Please tell us if there is any facility or service you missed in the hotel during your stay and which you consider to be very important for the global quality evaluation of a hotel of this category.

1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____

C. Please tell us all the services you consider holiday and resort hotels should have in the future.

Scoring (*)

☹	Not satisfied/not friendly	--	Much worse than expected
☺	Normally satisfied/friendly	-	Worse than expected
☺	Very satisfied/very friendly	=	Same as expected
		+	Better than expected
		++	Much better than expected

(*) Please tick your choice at each question

B. Service and attention of hotel staff
(Only answer if the hotel has these facilities and you used them.)

1. Front desk service (check-in)

Tell us the time you spent for check-in: _____ (minutes) You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service?: Slow: _____ min Fast: _____ min

Satisfaction level	Importance for global quality	Fulfillment of expectations	Friendliness of staff	Importance for global quality	Fulfillment of expectations
☹ ☺ ☺	- = +	-- - = + ++	☹ ☺ ☺	- = +	-- - = + ++
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

2. Other Front desk services

Time spent when using the services: _____ (minutes) You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service?: Slow: _____ min Fast: _____ min

Satisfaction level	Importance for global quality	Fulfillment of expectations	Friendliness of staff	Importance for global quality	Fulfillment of expectations
☹ ☺ ☺	- = +	-- - = + ++	☹ ☺ ☺	- = +	-- - = + ++
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

3. Room cleaning service

Time spent when using the services: _____ (minutes) You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service?: Slow: _____ min Fast: _____ min

Satisfaction level	Importance for global quality	Fulfillment of expectations	Friendliness of staff	Importance for global quality	Fulfillment of expectations
☹ ☺ ☺	- = +	-- - = + ++	☹ ☺ ☺	- = +	-- - = + ++
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

4. Repair and maintenance service

Satisfaction level ⊕ ⊖ ⊕ ⊖ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- - = + ++ 1 2 3 4 5	Friendliness of staff ⊕ ⊖ ⊕ ⊖ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- - = + ++ 1 2 3 4 5
--	---	---	---	---	---

Time passed from first notice until the repair work was done: _____ (hours)

You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service time?: Slow: _____ hours Fast: _____ hours

5. Restaurant service (breakfast)

Satisfaction level ⊕ ⊖ ⊕ ⊖ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- - = + ++ 1 2 3 4 5	Friendliness of staff ⊕ ⊖ ⊕ ⊖ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- - = + ++ 1 2 3 4 5
--	---	---	---	---	---

Time passed until you were attended: _____ (minutes)

You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service time?: Slow: _____ min Fast: _____ min

6. Restaurant service (dinner)

Satisfaction level ⊕ ⊖ ⊕ ⊖ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- - = + ++ 1 2 3 4 5	Friendliness of staff ⊕ ⊖ ⊕ ⊖ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- - = + ++ 1 2 3 4 5
--	---	---	---	---	---

Time passed until you were attended: _____ (minutes)

You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service time?: Slow: _____ min Fast: _____ min

7. Restaurant service (à la carte)

Satisfaction level ☹️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5	Friendliness of staff ☹️ ☺️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5
--	---	---	--	---	---

Time passed until you were attended: _____ (minutes) You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service time?: _____ min

8. Bar service (day)

Satisfaction level ☹️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5	Friendliness of staff ☹️ ☺️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5
--	---	---	--	---	---

Time passed until you were attended: _____ (minutes) You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast

How do you judge the service time?: _____ min

9. Bar service (evening & night)

Satisfaction level ☹️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5	Friendliness of staff ☹️ ☺️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5
--	---	---	--	---	---

Time passed until you were attended: _____ (minutes) You consider that this service has been: Slow Reasonable Fast


How do you judge the service time?: _____ min

10. Entertainment service (animation)

Satisfaction level ☹️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5	Friendliness of staff ☹️ ☺️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Importance for global quality - = + 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Fulfillment of expectations -- = ++ 1 2 3 4 5
--	---	---	--	---	---

Tell us how much time you dedicated to activities of this kind? _____ (hours) You consider that this time has been: Scarce Reasonable Much

How do you judge the time factor?: _____ hours

	Abteilung für Betriebswirtschaft und Management Abteilung für Angewandte Wirtschaftsanalyse der Universität von Las Palmas de Gran Canaria	Umfrage zur Beurteilung der Qualität von Hotelbetrieben																																																				
<p>Datum: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>Hotel: _____</p> <p>Umfrage Nr.: _____</p> <p>Befragter: _____</p>																																																						
Beurteilung (*)																																																						
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> ● Wenig zufrieden/schlecht ● Mittelmäßig zufrieden/gut ● Sehr zufrieden/sehr gut • Ich bin mir nicht sicher = Ich weiß nicht * Ich bin mir sicher </td> <td style="width: 33%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> -- Mit schlechter als erwartet - Schlechter als erwartet = Genau wie erwartet + Besser als erwartet ++ Viel besser als erwartet </td> <td style="width: 33%; border: none;"></td> </tr> </table> <p><small>(*) Bitte kreuzen Sie das für Sie Zutreffende an.</small></p>			<ul style="list-style-type: none"> ● Wenig zufrieden/schlecht ● Mittelmäßig zufrieden/gut ● Sehr zufrieden/sehr gut • Ich bin mir nicht sicher = Ich weiß nicht * Ich bin mir sicher 	<ul style="list-style-type: none"> -- Mit schlechter als erwartet - Schlechter als erwartet = Genau wie erwartet + Besser als erwartet ++ Viel besser als erwartet 																																																		
<ul style="list-style-type: none"> ● Wenig zufrieden/schlecht ● Mittelmäßig zufrieden/gut ● Sehr zufrieden/sehr gut • Ich bin mir nicht sicher = Ich weiß nicht * Ich bin mir sicher 	<ul style="list-style-type: none"> -- Mit schlechter als erwartet - Schlechter als erwartet = Genau wie erwartet + Besser als erwartet ++ Viel besser als erwartet 																																																					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"> Zufriedenheitsgrad <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table> </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> Erfüllungsgrad der Erwartungen <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>--</td><td>-</td><td>=</td><td>+</td><td>++</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> </td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table> <p>1 Allgemeine Qualität der Hotelanlagen</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table> <p>2 Allgemeine Qualität des Hotelpersonals und des Services</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table> <p>3 Qualität des Hotels insgesamt</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>			Zufriedenheitsgrad <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>	●	●	●	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Erfüllungsgrad der Erwartungen <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>--</td><td>-</td><td>=</td><td>+</td><td>++</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	--	-	=	+	++	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Zufriedenheitsgrad <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>	●	●	●	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Erfüllungsgrad der Erwartungen <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>--</td><td>-</td><td>=</td><td>+</td><td>++</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	--	-	=	+	++	1	2	3	4	5																															
●	●	●																																																				
1	2	3																																																				
4	5	6																																																				
7	8	9																																																				
--	-	=	+	++																																																		
1	2	3	4	5																																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																														
Sicherheitsgrad Ihrer Entscheidung? <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>-</td><td>=</td><td>+</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>			-	=	+	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																								
-	=	+																																																				
1	2	3																																																				
4	5	6																																																				
7	8	9																																																				
<p>4 Würden Sie das Hotel wieder buchen?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table> <p>5 Würden Sie das Hotel Ihren Freunden u. Familie empfehlen?</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> </table>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9																																														

Sozial-demographische Daten

1 In welchem Land wohnen Sie seit mind. 12 Monaten? _____
Für kein EU-Land geben Sie bitte weiter die Frage 3

2 In welcher Stadt wohnen Sie? _____
Postleitzahl (für die spanischen Stadtbürger) _____

3 Geschlecht:
Männlich Weiblich

4 Reisegrund:
Urlaubsreise Geschäftsreise Andere

5 Alter: _____ **6 Übernachtungen:** _____ **7 #Vorherige Besuche im Hotel oder Hotelgruppe:** _____ **8 #Vorherige Besuche der Insel:** _____

9 Unterbringung:
Übernachtung/Frühstück Halbpension Vollpension

10 Art der Buchung:
Reisebüro Reiseveranstalter Privat Andere

11 Wieviele Personen gehören zu Ihrer Reisegruppe (Sie selbst eingeschlossen)? _____

12 Wenn Sie geflogen sind, welchen Flugtarif haben Sie gebucht?
1 Erste Klasse/Business 3 Charterflug/Pauschalreise
2 Touristenklasse 4 Andere (bitte angeben): _____

13 Preis Hotel/Pauschalreise? Währung _____ Betrag _____

13 Sind Sie noch aktiv im Arbeitsleben? Ja (Bitte weiter zu Frage 14) Nein (Bitte weiter zu Frage 18)

14 Beschäftigung/Beruf
1 Leitender Angestellter 4 Facharbeiter 7 Andere (bitte angeben): _____
2 Fachmann u. Selbstständiger 5 Führer von Anlagen oder Maschinen
3 Verwaltungsangestellter 6 Ungelernter Arbeiter

15 Beschäftigungsfeld der Firma
1 Landwirtschaft und Fischerei 4 Erdölgewinnung 7 Öffentliche Verwaltung
2 Industrie 5 Transportwesen 8 Handelsgewerbe
3 Baugewerbe 6 Hotelgewerbe 9 Andere (bitte angeben): _____

16 Können Sie eine Angabe zu Ihrem Netto-Familieneinkommen machen?

1 < 1000 €	4 2001€ - 2500 €	7 4001€ - 5000 €	10 8001€ - 10000 €
2 1001 € - 1500 €	5 2501 € - 3000 €	8 5001 € - 6000 €	11 10001 € - 15000 €
3 1501 € - 2000 €	6 3001 € - 4000 €	9 6001 € - 8000 €	12 > 15000 €

A. Einrichtungen, Angebot und Zustand des Hotels
 (Antworten Sie nur, wenn das Hotel über diese Einrichtungen verfügt und sie von Ihnen benutzt wurden.)

	Zufriedenheitsgrad					Bedeutung für die Qualität insgesamt					Erfüllungsgrad der Erwartungen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	--	-	=	+	++
1. Zugang zum Hotel ohne Hindernisse	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Rezeptions-Einrichtungen	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Information und Ausschilderung	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Speisen (Frühstück)	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Speisen (Abendessen)	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Speisen (à la carte-Restaurant)	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Getränke	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Begrüßungsgeschenke im Zimmer	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Begrüßungsgeschenke im Badezimmer	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Zimmermöblierung	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Ruhe im Zimmer	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Sicherheit im Zimmer und im Hotel allgemein	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Zustand der Gartenanlage	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Poolanlage	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Mobiliar/Dekoration allgemeine Bereiche	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Mobiliar/Dekoration Restaurants u. Bars	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Sonnenliegen	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Blick vom Zimmer	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Lage des Hotels (Entfernung vom Strand)	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Zimmertemperatur (Klimaanlage)	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Wassertemperatur Pools	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Dekoration/Architektur des Hotels	4	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Beurteilung (-)

- ⊖ Wenig zufrieden
- ⊕ Mittelmäßig zufrieden
- ⊗ Sehr zufrieden
- Wenig wichtig
- = Mittelmäßig wichtig
- + Sehr wichtig

Beurteilung (+)

- ** Viel schlechter als erwartet
- Schlechter als erwartet
- = Genau wie erwartet
- + Besser als erwartet
- ++ Viel besser als erwartet

(!) Bitte kreuzen Sie das für Sie zutreffende an.

B. Bitte geben Sie an, ob es eine Einrichtung oder einen Service gibt, die Sie während Ihres Aufenthalts vermisst haben und die für eine Beurteilung der Qualität insgesamt eines Hotels dieser Kategorie sehr wichtig sind.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

C. Bitte geben Sie an, welche Service-Leistungen Ferienhotels in der Zukunft haben sollten.

Beurteilung (*)

⊕	Wenig zufrieden/freundlich	--	Viel schlechter als erwartet
⊖	Mittelmässig zufrieden/freundlich	-	Schlechter als erwartet
⊕	Sehr zufrieden/freundlich	+	Genau wie erwartet
		++	Besser als erwartet
			Viel besser als erwartet
	- Wenig wichtig		
	= Mittelmässig wichtig		
	+ Sehr wichtig		

(*) Bitte kreuzen Sie das für Sie Zutreffende an.

B. Service und Bedienung durch das Personal
 (Antworten Sie nur, wenn das Hotel über diese Einrichtungen verfügt und sie von Ihnen benutzt wurden.)

1. Rezeptions-Service (Check-in)

Zufriedenheitsgrad beim Service	Bedeutung für die Qualität insgesamt	Erfüllungsgrad der Erwartungen	Freundlichkeit des Personals	Bedeutung für die Qualität insgesamt	Erfüllungsgrad der Erwartungen
⊕ ⊖ ⊕	- = +	-- - = + ++	⊕ ⊖ ⊕	- = +	-- - = + ++
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

Zeit, die Sie für das Check-In benötigt haben: _____ (Minuten) Sie finden, dass der Service wie folgt war: Langsam Normal Schnell

Wie beurteilen Sie einen Service?: Langsam: _____ Min. Schnell: _____ Min.

2. Rezeptions-Service (weiterer Service)

Zufriedenheitsgrad beim Service	Bedeutung für die Qualität insgesamt	Erfüllungsgrad der Erwartungen	Freundlichkeit des Personals	Bedeutung für die Qualität insgesamt	Erfüllungsgrad der Erwartungen
⊕ ⊖ ⊕	- = +	-- - = + ++	⊕ ⊖ ⊕	- = +	-- - = + ++
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

Zeit, die Sie für den Service benötigt haben: _____ (Minuten) Sie finden, dass der Service wie folgt war: Langsam Normal Schnell

Wie beurteilen Sie einen Service?: Langsam: _____ Min. Schnell: _____ Min.

3. Zimmerreinigungs-Service

Zufriedenheitsgrad beim Service	Bedeutung für die Qualität insgesamt	Erfüllungsgrad der Erwartungen	Freundlichkeit des Personals	Bedeutung für die Qualität insgesamt	Erfüllungsgrad der Erwartungen
⊕ ⊖ ⊕	- = +	-- - = + ++	⊕ ⊖ ⊕	- = +	-- - = + ++
1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5

4. Instandhaltungs-Service

Zufriedenheitsgrad beim Service	⊕ ⊖ ⊕ ⊖	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Bedeutung für die Qualität insgesamt	- = +	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Erfüllungsgrad der Erwartungen	-- - = + ++	1 2 3 4 5
Freundlichkeit des Personals	⊕ ⊖ ⊕ ⊖	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Bedeutung für die Qualität insgesamt	- = +	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Erfüllungsgrad der Erwartungen	-- - = + ++	1 2 3 4 5

Versichere Zeit von der Mitteilung bis zur Ausführung der Reparatur: _____ (Stunden)

Sie finden, dass der Service wie folgt war:

Wie beurteilen Sie die benötigte Zeit?:
 Langsam Normal Schnell
 Langsam: _____ Stunden Schnell: _____ Stunden

5. Restaurant-Service (Frühstück)

Zufriedenheitsgrad beim Service	⊕ ⊖ ⊕ ⊖	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Bedeutung für die Qualität insgesamt	- = +	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Erfüllungsgrad der Erwartungen	-- - = + ++	1 2 3 4 5
Freundlichkeit des Personals	⊕ ⊖ ⊕ ⊖	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Bedeutung für die Qualität insgesamt	- = +	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Erfüllungsgrad der Erwartungen	-- - = + ++	1 2 3 4 5

Wartezeit bis Sie bedient wurden: _____ (Minuten)

Sie finden, dass der Service wie folgt war:

Wie beurteilen Sie die benötigte Zeit?:
 Langsam Normal Schnell
 Langsam: _____ Min. Schnell: _____ Min.

6. Restaurant-Service (Abendessen)

Zufriedenheitsgrad beim Service	⊕ ⊖ ⊕ ⊖	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Bedeutung für die Qualität insgesamt	- = +	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Erfüllungsgrad der Erwartungen	-- - = + ++	1 2 3 4 5
Freundlichkeit des Personals	⊕ ⊖ ⊕ ⊖	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Bedeutung für die Qualität insgesamt	- = +	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Erfüllungsgrad der Erwartungen	-- - = + ++	1 2 3 4 5

Wartezeit bis Sie bedient wurden: _____ (Minuten)

Sie finden, dass der Service wie folgt war:

Wie beurteilen Sie die benötigte Zeit?:
 Langsam Normal Schnell
 Langsam: _____ Min. Schnell: _____ Min.

7. Restaurant-Service (à la carte)

Zufriedenheitsgrad beim Service

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Freundlichkeit des Personals

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Wartzeit bis Sie bedient wurden: _____ (Minuten)

Sie finden, dass der Service wie folgt war:

Langsam Normal Schnell

Wie beurteilen Sie die benötigte Zeit?

Langsam: _____ Min. Schnell: _____ Min.

8. Bar-Service (legs/über)

Zufriedenheitsgrad beim Service

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Freundlichkeit des Personals

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Wartzeit bis Sie bedient wurden: _____ (Minuten)

Sie finden, dass der Service wie folgt war:

Langsam Normal Schnell

Wie beurteilen Sie die benötigte Zeit?

Langsam: _____ Min. Schnell: _____ Min.

9. Bar-Service (abends)

Zufriedenheitsgrad beim Service

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Freundlichkeit des Personals

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Wartzeit bis Sie bedient wurden: _____ (Minuten)

Sie finden, dass der Service wie folgt war:

Langsam Normal Schnell

Wie beurteilen Sie die benötigte Zeit?

Langsam: _____ Min. Schnell: _____ Min.

10. Animations-Service

Zufriedenheitsgrad beim Service

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Freundlichkeit des Personals

☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bedeutung für die Qualität insgesamt

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Erfüllungsgrad der Erwartungen

-	-	=	=	+	+	+	+	+	+
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Geben Sie an, wieviel Zeit(Sie bei Animations-Aktivitäten verbracht haben): _____ (Stunden)

Sie finden, dass die Zeit wie folgt war:

Kurz Normal Lang

Wie beurteilen Sie die Zeit?

Kurz: _____ Stunden Normal: _____ Stunden

Anexo 2. Cuestionarios de la calidad de servicio

	MUY BIEN / SEHR GUT VERY GOOD / HEL GOED MOLTO BENE / TRÈS BIEN		BIEN / GUT GOOD / GOED BENE / BIEN		REGULAR / MITTELMÄSSIG FAIR / REDELIJK NORMALE / PASSABLE		MAL / SCHLECHT POOR / SLECHT MALE / MAL	
	RECEPCIÓN REZEPTION / RECEPTION DESK / RECEPTE / RECEPTION / RÉCEPTION							
	SERVICIO BARES BARBEDIENUNG / BAR SERVICE / BARSERVICE / SERVIZIO DI BAR / SERVICE BARS							
	LIMPIEZA DE HABITACIÓN ZIMMERREINIGUNG / ROOM CLEANING / KAMERSCHOONMAAK / PULIZIA CAMERA / NETTOYAGE DE CHAMBRE							
	MANTENIMIENTO DE PISCINAS POOLVARTUING / POOL MAINTENANCE / ZWEMBADONDERHOUD / MANTENIMENTO PISCINE / ENTRETIEN DES PISCINES							
	MANTENIMIENTO DE HABITACIÓN ZIMMERWARTUNG / ROOM MAINTENANCE / REPARATIE-SERVICE / SERVIZIO DI RIPARAZIONE / SERVICE DE RÉPARATION							
	MANTENIMIENTO DE JARDINES INSTANDHOUDING GARTEN/AVEN / GARDEN MAINTENANCE / TUINONDERHOUD / MANTENIMENTO GIARDINI / ENTRETIEN DES JARDINS							
	COMEDORES PRINCIPALES (DESAYUNO) HAUPTRESTAURANTS / MAIN RESTAURANTS (BREAKFAST) / EETZAAL (ONTBIJT) / SALA DA PRANZO PRINCIPALI (COLAZIONE) / SALLES À MANGER (PETIT DÉJEUNER)							
	LIMPIEZA ZONAS COMUNES Y ASESOS PÚBLICOS SAUBERKEIT DER GEMEINSCHAFTSZONEN UND ÖFFENTLICHEN TOILETTEN / CLEANING OF COMMON AREAS AND PUBLIC TOILETS / SCHOONMAAK VAN GEMEENSCHAPPELJKE RUIMTEN EN OPENBARE WC / PULIZIA ZONE COMUNE E GABINETTI PUBBLICI / NETTOYAGE DES ZONES COMMUNES ET TOILETTES PUBLIQUES							
	CENA ABENDESSEN / DINNER / DINER / CENA / DÎNER							
	ACTIVIDADES DE OCIO & ESPECTÁCULOS FREIZEITAKTIVITÄTEN & SHOWS / ENTERTAINMENT & SHOWS / ANIMATIE EN SHOWS / ATTIVITÀ DI TEMPO LIBERO & SPETTACOLI / ACTIVITES DE LOISIR & SPECTACLES							
	RESTAURANTES A LA CARTA "À LA CARTE"-RESTAURANTS / À LA CARTE RESTAURANTS / RISTORANTI ALLA CARTA / RESTAURANTS À LA CARTE							
	SPA CORALLIUM WELLNESS CENTER							

SEXO
GESCHLECHT / SEX
/ GESLACHT / SEXO / SEXE ♂ ♀

EDAD
ALTER / AGE
/ LEEFTIJD / ETÀ / AGE >19 19 - 30 31 - 40
 41 - 50 51 - 60 > 60

NACIONALIDAD
NATIONALITAT / NATIONALITY / NATIONALITEIT / NAZIONALITÀ / NATIONALITÉ

MOTIVO DEL VIAJE
REISEGRUND / REASON OF JOURNEY / REISMOTIEF / RAGIONE DEL VIAGGIO / RAISON DU VOYAGE

VACACIONES / FERIEN / HOLIDAYS
/ VAKANTIES / VACANZE / VACANCES

NEGOCIOS / GESCHÄFTE / BUSINESS
/ ZAKEN / AFFARI / AFFAIRES

CONGRESOS / KONGRESSE / CONGRESSES
/ CONGRESSEN / CONGRESS / CONGRESSES

OTROS / ANDERE / OTHERS / ANDERE
/ ALTRI / AUTRES

Nº HABITACIÓN
ZIMMER NR. / ROOM NO. / KAMERNUMMER / Nº DI CAMERA / Nº DE CHAMBRE

¿ES LA PRIMERA VEZ QUE VIENE UD. A ESTE HOTEL? SÍ NO
IST DIES IHR ERSTER AUFGENTHALT IN DIESEM HOTEL? JA NEIN
IS THIS YOUR FIRST STAY IN THIS HOTEL? YES NO
IS HET DE EERSTE KEER DAT JULLIE IN HET HOTEL ZIJN? JA NEE
È LA PRIMA VOLTA CHE SOGGIORNA NEL NOSTRO HOTEL? SÌ NO
C'EST LA PREMIÈRE FOIS QUE VOUS VENEZ À CET HÔTEL? OUI NON

¿PIENSA UD. VOLVER A ESTE HOTEL? SÍ NO
WÜRDEN SIE DAS HOTEL NOCHMAL S BUCHEN? JA NEIN
WOULD YOU CONSIDER STAYING HERE AGAIN? YES NO
DENKT U ONS HOTEL NOGMAALS TE BEZOEKEN? JA NEE
PENSA LEI RITORNARE A QUESTO HOTEL? SÌ NO
PENSEZ-VOUS RETOURNER À NOTRE HÔTEL? OUI NON

GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR NUESTRO SERVICIO

WIR BEDANKEN UNS HERZLICH FÜR IHRE MITHILFE ZUR VERBESSERUNG
UNSERES SERVICES

THANK YOU FOR HELPING US IMPROVING OUR CUSTOMER SERVICES

HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING

GRAZIE PER AIUTARCI A MIGLIORARE IL NOSTRO SERVIZIO

MERCI DE NOUS AIDER À AMÉLIORER NOTRE SERVICE

LA DIRECCIÓN

DIE HOTELLEITUNG / THE HOTEL MANAGEMENT
/ DE DIREKTIE / LA DIREZIONE / LA DIRECTION

POR FAVOR, DEPOSITÉLO EN EL BUZÓN A LA SALIDA DEL COMEDOR

BITTE IN DEN KASTEN AM AUSGANG DES SPEISERAUMS EINWERFEN

PLEASE INSERT INTO THE BOX LOCATED AT THE DINING ROOM EXIT

A.U.B. DEPONEERT U DIT FORMULIER IN DE BUS BIJ DE RESTAURANT UITGANG

MERCI DE LE DÉPOSER DANS LA BOÎTE À LA SORTIE DE LA SALLE À MANGER

M.V. Estudios de Opinión



CUESTIONARIO

FRAGEBOGEN
QUESTIONNAIRE
VRAGENLIJST
QUESTIONARIO
QUESTIONNAIRE

