

# La gestió de la qualitat en les empreses de serveis

Daniel Muñoz Aguilar  
Lluís Codó Pla

PID\_00239174

---

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **5 hores**





# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectius.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Importància i característiques del sector serveis.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Dimensions de la qualitat dels serveis turístics i el comportament del turista.....</b>	<b>15</b>
2.1. Factors que afecten el desenvolupament empresarial .....	15
2.2. Aportacions principals sobre el concepte de <i>qualitat</i> i les seves dimensions .....	17
<b>3. Qualitat, satisfacció i fidelitat del client.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Qualitat en l'empresa turística i elaboració d'un primer diagnòstic.....</b>	<b>39</b>
<b>5. Els Sistemes turístics de garantia de la qualitat.....</b>	<b>47</b>
5.1. Exemples de marques de qualitat sectorial al mercat turístic .....	48
<b>Exercicis d'autoavaluació.....</b>	<b>53</b>
<b>Solucionari.....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>58</b>



## Introducció

Marga González havia estat sempre una lluitadora. Va abandonar la universitat a tercer per a cuidar-se de la família i una dècada més tard, amb quatre fills, es va quedar vídua. Tots els que l'envoltaven sempre havien elogiat la seva gran habilitat a la cuina, ja que sabien que no hi havia res que li agradés més que satisfer la gana de la seva família i dels amics amb plats exòtics d'altres llocs.

La seva situació personal i la crisi econòmica que es va iniciar al final de l'any 2007 van motivar que optés per l'autoocupació. Així va sorgir la idea de muntar a Vilanova del Mar un petit restaurant anomenat **MARGO**, que ràpidament va guanyar prestigi regional i, tres anys després de la seva inauguració, va aconseguir una estrella Michelin.

La senyora González coneixia la importància que tenia el turisme a la Costa Aventura i sabia que hi havia molts bars i restaurants que li podien fer la competència. La seva germana Aitana, una jove estudiant universitària d'Economia, l'havia ajudat a elaborar un pla d'empresa, que estimava la demanda potencial a partir de la capacitat d'allotjament turístic del municipi i també considerava l'oferta de restauració de tota la Costa Aventura.

El negoci familiar va començar a prosperar gràcies a la capacitat d'observació de la jove universitària, que després de l'obertura del restaurant es va responsabilitzar del servei. A més, de seguida va arribar a la conclusió que l'estratègia que calia seguir havia d'estar basada en la qualitat dels productes i del servei que oferien, ja que sobre altres factors els resultava molt difícil intervenir i no volien entrar en guerres de preus o reduccions de costos que perjudiquessin els seus productes.

En els primers mesos van anar comprenent les característiques que diferenciaven les empreses de serveis de les que produïen béns, equipaments o infraestructures, i a poc a poc van anar involucrant els treballadors en una cultura empresarial basada en la satisfacció de la clientela a partir del servei ofert.

La Sra. González i el seu establiment van participar en les primeres jornades sobre qualitat gastronòmica, organitzades per la Mancomunitat de Costa Aventura, i allà van conèixer il·lustres cuiners internacionals i gerents de restaurants que els van parlar de les dimensions de la qualitat turística. Tot allò rebotava en la ment inquieta d'Aitana, que ho intentava traduir en continguts pràctics per al seu establiment. A partir d'aquestes primeres jornades va ser quan ambdues van decidir que havien d'avaluar periòdicament la satisfacció de la clientela, utilitzant diferents instruments i contrastant els seus resultats per a extreure conclusions operatives. D'aquesta manera, es van adonar de les demores en la utilització del forn, les deficiències en la presentació dels plats i la necessitat d'utilitzar uniformes per al personal de servei.

En el primer any i mig de funcionament, les propietàries de **MARGO** van arribar a conèixer perfectament el perfil de la clientela i sabien que un nivell de satisfacció igual a 9 es traduïa en fidelitat al restaurant en el 70% dels casos i una visita de repetició a l'establiment en un temps inferior a tres mesos. El desig de millorar permanentment va motivar que l'empresa contractés una auditoria externa, a fi de diagnosticar deficiències i intervenir sobre la gestió de la qualitat. Després de l'avaluació de l'auditoria i reflexionar bastant sobre els avantatges i inconvenients d'efectuar canvis importants en l'organització, Aitana i Marga van decidir que volien treballar per implantar un sistema de gestió basat en la Q de Qualitat.

Els continguts que s'aborden al llarg d'aquest mòdul ajudaran a entendre els fets que es relaten en aquest cas introductor i les diferents anàlisis que es poden plantejar.

## Objectius

Amb l'estudi d'aquest mòdul l'estudiant serà capaç del següent:

1. Conèixer la importància que té el sector serveis i l'activitat turística dins de l'economia.
2. Identificar les principals característiques de les empreses de serveis.
3. Comprendre quin tipus de factors exògens i endògens influeixen sobre l'activitat de les empreses turístiques.
4. Aprofundir en el coneixement de les diferents dimensions de la qualitat turística.
5. Avaluar el nivell de satisfacció i comportament del turista utilitzant diferents instruments.
6. Identificar l'estructura organitzativa de les empreses turístiques per a abordar un diagnòstic sobre la gestió de la qualitat.
7. Conèixer els principals avantatges i objeccions que té el desenvolupament d'un sistema de gestió de qualitat en una empresa turística.

## 1. Importància i característiques del sector serveis

L'**empresa** és una **unitat organitzativa jurídicoeconòmica** integrada per un conjunt d'elements humans, tècnics i financers, la funció fonamental de la qual és satisfer les necessitats de la demanda mitjançant la contraprestació que és determinada pel preu, i aquesta demanda queda integrada per les famílies, altres empreses i administracions públiques.

Des d'una perspectiva econòmica<sup>1</sup>, l'**empresa** es caracteritza com una **entitat de producció de béns o serveis**, en la qual conflueixen de manera coordinada diversos mitjans productius: recursos humans, materials i tecnològics.

La **finalitat principal** de les activitats empresarials privades en una economia de mercat és, majoritàriament, la **maximització del benefici empresarial**, si bé poden i solen perseguir una multiplicitat d'objectius: vendes, capitalització, mida empresarial, innovacions tecnològiques, implicacions socials, impactes ambientals, etc.

Pel que fa a les **característiques** de les empreses de serveis, en general, i de turisme, en particular, es pot assenyalar que totes les empreses **tendeixen a orientar els seus productes o serveis per tal de satisfer** els desitjos i les necessitats del consum de béns i serveis.

En la reorientació del mercat, les economies productives es plantegen permanentment conèixer el tipus de béns o serveis demanats, saber com produir-los, distribuir-los o vendre'ls, i també identificar el perfil de la demanda o clientela.

L'activitat productiva bàsicament consisteix a transformar factors en productes, és a dir, poder modificar *inputs* o entrades en *outputs* o sortides després d'un procés de transformació.

Les **empreses dels sectors primaris i secundaris** són productores de béns tangibles, que es poden emmagatzemar i distribuir. En aquests casos, la cadena del valor afegit es duu a terme en diferents fases i processos, començant per la producció agrària o a la fàbrica, segons es tracti, i s'addiciona més valor en la distribució o en la venda, de manera que es poden separar les diferents fases del consum, ja que el client no hi sol participar. En aquestes empreses hi ha la possibilitat de transferir la propietat dels béns, ja sigui en la producció o en la distribució.

<sup>(1)</sup>L'empresa en una economia de mercat organitza i dirigeix bàsicament el procés de producció o de prestació de serveis, si bé ha de complir la legislació o la normativa vigents i, a més, assumeix certs riscos econòmics inherents a la funció anterior.

En les **empreses de serveis**, en general, i en les turístiques, en particular, la major part del valor es concentra en els elements intangibles, que no es poden emmagatzemar ni transferir, al contrari del que succeeix en les empreses de béns. Això significa que molts serveis no poden ser provats pel consumidor abans de comprar-los per assegurar-se'n de la qualitat, ni tampoc es poden donar les especificacions uniformes de qualitat pròpies dels béns. Les empreses de serveis estan basades sobretot en els **recursos humans**. Els processos de producció, venda i consum sovint estan units i tenen lloc en el mateix temps. El valor fonamental es produeix mitjançant la interacció del venedor, que és el prestador del servei, amb el client comprador; aquest últim participa activament en totes les fases del procés. El consum de béns tangibles no ha de ser el més rellevant en les empreses de serveis, ja que la demanda es desplaça per altres motius: satisfacció, expectatives, recomanacions, etc.

Així, doncs, les principals característiques que diferencien les empreses de serveis davant les de béns es resumeixen en els aspectes següents:

**1) Importància dels recursos humans.** La majoria dels serveis són intangibles (Lovelock, 1983), no són objectes, són més aviat resultats. En la prestació de serveis, els elements intangibles relacionats amb els recursos humans són molt rellevants, ja que en la producció de béns la importància rau fonamentalment en els elements tangibles. La formació i l'actitud és bàsica en la prestació dels serveis, ja que influeix notablement en la satisfacció i en la seva correcta prestació. El sector serveis, en general, i especialment l'oferta turística, es caracteritzen perquè són intensius en mà d'obra, per la qual cosa són capaços d'ocupar laboralment moltes persones, que influeixen en la prestació de serveis.

**2) Inseparabilitat del consum/producció.** Els serveis es produeixen i consumeixen simultàniament, per la qual cosa el servei només existeix si es presta i posteriorment desapareix. Així, doncs, la inseparabilitat de la producció i el consum és una característica de moltes empreses de serveis (Grönroos, 1978). No és possible emmagatzemar o traspasar la propietat, com en el cas de la producció de béns; per això, els serveis no requereixen plantes de producció, de transformació o d'emmagatzematge, igual que succeeix amb les empreses de béns.

**3) Personalització davant estandardització.** Les empreses que fabriquen béns solen estandarditzar components o productes, la qual cosa possibilita establir línies de producció, en tant que en els serveis sol ser el client qui determina amb la seva participació el tipus de prestació que cal fer, ja que és possible interactuar. Per tant, a causa del seu caràcter intangible, hi ha un repte permanent en les empreses de serveis per comprendre i identificar els elements clau en la satisfacció de la qualitat (Zeithmal, 1981).

D'altra banda, pel que fa a la importància del sector serveis, es pot assenyalar que hi ha múltiples maneres de classificar les empreses i les activitats econòmiques; les més precises són les que defineixen unitats homogènies, en consi-



deració a criteris i categories. Mitjançant les classificacions s'aconsegueix que un conjunt d'informació pugui ser tractat amb un codi, que facilita les anàlisis estadístiques i la interpretació de les dades. Les unitats que agrupa una classificació d'activitats són les empreses i els establiments que tenen activitats comunes. En el concepte d'*activitats* s'han de tenir en compte els *inputs* utilitzats, el procés productiu i l'*output* obtingut.

A Espanya, la **Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques**, més coneguda com a CNAE-2009, és l'estructura més rellevant i rigorosa. Aquesta classificació, al seu torn, ha tingut en consideració la Classificació Europea d'Activitats Econòmiques (NACE), nomenclatura estadística d'activitats econòmiques desenvolupades per la Unió Europea des de 1970. La NACE classifica «unitats estadístiques» relacionada amb l'activitat econòmica (empreses, establiments, etc.) i facilita la base per a elaborar una àmplia gamma d'estadístiques sobre aquestes unitats: productes, consums, formació de capital i operacions financeres. A més, aquesta classificació europea, i per tant les versions nacionals, segueixen les recomanacions adoptades per la Comissió d'Estadística de Nacions Unides materialitzades en la vigent Classificació Internacional Industrial Uniforme (CIIU Rev.4).

Com es pot veure en la **taula 1**, l'estructura de la CNAE-2009 està basada en quatre nivells de classificació:

- un primer nivell consistent en rúbriques identificades mitjançant un **codi alfabètic** (seccions),
- un segon nivell consistent en rúbriques identificades mitjançant un **codi numèric de dues xifres** (divisions),
- un tercer nivell consistent en rúbriques identificades mitjançant un **codi numèric de tres xifres** (grups), i
- un quart nivell consistent en rúbriques identificades mitjançant un **codi numèric de quatre xifres** (classes).

La classificació nacional preveu les 21 seccions següents, entre les quals cal destacar la **secció H** (Transport i emmagatzemament), **secció I** (Hoteleria) i **secció R** (Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment) perquè són les que concentren un nombre més gran d'activitats de naturalesa turística.

Taula 1. Estructura d'activitats econòmiques per seccions. CNAE-2009

A. Agricultura, ramaderia, silvicultura i pesca
B. Indústries extractives
C. Indústria manufacturera
D. Subministrament d'energia elèctrica, gas, vapor i aire condicionat

#### La CNAE

Va entrar en vigència l'1 de gener de 2009, segons el que disposava el Reial decret 475/2007, de 13 d'abril de 2007, pel qual es va aprovar la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques 2009 (CNAE-2009).

E. Subministrament d'aigua, activitats de sanejament, gestió de residus i des-contaminació

F. Construcció

G. Comerç a l'engròs i al detall; reparació de vehicles de motor i motocicletes

#### **H. Transport i emmagatzemament**

#### **I. Hoteleria**

J. Informació i comunicacions

K. Activitats financeres i d'assegurances

L. Activitats immobiliàries

M. Activitats professionals, científiques i tècniques

N. Activitats administratives i serveis auxiliars

O. Administració pública i defensa; Seguretat Social obligatòria

P. Educació

Q. Activitats sanitàries i de serveis socials

#### **R. Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment**

S. Altres serveis

T. Activitats de les llars com a ocupadors de personal domèstic; activitats de les llars com a productors de béns i serveis per a ús propi

U. Activitats d'organitzacions i organismes extraterritorials

El sector serveis manté a Espanya un enorme pes en l'estructura de la població d'empreses. L'any 2015 existien 3.186.878 empreses actives comptabilitzades en el Directori Central d'empreses (DIRCE), de les quals el 57,1% corresponen al sector serveis, sense comptabilitzar el comerç. Aquest sector inclou totes les empreses dedicades a l'hostaleria, transport i comunicacions, activitats immobiliàries i de lloguer, serveis empresarials, activitats educatives, sanitàries i d'assistència social i un altre tipus d'activitats socials, inclosos els serveis personals.

#### **EL DIRCE**

El Directori Central d'Empreses (DIRCE) reuneix en un sistema d'informació únic totes les empreses espanyoles i les seves unitats locals ubicades al territori nacional. El seu objectiu bàsic és fer possible l'elaboració d'enquestes econòmiques per mostreig. S'actualitza una vegada l'any i es genera un sistema d'informació nou l'1 de gener de cada període. En el DIRCE estan cobertes totes les activitats econòmiques excepte l'agricultura i pesca, l'Administració pública, defensa i Seguretat Social obligatòria, les activitats de les llars que ocupen personal domèstic i les organitzacions extraterritorials. Per a més informació, vegeu la informació disponible a l'Institut Nacional d'Estadística.

El pes del **comerç** en el total de l'economia productiva espanyola se situa en el 24,8%, per la qual cosa també és bastant significatiu. En aquest apartat s'engloben les empreses que desenvolupen activitats de venda a l'engròs, al

detall i els intermediaris del comerç. Les empreses amb activitats de **construcció** representen el 13,2% del conjunt poblacional, mentre que les empreses **industrials** representen el 7,3%.

Des del punt de vista de la **mida empresarial**, les empreses espanyoles es continuen caracteritzant per la seva dimensió reduïda. Més de la meitat de les empreses (1,7 milions, el 52,7% del total) no ocupa cap assalariat i poc més d'una quarta part (919.000, el 27,4% del total) té entre un i dos empleats. Si se sumen aquests dos grups, resulta que vuit de cada deu empreses tenen dos o menys assalariats.

Pel que fa al turisme específicament, es pot assenyalar que, seguint les recomanacions internacionals, es consideren activitats característiques del turisme les següents branques d'activitat de la CNAE 2009 (**taula 2**):

Taula 2. Branques d'activitat característiques del turisme en la CNAE-2009

55. Serveis d'allotjament
56. Serveis de menjars i begudes
491. Transport interurbà de passatgers per ferrocarril
493. Altre transport terrestre de passatgers
501. Transport marítim de passatgers
503. Transport de passatgers per vies navegables interiors
511. Transport aeri de passatgers
522. Activitats annexes al transport
791. Activitats d'agències de viatges i majoristes de viatges
771. Lloguer de vehicles de motor
773. Lloguer de maquinària, equips i béns tangibles
799. Altres serveis de reserves
900. Activitats de creació, artístiques i espectacles
910. Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals
931. Activitats esportives
931. Activitats recreatives i d'entreteniment

#### Observació

Aquesta aproximació al sector turístic constitueix una infraestimació, en no considerar altres activitats econòmiques que, en part, poden contribuir a l'activitat del sector turístic, si bé alhora hi ha una sobreestimació en la mesura que les branques considerades no desenvolupen la seva activitat exclusivament per al sector turístic.

El turisme té una gran importància en la generació d'ocupació, ja que es caracteritza perquè és un sector intensiu en mà d'obra.

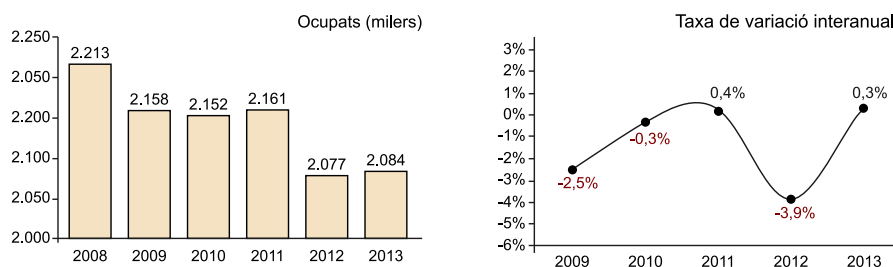
En l'informe de l'ocupació en el sector turístic realitzat per Turespaña, es duu a terme una anàlisi de les dades proporcionades per l'Enquesta de Població Activa (EPA), elaborada per l'Institut Nacional d'Estadística (INE), relatius a les activitats econòmiques característiques del turisme.

Es consideren en aquesta explotació de l'EPA les activitats característiques del turisme corresponents a les següents branques d'activitat (CNAE 2009): 55 i 56 Hostaleria, 491 Transport interurbà de passatgers per ferrocarril, 493 Un altre transport terrestre de passatgers, 501 Transport marítim de passatgers, 503 Transport de passatgers per vies navegables interiors, 511 Transport aeri de passatgers, 522 Activitats annexes al transport, 791 Activitats d'agències de viatges i operadors turístics, 771 Lloguer de vehicles de motor, 773 Lloguer d'una altra maquinària, equips i béns tangibles, 799 Altres serveis de reserves, 900 Activitats de creació, artístiques i espectacles, 910 Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals, 931 Activitats esportives, 932 Activitats recreatives i d'entreteniment.

És important assenyalar que aquesta aproximació constitueix una infraestimació a l'ocupació generada pel turisme, al no considerar altres activitats econòmiques que en part poden contribuir a l'activitat del sector turístic, i en el mateix sentit, una sobreestimació en la mesura en què les branques considerades no desenvolupen la seva activitat exclusivament per a la demanda turística.

En l'últim informe anual de l'ocupació en el sector turístic de l'any 2013, elaborat per l'Institut de Turisme a Espanya, Els ocupats en turisme (2.083.544 persones) van representar el 12,2% dels ocupats a nivell nacional, i al llarg de 2013 es van incrementar en un 0,3% enfront dels descensos registrats en el total de l'economia (-2,8%) i en el sector serveis (-1,7%).

**Figura 1.** Evolució dels ocupats en el sector turístic. Nombre dels ocupats (milers de persones) i variació interanual en %. Anys 2008-2013.

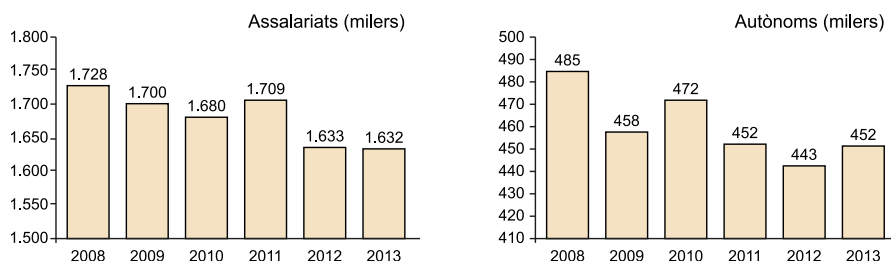


Font: Elaboració de Turespaña a partir de les dades de l'EPA realitzada per l'INE.

El sector turístic va ser l'únic en el qual es va produir un augment dels ocupats, i també l'únic en què van créixer els actius. L'augment de l'atur es va deure al fet que el creixement dels primers va ser menor que el dels segons.

Els assalariats emprats en el sector turístic van ascendir a 1.631.597 persones, i van representar un 11,6% dels assalariats a nivell nacional. Per la seva banda, els autònoms en turisme, 451.677 persones, van tenir un major pes sobre el total d'autònoms a nivell nacional (14,8%).

**Figura 2.** Evolució d'assalariats i autònoms en el sector turístic. Nombre d'assalariats i autònoms (milers). Anys 2008-2013.



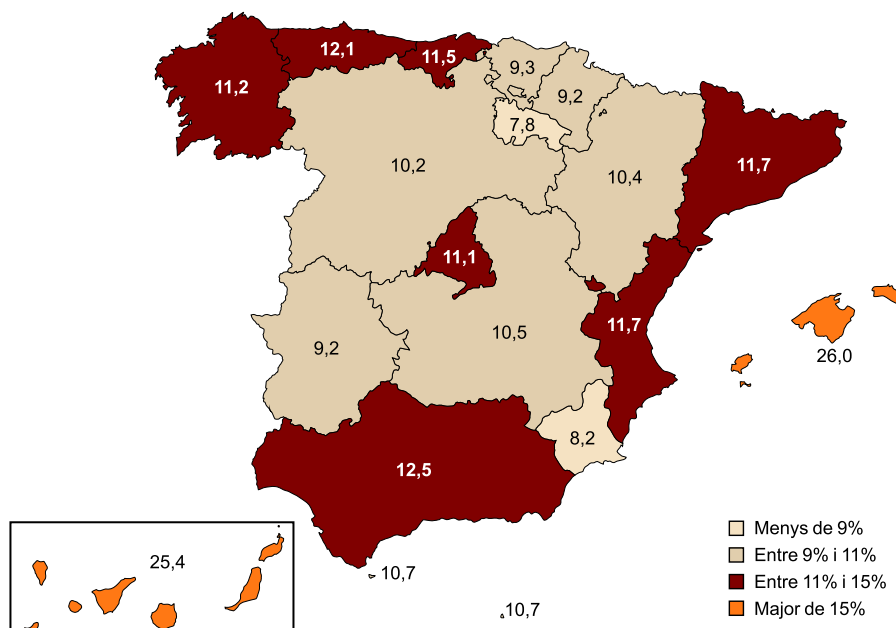
Font: Elaboració de Turespaña a partir de les dades de l'EPA realitzada per l'INE.

El sector turístic es caracteritza per l'estacionalitat que afecta en gran manera a l'ocupació, sobretot en l'hostaleria, i de forma més acusada en el tercer trimestre (estiu), quan l'afluència de turistes registra els seus màxims anuals. És per això que la taxa de temporalitat del sector turístic és superior a la de l'economia nacional.

L'hostaleria va ser la branca predominant en el sector turístic en concentrar al 63,9% dels ocupats en aquest sector. Dins de l'hostaleria, un 76% dels ocupats van pertànyer als serveis de menjars i begudes, enfront del 24% dels serveis d'allotjament.

En nombre d'ocupats en turisme, va ser Catalunya la que va ocupar la primera posició en congregar el 16,6% del total nacional (346.301 persones), seguida d'Andalusia (15,5%) i la Comunitat de Madrid (14,4%). Destacar la importància de l'ocupació turística a Canàries i Balears, on un de cada quatre ocupats estava emprat en el sector turístic, sent el pes dels ocupats en turisme sobre el total d'ocupats d'un 25,4% i un 26% respectivament. Els van seguir a molta distància Andalusia, Astúries i Comunitat Valenciana. D'elles, solament Andalusia es va situar per sobre de la mitjana nacional (12,2%), que va créixer 0,4 punts percentuals respecte a l'any anterior.

**Figura 3.** Ocupats en el sector turístic respecte al total d'ocupats de cada comunitat autònoma. Percentatge. Any 2013.



Font: Elaboració de Turespaña a partir de les dades de l'EPA realitzada per l'INE.

Pel que fa als costos laborals en el sector turístic:

- L'any 2013, el cost laboral mitjà en el total de l'economia va ascendir a 2.544 €, registrant un creixement del 0,2%.
- En les empreses de serveis el cost laboral per treballador i mes va ser inferior (2.443 €), mostrant un descens del 0,1%.

#### Web recomanada

Per ampliar informació en relació a l'ocupació en el sector turístic visitar el següent enllaç:

<http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/otrasestadisticas/empleoturistico/en-cuestapoblacion/paginas/informespublicaciones.aspx>

## 2. Dimensions de la qualitat dels serveis turístics i el comportament del turista

### 2.1. Factors que afecten el desenvolupament empresarial

Des d'un punt de vista empresarial, la millora permanent de la qualitat constitueix un dels elements essencials per a incrementar l'eficiència productiva i la competitivitat. L'empresa turística desenvolupa la seva activitat productiva condicionada tant per uns factors exògens, dels quals no depèn i sobre els quals no té capacitat d'actuació, i uns factors o elements endògens, en què s'integren els seus recursos en els que resulta molt rellevant la manera de gestionar-los.

Entre els factors que afecten el desenvolupament empresarial turístic, n'hi ha uns de vinculats als avantatges comparatius i d'altres als competitius.

- **L'avantatge comparatiu** es refereix fonamentalment a l'existència dels recursos<sup>2</sup> que té una empresa o una destinació turística.
- **L'avantatge competitiu** versa sobre la capacitat per a afegir o combinar<sup>3</sup> els recursos disponibles.

<sup>(2)</sup>Allotjament, clima, cultura, etc.

<sup>(3)</sup>Qualitat de l'oferta turística, satisfacció del turista, nivell de preus, formació, etc.

Els **factors exògens** són els que no depenen de la iniciativa particular d'una empresa turística, si bé la seva evolució condiona l'activitat empresarial; els més rellevants es poden classificar de la manera següent:

1) **Factors normatius.** Les legislacions i les disposicions normatives administratives determinen el conjunt de característiques que ha de complir l'oferta turística; d'aquesta manera, es regulen múltiples aspectes sobre les instal·lacions o l'edificació, les condicions sanitàries, la seguretat, etc., i també les relacions laborals, de producció i de comercialització dels productes turístics. Tots aquests factors constitueixen un llindar mínim de legalitat i determinen les característiques bàsiques de qualitat normativa dels productes o serveis turístics.

2) **Infraestructures.** L'accessibilitat i les dotacions d'infraestructura i equipaments són elements fonamentals per a afavorir el desenvolupament dels serveis, en general, i del turisme, en particular. El concepte d'*accessibilitat* s'ha

d'entendre no solament com la possibilitat per a desplaçar-se físicament gràcies a aeroports, carreteres, etc., sinó també per les facilitats que hi pugui haver per a comunicar-se mitjançant usos de telèfons mòbils, ADSL, etc.

**3) Competència.** La demanda turística creixent ha motivat una expansió del nombre d'empreses que es dediquen a satisfer el turista. L'evolució de l'oferta i dels preus de la competència condicionaran els serveis i els productes oferts, i també els resultats empresarials de les activitats turístiques que ofereixen els seus serveis en una destinació turística determinada.

**4) Factors imprevisibles.** Dins d'aquesta categoria hi hauria tots els que no es poden preveure, com ara catàstrofes naturals, terrorisme, restriccions de trànsit aeri, cops d'estat, etc.

Al marge d'aquests factors exògens, l'empresa turística controla certs elements que tenen un **caràcter endogen**. Les decisions de la direcció empresarial incideixen especialment en tres tipus d'elements sobre els quals se solen basar les seves estratègies per a guanyar competitivitat turística:

**1) Preus.** En una economia de mercat un descens important dels preus pot implicar el començament d'una guerra de preus, productes o destinacions turístiques, a més d'un deteriorament de la qualitat.

#### **Exemple**

Un exemple força freqüent d'aquest tipus de comportaments es produeix en les destinacions de turisme de sol i platja, que en èpoques d'ocupació baixa compensen els desequilibris estacionals amb reduccions de preus i que tenen com a objectiu atreure el màxim nombre de turistes, si bé alhora se sol produir una reducció dels recursos humans, que comporta una disminució de la qualitat del servei.

Per tant, resulta molt difícil intervenir sobre la variable preus, en mercats turístics competitiu, sense que la qualitat es vegi afectada.

**2) Costos.** Excloent els costos fixos de l'immobilitzat, les empreses de serveis suporten especialment uns costos alts vinculats a les despeses laborals dels recursos humans, a l'equipament i el seu manteniment i als consums intermedis que es fan per a satisfer la demanda turística. Igual que succeïa en els preus, resulta molt difícil reduir els costos empresarials sense que la qualitat es vegi disminuïda.

**3) Qualitat.** Des de les empreses turístiques es pot intervenir sobre la qualitat que afecta tant els elements i les característiques tangibles dels productes turístics, mitjançant les diferents unitats físiques, com sobre els elements intangibles, a partir de la gestió dels processos de prestació dels serveis. Precisament, la gestió de la qualitat constitueix la manera més òptima d'incrementar el valor afegit dels productes turístics, alhora que representa la millor via per a reduir costos de prevenció, control i correcció d'errors.



Per tant, i tenint en compte els condicionants que representen els factors exògens, i també les limitacions que comporten els factors endògens en el desenvolupament de les activitats empresarials turístiques, resulta lògic que actualment hi hagi un replantejament dels postulats empresarials i organitzatius cap a **estratègies basades en la qualitat o excel·lència**.

## 2.2. Aportacions principals sobre el concepte de *qualitat* i les seves dimensions

Les primeres aportacions sobre el concepte de *qualitat* i les seves dimensions es limitaven a especificacions tècniques relacionades amb la producció industrial. En un escenari internacional complex després de la Segona Guerra Mundial van fructificar les idees revolucionàries de **W. Edwards Deming**, respecte a l'orientació cap al client, la millora contínua i la determinació d'un sistema de qualitat. El seu enfocament de gestió empresarial és entre els models pioners i més rellevants de tot el món, ja que va inspirar el 1951 la instauració del Premi Nacional de Qualitat del Japó.

Deming va elaborar una metodologia de treball que va ser aplicada fonamentalment en la indústria. Aquest tipus de visions van trigar molts anys a ampliar-se cap a altres sectors i activitats productius: al final de la dècada de 1970 i començament de la de 1980 comencen a aparèixer aportacions de la qualitat orientada cap al sector serveis i les activitats turístiques.

Entre les primeres aportacions conceptuals sobre les implicacions que tenia la **qualitat en el sector serveis**, es troba l'efectuada per **Grönroos** (1978), que diferencia els aspectes físics o tècnics de la qualitat, els aspectes de la relació client-empresa i finalment la imatge corporativa. El model inicial va ser millorat al final de la dècada de 1980 per Grönroos (1988), en definir la *qualitat de servei percebuda* connectant les experiències en qualitat amb les expectatives dels clients (**figura 4**). Aquest autor afegeix que les expectatives són funció de factors com ara: la comunicació de mercat, la imatge corporativa local i les necessitats del client. A més, la qualitat experimentada pel client dependria de la imatge del servei que aquest tingui i, al seu torn, s'hi podrien apreciar dos components diferents: la **qualitat tècnica** i la **qualitat funcional**.

- La **qualitat tècnica** fa referència a tot el que està relacionat amb el suport físic, els mitjans materials, l'organització interna; seria el «què», allò que rep el consumidor.
- La **qualitat funcional** aborda la manera com el consumidor és tractat en el desenvolupament del procés de producció del servei; seria el «com» es rep.

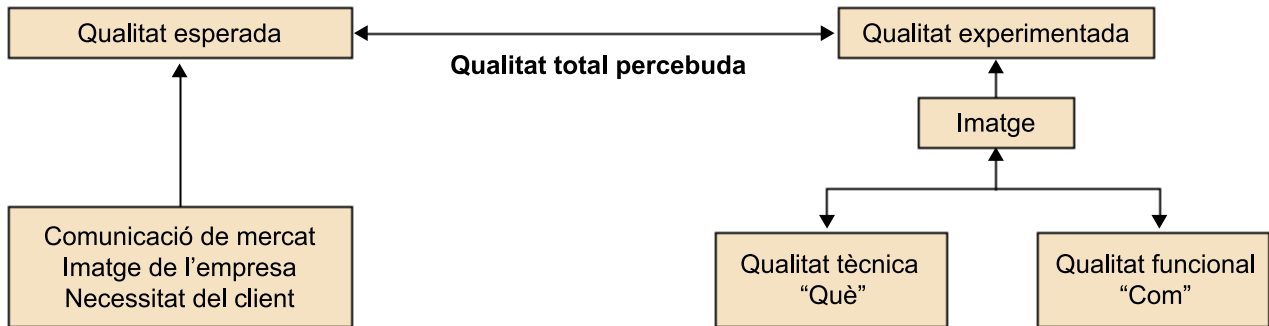
### Nota

Quan s'aborden les dimensions que implica el concepte de *qualitat*, s'ha d'analitzar no solament el paper excel·lent que té en la iniciativa privada, sinó també el que exerceixen les administracions públiques en les destinacions turístiques: platges, senders, senyalització, informació, etc. La qualitat s'ha convertit en un objectiu estratègic explícit en la planificació sectorial i territorial, tant d'empreses com d'institucions, si bé les diferències més importants es mostren en el caràcter amb què es concep, finalista o instrumental.



W. Edwards Deming, Estadístic. 14 d'octubre de 1900 a 20 de desembre de 1993

Figura 4. Qualitat total percebuda. Model de Grönroos



També al començament de la dècada de 1980 va aparèixer l'aportació de **Lehtinen i Lehtinen** (1982), que van considerar tres dimensions de la qualitat de servei:

- La **qualitat física**, que inclou els aspectes físics del servei (equipament, edificis, etc.).
- La **qualitat corporativa**, que afecta la imatge de l'empresa.
- La **qualitat interactiva**, la qual deriva tant la interacció entre el personal i el client com dels clients amb altres clients.

Posteriorment, **Eiglier i Langeard** (1989) proposen el neologisme *servucció*, per tal de designar el procés de creació del servei, ja que consideraven que no hi havia cap terme equivalent a *producció* per a expressar el procés de creació del servei. A partir de la seva teoria de la servucció, desenvolupen el concepte de la *qualitat del servei* considerant tres dimensions que són percebudes i, fent un símil amb la producció de béns, són adquirides pel client:

1) La **qualitat de l'output o la qualitat del servei prestat com a resultat final**. Es tracta de qualitat del servei ofert en si mateix i dependrà de si el servei ha estat capaç de cobrir, o no, les necessitats i les expectatives del client. Els autors incideixen sobre la necessitat d'aprofundir en el coneixement d'aquestes expectatives, per tal d'oferir un servei de qualitat i adaptat al client.

2) La **qualitat dels elements de la servucció o la qualitat dels elements que intervenen en el procés de fabricació del servei**. En aquest apartat, els autors es refereixen al suport físic (equipaments, instruments, neteja...), personal de contacte (eficàcia, qualificació, presentació, disponibilitat...), clientela (pertinença al mateix segment) i eficàcia de la seva participació.

3) La **qualitat del procés de prestació del servei**. Aquesta qualitat s'expressa per la fluïdesa i la facilitat de les interaccions, la seva eficàcia, la seva seqüència i pel seu grau d'adequació a les expectatives i necessitats del client.

Al final de la dècada de 1980 i començament de la de 1990 van aparèixer les dimensions que han suscitat més debat en la bibliografia de qualitat en el sector terciari, entre les quals destaca la proposta de **Parasuraman, Zeithmal i Berry**. Aquests autors van partir de la conceptualització de Grönroos per tal de desenvolupar un instrument de mesurament de la qualitat de servei percebuda, denominat **SERVQUAL**. Aquest instrument els va permetre aproximar-se al mesurament, a partir de l'avaluació separada de les expectatives i percepcions d'un client, i mitjançant les seves investigacions conclouen que els determinants de la qualitat de servei per a la major part dels consumidors es podrien incloure en les deu dimensions definides següents, que no són necessàriament independents les unes de les altres: **elements tangibles, fiabilitat, capacitat de resposta, professionalitat, cortesia, credibilitat, seguretat, accessibilitat, comunicació i compressió del client**.

Les diferents anàlisis estadístiques utilitzades en l'estructuració del SERVQUAL van evidenciar l'existència d'una important correlació entre els «ítems» que representen algunes d'aquestes deu dimensions inicials. Això va permetre reduir el nombre de dimensions a cinc: així, la professionalitat, la cortesia, la credibilitat i la seguretat s'agrupen en una dimensió denominada *seguretat* (en el sentit de confiança inspirada); d'altra banda, l'accessibilitat, la comunicació i la comprensió de l'usuari van donar lloc a la dimensió d'empatia, en el sentit de capacitat de donar una atenció individualitzada.

Així, doncs, les cinc dimensions que integren els elements que possibiliten la percepció de la qualitat queden de la manera següent:

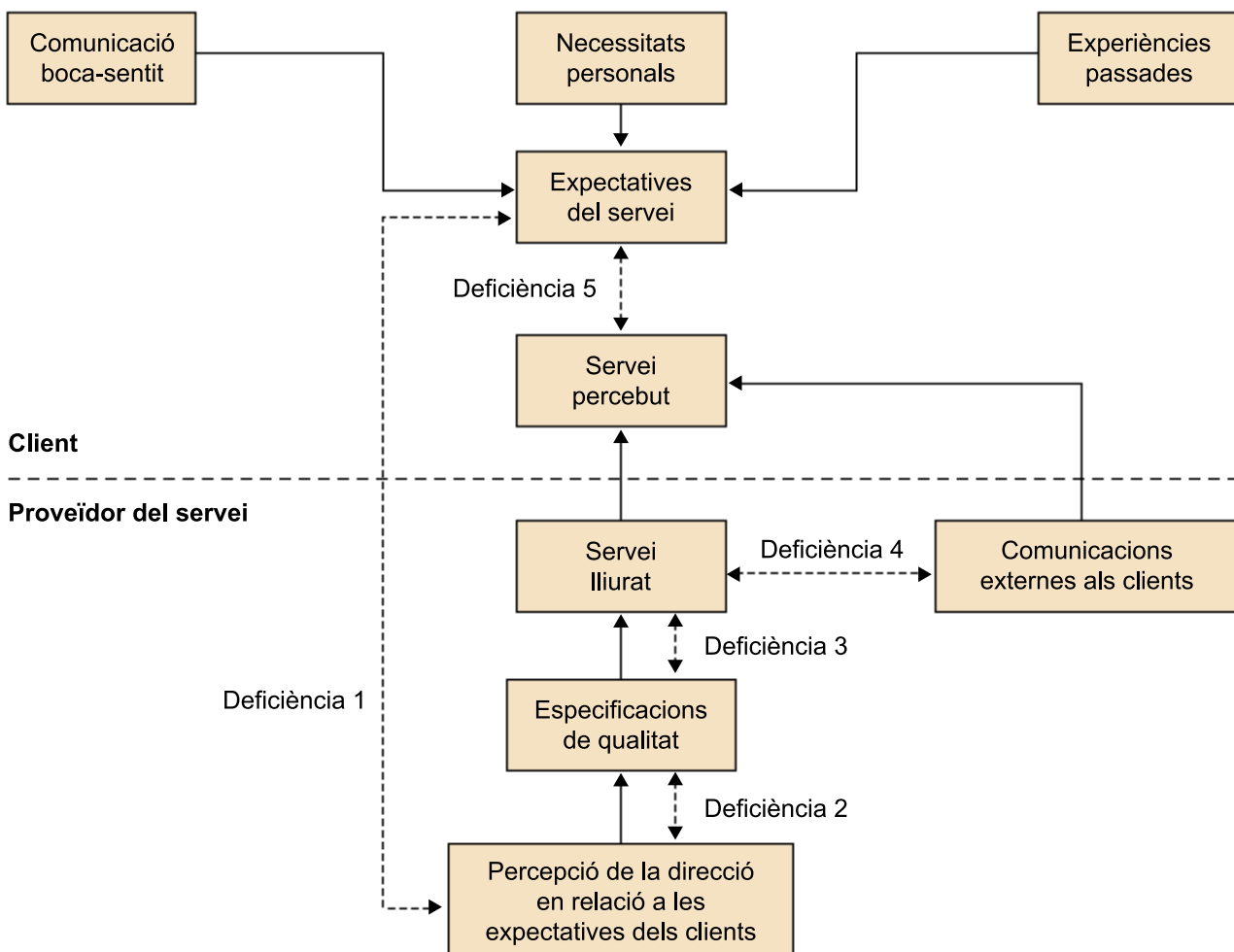
- 1) **Elements tangibles.** Aparència de les instal·lacions físiques, equips, personal i materials de comunicació.
- 2) **Fiabilitat.** Habilitat per a executar el servei promès de manera fiable i acurada.
- 3) **Capacitat de resposta.** Disposició per a ajudar els clients i per a prestar-los un servei ràpid.
- 4) **Seguretat.** Coneixement i atenció dels empleats i la seva habilitat per a inspirar credibilitat i confiança. Agrupa les dimensions anteriors denominades *professionalitat, cortesia, credibilitat i seguretat*.
- 5) **Empatia.** Mostra d'interès i nivell d'atenció individualitzada que ofereixen les empreses als seus clients. Agrupa els antics elements d'accessibilitat, comunicació i compressió de l'usuari.

D'aquesta manera, el model de conceptual de la qualitat del servei de Parasuraman, Zeithmal i Berry descriu la **qualitat de servei** percebuda com la **diferència** entre les **expectatives** del client i les **percepcions** amb relació al servei.

Aquest model reuneix tots els aspectes bàsics d'una manera sintètica i fàcil de comprendre. També identifica els problemes que porten una organització a una situació de lliurament de no-qualitat, amb l'objectiu de trobar-hi, una vegada coneguts els motius del problema, solucions i posteriorment establir un programa d'acció per a augmentar la percepció del nivell de qualitat de servei que té el client.

El resultat de la investigació dels autors és un model que presenta cinc deficiències identificades com l'origen del dèficit de la qualitat de servei, segons es pot observar a continuació (**figura 5**). Les deficiències de l'1 a la 4 es presenten en les empreses proveïdores del servei, ja que tenen un paper significatiu en la puntuació de la qualitat que té com a base les dimensions d'expectatives i percepcions que tenen els clients.

Figura 5. Qualitat del servei. Model de Parasuraman, Zeithmal i Berry

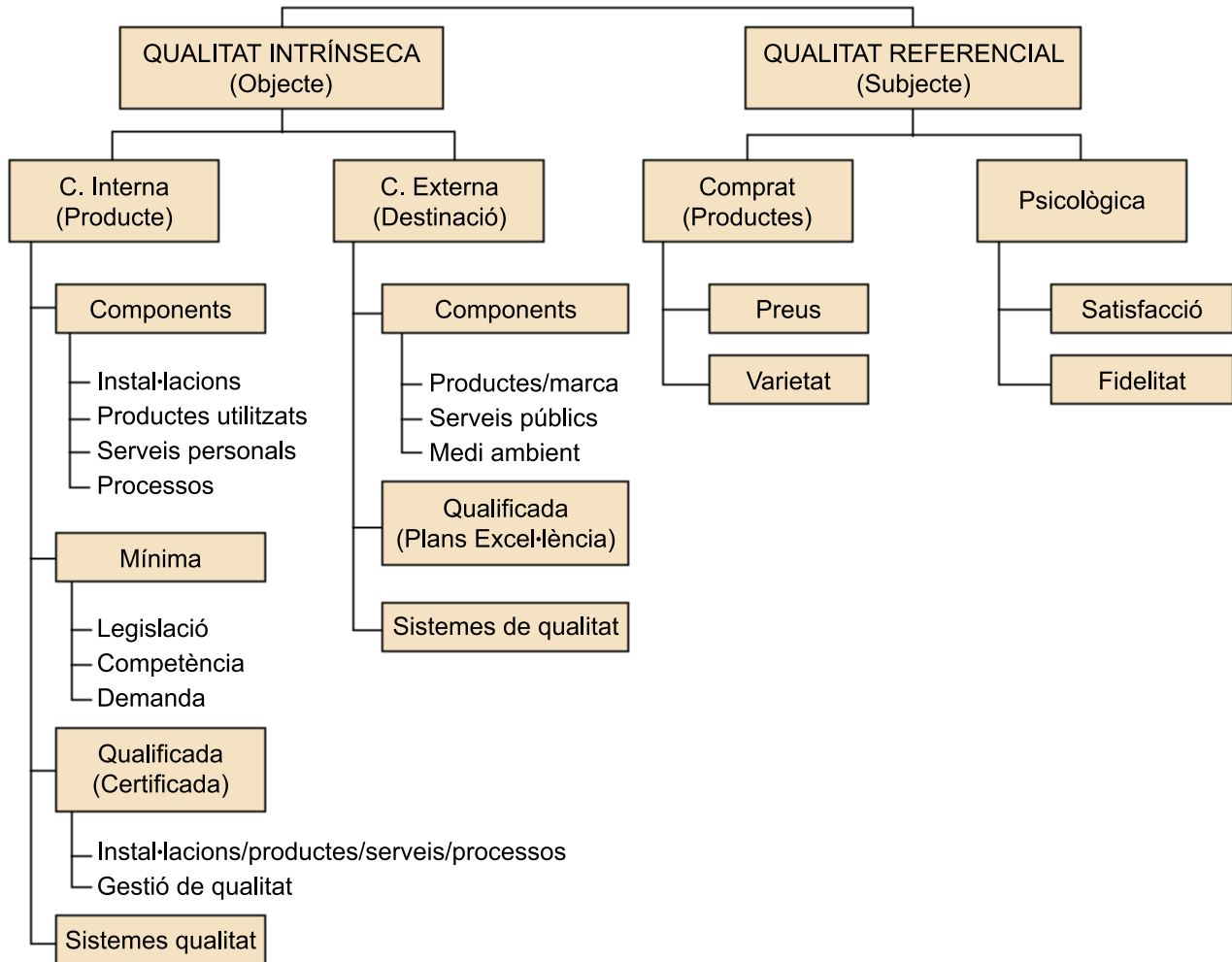


Fent una anàlisi de les dimensions que són importants per a mesurar la qualitat de servei, **Díaz i Pons** arriben a la conclusió que la qualitat de servei percebuda és una variable multidimensional, amb elements de naturalesa tangible i intangible i, d'altra banda, que la qualitat objectiva, els elements del sistema de servei i les característiques dels serveis cal tenir-los presents en estudis sobre aquest tema. La qualitat de servei percebuda també es relaciona amb altres variables que determinen, formen i articulen aquest concepte. Les principals variables que es relacionen amb la qualitat de servei percebuda són: la imatge, la intenció de compra, la preferència, el comportament postcompra, l'actitud i la satisfacció.

D'altra banda, entre les classificacions integrals, que han abordat les diferents dimensions de la qualitat turística, destaca especialment l'aportada pel professor **Torres Bernier (1997)**. Ja que, tal com es pot veure en la il·lustració següent (**figura 6**), el concepte de *qualitat* es pot considerar des d'un vessant intrínsec, quant a l'objecte, o referencial, quant al subjecte. En l'anàlisi de l'objecte es poden analitzar la qualitat interna del producte, o bé una dimensió externa de l'entorn o destinació que envolta el producte, ja que el subjecte valorarà el producte al mercat i d'acord amb les seves expectatives.

L'aportació significativa de la classificació del professor Torres rau fonamentalment en la **visió integral que ofereix sobre la qualitat turística**, ja que la considera el concepte tant des del vessant de l'oferta com de la demanda turística, i pren en consideració les implicacions privades i públiques que té el mateix concepte. A més, el vessant de l'oferta considera la qualitat com un cicle en què la gestió pot afectar múltiples variables: instal·lacions, productes, serveis i processos.

Figura 6. Dimensions de la qualitat turística



Finalment, i dins d'aquest repàs sobre les dimensions, es pot destacar la visió institucional oferta pel Comitè de Suport a la Qualitat de l'Organització Mundial del Turisme (OMT), que va concebre, en la seva sisena reunió que va tenir lloc l'any 2003 a Varadero (Cuba), la qualitat del turisme com:

«[...] el resultat d'un procés que implica la satisfacció de totes les necessitats, exigències i expectatives legítimes dels consumidors respecte als productes i serveis, a un preu acceptable, de conformitat amb les condicions contractuals mútuament acceptades i amb els factors subjacents que determinen la qualitat, com ara la seguretat, la higiene, l'accessibilitat, la transparència, l'autenticitat i l'harmonia d'una activitat turística preocupada pel seu entorn humà i natural».

En la definició de l'OMT cal destacar l'existència de l'expressió **factors subjacents que determinen la qualitat**, la qual cosa suggereix que hi hauria d'haver uns elements de qualitat comuns i irrevocables essencials per a qualsevol consumidor, amb independència de la categoria o de la classe del producte, de l'establiment, de la instal·lació o del servei. Estableixen el nivell mínim de protecció del consumidor per sota del qual és impossible assolir una qualitat o una qualitat total i, si en falla algun, la qualitat de l'experiència turística disminueix significativament. Així, doncs, i amb relació a les dimensions de la qualitat turística, en aquesta definició cal remarcar especialment l'existència dels sis factors següents que subjeuen en la qualitat turística:



1) **Seguretat.** Un producte o un servei turístic no pot representar un perill per a les nostres vides, ni causar danys a la salut, a qualsevol altre interès vital o a la integritat del consumidor, fins i tot quan parlem de *turisme d'aventura*. Les normes de seguretat s'estipulen normalment a partir de les lleis o les disposicions normatives, per exemple, regulacions per a la prevenció d'incendis, i s'haurien de considerar *per se* com a normes de qualitat.

2) **Higiene.** Per exemple, un allotjament ha de ser saludable i net. No es pot pretendre que aquests requisits siguin més importants als establiments d'alta categoria. Les normes d'innocuitat dels aliments, que sovint s'estipulen també per llei, s'han de complir i han de ser comunes a tots els tipus d'establiments de menjar, des de les parades de carrer fins als restaurants de luxe, passant pels àpats dels avions.

3) **Accessibilitat.** Aquest factor exigeix que s'eliminin les barreres físiques, de comunicació i de serveis per a permetre, sense discriminació, que qualsevol persona pugui utilitzar els productes i els serveis turístics corrents, independentment de les seves diferències per naixement o malaltia, incloses les persones amb discapacitats.

4) **Transparència.** Es tracta d'un element clau per a garantir la legitimitat de les expectatives i la protecció del consumidor. Es refereix al subministrament i la comunicació efectiva d'informació fidedigna sobre les característiques i la cobertura del producte i sobre el seu preu total. S'hi inclou explicitar el que cobreix i el que no cobreix el preu del producte ofert.

5) **Autenticitat.** En un món dominat pel comerç, l'autenticitat és el factor de qualitat més difícil d'assolir i més subjectiu. Així mateix, té dimensions de màrqueting i competència. L'autenticitat es determina dins d'un marc cultural i un dels seus resultats és diferenciar clarament el producte d'altres de similars. L'autenticitat ha de respondre a les expectatives del consumidor. A més, està sotmesa a un procés degeneratiu i arriba a disminuir, i fins i tot a extingir-se, quan el producte es desvincula del seu entorn cultural i natural. En aquest sentit, un restaurant ètnic «genuí» no pot ser mai enterament autèntic en un lloc diferent del seu emplaçament original. Això no significa que aquest establiment no pugui ser un punt d'atracció i que no es pugui avaluar des del punt de vista de la qualitat en termes de creació (contingut i disseny), màrqueting, distribució, venda i prestació del servei corresponent. Un parc temàtic que representi terres llunyanes i cultures distants és un bon exemple d'un producte turístic en principi artificial que pot crear una imatge d'autenticitat i qualitat per si mateix. D'altra banda, un producte autèntic pot evolucionar també i adaptar-se a les necessitats i expectatives dels clients.

**6) Harmonia.** L'harmonia amb l'entorn humà i natural s'emmarca en el territori de la sostenibilitat, un concepte a mitjà i a llarg termini. Per a mantenir la sostenibilitat del turisme cal gestionar els impactes ambientals i socioeconòmics, fixar indicadors ambientals i mantenir la qualitat del producte turístic i dels mercats de turistes. No hi pot haver sostenibilitat sense qualitat.

L'Oficina d'Estadístiques Europea (Eurostat) va presentar al començament del segle XXI un estudi que avançava en la taxonomia iniciada un lustre abans per l'Organització Mundial del Turisme. Les variables estadístiques analitzades per a identificar el comportament i el perfil dels visitants poden quedar agrupades en quatre grans blocs, segons es detallarà a continuació:

- 1) **Opinions i impressions del viatge/estada:** fonts consultades, satisfacció sobre l'entorn, servei, infraestructures, equipaments, etc.
- 2) **Característiques del viatge/estada:** motiu principal, paquet turístic, mitjà de transport, durada de l'estada, llocs visitats, etc.
- 3) **Comportament sobre la despesa:** despeses fetes, mitjans de pagament.
- 4) **Característiques dels visitants:** lloc de residència, edat, perfil socioeconòmic, etc.

L'ordre dels continguts que cal abordar pot canviar en funció de les prioritats de la investigació i del tipus d'enquesta que cal fer.

En una enquesta que s'ha d'efectuar per a conèixer la qualitat de les atraccions turístiques, s'haurien d'anticipar les qüestions relatives a opinions i impressions davant d'altres. La formulació resulta força útil per a presentar els objectius de l'enquesta, de manera que l'entrevistat està més còmode davant les qüestions que ha de respondre. A més, les variables estadístiques es poden classificar, al seu torn, en dos nivells: informació bàsica i informació optativa.

La informació necessària de les estadístiques, variables o qüestions més particulars que cal considerar variarà en funció dels objectius que persegueixi l'enquesta sobre qualitat. Així, doncs, la informació que s'ha d'incloure en les estadístiques turístiques dependrà de diversos factors, com, per exemple: les necessitats dels usuaris; la disponibilitat actual de la informació; els recursos existents per a generar, processar i explotar la informació; la fiabilitat de les respostes; el mitjà i les condicions en què es desenvolupi l'enquesta, i, finalment, el mètode utilitzat per a entrevistar. Es tracta, doncs, d'un procés complex, en què en el procés estadístic d'obtenció de la informació sobre la demanda turística cal tenir en consideració, a més, els elements següents:

- **Mida mostral.** La dimensió òptima de la mostra ha de ser proporcional a la mida de la població objectiva i, específicament, a la mida més petita de la subpoblació o de l'estrat per investigar. També cal tenir en compte el nombre previst de respostes negatives.
- **Estratificació de la mostra.** Consisteix a dividir la població objectiu entre subpoblacions o estrats, segons característiques de la demanda, com ara el lloc de residència, el motiu del viatge, la forma d'allotjament, etc.
- **Tipus de mostreig.** Normalment s'aconsella que s'utilitzi el mostreig aleatori estratificat, ja que s'obtenen resultats més representatius. A la pràctica, se sol fer assignant un nombre a cada visitant i triant-ne aleatòriament un, per exemple, cada quinze visitants.
- **Elecció de «punts testimoni».** La definició dels emplaçaments s'ha de fer tant d'acord amb l'àrea, tancada o oberta, i el tipus de visitants que cal investigar, turista i/o excursionista, com amb el nivell de detall de la informació que es vulgui obtenir. Sol ser més aconsellable recollir la informació en abandonar el lloc, especialment quan es tracta de demanda estrangera, ja que d'aquesta manera es pot obtenir més informació sobre la qualitat del servei, els nivells de satisfacció assolits i sobre les seves

### El comportament del turista

En el sector turístic disposar de certa informació bàsica resulta molt rellevant si es vol conèixer el comportament del turista davant de canvis en la qualitat turística i determinar els efectes que les variacions provoquen en l'oferta o en la producció turística.



expectatives futures. El nombre d'entrevistes que cal dur a terme en cada lloc ha de ser determinat per la proporció de visitants que li correspongui.

- **Tabulació de resultats.** En la tabulació dels resultats s'hauran de tenir en compte les opinions que presentin contradiccions evidents, a causa d'errors del procés d'enquesta o de les respostes incongruents que puguin donar certs enquestats. També cal tenir en compte el volum d'entrevistes obtingudes, ja que, per exemple, si s'han obtingut massa enquestes amb avió, però no prou de viatgers que accedeixen per terra, o si s'obtenen massa entrevistes a la primavera, però no prou a la tardor, el mostreig final pot no ser representatiu. Per això, resulta recomanable que abans de processar les dades es compensi el mostreig.
- **Període d'enquesta.** Resulta molt interessant que en l'elecció del període d'enquesta s'agrupin els dotze mesos de l'any per temporades: alta, mitjana i baixa. A continuació, el més freqüent és que se seleccioni una mostra de dies i hores per a les entrevistes. Per tal de garantir l'aleatorietat, s'han d'incloure tots els dies de la setmana en cada mes. De la mateixa manera, es pot desglossar el dia en intervals o períodes, que integrin totes les hores. A partir de la distribució se seleccionarà una mostra, per exemple de tres nombres per cadascun dels dies, i es faran les entrevistes durant aquelles hores.
- **Unitat mostral.** El visitant ha estat generalment considerat com la unitat mostral utilitzada en la recopilació i presentació dels resultats estadístics. Tanmateix, hi ha situacions en les quals el grup de persones que viatja és la unitat mostral més apropiada que cal considerar en la recopilació de la informació. Aquest és el cas quan la despesa del grup es fa amb un fons comú, i la despesa individual no es pot identificar. Per exemple, un grup format per una família, en què la mare o el pare controlen la despesa del grup. En aquests casos, l'entrevista s'ha de fer sobre la persona responsable de la despesa col·lectiva, la família o el grup d'amics, ja que poden aportar més informació sobre els elements que permeten relacionar la qualitat i el preu.

La inquietud dels gestors en el sector turístic per conèixer les opinions i el comportament del turista davant del repte que representa la qualitat, i el desig d'avançar en noves estratègies que ajudin a millorar els resultats a les empreses turístiques, comporta moltes vegades l'elaboració d'**estudis sustentats en enquestes** que recullen la informació que resulta interessant per a determinar les expectatives dels visitants, el grau de satisfacció, opinions sobre els serveis, etc.

A continuació, es recullen agrupades en quatre blocs un conjunt de variables que permeten determinar d'una manera exhaustiva el comportament, l'opinió i el perfil del turista. Totes aquestes qüestions no han de ser introduïdes en un qüestionari sobre qualitat al turista, sinó que la seva selecció s'ha de fer en funció dels objectius que es pretenguin avaluar. Com es pot observar en la **taula 3**, el primer bloc denominat «Opinions i impressions del viatge/estada» és el que resulta més rellevant en les anàlisis sobre la gestió de la qualitat. En aquest quadre s'ha integrat tota la informació, bàsica i opcional, i es detallen les característiques principals sobre les quals es poden valorar els productes i les destinacions turístiques.

Taula 3. Comportament, opinió i perfil del turista

### 1. Opinions i impressions del viatge/estada (informació bàsica)

1.1. Factors que van influir en la decisió de triar destinació/productes: clima, patrimoni cultural, preus, platges, patrimoni natural, visita família/amics, gastronomia, festes i esdeveniments, gastronomia, excursions, esports, etc.

1.2. Fonts consultades per a obtenir informació sobre destinació/productes: experiència pròpia, família/amics, associacions o organitzacions, Internet, agències de viatges, fullets i catàlegs turístics, fires i esdeveniments turístics, anuncis publicitaris, etc.

1.3. Qualificació dels serveis generals vinculats amb la destinació: agències receptores, serveis d'informació turística, senyalització, autobusos, trens, taxis, lloguer de cotxes, transport urbà, xarxa viària, aparcaments, allotjament, restauració, patrimoni natural, patrimoni cultural, interpretació/guies, oferta comercial, lleure/diversió; neteja i adequació d'entorns urbans, seguretat ciutadana, contaminació atmosfèrica i acústica, il·luminació, impacte visual, assistència sanitària, atenció i tracte de la població local, etc.

1.4. Satisfacció sobre característiques específiques del servei (avaluar sobre productes / recursos turístics): higiene i seguretat, imatge i presentació, accessibilitat del servei, cortesia i respecte, celeritat, varietat, preus, horaris, etc.

1.5. Qualificació d'un producte turístic determinat (per exemple, allotjament hotel·ler):

- **Recepció:** reserves, gestió d'equipatges, rebuda i col·locació, atenció al client, telèfon, facturació i sortida, seguretat, etc.
- **Neteja:** habitacions, plantes i zones comunes, serveis o lavabos, articles d'higiene, bugaderia, etc.
- **Restauració:** cafeteria i bar, esmorzars, servei de restaurant (menú, bufet), servei d'habitacions, cuina, etc.
- **Instal·lacions i equipament:** equipament d'habitacions, sistemes de condicionament de temperatura, escales i ascensors, equipament de zones comunes, instal·lacions elèctriques, instal·lacions exteriors, etc.

## 2. Característiques del viatge/estada

### A. Informació bàsica

2.1. Data d'arribada a l'establiment

2.2. Data d'arribada a la zona (regió)

2.3. Mida del grup de viatge

2.4. Composició del grup de viatge (edat i gènere)

2.5. Paquet turístic o no

2.6. Serveis inclosos en el paquet turístic

2.7. Motiu principal del viatge

2.8. Mitjà de transport utilitzat per a arribar a la regió

2.9. Mitjà de transport utilitzat per a desplaçar-se al lloc de vacances

2.10. Destinació principal o no

2.11. Destinació principal visitada (nom, pernoctacions i tipus d'allotjament triat)

2.12. Durada de l'estada a la regió, al lloc de vacances i a l'allotjament

2.13. Característiques de l'allotjament triat (categoria, places, etc.)

### B. Informació opcional

2.14. Altres llocs visitats, excloses les excursions del dia

2.15. Durada de l'estada en aquests llocs

2.16. Tipus d'allotjament elegit en aquests llocs

2.17. Motiu principal del viatge en aquests llocs

2.18. Altres llocs visitats, sense pernoctar-hi (nre. de viatges)

2.19. Durada de l'estada en aquests llocs

2.20. Motiu principal del viatge en aquests llocs

2.21. Activitats fetes durant l'estada a la zona

---

2.22. Tipus de lloc visitat (zona urbana, rural, etc.)

---

2.23. Nacionalitat i tipus d'intermediari utilitzat per a contractar el viatge

---

2.24. Període (mes) en què va ser planejat el viatge

---

2.25. Viatge de cap de setmana o no

---

2.26. Visita per primera vegada o repeteix

### **3. Comportament sobre la despesa**

#### **A. Informació bàsica**

3.1. Despeses prepagades (paquet de viatge o de vacances, i viatge de tornada)

---

3.2. Desglossament de la despesa del paquet turístic per elements (quantia total, nombre de persones)

---

3.3. Despesa feta durant les vacances, des que hi va arribar fins al dia de l'entrevista

---

3.4. Desglossament de la despesa total feta durant les vacances segons principals elements (quantia total i nombre de persones)

#### **B. Informació opcional**

3.5. Despesa total feta durant les vacances

---

3.6. Mitjans de pagament utilitzats (moneda, xec, etc.)

### **4. Característiques del turista**

#### **A. Informació bàsica**

4.1. País/ciutat de residència

---

4.2. Nacionalitat

---

4.3. Sexe

---

4.4. Edat

---

4.5. Nivell d'estudis acabats

---

4.6. Profesió

---

4.7. Nivell de renda

#### **B. Informació opcional**

4.8. Estat civil

---

4.9. Mida de la família

---

4.10. Nivell d'ocupació

---

4.11. Branca d'activitat econòmica

---

4.12. Aficions principals

---

### 3. Qualitat, satisfacció i fidelitat del client

L'estratègia de qualitat no tindria sentit sense considerar el turista com a subjecte protagonista de l'activitat turística. La satisfacció del nostre client, turista o excursionista, ha de ser l'objectiu principal de l'estratègia de qualitat total que dugui a terme l'empresa turística.

La **qualitat** es planteja com un objectiu intermedi per a aconseguir l'objectiu final de satisfer el turista, la qual cosa permetrà consolidar les estratègies empresarials i establir una relació de fidelitat amb el client.

En general, i des del punt de vista de la demanda, la qualitat en el sector serveis és un concepte amb múltiples dimensions que depèn del subjecte que l'estigui valorant, ja que el resultat final serà condicionat pel nivell de satisfacció assolit, que, al seu torn, està estretament vinculat a les expectatives i a la prestació del servei que facin els recursos humans de l'empresa. A diferència d'altres sectors productius, en el turisme la qualificació i l'acompliment professional dels treballadors resulta essencial per a incidir sobre la satisfacció del consumidor final (turista) i, per tant, sobre el resultat final del producte.

Per a molts autors resulta molt interessant el debat plantejat sobre la distinció conceptual i la relació causal entre la qualitat de servei percebuda i la satisfacció del consumidor. En línies generals, la **qualitat de servei percebuda** consisteix en una avaluació global a llarg termini del consumidor, ja que la **satisfacció** es vincula sovint a una transacció específica o trobada individual amb el producte.

Una vegada acceptat que l'objectiu principal en la qualitat del servei és la satisfacció del client, la pregunta següent que caldria plantejar seria, **què s'entén per satisfacció del turista?** Davant d'aquesta pregunta cal dir que no hi ha una única resposta, ja que cada individu espera rebre del servei turístic diferents elements per a complir les seves expectatives, gustos o desitjos, etc. de manera que la seva satisfacció i la seva pròpia concepció de qualitat dependran de l'existència d'aquesta confluència d'elements o característiques.

La **decisió de compra** d'un client sol ser formada per una sèrie de circumstàncies i elements que discorren al llarg de **diverses fases**.

- En una primera etapa es plantegen inquietuds o necessitats, després de la qual se sol produir la cerca d'informació sobre els serveis, productes, re-

cursos o destinacions turístiques que permeten cobrir aquestes necessitats i expectatives.

- A continuació, s'avaluen totes les alternatives existents i, llavors, arriba la presa de decisions sobre uns preus certs i una capacitat de compra determinada.
- Posteriorment, transcendeix l'experiència del producte/servei i si el client se sent satisfet, o insatisfet, repercutirà sobre el grau de fidelitat amb el producte, el recurs o la destinació turística.

Una satisfacció alta es transmetrà fàcilment en el seu grup de convivència, format per familiars, amics i coneguts. Al contrari, una insatisfacció elevada generarà efectes perversos sobre la fidelitat, que a més incidirà ràpidament i negativament sobre el grup de convivència, mentre que la mediocritat del servei prestat produirà indiferència i difícilment afectarà la lleialtat i les decisions que terceres persones prenguin sobre la destinació o el producte.

La satisfacció funciona, en primer lloc, com a antecedent sobre la intenció de tornar a visitar a curt termini, però no a mitjà ni a llarg termini, cas en què passen a ser altres variables les que tenen més impacte; i, en segon lloc, la satisfacció pot presentar una relació no lineal amb la lleialtat i amb la recompra.

En les últimes dècades han estat nombrosos els models teòrics que han tractat de caracteritzar el procés de satisfacció del consumidor. Entre els teòrics s'ha destacat especialment l'examen de la naturalesa cognitiva (expectatives, resultat, disconformitat, atribució i equitat) i afectiva del consumidor, les conseqüències del qual es traslladen a la lleialtat i al comportament de queixa.

El resultat de la qualitat d'un servei o una destinació turística no depèn exclusivament dels atributs del servei, sinó d'una àmplia varietat d'elements, la qual cosa obliga a mesurar d'una manera conjunta la qualitat percebuda en el conjunt del viatge. **Chen i Tsai (2007)** van establir un model d'estudi amb múltiples relacions entre cinc elements diferents:

- La **qualitat del viatge**: avaluació de la prestació de servei.
- El **valor percebut**: avaluació del cost efectuat enfront de benefici obtingut.
- La **satisfacció general**: desitjos, expectatives i necessitats coberts
- **Comportament intencional**: fidelitat o desitjos de recomanar.
- La **imatge de la destinació**: percepció subjectiva de la realitat de la destinació.

Utilitzant tècniques d'anàlisi factorial, aquests autors van examinar les dimensions i les propietats psicomètriques entre els components principals que determinen les relacions dels factors d'avaluació (qualitat, percepció i satisfacció), el comportament intencional dels turistes i la imatge de la destinació, considerant els atributs que s'assenyalen en la **taula 4**, tal com es recull a continuació:

Taula 4. Anàlisi factorial de la destinació i de la qualitat

<b>Imatge de la destinació</b>	<b>Qualitat del viatge</b>
<b>IM1: Destinació de la marca</b>	<b>TQ1: Hoteleria</b>
Seguretat personal	Preu de l'allotjament
Qualitat de vida	Preus dels aliments i begudes
Neteja	Preus d'altres serveis
Prestigi i reputació	Aliments i begudes d'allotjament
Hospitalitat	Altres serveis d'allotjament
	Seguretat de les activitats
<b>IM2: Entreteniment</b>	<b>TQ2: Recursos turístics</b>
Lleure nocturn	Neteja de platges
Comerços	Singularitat del paisatge
Gastronomia	Confort d'entorn construït
Activitats exòtiques	Climatologia
<b>IM3: Naturalesa i cultura</b>	<b>TQ3: Transport</b>
Flora i fauna	Accessibilitat
Paisatges singulars	Transport interior
Formes atípiques de vida i costums	Places d'aparcament i espai

<b>Imatge de la destinació</b>	<b>Qualitat del viatge</b>
<b>IM4: Sol i platja</b>	<b>TQ4: Esbarjo i lleure</b>
Climatologia	Disposició d'aliments i begudes
Idoneïtat en platges	Infraestructura general
	Informació turística
	Senyalització

Chen i Tsai (2007)

L'estudi efectuat per Chen i Tsai difereix d'altres estudis previs que han tingut en compte la destinació i el valor percebut en el model de comportament del turista. El resultat de l'anàlisi posa de manifest que en el conjunt de relacions existents sobre les decisions que afecten el turista, la relació de la **imatge de destinació** sembla tenir l'efecte més gran i més important sobre les intencions del seu comportament i, per tant, sobre la intenció de tornar-hi i el seu desig de recomanar. La influència de la imatge de destinació no es limita a l'etapa de selecció de destinació, sinó que també afecta el comportament dels turistes en general. Al contrari, es va trobar que la qualitat del viatge tenia una incidència indirecta sobre la satisfacció global, en lloc d'un efecte directe, que actuava mitjançant el valor percebut. Així, doncs, es conclou que no està garantit que un augment de la qualitat impliqui que hi ha un augment de la satisfacció del client, ja que dependrà del valor percebut, de tal manera que si un producte amb alta qualitat no pot fer que els clients estiguin satisfets, la inversió en qualitat haurà estat costosa i de poca utilitat.

Per tant, es pot concloure que en les activitats turístiques resulta molt important exercir la millora contínua sobre els elements que influeixen en la satisfacció de clients, ja que un client insatisfet ens jutjarà per la nostra falta de qualitat o servei, la qual cosa repercutirà tant en la seva elecció futura de tornar a triar el nostre producte/servei, com en la imatge que pugui transmetre a altres clients reals o potencials sobre la seva experiència personal.

Hi ha certs factors que poden provocar transformacions importants en les pautes de comportament dels turistes, com ara l'augment en la disponibilitat d'informació, gràcies a les experiències pròpies o alienes, als mitjans de comunicació, Internet, assessorament d'agències, etc.; una sensibilitat més gran cap als recursos culturals, naturals o de lleure, i l'increment del poder adquisitiu. Quan s'analiza la motivació per a triar una destinació o un producte turístics determinats, s'observa sovint que les opinions sobre la satisfacció del servei prestat tenen un paper transcendental, especialment quan es parteix

d'experiències personals. Tots aquests elements ajuden a comprendre les raons per les quals l'oferta turística s'ha diversificat tant en els últims anys i, alhora, es planteja el repte permanent de millorar els nivells de qualitat.

En el món de la comunicació preval i transcendeix molt més la insatisfacció davant la satisfacció, és a dir, les experiències positives i habituals es transmeten a menys persones que les negatives. A més, en alguns casos, la insatisfacció sobre el producte turístic o servei prestat causa en les persones sensacions de decepció respecte a les expectatives generades, o fins i tot d'estafa o frau, quan s'observen deficiències notables respecte al cost del servei.

### Exemple

Diverses investigacions fetes, entre les quals destaquen els estudis efectuats per l'American Marketing Association, posen de manifest la repercussió que tenen els clients satisfets i insatisfets sobre la demanda potencial de serveis:

- Un client insatisfet explicarà la seva experiència, de mitjana, a onze persones. Les empreses que aconseguen que els clients se'ls queixin directament minimitzen d'una manera important els danys que pot causar un client disgustat.
- Per cada queixa rebuda, hi ha vint clients més que opinen el mateix, però que no es molesten a presentar la queixa. Els clients que expressen la seva insatisfacció es mostren més disposats a tornar a repetir la seva experiència, ja que els clients que no es queixen solen ser menys lleials amb el producte o servei. Els clients que es queixen poden arribar a ser entre els clients més lleials de l'empresa.
- Una persona satisfeta transmet el seu entusiasme a tres més i, de cada cent clients satisfets, es produeixen vint-i-cinc clients nous. Si una queixa es resol satisfactòriament, els clients ho expliquen a cinc persones més, mentre que si reben un bon servei inicialment, només ho diuen a tres persones més, per la qual cosa la repercussió és fins i tot més gran si es duu a terme una bona gestió de queixes o suggeriments.
- El cost d'aconseguir un client nou equival a cinc vegades el de mantenir satisfet el client que ja està guanyat.

En les **decisiones** i els **comportaments de fidelitat** dels viatgers i turistes intervenen un ampli mosaic de relacions entre múltiples variables. **Nova Castillo** (2005) va estudiar a Espanya la gestió de les relacions amb clients com a eina operativa per tal de fomentar el nivell de lleialtat dels turistes que visiten destinacions turístiques urbanes. Entre les principals investigacions internacionals destaca l'aportació de **Woodside i Dubelaar** (2002), que descriuen el sistema de consum turístic com un conjunt d'idees, decisions i comportaments generats pels viatgers durant una fase prèvia, durant l'etapa del viatge i finalment en la fase posterior al viatge que afectarà els seus desitjos futurs. Per a aquests autors, i tal com es pot veure en la il·lustració següent (**figura 7**), les decisions i els comportaments dels viatgers s'adopten en un procés cronològic, i consideren un ampli conjunt de relacions entre variables que es relacionen en aquestes fases:

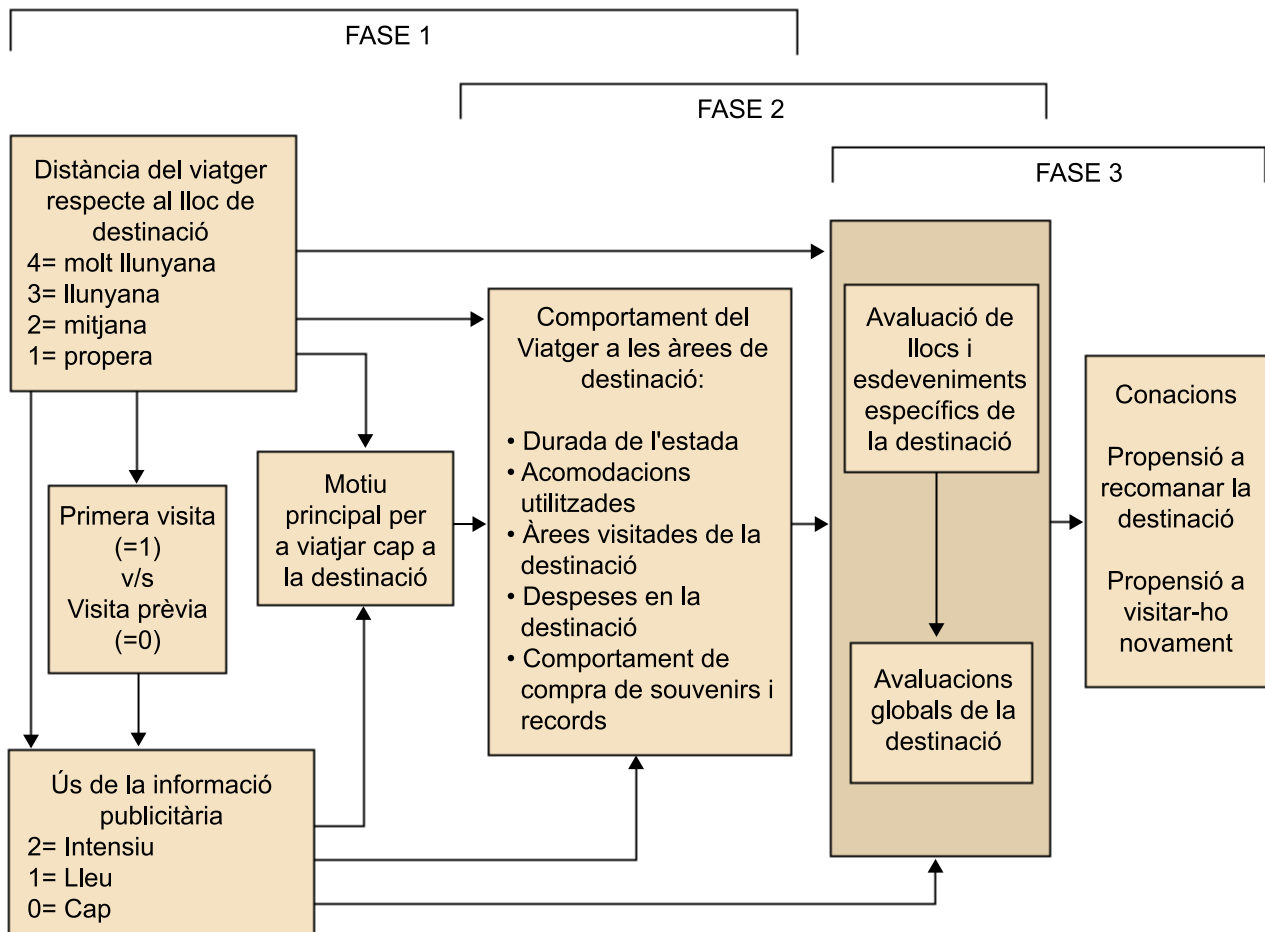
- Variables relatives als antecedents: demogràfiques, psicogràfiques i socials.
- Màrqueting de la destinació i influències relacionades amb el màrqueting de serveis. Les primeres inclouen la publicitat de la destinació a Internet



i ofertes que proveeixen gratuïtament informació, a partir de les guies dirigides al visitant; les segones inclouen el màrqueting d'esdeveniments i atraccions, i també la publicitat feta per companyies de lloguer de cotxes, restaurants i empreses d'allotjament en general.

- Comportament previ al viatge, cerca d'informació i planificació habitual del viatge.
- Eleccions i comportaments relacionats amb les destinacions, modalitat de transport, rutes de viatge, allotjaments, visita a determinats atractius, restaurants i alimentació, compres de béns de consum durador i àrees locals de consum a la destinació.
- Micro i macroavaluacions i satisfaccions. Es relacionen amb els esdeveniments de consum individual i global ocorreguts durant el viatge.
- Aspectes conatius, per exemple, la predisposició i les intencions per a repetir els esdeveniments de consum relacionats amb el turisme, tal com visitar la mateixa destinació en el futur.

Figura 7. Decisions i comportament del viatger davant del consum turístic



La pèrdua de clients reals per insatisfacció representa que, a més de reduir els ingressos per la pèrdua de consumidors, es redueixin les expectatives de creixement sobre la demanda futura, en minvar també els clients potencials, cosa que podria introduir les empreses i destinacions turístiques en un cercle viciós de disminució d'ingressos, reducció de cost, descens de la qualitat i novament pèrdua de més turistes.

Els costos que comporta la promoció del producte o servei són molt més barats quan es tracta de mantenir clients si es comparen respecte als que implica la captació de clients nous. Per això, resulta imprescindible disposar d'instruments que diagnostiquin permanentment els nivells de satisfacció i insatisfacció de la nostra clientela i ens ajudin a identificar les debilitats i les fortaleces dels nostres productes o serveis turístics.

La utilització d'eines i aplicacions adequades permetrà avaluar si les diferències entre la qualitat prestada i la percebuda pel client es redueixen o si, al contrari, estan augmentant i no s'està sabent donar resposta a les expectatives generades. A partir d'aquí, disposarem d'informació bàsica per a la presa de decisions, i sabrem si el procés iniciat per a la millora contínua es desenvolupa de manera favorable o si, al contrari, cal reorientar la nostra política empresarial cap a nous objectius de qualitat.

Entre els principals instruments utilitzats per a conèixer el **grau de satisfacció** i la **fidelitat dels turistes** hi ha els següents:

1) **Enquestes a la demanda.** Es materialitzen en forma de qüestionaris, l'objectiu dels quals és avaluar en quina mesura han estat satisfetes les necessitats i expectatives dels clients respecte als serveis i destinacions turístiques. Els qüestionaris sovint se solen dissenyar tenint en compte els elements físics (entorn, instal·lacions, departaments, serveis, recurs turístic, etc.) i les característiques que es volen valorar (accessibilitat, neteja, cortesia, disponibilitat, etc.). Les enquestes es dissenyen des de la perspectiva de la demanda, tenint en compte les motivacions de la clientela consolidada i l'accidental, i també les causes que poden produir insatisfaccions i queixes. A més, amb l'objectiu d'analitzar la qualitat comparada se sol tenir en consideració les enquestes dissenyades en altres àmbits o l'existència i els valors de la competència.

Les enquestes s'han de fer d'una manera periòdica i continuada (setmanal, mensual, etc.), en funció de la capacitat que tingui l'organització d'incorporar els resultats en el seu pla de gestió de la qualitat. En aquest sentit, cal tenir en compte que es tracta d'utilitzar instruments amb què s'obtinguin resultats que ens ajudin a reorientar la gestió de la qualitat turística.

Els nostres clients i treballadors es podrien sentir defraudats si es duen a terme treballs d'investigació i, a mitjà termini, no es desenvolupen mesures correctores sobre les desviacions observades. Cal tenir en compte que el contingut dels qüestionaris ens haurà de permetre reconèixer o identificar les debilitats,

de manera que resulta absurd i poc útil, almenys per als processos de millora de la qualitat, introduir qüestions els resultats de les quals siguin sempre aduldors o resultin sempre obvis. L'autocrítica es pot aconseguir fàcilment amb canvis d'escala o introduint variables noves. A més d'aprofundir en el coneixement resulta fonamental la comunicació per a desenvolupar els processos de millora de la qualitat.

**2) Reclamacions/suggeriments a la clientela.** Solen ser aportacions qualitatives de tipus personal sobre aspectes determinats del servei, producte o destinació turística. Les organitzacions de les activitats turístiques han de tenir una consideració especial cap a les persones que protesten amb fulls de reclamacions o expressen les seves queixes i els suggeriments per escrit. Les estadístiques determinen que només el quatre per cent dels consumidors insatisfets envia una reclamació; a més, conclouen que una resposta encertada i ràpida (menys d'un mes) permet recuperar el 95% dels clients descontents. Una resposta encertada representa que la direcció assumeixi les responsabilitats sobre errors comesos, alhora que es donen a conèixer al client les mesures correctores perquè les molèsties ocasionades no tornin a succeir, i, fins i tot, si suposés un perjudici greu s'establiria una compensació econòmica o d'una altra índole.

Els clients no solen reconèixer la política de qualitat que pot desenvolupar una organització i no se senten identificats si els seus suggeriments i reclamacions no es reflecteixen en una millora contínua de les prestacions o dels serveis. Per tant, resulta imprescindible disposar d'un sistema de gestió que permeti incorporar i corregir perquè es produeixi la millora contínua. Als departaments d'atenció al client, especialment en empreses grans o de mida mitjana, i a la direcció empresarial, en organitzacions petites, els correspon assumir la funció de comunicació davant la clientela que opta per la reclamació formal, ja que tan sols d'aquesta manera es transmet un compromís directe i s'evita en gran manera la pèrdua de clients.

**3) Opinions qualitatives de professionals.** Es tracta fonamentalment de conèixer l'opinió de persones expertes en la matèria, com ara els treballadors que tenen contacte directe amb el client: guies, recepcionistes, cambreres d'habitacions, màitres, etc. La seva experiència en la tasca diària es tradueix en un ampli i inestimable bagatge de coneixements sobre les incidències que planteja la clientela i els mitjans que s'utilitzen per a resoldre els problemes, i també els nivells d'insatisfacció de la clientela davant de les respostes que ofereix l'empresa.

La posada en marxa de mesures que considerin l'opinió dels treballadors sol ser molt motivadora, ja que els empleats se senten compromesos amb un projecte si hi ha un diàleg i una acceptació de propostes que afavoreixen la millora de la qualitat i del clima social en l'empresa.

**4) Quadre de control.** En cas que resulti difícil o no sigui possible obtenir informació directa amb enquestes a la clientela, també es poden conèixer els nivells de satisfacció d'una manera indirecta, a partir de l'estudi de diferents indicadors, com ara el seguiment dels terminis de lliurament, les devolucions efectuades, els suggeriments i reclamacions rebuts, les felicitacions expressades, la repetició de productes o serveis, les pèrdues de clientela per segments, el volum de demandes, etc. Molts d'aquests indicadors, a més de permetre'ns conèixer la gestió de la qualitat, ens ofereixen informació bàsica sobre l'activitat empresarial.

Així, doncs, es posa de manifest que per a gestionar la millora contínua són necessaris instruments que ens permetin avaluar els nivells de satisfacció o d'insatisfacció de la clientela, identificar les fortaleses i les debilitats del servei o producte turístic, i també identificar el perfil de la demanda.

### Enquestes de satisfacció

En una enquesta de satisfacció dels nostres clients, prenent com a exemple una agència de viatges, resulta important avaluar en la clientela certs atributs, com, per exemple, la imatge de l'establiment, l'acollida i cortesia, l'atenció rebuda, la seguretat i el coneixement en l'assessorament, la presentació de l'oferta, la personalització del servei, la solució a incidències, l'accessibilitat horària i la proximitat de l'agència.

Per tal d'estudiar la satisfacció i fidelitat del turista hem d'assumir el rol del visitant, fer un exercici d'autocrítica i pensar què és el que el client percep cronològicament en tot el procés i què és el que valora. Per tant, l'estructura més adequada per a una enquesta de qualitat comença per agrupar els atributs segons transcorre el procés de venda i consum, així és més fàcil visualitzar l'experiència en tots els seus àmbits.

En el cas de tractar-se d'una agència de viatges, el primer que veu el client en apropar-se a l'agència i en entrar-hi és la seva imatge; una vegada hi accedeixi, el més important és que algú de l'interior l'aculli d'una manera adequada, amb educació i simpatia. Quan el client exposa les seves necessitats, l'agent de viatges li ha de prestar atenció. Després d'això, l'assessora li presenta l'oferta més adequada, personalitzada o per al grup. Les preguntes han de respondre a un procés de racionalització, amb la finalitat de descartar opcions i evitar la reiteració de qüestions.

En fer les enquestes de satisfacció, cal tenir en compte el que es denominen *moments de la veritat*, és a dir, situacions en les quals el client entra en contacte amb els recursos i la manera de funcionar de l'agència. En aquestes interaccions client i venedor determinen la dimensió funcional de la qualitat, ja que durant aquestes interaccions es traspasa al client la major part de la percepció de qualitat tècnica.

Cal recordar que el client no ens compra un producte, ens compra un servei o un intangible que no pot veure, tocar, ni experimentar durant el procés de compra. El client en una agència de viatges diposita la seva confiança i paga un preu; per això, en no poder veure, ni tocar res, la seva decisió de compra es basa en la confiança que li transmeti l'agent de viatges. El client forma part del procés de venda i, depenent de com es desenvolupi la interacció entre l'agent i el client, la venda es tancarà o no. L'eina de venda principal és la comunicació, ja que durant el procés de venda, la confiança sobre el producte turístic és transmesa mitjançant totes les formes de comunicació, entre les quals preval la verbal.

La millor manera de conèixer la satisfacció del client respecte a la qualitat dels nostres productes i/o serveis turístics és la consulta permanent i amigable dels seus sentiments, consultant la seva opinió respecte a la prestació del servei dut a terme. Les enquestes personalitzades sobre les activitats turístiques resulten molt rellevants per a conèixer no sols la conformitat amb els requisits tècnics establerts, sinó també per a aprofundir en la satisfacció del client amb la relació comercial. Els atributs sobre els quals incideix la satisfacció poden ser múltiples: imatge, acollida, atenció rebuda, seguretat, etc.

La **taula 5** recull diferents variables que poden integrar una enquesta de satisfacció de la clientela d'una agència de viatges, com ara qüestions referides a la imatge, l'acollida i l'atenció rebuda, als coneixements del personal, a la presentació de l'oferta, a la personalització i a la proximitat.

Taula 5. Avaluació de la satisfacció de la clientela en una empresa turística (agència de viatges)

<b>Imatge de l'agència</b>
• Considereu adequades les instal·lacions?
• Té bona aparença el personal comercial?
• Opineu que es disposa d'un bon equipament?
• Està neta i ordenada?
• Valoreu l'aparença de la botiga, en una escala d'1 a 7, en què 7 és excel·lent
<b>Acollida i atenció rebuda</b>
• Ofereixen els empleats un tracte amable i professional?
• Considereu que el lloc d'espera estava ben organitzat?
• Tot just arribar, us han saludat i us han preguntat en què podien ajudar-vos?
• Us han somrigut després d'establir contacte visual?
• Us han preguntat i han utilitzat el vostre nom?
• En atendre-us, en primer lloc, han escoltat la vostra demanda?
• Considereu que el venedor ha prestat tota la seva atenció?
• Durant l'atenció rebuda, heu sofert més d'una interrupció?
• Ha estat hàbil el venedor fent preguntes per a identificar les vostres necessitats?
• Ha estat el venedor tranquil i segur de si mateix?
• Us han suggerit un producte d'acord amb les vostres necessitats?
• Heu mantingut un diàleg coherent?
<b>Coneixements del personal</b>
• Considereu que el personal està format adequadament?
• Creieu que el personal té experiència en les seves funcions?
• Us han presentat diferents opcions?
• Si us han ofert un viatge de fullet:
– Us han explicat les diferències del viatge en els diferents fullets?
– Us n'han recomanat algun?
– Us han donat informació addicional que no és en el fullet?
• Considereu que la informació proporcionada és fiable i precisa?
• El venedor coneixia la destinació o el producte?

- El venedor coneixia el producte?

#### Presentació de l'oferta

- Us resulta interessant la informació oferta?
- Considereu suficient la documentació facilitada?
- Ha estat el personal puntual en el lliurament de la documentació?
- Creieu que la presentació del producte o destinació ha influït en la vostra decisió de compra?

#### Personalització

- Us han preguntat pels vostres gustos, desitjos i opinions?
- Us han preparat un pressupost?
- Us han indicat per escrit les dades de contacte?
- Us han ofert possibilitats de fer una reserva?

#### Proximitat i accessibilitat horària

- Considereu adequada la informació en Internet sobre les ofertes de l'agència?
- És a prop l'agència de viatges de casa vostra o de la feina?
- Creieu important la proximitat de l'oficina?
- Estaríeu disposat a desplaçar-vos més de mitja hora per a accedir a l'oficina?
- Té un horari d'atenció prou ampli?

## 4. Qualitat en l'empresa turística i elaboració d'un primer diagnòstic

El turisme és un dels motors de l'economia mundial i espanyola, en particular. Els serveis turístics, recursos naturals, climatologia, patrimoni i activitats de lleure ofereixen prou elements per a atreure, satisfer la generació de noves expectatives i contribuir-hi.

Les empreses turístiques i els professionals del sector són conscients que és necessari establir contínuament reptes i desafiaments nous, especialment en l'àmbit de la qualitat i la prestació del servei. L'esforç de gran part del teixit empresarial turístic es tradueix sovint a assumir la millora contínua, la qual cosa comporta un compromís que no finalitza exclusivament en l'obtenció i interpretació de certs indicadors sobre la satisfacció de la clientela.

Apostar per la millora continuada ha de ser una decisió de la direcció, i comprometre tots els recursos de l'empresa turística amb el sistema de gestió.

La **qualitat certificada** és una realitat creixent que s'està imposant en nombroses activitats productives, i davant de la qual no pot ser aliè el sector turístic. L'evolució en els sistemes de qualitat està permetent que les normes, que en principi van ser dissenyades exclusivament per a la indústria, estiguin essent reorientades, cada vegada d'una manera millor, cap a les nombroses activitats del sector serveis.

La planificació i gestió de la qualitat en les empreses turístiques corresponen als màxims responsables de la **direcció**, i s'ha de fer a partir d'una fase de diagnòstic, que permetrà posteriorment l'elaboració o el disseny del sistema de qualitat.

La direcció també és responsable de la gestió, del desenvolupament i de l'avaluació del sistema de qualitat, tenint en compte les diferents funcions i els processos definits per a tots els recursos involucrats en cada producte i/o servei de l'empresa turística. Per tant, en tota organització ben estructurada la presentació d'un organigrama resulta una eina bàsica, que facilita la comprensió sobre la jerarquia existent, la distribució de l'ocupació i les funcions que desenvolupen els llocs de treball.

El desenvolupament d'un sistema de qualitat o l'aplicació de normes de qualitat obliga que el personal que executi una feina o incideixi sobre el producte o servei, tingui perfectament definides les seves responsabilitats amb relació a les activitats que desenvoluparà, alhora que es produeix un registre de qua-

### Exemple

En les empreses petites, per exemple un petit restaurant on el treballador n'és també propietari, no hi sol haver sistemes documentats, sinó que tot sol passar pel cap del propietari i la manera de treballar. A mesura que l'empresa és més gran, hi ha més probabilitats de trobar-nos procediments, instruccions o documents que organitzen les activitats, de manera que els recursos passen a ser gestionats d'una manera més eficient.

litat i s'estableixen mecanismes de control que contribueixen a la millora de l'empresa o organització turística, ja que l'aportació de solucions convenientes a problemes plantejats dins d'estructures establertes (organigrames) pot implicar-ne fins i tot una modificació.

El **diagnòstic** en l'empresa turística és l'inici del procés cap a un sistema de gestió de la qualitat, ja que es tracta d'analitzar el conjunt d'elements i característiques que poden afectar el producte o servei turístics oferts.

El diagnòstic és fonamental per a determinar els objectius que cal perseguir, la distribució més òptima de la feina entre els recursos humans, els procediments que cal seguir o la correcció dels existents, etc. Per a arribar a ser concloent i transcendent, resulta molt important que dins del diagnòstic s'aprofundeixi en l'anàlisi de la satisfacció del turista i dels treballadors de l'empresa, mitjançant tècniques com les vistes anteriorment.

En els diagnòstics sobre les empreses turístiques resulta fonamental avaluar quina és la gestió de la qualitat que es duu a terme en cada una de les àrees de feina, i el grau de rellevància de la qüestió analitzada, és a dir, com a mínim s'hauria d'identificar si es considera que el seu compliment és obligatori o recomanable.

Atesa la importància que té l'allotjament dins del sector turístic, el qüestionari que es presenta a continuació, en la **taula 6**, recull una anàlisi orientada cap als hotels i apartaments turístics, de manera que s'hi poden observar múltiples variables relacionades amb la gestió de la qualitat en cada un dels àmbits temàtics que es considerin rellevants en aquest tipus d'empreses turístiques, com, per exemple, els següents:

- 1) **Informació, planificació i gestió de la informació.** Es refereix bàsicament a l'ús que es faci de la informació, definició de procediments, planificació de tasques, mecanismes de control i grau de coneixement dels recursos humans.
- 2) **Instal·lacions, equipaments i recursos materials.** En aquest àmbit es poden recollir diferents qüestions referides al tractament de mercaderies, proveïdors, equipaments i adequació de les instal·lacions.
- 3) **Comercialització, acollida i satisfacció del client.** Es tracta de conèixer els canals d'informació i comercialització de l'establiment, com té lloc l'acollida i l'atenció a la clientela, i també els sistemes per a avaluar-ne la satisfacció.
- 4) **Neteja i gestió mediambiental.** Dins d'aquest àmbit s'han d'analitzar elements relacionats amb la higiene, les tasques de neteja i la gestió energètica, de residus i d'aigües.

Taula 6. Qüestionari per a diagnosticar la gestió de la qualitat en una empresa turística (hotels i apartaments turístics)

Grau de rellevància		Sí	No
	<b>1) Informació, planificació i gestió de recursos humans</b>		
Obligatòria	En l'empresa s'ha recollit informació per a tractar de millorar-ne la qualitat?		
Obligatòria	Hi ha un control dels registres que afectin la qualitat?		
Obligatòria	S'analitzen i s'incorporen els resultats de les avaluacions en els processos de millora?		
Recomanable	Hi ha algun manual de qualitat?		



Grau de rellevància		Sí	No
Recomanable	Coneixen algun model d'excel·lència empresarial o sistema de gestió de la qualitat?		
Recomanable	Treballen sobre algun sistema de gestió de la qualitat o model d'excel·lència empresarial?		
Recomanable	Estan informatitzades les eines d'aplicació del sistema de qualitat?		
Recomanable	Han obtingut algun tipus de certificació de qualitat?		
Recomanable	Hi ha un organigrama funcional en què es defineixin les responsabilitats de cada lloc de treball?		
Recomanable	S'ha fet en l'organització una assignació de responsabilitats i mitjans?		
Obligatòria	Es planifiquen periòdicament els objectius, les tasques i els recursos?		
Recomanable	Es duu a terme una avaluació periòdica per a comprovar la gestió de la qualitat?		
Recomanable	Tenen mecanismes de control definits i de seguiment dels objectius proposats?		
Obligatòria	La direcció/propietat es reuneix periòdicament amb el personal per a l'estudi de problemes?		
Obligatòria	Es compleix tota la normativa actual per a oferir els productes i serveis turístics?		
Recomanable	Es coneixen i s'apliquen els procediments establerts en el Pla de seguretat?		
Obligatòria	El personal coneix com ha d'actuar en cas d'accident d'algun treballador o client?		
Obligatòria	Es comunica als nous empleats les seves responsabilitats i obligacions?		
Recomanable	Hi ha algun manual de procediments que afecti les tasques del personal?		
Obligatòria	Tots els empleats han rebut formació sobre les seves funcions?		
Recomanable	Hi ha un pla de formació que involucri tots els recursos humans?		
Recomanable	Hi ha procediments per al tràmit i custòdia de la informació i documentació?		
Recomanable	Hi ha aplicacions informàtiques que garanteixin el control de la gestió?		
Recomanable	Hi ha procediments de prevenció i/o correcció d'errors?		
Recomanable	S'hi apliquen mesures preventives per a evitar errors?		
Recomanable	S'hi efectuen mesures correctores davant errors comesos?		
Obligatòria	Coneix el personal l'entorn per a oferir prou informació turística?		
Obligatòria	Es disposa d'informació sobre la destinació?		
Recomanable	Hi ha criteris d'imatge del personal davant la clientela?		
Recomanable	Periòdicament se sol·licita al personal la seva opinió sobre les tasques desenvolupades?		
Recomanable	Es promou la comunicació entre treballadors membres d'equips?		
Recomanable	Informeu el personal de les correccions fetes com a conseqüència dels seus suggeriments?		
Recomanable	Considereu que l'organització facilita la promoció laboral dels empleats?		
Recomanable	Considereu que l'organització facilita l'estabilitat laboral dels empleats?		
Recomanable	El personal té coneixement d'idiomes?		

<b>Grau de rellevància</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>
Obligatòria	Disposen dels telèfons d'urgència?		
Obligatòria	Es fan les revisions que la normativa exigeix?		
Obligatòria	Hi ha un registre de tasques de manteniment fetes i previstes?		
Obligatòria	Es preveu un programa específic de manteniment per a les àrees exteriors?		
Obligatòria	S'exhibeixen els preus i les tarifes que s'apliquen a l'establiment?		
Obligatòria	S'exhibeixen els mitjans de pagament que s'accepten a l'establiment?		
Recomanable	Disposen d'un registre d'averies de l'establiment?		
Recomanable	S'estandarditza la contractació de serveis per a esdeveniments?		
Obligatòria	Hi ha procediments de tractament per a l'acollida del client?		
Obligatòria	Les reserves es fan sobre un formulari de continguts estàndard?		
Obligatòria	Disposeu d'informació sobre la qualitat dels serveis de la competència?		
	<b>2) Instal·lacions, equipaments i recursos materials</b>		
Obligatòria	Es disposa d'una senyalització adequada d'accés a l'establiment?		
Obligatòria	Està l'establiment perfectament identificat?		
Obligatòria	Disposa d'una senyalització correcta direccional interna i dels elements de seguretat?		
Recomanable	Són adequades les instal·lacions per a persones amb mobilitat reduïda?		
Obligatòria	Disposa d'un espai de recepció ampli i confortable?		
Obligatòria	Hi ha una decoració adequada i renovada?		
Obligatòria	Representen els sorolls una molèstia per a la clientela?		
Obligatòria	Hi ha ventilació als espais comuns de l'allotjament?		
Recomanable	Es disposa d'un espai independent com a cambra d'equipatges?		
Obligatòria	Resulta confortable i adequat el mobiliari?		
Obligatòria	Estan equipats correctament els lavabos?		
Obligatòria	Hi ha plafons o altres sistemes d'informació sobre les sales i els espais per a esdeveniments?		
Obligatòria	Disposeu d'una farmaciola per a primers auxilis?		
Obligatòria	Hi ha papereres i cendrers en zones de fumadors?		
Recomanable	Disposeu d'un directori de serveis locals que satisfacin les necessitats de lleure de la clientela?		
Obligatòria	Hi ha informació visible sobre el servei d'habitacions i el restaurant?		
Obligatòria	Disposeu de material informatiu sobre la destinació?		
Obligatòria	Estan dotats els banys i els lavabos de tots els elements essencials?		
Recomanable	Hi ha un plafó amb el pla d'emergència?		
Recomanable	Es fan inventaris trimestrals en cada un dels departaments?		

<b>Grau de rellevància</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>
Recomanable	Hi ha un procediment per a la recepció de comandes?		
Recomanable	Està establert l'horari de recepció de mercaderies?		
Recomanable	Es verifiquen la caducitat i la temperatura dels productes que es reben?		
Recomanable	Es disposa del registre sanitari de proveïdors?		
Recomanable	Es tenen en consideració criteris de qualitat en la selecció de proveïdors?		
	<b>3) Comercialització, acollida i satisfacció del client</b>		
Obligatòria	És absolutament veraç la informació que es proporciona de l'establiment?		
Recomanable	Participeu en accions de promoció de la destinació?		
Recomanable	Hi ha informació a les oficines de Turisme sobre l'establiment?		
Recomanable	És possible conèixer l'establiment per Internet?		
Recomanable	És possible reservar plaça a l'establiment per Internet?		
Recomanable	És possible efectuar un pagament de reserva de plaça de l'establiment per Internet?		
Obligatòria	Hi ha fórmules de cortesia aplicades pel personal davant la clientela?		
Obligatòria	Disposeu d'informació de l'establiment per al client?		
Obligatòria	Les trucades són contestades o són tornades en un temps d'espera breu?		
Obligatòria	Els missatges són lliurats en un temps d'espera breu?		
Recomanable	Es personalitza l'atenció al client?		
Obligatòria	Es comproven les dades de reserva del client?		
Obligatòria	Es processa la informació de clients i proveïdors recollida per qualsevol mitjà de comunicació?		
Obligatòria	La sortida es fa d'una manera àgil i amb un temps d'espera breu?		
Obligatòria	Utilitzeu factures amb un format determinat?		
Obligatòria	Es controlen els temps de lliurament de serveis?		
Recomanable	Hi ha horaris mínims establerts per a la prestació de serveis?		
Obligatòria	Considereu que en determinades èpoques hi ha retallades de despeses que afectin el producte o servei turístic?		
Recomanable	Avalueu periòdicament la satisfacció/insatisfacció de la clientela?		
Recomanable	Disposa l'establiment d'enquestes que considerin la motivació i la satisfacció de la clientela?		
Obligatòria	Disposa de registres que recullin els suggeriments o les expectatives de la clientela?		
Obligatòria	Hi ha un llibre o registre de queixes i reclamacions?		
Obligatòria	Responen a les queixes i reclamacions adequadament i en un termini de temps breu?		
Obligatòria	S'utilitza la informació dels registres per a millorar el servei?		
Recomanable	S'informa els clients de les millores fetes gràcies als seus suggeriments?		

Grau de rellevància		Sí	No
	<b>4) Neteja i gestió mediambiental</b>		
Obligatòria	Es neteja periòdicament la zona exterior i interior de l'establiment?		
Obligatòria	Es desenvolupen les tasques de neteja en moments de menys presència de clients?		
Recomanable	Hi ha una planificació de la neteja de les zones exteriors i interiors?		
Obligatòria	S'efectuen tasques de desinfecció, desinsectació i desratització segons la normativa?		
Recomanable	Es fa la neteja emplenant una llista de tasques?		
Obligatòria	Es compleixen una sèrie de requisits mínims en les tasques de neteja?		
Obligatòria	Es comprova periòdicament l'existència de productes de neteja sobre una llista?		
Obligatòria	Disposa d'equipament i productes adequats de neteja?		
Recomanable	Es fa algun control que asseguri les condicions òptimes de neteja?		
Obligatòria	S'efectua un emmagatzematge adequat dels productes de neteja?		
Obligatòria	Es classifiquen els residus per a reciclar-los?		
Recomanable	Incorpora criteris mediambientals en les decisions de compra?		
Recomanable	S'utilitzen productes biodegradables?		
Obligatòria	Hi ha mesures d'estalvi energètic?		
Recomanable	Es depuren les aigües?		
Recomanable	Es reciclen les aigües?		

Després d'elaborar el diagnòstic de qualitat en l'empresa turística, és procedent avançar cap al **disseny del sistema de gestió de qualitat i cap a la certificació**, si bé aquests continguts seran tractats d'una manera detallada en el mòdul següent, juntament amb altres aspectes com les característiques i la tipologia dels establiments turístics, els principals models de gestió de la qualitat turística i els processos per a la seva implantació.

L'èxit dels sistemes de gestió de la qualitat en les empreses turístiques, i per tant de la certificació, rau en les oportunitats que ofereix tant per al client com per a l'empresa. No obstant això, la inexistència d'un sistema de qualitat o d'una marca no ha de ser vista com a absència de qualitat, ja que són innumbrables els exemples d'empreses que, en no disposar de sistemes, o sense estar certificades, ofereixen un producte o servei igual o superior al que tenen altres empreses turístiques amb marca de qualitat.

Els sistemes de qualitat i la certificació, des del punt de vista de la demanda, se solen veure com una garantia sobre el producte o servei, per la qual cosa inspiren confiança respecte a la capacitat empresarial per a satisfer les necessitats o expectatives. A més, el client sol valorar positivament els sistemes de

qualitat, ja que hi ha una organització responsable que tramita i resol les seves reclamacions i els seus suggeriments, que poden anar des de la simple resposta de cortesia, fins a la reorientació de recursos o compensació sobre les demandes plantejades.

Quant a l'empresa turística, els principals **avantatges** que sol tenir el desenvolupament de **sistemes de gestió de qualitat o la certificació** es resumeixen de la manera següent:

- Augmenten les exigències i les responsabilitats del producte o servei turístic, alhora que possibilita disposar d'instruments que permeten valorar l'evolució de la qualitat, tant en productes, serveis, processos com segons les opinions de la clientela.
- Disminueixen, a mitjà termini, els nivells d'insatisfacció de la clientela, cosa que es tradueix en una garantia de fidelitat i provoca a llarg termini un augment de la demanda.
- Constitueix un element complementari en l'estratègia de promoció i comercialització del producte, tant per la confiança que genera en els clients com en els proveïdors i en els intermediaris.
- Repercuteix favorablement en els resultats econòmics a mitjà termini, ja que es produeix un increment dels beneficis via un augment de la demanda i un descens dels costos que genera la correcció d'errors davant d'una falta de qualitat.
- Incideix positivament en la motivació dels treballadors, de manera que se senten més responsables dels processos que desenvolupa l'empresa turística.

Paral·lelament a aquests factors positius, també hi ha certs aspectes que fonamenten les principals **objeccions** al desenvolupament de sistemes de qualitat i, per tant, a la certificació de la qualitat:

- **Informació i repercussió escasses sobre el teixit productiu.** En la major part de l'estructura empresarial predominen les pimes davant les grans corporacions, especialment en el sector turístic. La complexitat dels models dissenyats i l'escassa cultura empresarial de les petites empreses constitueixen fortes barreres per a la implantació de sistemes i, per tant, aconseguir-ne la certificació.
- **Falta de lideratge.** Moltes vegades ens trobem direccions d'organitzacions i empreses que estan més centrades en la gestió que en els processos estratègics de planificació, per la qual cosa es demoren les decisions sobre els projectes de qualitat. Els sistemes que no es planifiquen llangueixen, per això cal programar les actuacions en una agenda. A més, un altre símptoma de

la falta de lideratge és la indefinició de responsabilitats en les organitzacions, ja que hi ha moltes entitats que camuflen els conflictes de poder mitjançant llacunes sobre les responsabilitats del personal de l'organització.

- **Escassetat de recursos i costos.** La implantació d'un sistema genera despeses importants associades tant a l'adaptació (formació, equipaments, etc.) i manteniment del sistema com a l'obligatorietat de fer front a auditories externes. A l'hora d'iniciar el projecte tot són bons desitjos, però no hem d'oblidar que els sistemes de qualitat necessiten certs recursos humans i materials. Per tant, cal assumir que s'han de treure o suplementar recursos, ja que en certs sistemes com la Q de l'IQTE hi ha uns requisits exigents quant a les infraestructures o als equipaments.
- **Augment de la burocràcia administrativa.** La certificació comporta la redacció i el control de nombrosa documentació, procediments i registres. Per tant, ens hem de cenyir al que és estrictament necessari i fer ús de les aplicacions informàtiques, sense caure en la temptació de voler documentar qualsevol procés.

No obstant això, moltes d'aquestes objeccions es veuen minvades quan es té en consideració que la implantació d'un sistema de qualitat no es fa d'un dia per l'altre, és a dir, l'elaboració del model i el desenvolupament del sistema es fa de manera gradual. De fet, en les empreses certificades ISO 9000 s'estima que no és fins al cinquè any quan s'apliquen efectivament la meitat de les eines definides pel sistema de qualitat.

## 5. Els Sistemes turístics de garantia de la qualitat

L'objectiu final de la implementació d'un sistema de gestió de la qualitat en una empresa o destinació turística és el de comunicar al mercat les garanties i beneficis que aquest sistema aporta al consumidor. Des del punt vist del consumidor, a aquest poc li importa si tenim uns processos de treball ben definits, o si disposem d'un indicador de gestió que mesura determinats resultats. El consumidor final exigeix que el servei o producte rebut s'adeqüi a les seves necessitats i expectatives. Per tant, a l'hora de comunicar el missatge de la qualitat hem de pensar en els mateixos termes en què pensa el client o usuari final.

La comunicació de la marca de qualitat ha de perseguir dos objectius:

- **Informar al consumidor.**  
Donar-li a conèixer el que significa la marca de qualitat que hem obtingut. Per exemple, l'obtenció de la certificació ISO 9000 ens ha permès millorar la qualitat del servei que percep el nostre client.
- **Motivar-ho.**  
Argumentar els avantatges que la marca de qualitat aporta al nostre restaurant. Per exemple, la certificació ISO 9000 implica el nostre compromís cap a un sistema de control de la traçabilitat de tots els productes que componen els nostres plats. El nostre restaurant **garanteix** aliments sans i fiables per a la seva salut.
- **Induir a l'acció del consumidor.**  
Comunicar els avantatges i garanties al consumidor final, afavoreix la recomanació i la seva fidelitat. Estem creant un missatge que busca generar confiança en el consumidor.

Objectius que hem de considerar a l'hora de comunicar un sistema de qualitat:

- Ajudar al consumidor a prendre una bona decisió proporcionant-li informació:
  - Sobre els aspectes tangibles i intangibles del negoci.
  - Sobre la fiabilitat del producte o servei.
- Posar en valor aquelles marques o empreses que ofereixen una millor relació qualitat-preu.
- Incrementar la competitivitat de l'empresa.

A l'hora de comunicar el missatge de la qualitat les empreses turístiques es focalitzen en dues grans garanties:

- **La qualitat del servei o producte.** Garantim que el producte o servei compleix una sèrie d'estàndards o requisits mínims. Per exemple: la superfície de l'habitació d'un hotel ha de tenir com a mínim una superfície de 20 m<sup>2</sup>.
- **La qualitat de la gestió.** Certificació del nivell de gestió de l'empresa, mitjançant el compliment d'uns requisits que garanteixen que l'empresa internament aplica una sèrie de processos, eines, indicadors, etc per assegurar un producte final de qualitat. Exemple: la certificació sota el model ISO, EFQM o similars.

Figura 8. Exemple de comunicació de certificació de la qualitat.

**CALIDAD**

Un sistema de calidad es la mejor herramienta para la organización interna de la empresa y para lograr la excelencia en todos los servicios al cliente.

Aplicando un sistema organizado de trabajo en el que se sustituye la buena voluntad de todo el equipo por un método, conseguimos definir de una forma clara, y dejándolo por escrito, nuestra manera de hacer y de organizarnos. Este método define la responsabilidad de cada uno en la realización de su tarea, a la vez que fomenta la mejora continua y consolida la gestión por procesos.

Debido a ello, y a que entendemos la Calidad como una parte integrante de la gestión empresarial, Hoteles Silken está inmerso en un ambicioso proyecto de gestión de Calidad que hasta el momento ha dado como resultado la certificación de seis de sus hoteles en la Norma UNE EN ISO 9001:2008, de los cuales dos de ellos cuentan también con la norma Q de calidad turística basada en la Norma UNE 182001:2008 gestionada por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)

**Q la marca de calidad turística**

Bajo la marca Calidad Turística Española se ampara el conjunto de los productos turísticos que cumplen con unos niveles de Calidad exigidos y recogidos en las Normas de Calidad de Servicios y que aseguran estar trabajando en la mejora continua de los mismos a fin de complacer en todo momento las exigencias de sus clientes. La gestiona el Instituto para la Calidad Turística (ICTE). Las características que cumplen esta Marca de Calidad son las siguientes: Prestigiosa, Diferenciadora, Fiable y Rigurosa.

**Hoteles certificados:**

- Silken Gran Havana Barcelona
- Silken Park Hotel San Jorge

**Certificado de calidad ISO 9001:2008**

Para conseguir un Sistema de gestión de calidad que responde al compromiso de lograr la satisfacción de nuestros clientes nos basamos en la Norma ISO que precisa de los siguientes aspectos: énfasis en la satisfacción del cliente, Satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, formación del personal, mejora continua, compromiso con el sistema, ser competitivos y el énfasis en la gestión de los procesos.

**Hoteles certificados:**

- Silken Gran Havana Barcelona
- Silken Park Hotel San Jorge
- Silken Monumental Naranco Oviedo
- Silken Villa de Avilés

Font: <http://www.hoteles-silken.com/hoteles-silken/calidad-silken/>

## 5.1. Exemples de marques de qualitat sectorial al mercat turístic

En molts països del món s'han creat certificacions de qualitat que busquen promoure entre les empreses turístiques millors nivells de qualitat. Aquestes certificacions poden ser iniciativa d'entitats públiques o privades que actuen com *labels* de qualitat amb els següents objectius:

- Atreure més turistes.
- Millorar la competitivitat i la coordinació de les empreses integrants.
- Generar millors nivells de transparència en la comunicació amb el client.

Les marques de qualitat sectorials es basen habitualment en la següent estructura:

### 1) Definició d'estàndards.



Els criteris que han de complir les organitzacions que apliquen per aquesta marca.

## 2) Procés d'avaluació i anàlisi.

Com l'organització duu a terme la implementació dels estàndards.

## 3) Certificació i acreditació

El procés d'avaluació per garantir que l'organització compleix els estàndards de la marca. Els responsables de dur a terme l'acreditació, i el període de temps de revisió.

## 4) Sistema de reconeixement.

Com es promou la marca al mercat amb la finalitat de que sigui reconeguda pel consumidor objectiu.

A continuació citem diversos exemples de marques de qualitat. Totes aquestes marques es basen en la certificació del producte o servei que percep el client.

### Guia Michelin

El mètode de treball amb el qual Michelin realitza la seva guia des de fa més d'un segle es basa en visites anònimes a restaurants i en la consegüent qualificació de la seva qualitat gastronòmica, de la decoració, del servei i de la situació del local.

Més informació: [www.viamichelin.fr/](http://www.viamichelin.fr/)

### Restaurateurs de France

Label privat de l'Associació Nacional dels Restauradors de França. Els criteris de qualitat que avalua són els següents:

- Exteriors del restaurant
- Acolliment
- Reserva
- Accés i senyalització
- La sala del restaurant
- El servei i la presentació del producte
- Els lavabos
- El comiat
- La cuina

Més informació: <http://www.restaurateursdefrance.com/>

### AAA Diamond Award

Distintiu atorgat per l'American Automobile Association (AAA) a hotels i restaurants d'EUA, Canadà, Mèxic i el Carib, la certificació AAA Diamond Award garanteix que l'establiment ofereix els més alts estàndards de luxe, qualitat i servei d'alt nivell.

Els hotels i restaurants no paguen per ser inclosos en les votacions de l'AAA.

La qualificació de diamants es realitza anualment per un equip d'avaluadors professionals que fan les inspeccions in situ de cada propietat, i a partir d'enquestes als propis membres de l'AAA. El requisit principal per rebre una qualificació de Diamant AAA és aconseguir en primer lloc l'estatus d'AAA Approved® (AAA Aprovat). Complint els requisits bàsics establerts per l'AAA, i que consideren sis àrees clau:

- Interacció entre els llocs directius i operatius.
- Nivell d'hospitalitat i professionalisme.
- Neteja i condicions confortables.
- Àrees exteriors, interiors i públiques.
- Decoració de les habitacions, ambientació de la propietat i nombre de comoditats ofertes.
- Els sanitaris.

La classificació de l'AAA es basa en categories que van d'Un a Cinc Diamants, els quals són indicadors de la qualitat en el servei, de les instal·lacions i comoditats disponibles per a hostes i comensals en cada establiment.

Més informació: <http://newsroom.aaa.com/diamond-ratings/>

### **The Leading Hotels Of The World**

The Leading Hotels of the World, Ltd. estableix els seus estàndards de producte i servei mitjançant Leading Quality Assurance, una empenedoria conjunta que condueix inspeccions anònimes per a les organitzacions d'hospitalitat més prestigioses del món. El detallat sistema de puntuació està dissenyat per cobrir totes les etapes de l'experiència de l'hoste, des del moment en què es realitza la reserva fins al *check-out*, incloent tots els aspectes del producte hotelier, des de la recepció fins al *back-of-house*.

Més informació: <https://www.leadingquality.com/default.aspx>

### **Quiet Room**

El segell Quiet Room® és la primera i única marca objectiva per a habitacions silencioses. Els hotels que compten amb aquest segell garanteixen que les habitacions estan completament insonoritzades a qualsevol molest soroll. La majoria d'elles es troben en hotels de quatre o més estels.

El segell distintiu Quiet Room® és una iniciativa de l'holandès Kenniscentrum Geluidsisolatie/KGI (Centre de Coneixement de l'Aïllament Acústic). El KGI controla i certifica els hotels.

Més informació: <https://www.quiethotelroom.org/es/>

## EEIG EU STANDARD

La Càmera Europea de Comerç i Indústria a Brussel·les (EEIG) ha patentat una sèrie d'estàndards de qualitat relacionats amb el sector turístic:

- European Hotel Standard (EuHS)
- European Restaurant Standard (EuRS)
- European Coffeehouse Standard (EuCS)
- European Quality Standard for Càmping sites (EuQSCS)

Els objectius d'aquests estàndards són:

- Motivar a les empreses turístiques a aconseguir uns nivells d'excel·lència tant a nivell intern (gestió) com a extern (servei).
- Garantir que les empreses certificades compleixen tots els requisits legals relacionats amb la seva activitat.
- Assegurar el compromís mediambiental de les companyies certificades.

Vegem a continuació alguns exemple d'estàndards de gestió que apliquen als hotels:

### Hotel de 4 \*

- S1. Estar registrat com a negoci
- S2. Estar registrat com a hotel
- S3. Disposar d'un pla de negoci
- S4. Disposar de material ètic de comunicació i publicitat
- S5. Membre de l'Associació Hotelera Nacional
- ...

D'altra banda el sistema EEIG EU STANDARD també mesura estàndards de qualitat de producte o servei.

### Hotel de 4 \*

- Qualitat de l'habitació
  - Disposar de TV i ràdio via cable o satèl·lit en totes les habitacions.
  - Mini bar a l'habitació.
  - Totes les habitacions han de tenir cambra de bany i lavabo.
  - Canvi diari de tovalloles.

- Sabó, xampú, mocadors.
- Oferta gastronòmica
  - Restaurant amb un nombre de cadires que cobreixi fins al 80% del nombre d'habitacions.
  - Carta de vins amb almenys 15 vins de qualitat.
  - Menú de quatre plats amb tres opcions a escollir, o servei de carta.
- ...

Així mateix un hotel pot aplicar per una especialització: esportiu, joc, salut, conferències, etc.

Més informació: [http://www.european-economic-chamber-eeig.eu/en/our\\_products.htm](http://www.european-economic-chamber-eeig.eu/en/our_products.htm)

## Exercicis d'autoavaluació

1. Assenyaleu les principals característiques que diferencien una empresa de serveis d'una empresa productora de béns.
2. Què s'entén per *avantatge comparatiu* i *avantatge competitiu* en una empresa turística?
3. Quin tipus de factors es poden considerar exògens a l'activitat turística d'una empresa?
4. Quin tipus de factors es poden considerar endògens a l'activitat turística d'una empresa?
5. L'instrument denominat *SERVQUAL* facilita una mesura de la qualitat de servei percebuda. Quines són les cinc dimensions que integren els elements que possibiliten la percepció de la qualitat?
6. En una empresa turística resulta important conèixer el client. Quin grup de variables considereu rellevants per a identificar el comportament i el perfil dels turistes?
7. Imagineu-vos que dirigiu un petit establiment hotelier i voleu conèixer l'opinió del turista sobre el vostre establiment. Sobre quines unitats de l'organització plantejaríeu les qüestions per avaluar?
8. Indiqueu quina repercussió té la satisfacció i la insatisfacció sobre la demanda potencial de serveis.
9. Quins són els principals instruments que s'utilitzen per a conèixer el grau de satisfacció i fidelitat dels turistes?
10. Imagineu-vos que dirigiu una agència de viatges i voleu conèixer l'opinió de la vostra clientela sobre certs aspectes de l'empresa. Plantegeu almenys sis qüestions pertinents sobre l'acollida i l'atenció rebudes.
11. Indiqueu els principals avantatges que sol tenir el desenvolupament d'un sistema de gestió de qualitat en una empresa turística.
12. Destaqueu les principals objeccions que sol tenir la posada en marxa i l'aplicació d'un sistema de gestió de qualitat en una empresa turística.
13. El diagnòstic en l'empresa turística és l'inici del procés cap a un sistema de gestió de la qualitat. Imagineu-vos que sou un consultor i heu de plantejar almenys sis qüestions pertinents per conèixer la gestió que es fa sobre el servei de neteja d'un establiment turístic.

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. Bàsicament, les diferències es resumeixen en els aspectes següents:

a) **Importància dels recursos humans.** La majoria dels serveis són intangibles; no són objectes, són més aviat resultats. En la prestació de serveis els elements intangibles relacionats amb els recursos humans són molt rellevants, ja que en la producció de béns la importància rau fonamentalment en els elements tangibles. La formació i l'actitud és bàsica en la prestació dels serveis, ja que influeix notablement en la satisfacció i en la seva prestació correcta. El sector serveis, en general, i especialment l'oferta turística, es caracteritzen perquè són intensius en mà d'obra, per la qual cosa són capaços d'ocupar laboralment moltes persones, que influeixen en la prestació de serveis.

b) **Inseparabilitat del consum/producció.** Els serveis es produeixen i consumeixen simultàniament, per la qual cosa el servei només existeix si es presta i posteriorment desapareix. Així, doncs, la inseparabilitat de la producció i el consum és una característica de moltes empreses de serveis. No és possible emmagatzemar o traspasar la propietat, com en el cas de la producció de béns; per això, els serveis no requereixen plantes de producció, de transformació o d'emmagatzematge, igual que succeeix en el cas de les empreses de béns.

c) **Personalització enfront d'estandardització.** Les empreses que fabriquen béns solen estandarditzar components o productes, la qual cosa possibilita establir línies de producció, ja que en els serveis sol ser el client qui determina amb la seva participació el tipus de prestació que cal dur a terme, ja que és possible interactuar-hi. Per tant, a causa del seu caràcter intangible, hi ha un repte permanent en les empreses de serveis per a comprendre i identificar els elements clau en la satisfacció de la qualitat.

2. Entre els factors que afecten el desenvolupament empresarial turístic n'hi ha uns de vinculats als avantatges comparatius i d'altres als competitius. L'avantatge comparatiu es refereix, fonamentalment, a l'existència dels recursos que té una empresa o destinació turística (allotjament, clima, cultura, etc.), ja que l'avantatge competitiu versa sobre la capacitat per a afegir o combinar els recursos disponibles, per la qual cosa comprèn un conjunt de factors com la qualitat de l'oferta turística, la satisfacció del turista, el nivell de preus, la formació, etc.

3. Els factors exògens són els que no depenen de la iniciativa particular d'una empresa turística, si bé la seva evolució condiciona l'activitat empresarial; els més rellevants es poden classificar de la manera següent:

a) **Factors normatius.** Les legislacions i les disposicions normatives administratives determinen el conjunt de característiques que ha de complir l'oferta turística, d'aquesta manera es regulen múltiples aspectes sobre les instal·lacions o edificació, les condicions sanitàries, la seguretat, etc., i també les relacions laborals, de producció i de comercialització dels productes turístics. Tots aquests factors constitueixen un llindar mínim de legalitat, que determina les característiques bàsiques de qualitat normativa dels productes o serveis turístics.

b) **Infraestructures.** L'accessibilitat i les dotacions d'infraestructura i equipaments són elements fonamentals per a afavorir el desenvolupament dels serveis, en general, i del turisme, en particular. El concepte d'*accessibilitat* s'ha d'entendre no solament com la possibilitat de desplaçar-se físicament gràcies a aeroports, carreteres, etc., sinó també per les facilitats que hi pugui haver per a comunicar-se mitjançant usos de telèfons mòbils, ADSL, etc.

c) **Competència.** La demanda turística creixent ha motivat una expansió del nombre d'empreses que es dediquen a satisfer el turista. L'evolució de l'oferta i dels preus de la competència condicionaran els serveis i els productes oferts, i també els resultats empresarials de les activitats turístiques que ofereixen els seus serveis en una destinació turística determinada.

d) **Factors imprevisibles.** Dins d'aquesta categoria hi hauria tots els que no es poden preveure, com ara catàstrofes naturals, terrorisme, restriccions de trànsit aeri, cops d'estat, etc.

4. Els factors endògens són els que depenen exclusivament de la gestió que dugui a terme l'empresa turística i per tant estan sota el seu control. Les decisions de la direcció empresarial incideixen especialment en tres tipus d'elements en els quals se solen basar les seves estratègies per a guanyar competitivitat turística:

a) **Preus.** En una economia de mercat, un descens important dels preus pot implicar el començament d'una guerra de preus, productes o destinacions turístiques, a més d'un deteriorament de la qualitat. Un exemple bastant freqüent d'aquest tipus de comportaments es produeix en les destinacions de turisme de sol i platja, que en èpoques d'ocupació baixa compensen els desequilibris estacionals mitjançant reduccions de preus, les quals tenen com a objectiu atreure el màxim nombre de turistes, si bé alhora se sol produir una reducció dels

recursos humans, que comporta una disminució de la qualitat del servei. Per tant, resulta molt difícil intervenir sobre la variable de preus en mercats turístics competitiu sense que la qualitat es vegi afectada per això.

**b) Costos.** Excloent els costos fixos de l'immobilitzat, les empreses de serveis suporten especialment uns costos alts vinculats a les despeses laborals dels recursos humans, a l'equipament i al seu manteniment i als consums intermedis que es fan per a satisfer la demanda turística. Igual que succeïa en els preus, resulta molt difícil reduir els costos empresarials sense que la qualitat es vegi disminuïda.

**c) Qualitat.** A diferència d'altres activitats productives, des de les empreses turístiques es pot intervenir sobre la qualitat que afecta tant els elements i les característiques tangibles dels productes turístics, per mitjà de les diferents unitats físiques, com sobre els elements intangibles, a partir de la gestió dels processos en els serveis. Precisament, la gestió de la qualitat constitueix la manera més òptima d'incrementar el valor afegit dels productes turístics, alhora que representa la millor via per a reduir costos en prevenció, control i correcció d'errors.

5. Les cinc dimensions que integren els elements que possibiliten la percepció de la qualitat en el sector turístic són:

**a) Elements tangibles.** Aparència de les instal·lacions físiques, equips, personal i materials de comunicació.

**b) Fiabilitat.** Habilitat per a executar el servei promès de manera fiable i acurada.

**c) Capacitat de resposta.** Disposició per a ajudar els clients i per a prestar-los un servei ràpid.

**d) Seguretat.** Coneixement i atenció dels empleats i la seva habilitat per a inspirar credibilitat i confiança. Agrupa les dimensions anteriors denominades *professionalitat*, *cortesia*, *credibilitat* i *seguretat*.

**e) Empatia.** Mostra d'interès i nivell d'atenció individualitzada que ofereixen les empreses als seus clients. Agrupa els antics elements d'accessibilitat, comunicació i comprensió de l'usuari.

6. Les variables que permeten identificar el comportament i el perfil dels turistes es poden classificar en els grans grups següents:

**a) Opinions i impressions del viatge/estada:** fonts consultades, satisfacció sobre l'entorn, servei, infraestructures, equipaments, etc.

**b) Característiques del viatge/estada:** motiu principal, paquet turístic, mitjà de transport, durada de l'estada, llocs visitats, etc.

**c) Comportament sobre la despesa.** Despeses fetes, mitjans de pagament, etc.

**d) Característiques dels visitants:** lloc de residència, edat, perfil socioeconòmic, etc.

7. L'opinió sobre el producte turístic ofert per un establiment hotelier es pot formular qualificant les unitats organitzatives següents:

**a) Recepció:** reserves; gestió d'equipatges; rebuda i col·locació; atenció al client; telèfon; facturació i sortida; seguretat, etc.

**b) Neteja:** habitacions; plantes i zones comunes; serveis o lavabos; articles d'higiene; bugaderia, etc.

**c) Restauració:** cafeteria i bar; esmorzars; servei de restaurant (menú, bufet); servei d'habitacions; cuina, etc.

**d) Instal·lacions i equipament:** equipament d'habitacions; sistemes de condicionament de temperatura; escales i ascensors; equipament de zones comunes; instal·lacions elèctriques; instal·lacions exteriors, etc.

8. Els clients satisfets i insatisfets incideixen sobre la demanda potencial de serveis de la manera següent:

**a)** Un client insatisfet explicarà la seva experiència, de mitjana, a onze persones. Les empreses que aconseguen que els clients se'ls queixin directament, minimitzen d'una manera important els danys que pot causar un client disgustat.

**b)** Per cada queixa rebuda, hi ha vint clients més que opinen el mateix, però que no es molesten a presentar la queixa. Els clients que expressen la seva insatisfacció es mostren més

disposats a tornar a repetir la seva experiència, ja que els clients que no es queixen solen ser menys lleials amb el producte o servei. Els clients que es queixen poden arribar a ser entre els clients més lleials de l'empresa.

c) Una persona satisfeta transmet el seu entusiasme a tres més i, de cada cent clients satisfets, es produeixen vint-i-cinc clients nous. Si una queixa es resol satisfactòriament, els clients ho expliquen a cinc persones més, mentre que si reben un bon servei inicialment, només ho diuen a tres més, per la qual cosa la repercussió és fins i tot més gran si es fa una bona gestió de queixes o suggeriments.

d) El cost d'aconseguir un client nou equival a cinc vegades el de mantenir satisfet al client que ja està guanyat.

9. Entre els principals instruments utilitzats per a conèixer el grau de satisfacció i la fidelitat dels turistes hi ha els següents:

- **Enquestes a la demanda.** Es materialitzen en forma de qüestionaris, l'objectiu dels quals és avaluar en quina mesura han estat satisfetes les necessitats i les expectatives dels clients respecte als serveis i a les destinacions turístiques. Els qüestionaris se solen dissenyar tenint en compte els elements físics (entorn, instal·lacions, departaments, serveis, recurs turístic, etc.) i les característiques que es volen valorar (accessibilitat, neteja, cortesia, disponibilitat, etc.).
- **Reclamacions/suggeriments a la clientela.** Solen ser aportacions qualitatives de tipus personal sobre aspectes determinats del servei, producte o destinació turístics. Les organitzacions de les activitats turístiques han de tenir una consideració especial cap a les persones que protesten mitjançant fulls de reclamacions o que expressen les seves queixes i els seus suggeriments per escrit.
- **Opinions qualitatives de professionals.** Es tracta fonamentalment de conèixer l'opinió de persones expertes en la matèria, com ara els treballadors que tenen contacte directe amb el client: guies, recepcionistes, cambres d'habitacions, *maîtres*, etc.
- **Quadre de control.** Es poden conèixer els nivells de satisfacció de manera indirecta, amb l'estudi de diferents indicadors, com, per exemple, el seguiment dels terminis de lliurament, les devolucions efectuades, els suggeriments i les reclamacions rebuts, les felicitacions expressades, la repetició de productes o serveis, les pèrdues de clientela per segments, el volum de demandes, etc.

10. Algunes qüestions pertinents que es poden plantejar són:

- Ofereixen els empleats un tracte amable i professional?
- Considereu que el lloc d'espera estava ben organitzat?
- En atendre-us han escoltat les vostres preferències?
- Considereu que el venedor us ha prestat tota la seva atenció?
- Ha sabut el venedor identificar les vostres necessitats?
- Ha estat el venedor tranquil i segur de si mateix?
- Us han suggerit un producte d'acord amb les vostres necessitats?

11. Els principals avantatges que sol tenir el desenvolupament de sistemes de gestió de qualitat són:

- Augmenten les exigències i les responsabilitats del producte o servei turístic, alhora que és possible disposar d'instruments que permeten valorar l'evolució de la qualitat, tant en productes, serveis, processos com segons les opinions de la clientela.
- Disminueix, a mitjà termini, els nivells d'insatisfacció de la clientela, cosa que es tradueix en una garantia de fidelitat i provoca a llarg termini un augment de la demanda.
- Constitueix un element complementari en l'estratègia de promoció i comercialització del producte, tant per la confiança que genera en els clients com en els proveïdors i intermediaris.
- Repercuteix favorablement en els resultats econòmics a mitjà termini, ja que es produeix un increment dels beneficis via un augment de la demanda i un descens dels costos que genera la correcció d'errors davant de la falta de qualitat.
- Incideix positivament en la motivació dels treballadors, de manera que se senten més responsables dels processos que desenvolupa l'empresa turística.

12. Les principals objeccions al desenvolupament de sistemes de qualitat es resumeixen de la manera següent:

- **Informació i repercussió escasses sobre el teixit productiu.** En la major part de l'estructura empresarial predominen les pimes davant les grans corporacions, especialment en el sector turístic. La complexitat dels models dissenyats i l'escassa cultura empresarial de les petites empreses constitueixen fortes barreres per a la implantació de sistemes i, per tant, per a aconseguir-ne la certificació.



- **Falta de lideratge.** Moltes vegades ens trobem direccions d'organitzacions i empreses que estan més centrades en la gestió que en els processos estratègics de planificació, per la qual cosa es demoren les decisions sobre els projectes de qualitat. Els sistemes que no es planifiquen llangueixen, per això cal programar les actuacions en una agenda. A més, un altre símptoma de la falta de lideratge és la indefinició de responsabilitats en les organitzacions, ja que hi ha moltes entitats que camuflen els conflictes de poder per mitjà de llacunes sobre les responsabilitats del personal de l'organització.
- **Escassetat de recursos i costos.** La implantació d'un sistema genera despeses importants associades tant a l'adaptació (formació, equipaments, etc.) i al manteniment del sistema com a l'obligatorietat de fer front a auditories externes. A l'hora d'iniciar el projecte tot són bons desitjos, però no hem d'oblidar que els sistemes de qualitat necessiten certs recursos humans i materials. Per tant, cal assumir que s'han de treure o suplementar recursos, ja que en certs sistemes com la Q de l'IQTE hi ha uns requisits exigents quant a les infraestructures o als equipaments.
- **Augment de la burocràcia administrativa.** La certificació comporta la redacció i el control de nombrosos documents, procediments i registres. Per tant, ens hem de cenyir al que és estrictament necessari i fer ús de les aplicacions informàtiques, sense caure en la temptació de voler documentar qualsevol procés.

13. Algunes qüestions pertinents que es poden plantejar són:

- Es neteja periòdicament la zona exterior i interior de l'establiment?
- Es desenvolupen les tasques de neteja en moments de menys presència de clients?
- Hi ha una planificació de la neteja de les zones exteriors i interiors?
- S'hi efectuen tasques de desinfecció, desinsectació i desratització segons la normativa?
- Es fa la neteja emplenant una llista de tasques?
- Es compleixen una sèrie de requisits mínims en les tasques de neteja?
- S'hi comprova periòdicament l'existència de productes de neteja sobre una llista?
- Disposa d'equipament i productes adequats de neteja?
- S'hi fa algun control que asseguri les condicions òptimes de neteja?
- S'hi efectua un emmagatzematge adequat dels productes de neteja?
- S'hi classifiquen els residus per a reciclar-los?

## Bibliografia

**Anderson, E. W.; Fornell, C.** (1994). «A Customer Satisfaction Research Prospectus». A: R. T. Rust; R. L. Oliver (editors). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA.

**Ching-Fu, C.; DungChun, T.** (2007). «How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions?». *Tourism Management* (núm. 28, pàg. 1115-1122).

**Díaz González; Pons García** (2009). «Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: análisis crítico». *Contribuciones a la Economía*. Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. <<http://www.eumed.net/ce/2009b/>>

**Eiglier, P.; Langeard, E.** (1989). *Servucción. El Marketing de Servicios*. Madrid: Mc-Graw Hill.

**Grönroos, C.** (1978). «A Service Oriented Approach to Marketing of Services». *European Journal of Marketing* (vol. 12, núm. 8, pàg. 588-601).

**Grönroos, C.** (1988). «Service quality: the six criteria of good service quality». *Review of Business*. Nova York.

**Institut d'Estudis Turístics** (2010). «Empleo en el sector turístico». *Informe anual 2009*. IET.

**Lehtinen, U.; Lehtinen, J. R.** (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Hèlsinki, Finlàndia: Service Management Institute.

**Lovelock, CH. H.** (1983). «Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights». *Journal of Marketing* (núm. 47, pàg. 9-20).

**Nova Castillo, G.** (2005). *La gestión de las relaciones con clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos*. Tesi doctoral presentada a la Universitat de València.

**Oliver, R. L.** (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Nova York: Mc-Graw-Hill.

**Orbea Celaya, T.** (1999). «Sistemas y certificaciones de calidad». A: *III Congreso Andaluz de Turismo, Concierto de Cámaras de Comercio de Andalucía. Análisis del turismo* (núm. 5, pàg. 94-100). Ed. Consejería de Turismo y Deporte, Publicaciones Generales.

**San Martín Gutiérrez, H.** (2005). *Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador*. Tesi doctoral presentada al Departament d'Economia de l'Empresa de la Universitat de Cantàbria.

**Torres Bernier, E.** (1997). «Aplicación de sistemas de calidad en las PYMES del sector turístico». A: *XV Promoción de Técnicos de Empresas y Actividades Turísticas*. Escuela Superior de Turismo de Córdoba.

**Woodside, A. G.; Dubelaar, C.** (2002). «A General Theory of Tourism Consumption Systems: A Conceptual Framework and an Empirical Exploration». *Journal of Travel Research* (vol. 41, pàg. 120-132).

**Zeithmal, V.** (1981). «How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services». *Marketing of Services*. AMA (pàg. 186-189).

**Zeithaml, V.; Berry, L.; Parasuraman, A.** (1993). «The nature and determinants of customer expectations of service». *Journal of the Academy of Marketing Science* (núm. 21, vol. 1, pàg. 1-12).

### Webs recomanades

<http://www.viamichelin.fr>

[http://www.european-economic-chamber-eeig.eu/en/our\\_products.htm](http://www.european-economic-chamber-eeig.eu/en/our_products.htm)

<http://www.restaurateursdefrance.com/>

<https://www.quiethotelroom.org/es/>

<https://www.leadingquality.com/default.aspx>

<http://newsroom.aaa.com/diamond-ratings/>

