

# LA COMPETITIVIDAD Y LOS RECURSOS TANGIBLES. UNA VISION DESDE LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA LEGISLACIÓN. APLICACIÓN A LA EMPRESA HOTELERA MALAGUEÑA.

José Vicente Maeso Escudero  
e-mail: [jvme@uma.es](mailto:jvme@uma.es)

José Juan Nebro Mellado  
e-mail: [jjnm@uma.es](mailto:jjnm@uma.es)

Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales  
Universidad de Málaga.

## RESUMEN

*El escenario actual en que estamos inmersos hace que las empresas estén abocadas a enfrentarse a una competencia creciente, cuya única salida posible es la mejora de su competitividad, mejora que se debe conseguir a través de múltiples aspectos (diseño, innovación tecnológica, eficiencia comercial, calidad, etc.) que le proporcionen ventajas competitivas sostenibles.*

*En este trabajo se muestran los avances que se han realizado desde nuestro grupo de investigación Innovación Tecnológica y Calidad, sobre la relación existente entre la competitividad y los recursos tangibles desde el punto de vista de la calidad de servicio. En su hacer cotidiano el ingeniero es responsable del diseño, mantenimiento y gestión de los recursos tangibles, aspecto que resulta a nuestro entender es clave para la competitividad de las empresas, por ello desde el punto de vista de la ingeniería de organización, somos responsables de que no solo se aplique la normativa legal existente sino que vayamos más allá y tengamos en cuenta aquellos aspectos que puedan favorecer la competitividad de la empresas desde nuestro papel como ingenieros de organización.*

*El trabajo se ha encuadrado en la empresa hotelera por ser una las más importantes y características del sector en nuestro entorno, la Universidad de Málaga.*

*El trabajo que presentamos responde a la siguiente estructura:*

*–En primer lugar se ha analizado la importancia que tienen los recursos en la competitividad, aspecto en el que nos hemos visto arropados por las teorías sobre los recursos y la capacidades de la empresa.*

*–En segundo lugar y conocida la importancia que tiene la calidad para favorecer la competitividad hemos tratado de relacionar la calidad de servicio y los recursos tangibles llegando incluso a traducir los parámetros de percepción del servicio al tratamiento de los recursos tangibles.*

*–En tercer lugar nos hemos dedicado a corroborar los aspectos anteriores en el caso concreto de la empresa hotelera para lo que hemos consultado la legislación existente sobre la clasificación hotelera, como aspecto regulador entre la calidad de servicio ofrecida y los servicios que debe ofertar la instalación hotelera.*

*Es en este ultimo punto donde se observa de forma definitiva la relación existente entre los equipamientos y la calidad de servicio, ya que más del 90 % de los servicios que debe ofrecer un hotel son equipamientos e instalaciones (recursos tangibles). Es en este mismo trabajo donde analizamos con profundidad la gran variedad de legislación existente sobre el tema y donde exponemos una metodología para valorar la importancia de los recursos tangibles dada por la legislación.*

## 1 El sector turístico competitividad y los recursos tangibles

El turismo, sector en el que hemos localizado nuestro trabajo, presenta importantes tasas de crecimiento, manteniéndose como una de las actividades con mayor peso dentro de la cultura del hombre actual. Es evidente que el sector turístico tiene que hacer uso de la estrategia para competir en mercados altamente globalizadas y

requiere estrategias que mejoren la calidad y competitividad de las empresas del sector. En particular actualmente, en los países del Sur y del Este del Mediterráneo, el turismo es uno de los factores claves para su desarrollo económico. Estos países actúan directamente como competidores de España y están mermando nuestro liderazgo con factores como:

- El abaratamiento de costes de transporte (especialmente el aéreo).
- La abundante oferta de playas, con enclaves que conservan su atractivo natural.
- Condiciones climáticas que permiten la explotación turística de “sol y playa” durante casi todo el año.
- La persistencia de la imagen de exotismo ante los mercados europeos, y que en España ya no existe.
- Mano de obra abundante y barata.
- Precios bajos.

Con todos estos factores vemos como España tiene que establecer algún tipo de mecanismo para luchar por la canalización de esos flujos turísticos que en la actualidad se están desviando hacia los países de la zona geográfica ya mencionada

A esto debemos sumar el hecho de la afortunada estabilización política de los países del este de Europa cuyos conflictos habían favorecido al sector turístico en España, estos países están convirtiéndose en competencia potencial, que obliga más si cabe a que la empresa turística española y por tanto también la hotelera a mejorar su competitividad.

El Plan Futures (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 1992) señalaba que: “*La competitividad no es una cualidad que pueda ser atribuida genéricamente a un país o sector; estos serán competitivos en la medida que lo sean la mayoría de las empresas que en ellos se radican. En consecuencia, la unidad básica de análisis para estudiar la competitividad es la empresa*”. Esta concepción sobre la competitividad centrada en la empresa, proporciona un interés objetivo sobre los distintos elementos que pueden influir directamente sobre su competitividad y por tanto, los recursos como soporte tangible e interno de la empresa hotelera, se pueden considerar como un factor relevante en el estudio de la competitividad.

En esta última década se han desarrollado diferentes teorías sobre los recursos y capacidades, observándose que para la estrategia de la empresa es fundamental no sólo la capacidad de explotar los recursos actuales, sino también analizar cuáles son los recursos y capacidades que no posee y que necesita para poder ampliar y desarrollar estrategias futuras (Navas López y Guerras Martín, 1996).

Reconocida la relevancia de estudiar los recursos y por tanto también de los recursos tangibles para la competitividad, destacaremos algunas aportaciones de autores de reconocido prestigio en el sector que confirman este hecho:

Fayos-Solá [9] en un análisis sobre la competitividad empresarial en el sector turístico señala: “*Entre los factores claves de Competitividad Empresarial en la nueva era del turismo se encuentran: ..... La polivalencia de los equipamientos empresariales que aporten la flexibilidad que requiere la satisfacción de las expectativas de diversos segmentos de demanda. ....*”, apunta por tanto al aspecto tangible del servicio turístico como clave para la competitividad.

Bueno [3] en su artículo *La competitividad en la empresa: Un enfoque de “Organización” y una referencia a España*, considera un modelo de análisis de la competitividad que contempla dos dimensiones: La dimensión externa e interna. En ambas dimensiones aparecen dos tipos de factores los tangibles y los intangibles, siendo en los aspectos tangibles internos donde se puede encuadrar nuestro estudio.

Figuerola [10], hace hincapié en que para mejorar la competitividad de las empresas “*en el sector turístico así como en cualquier otro sector se hace imprescindible actuar con firmeza en los procesos de innovación y tecnificación*”, pone de manifiesto el esfuerzo que debe hacer la empresa hotelera en cuanto a los equipamientos para mejorar su competitividad.

En conclusión podemos observar la importancia que tienen los recursos y en particular los tangibles para la competitividad de las empresas, lo cual no nos puede inducir a pensar que son los únicos ni los más importantes,

sino solo un elemento que puede influir en la competitividad y cuyo estudio puede generar acciones que mejoren la competitividad de las empresas.

Por otra parte la OMT [17] en las conclusiones del seminario sobre la calidad anteriormente referenciado concluye que la empresa turística en Europa debe competir en calidad de servicio, para sobrevivir a los embates de un mercado global y donde las ventajas en reducción de costes pueden ser desfavorables con otros destinos.

## 2. Calidad de Servicio y los recursos tangibles

Dada la importancia de la calidad de servicio como fuente de ventajas competitivas, se plantea la cuestión de cual es la relación existente entre la calidad de servicio y los recursos tangibles de la empresa hotelera, como forma de favorecer la competitividad, aspectos que ha sido tratado en diversos artículos por Maeso y Nebro [15], y donde se propone una traducción de la percepción del servicio que tienen los clientes a los recursos tangibles, así como una propuesta de principios que deben tenerse en cuenta para su diseño o gestión.

Zeithaml, Parasuramam y Berry [22] identificaron cinco criterios generales o dimensiones para la evaluación de la calidad de servicio por parte de los clientes: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía estos criterios han sido traducidos de forma que puedan ser utilizados a la hora de diseñar o gestionar los recursos tangibles en cualquier empresa, la adaptación ha sido:

- **Elementos tangibles** La apariencia de las instalaciones físicas y equipos se torna como un importante factor en el servicio hotelero al facilitar la percepción de la calidad ofrecida tanto positiva como negativamente. Existen elementos que sirven como diferenciación como fuentes de ventajas competitivas y señala que es conveniente “poner énfasis en el estilo y personalidad que hace a un hotel diferente a otro, para ello es importante que se realicen las inversiones necesarias para la modernización del mobiliario, decoración, instalaciones y dotaciones hoteleras, en muchos casos obsoletas y anticuadas”
- **La fiabilidad de los equipos**, entendida como frecuencia o probabilidad de fallos, es decir el hecho de que el ascensor funcione cuando este sea requerido por el cliente, etc. El servicio hotelero presenta la característica de ser simultáneas la producción y el consumo, esto hace que el cliente no solo esté presente cuando se presta el servicio, sino que participe directamente en su realización. La fiabilidad de los equipos se torna como un indicador directo, claro, cuantificable y evidente para el cliente, que indica la importancia de las decisiones sobre la infraestructura en la elección, número y tipos de mantenimiento, generalmente preventivos.
- **Capacidad de respuesta** El dimensionamiento y flexibilidad de las instalaciones con capacidad para responder a los requerimientos de los clientes, por ejemplo el que haya suficientes ascensores en un hotel. Los hoteles ofertan servicios perecederos, si una habitación no se ocupa se pierde dicho producto. Ante esta peculiaridad del servicio hotelero las características de adaptabilidad y flexibilidad pueden influir directamente en el servicio percibido por el cliente en forma de un elemento tangible adecuado a sus necesidades.
- **Seguridad**. La infraestructura debe no solo debe ser segura para las personas sino que estas deben percibir la seguridad en el uso de los diferentes equipos o instalaciones. Este aspecto aparece como especialmente importante en elementos como instalaciones eléctricas, ascensores, piscinas, ventanas... para ello existe una adecuada normativa que vela por esta seguridad pero que puede no ser suficiente para la percepción de la misma por parte del cliente.
- **Accesibilidad**. Las instalaciones y equipos de la empresa deben ser fácilmente accesibles a los clientes., como por ejemplo una adecuada señalización, etc., y deben ser fácilmente utilizables. Esto provocará al cliente no solo un adecuado uso de los equipos sino una percepción de seguridad que puede fomentar su uso.

El uso de estos parámetros requiere un primer acercamiento a las infraestructuras específicas de la empresa hotelera en nuestro caso, para lo cual hemos utilizado la información disponible en la legislación hotelera, tal y como exponemos en el apartado siguiente.

## 3. Análisis de la legislación hotelera

Conocida la importancia de los recursos tangibles, se quiere identificarlos y valorarlos en función a su importancia para favorecer la calidad de servicio y con ello la competitividad de la empresa hotelera en la Costa del Sol.

Para realizar este trabajo, se ha recurrido a la información existente en la legislación turística. El motivo de recurrir a esta fuente ha sido el interés por parte de la administración de que se regulen las empresas hoteleras sobre la base de los servicios que prestan y asegurar un mínimo de calidad exigible para pertenecer a una u otra categoría.

La legislación consultada para este trabajo, que se expone a continuación, intenta abarcar todos aquellos aspectos relacionados con la empresa hotelera y que estén relacionados con los recursos tangibles, por tanto toda aquella legislación relacionada con aspectos puramente fiscales o de oro tipo no ha sido utilizada:

- Real Decreto 110/1986, de 18 de junio sobre ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros de Andalucía (BOJA de 15 de julio).
- Real Decreto 1634/1983, de 15 junio sobre las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros (BOE de 17 de junio).
- Real Decreto 2288/1983, de 27 julio por el que se establece para los hoteles la categoría de “recomendado por su calidad” (BOE de 25 de agosto).
- Reglamento de instalaciones térmicas en los edificios (RITE) y sus instrucciones técnicas complementarias (ITE). Ministerio de Fomento (1998).
- Libro de mantenimiento: instalaciones de calefacción, climatización y agua caliente sanitaria. Ministerio de Industria y Energía (1996):
- Reglamento de calefacción, climatización y agua caliente sanitaria (RCAS). Ministerio de Industria y Energía (1995)
- Reglamento de seguridad para plantas e instalaciones frigoríficas (RSF). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (1993).
- Norma básica de la edificación NBE-CT-79: condiciones térmicas en los edificios. Ministerio de Obras Publicas y Urbanismo (1995).

Analizada la legislación se seleccionó aquella que relacionara el servicio y los recursos tangibles. Entre toda esta información destacamos el Real decreto 1634/1983, clasifica a las empresas de alojamiento en de tres categorías: Hoteles, Hoteles- apartamentos y Moteles, susceptibles de una segunda clasificación en cinco categorías (asignándole a cada hotel de una a cinco estrellas). El mismo decreto, también permite distinguir entre Hoteles de playa, montaña, balneario, convenciones, deportivos, etc.

No obstante, una vez transferidas las competencias turísticas a las Comunidades Autónomas, éstas comenzaron a establecer sus propios criterios de clasificación hotelera y la clasificación del Real Decreto del 83 sólo se aplica, hoy en día, en aquellas Comunidades Autonomías donde no se han regulado estos conceptos; por lo que no existe un criterio unificado. Lo único que parece ser admitido por todos es la clasificación por estrellas, pero no por un criterio jurídico, sino por una exigencia comercial. Este aspecto hace las exigencias en equipamientos e instalaciones para cada categoría sea diferente en cada comunidad autónoma, aspecto que resulta poco deseable ya se pierde la relevancia las estrellas como referencia de diferenciación entre hoteles, desorientando a los clientes y perdiendo parte de su efecto.

La existencia de esta variedad legislativa, pese a sus inconvenientes en cuanto a la consecución de los objetivos, en tanto que permite conocer aspectos nuevos según cada comunidad lo hace más relevante para un estudio de este tipo, que persigue conocer el impacto de los recursos tangibles en la calidad de servicio.

Se han tratado las legislaciones vigentes de las comunidades autónomas más relevantes en cuanto al hotel vacacional: Andalucía, Comunidad de Valencia, Baleares. Canarias, Cataluña, y algunas del interior con el fin de determinar alguna información que no hubiese sido tratada en el resto de comunidades: comunidad de Madrid, y Castilla la Mancha y por supuesto la legislación Estatal.

Una vez entramos en detalle en el estudio de la legislación anterior, detectamos como más del 90 % de los aspectos que tratan de diferenciar entre categorías, son aspectos tangibles. Esto refuerza el hecho de la importancia que tienen estos recursos a la hora de diferenciarse entre los hoteles y su servicio. No obstante es reconocido que los equipamientos son insuficientes para valorar el servicio y han existido intentos por clasificarlo directamente en función a la calidad, para ello, el Real Decreto 2288/1983 establecía una nueva categoría “hoteles recomendados

por su calidad“, pero la Comunidad de Cataluña primero y otras Comunidades después, recurrieron este Real Decreto y el Tribunal Constitucional falló por sentencia 125 de 20 de diciembre de 1984 en el sentido de no admitir que estas Comunidades Autónomas pudieran conceder esta categoría en sus territorios, aunque lo cierto es que este Real decreto no determinó ninguna categoría en la práctica.

Centrándonos en el tema que nos ocupa nos encontramos con diferentes legislaciones que tratan los recursos tangibles de la empresa hotelera como aspectos que sirven para diferenciar el servicio dado por los hoteles, elementos que serán utilizados para valorar la importancia de los equipamientos señalada en la legislación. Partimos de la premisa de que si un equipamiento es necesario para acceder a la máxima categoría, debe tener gran importancia como diferenciador del servicio, mientras que recursos obligatorios en todas las categorías no son diferenciadores del servicio, sin quitar su importancia para la explotación.

El tratamiento que se han realizado a los datos es el que se expone a continuación:

- En primer lugar se han listado todos los equipamientos e instalaciones que hacen mención en la legislación de cada comunidad autónoma.
- En segundo lugar se han agrupado los datos según lo sugiere la legislación Estatal: habitaciones, edificios, climatización, etc., para facilitar el trabajo de comparación y valoración entre comunidades.
- En tercer lugar se ha procedido a analizar los datos distinguiendo aquellos elementos que sirven para diferenciar entre categorías con una S, en caso contrario una N.
- En el caso de que el aspecto diferenciador se encontrase cuantificado, en vez de señalarlo con una S, se ha introducido la cifra correspondiente para cada categoría.
- Si existe algún equipamiento que no diferencia entre categorías pero está cuantificado, en vez de una N, se ha introducido la cifra en todas las categorías.
- Una vez realizado este tratamiento se ha procedido a añadir una columna que indica cuando un ítem es diferenciador por categoría y cuando es igual para todas las categorías. En este sentido se ha puesto una S para los diferenciadores y una N para los que no diferencian.

Realizada esta operación hay que determinar la valoración dada a cada uno de los equipamientos o ítem, que han aparecido, para la legislación vigente en cada comunidad autónoma. El criterio de valoración seguido intenta dar un mayor peso a aquellos elementos obligatorios para categorías superiores, ya que esta superior categoría se diferencia del resto por estos elementos. El criterio seguido es:

- 100 % es un equipamiento que actúa como diferenciador para todas las categorías, ya sea de forma cuantificable o no.
- 80 % diferencia entre al menos 3 categorías, pudiendo aparecer las categorías de 1 y 2 estrellas sin diferenciar
- 60 % diferencia entre al menos 2 categorías, pudiendo aparecer las categorías de 1, 2, 3 estrellas sin diferenciar.
- 40 % diferencia entre al menos 1 categorías, pudiendo aparecer las categorías de 1, 2, 3, 4 estrellas sin diferenciar
- 10 % no diferencia entre categorías pero aparece como un aspecto relevante

Una vez valorados cada ítem, se han unido los resultados de cada una de las legislaciones, para ello se ha tomado el criterio de seguir la normativa vigente en Andalucía<sup>1</sup> en primer lugar, y en caso de no existir referencia en la legislación andaluza, tomar la norma más restrictiva de las comunidades autónomas españolas. Por considerar su importancia a la hora de diferenciar que se ha dado en la comunidad. Una vez acabado este proceso se obtiene una lista de ítem valorada según la importancia para generar ventajas competitivas en diferenciación, según los criterios anteriormente adoptados.

A continuación exponemos la tabla 1 el resultado del trabajo realizado sobre la legislación. En esta en la columna de la izquierda aparecen los equipamientos agrupados en los bloques que aparecen en los reales decretos analizados, y en la segunda columna aparece la valoración según el criterio expuesto anteriormente.

---

<sup>1</sup> Se ha tomado este criterio por ser la legislación más adecuada para los hoteles de la Costa del Sol que es donde se ha centrado la investigación.

<b>COMPARATIVA DE LA LEGISLACIÓN SOBRE INFRAESTRUCTURAS</b>	
<b>1.1.1.1.1 ELEMENTOS</b>	<b>VALOR</b>
Climatización o aire acondicionado	0,8
imatización usos comunes solo	0,6
Calefacción	0,2
Temperatura de calef.	0,2
Agua caliente	0,2
Proporción de agua	0,2
Temp agua	0,2
<b>Teléfono</b>	
abitaciones	0,2
ño	1
eneral	0,2
<b>Escaleras</b>	
Clientes	0,2
Anchura	1
Servicios	0,6
Anchura	0,2
Incendios	0,2
<b>Accesos y salidas</b>	
Clientes	0,2
Marquesina	1
Anchura	0,2
Servicios	0,6
Incendios	0,2
<b>Ascensores</b>	
Baja + 1	0,6
Baja + 2	0,4
Baja + tres	0,4
<b>Montacargas</b>	
Baja + 1	0,6
Baja + 2	0,6
Baja + tres	0,6
<b>Otros</b>	
Música ambiental	1
Televisión	1
Peluquería	1
Sauna y sala de masaje	1
Teletipo y servicio de secretaría	1
Servicio de restauración	1
Mando música ambiental	0,8
Mando luces cabecera cama	0,6
<b>Clases de habitaciones</b>	
Individual	0,2
Dobles	0,2
Doble salón	0,8
Suites	1
Junior	0,8
Salon	0,8

<b>Equipamiento habitaciones</b>	
Camas individuales dimensiones	0,8
Camas dobles dimensiones	0,8
Mesillas de noche	0,2
Sillón butaca o silla por huésped	0,2
Portamaletas	0,2
Armario empotrado	0,2
Alfombrillas	0,2
Lamparas	0,2
Pulsador	0,2
<b>Superficies de habitaciones</b>	
Sin salón dobles	1
Sin salón individuales	1
Suites habitación	1
Suites salón	1
Con salón dobles	1
Con salón individuales	1
Alturas	1
Hueco de las ventanas	0,2
<b>Baños o aseos</b>	
Cada dos plazas	1
Cada cuatro plazas	0,6
Mas de 4 plazas	
Dos baños	0,8
Baños y aseo	0,6
Dos aseos	0,4
Superficie baño	1
Superficie aseo	0,4
Ducha lavabo	0,4
Lavabo doble	1
Bidé e inodoro independizado	1
Longitud de bañera	0,8
% Habitaciones baño completo	0,6
% Habitaciones aseo	0,4
Ventilación directa o forzada aseos generales	0,2
Diámetros de los elementos sanitarios	0,2
Baños y duchas	0,2
Lavabos	0,2
Bidés	0,2
Inodoros	0,2
Todas las habitaciones ventilación directa exterior	0,2
Ventilación directa o asistida	0,2
Dispositivos oscurecimiento de luz	0,2
<b>Habitaciones con terraza</b>	
Superficie mínima	0,8
Anchura mínima	0,2
Salón comedor m2 por plaza	0,6
Puerta doble entre cocina y comedor	0,6

Tabla 1: clasificación de los equipamientos hoteleros

Hab. minusvalidos mas de 150 hab.	0,2
150-200	0,2
200-250	0,2
>250	0,2
<b>Pasillos</b>	
Anchura	1
Deposito de equipajes	0,4
Servicios sanitarios generales	0,2
Servicio de caja fuerte	0,2
Caja fuerte individual	0,6
Oficio de planta	0,2
Teléfono	0,6
Fregadero	0,2
Armario	0,2
<b>Cocinas</b>	
Extractor de humos	0,2
Cuartos fríos independientes	0,6
Cámaras frigoríficas independientes	0,6
Frigoríficos	0,4
Dispensas y bodegas	0,2
Capacidad para atender al 40 % p.	0,2
Temperatura máxima	0,2
Vestuarios	0,2

Aseos	0,2
Comedor personal	0,2
Dormitorios personal	0,2
Personal por habitación	0,2
Bar	0,2
Salones sociales	0,2
Garaje 30% 100 m	0,8
Recepción conserjería diferenciadas	0,8
Aseos generales con doble puerta	0,2
Insonorización vert. y hori.	0,6
Dispositivo de cierre puertas de servicio	0,2
Dobles puertas de servicio	0,2
<b>Armarios</b>	
Dimensiones	0,8
Espejo interior	1
Espejo en puerta	0,2
Jardines	0,6
Piscina	0,6
Tenis, frontón squash	0,6
Vestuarios duchas	0,6
Almacén de ropa limpia	0,2

Tabla 1 continuación: clasificación de los equipamientos hoteleros

#### 4. Conclusiones

Los recursos tangibles son un factor relevante para la competitividad de las empresas, por lo que deben ser tratados de forma que favorezcan la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Los recursos tangibles deben diseñarse y gestionarse teniendo en cuenta la percepción de los clientes a la hora de la prestación del servicio.

La legislación diferencia la clasificación hotelera mediante estrellas, para que el cliente pueda conocer los servicios que podrá recibir en cada establecimiento. El estudio de esta legislación nos ha permitido conocer que los elementos que utiliza en más de un 90 % recursos tangibles para dicha diferenciación entre clasificaciones.

Hemos realizado una clasificación los recursos tangibles en función a la importancia dada por la legislación, esta lista es una de las bases para desarrollar un modelo de gestión de los recursos tangibles, de forma que favorezcan la competitividad de la empresa hotelera.

#### Referencias

- [1] Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma de Madrid (1985): Decreto 120/1985 del 5 de Diciembre por el que se establece la clasificación de los establecimientos hoteleros, BOCM del 18 de Diciembre, nº 300.
- [2] Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma de Madrid (1987): Orden del 4 de Diciembre por la que se desarrollan determinados preceptos del Decreto 120/1985 del 5 de Diciembre BOCM del 17 de Diciembre, nº. 299.

- [3] Bueno Campos, E. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Metodología, análisis y casos*. (Madrid ,Pirámide)
- [4] Bueno Campos, E. (1995): “La competitividad en la empresa: un enfoque de "organización" y una referencia a España”. (*Revista Dirección y Organización* nº 13 enero-marzo 95).
- [5] Buzzelli, G. E. (1984): *Manual de la industria hotelera: proyecto, estructura y tecnología*. (Madrid, CEAC)
- [6] Camisón Zornoza, C. (1995): “*La empresa turística: un análisis estratégico*” (Valencia: Conselleria de Educación y Ciencias G. Valenciana)
- [7] Camisón Zornoza, C. (1995): “Dirección hotelera y tecnologías de la información: Un análisis empírico de la empresa hotelera Valenciana”. (*Estudios de Turismo* nº 125 Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General del Turismo).
- [8] Camisón Zornoza, C. (1996): “Gestión de la calidad de turismo”. *Papers de Turisme* Nº 20 (Valencia :Agencia Valenciana de Turismo)..
- [9] Fayos-Solá, E. (1994): “Competitividad y calidad en la nueva era del turismo”. *Estudios Turísticos*, número 123. Instituto de estudios turísticos. D.G. de Política Turística, Madrid.
- [10] Figuerola Palomo, M. (1990): “*Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística.*” (Madrid : Síntesis, Colección Gestión Turística).
- [11] González Gómez, J. I. (1997): “*Valoración de la calidad en la empresa hotelera, una aproximación empírica.*” (Madrid: Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España)
- [12] González Gómez, J. I. Y Bruno Pérez, N. (1997): “La imperfección del mercado del sector hotelero derivada de los criterios legalmente reconocidos de la calidad”. (Valencia: *Papers de turisme* nº 21 Agència Valenciana del Turisme).
- [13] Instituto De Estudios Turísticos (1994): “Conclusiones del seminario de calidad: Un reto para el turismo”. (Madrid: *Estudios Turísticos* nº 123 D.G. De la política turística, Madrid del 18 al 19 de Abril).
- [14] Instituto Para La Calidad Hotelera Española (1998): “*Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos*”. (Madrid: Dirección general de turismo).
- [15] Maeso Escudero, J. V., Nebro Mellado, J. J. Y Sylvestre Begnis, M. E. (1999): “Parámetros de evaluación de las infraestructuras para la calidad de servicios en la empresa hotelera”. (Comunicación del *XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa: La Gestión de la diversidad*. Junio)
- [16] Navas López, J. E. Y Guerras Martín, L. A. (1996): “*La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*”. (Madrid : Civitas S. A.,)
- [17] Organización Mundial Del Turismo (1994): *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo*. NACIONES UNIDAS (New York: División estadística.).
- [18] Organización Mundial Del Turismo (1994): “*Marketing plan & strategies of national tourism administration*”. (Madrid.: OMT)
- [19] Orte Bermúdez, J. M<sup>a</sup>. (1997): “*Conocimientos sobre el mundo del turismo*”. (Lleida: Milenio).
- [20] Palomo Izquierdo F.J. (1987): “Círculos de calidad”. (Madrid: Marcombo Boixareu Editores S.A).



[21] Yepes Piqueras, V. (1996): “Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero”. (Valencia: *Papers de turisme* n° 20 Agència Valenciana del Turisme).

[22] Zeithaml, V.; Parasuraman, A. Y Berry, L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*. (Madrid. Díaz de los Santos).