

Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana

Víctor Yepes Piqueras

Introducción

Un escenario económico donde los mercados se encuentran cada vez más saturados, los consumidores son más exigentes y la competencia es creciente, obliga a las empresas turísticas a mejorar sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrecen. La satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia empresarial están vertebrándose como los ejes sobre los cuales gira la competitividad y el futuro de las empresas. Esta nueva forma de entender y gestionar los negocios, basada en la calidad y en la innovación, está retorciendo los cimientos tradicionales sobre los que se apoyaba toda la estructura empresarial.

La estrategia competitiva basada únicamente en el precio conduce a un círculo vicioso difícil de romper, donde reducir costes obliga a mayores volúmenes de negocio incompatibles con una competencia cada vez mayor de los destinos turísticos, con repercusiones medioambientales y sociales inadmisibles dentro de un desarrollo sostenible. El cambio de los gustos de los consumidores, cada vez más orientados hacia ofertas diferenciadas y de mayor calidad, define un horizonte donde la provisión de servicios de calidad será un factor crítico en el éxito empresarial, y clave de su competitividad (ver Camisón, 1996).

El sector turístico no es ajeno a estos planteamientos, no obstante, convendría resaltar aspectos diferenciadores respecto a otros ámbitos empresariales. Cabe distinguir dos niveles de competencia, uno relativo a los establecimientos de una misma zona turística, y otro relacionado con los destinos turísticos. Es evidente que la competencia empresarial dentro de un destino asigna cuotas de mercado entre los distintos establecimientos en función de los productos y servicios ofre-

cidos. Sin embargo, con una oferta poco transparente o diferenciada, el turista accede a establecimientos, que si son incapaces de mantener cierto nivel de prestación del servicio, pueden generar insatisfacciones que repercuten sobre la totalidad del destino. Consecuentemente, a una empresa turística le va a interesar que su competencia directa, a nivel local, preste servicios de calidad.

Pero ello resulta insuficiente. El destino no se conforma sólo por las empresas turísticas, en él intervienen los servicios prestados por los agentes públicos (ayuntamientos, administraciones autonómicas, diputaciones, etc.), los comercios, la población local, los equipamientos e infraestructuras, etc. La insatisfacción generada por parte de algún componente del sistema turístico origina percepciones negativas que se vinculan a la globalidad del destino.

Ahora bien, además de identificar y propiciar los atributos deseables para el destino turístico, dado que se proporcionan unos servicios que en definitiva son "*bienes de experiencia*" al requerir la consunción para evaluar *ex-post* la satisfacción del usuario, debe favorecerse la transparencia y comunicación de las características de los productos ofrecidos para evitar que una deficiente información sobre una zona turística provoque la desincentivación de la demanda que, desconfiada, esté dispuesta a pagar menos, introduciendo en el destino una dinámica de merma de la calidad ofertada (ver Mena, 1995).

Concepto de calidad en turismo

Llegado a este punto, conviene detenerse brevemente en el concepto de calidad, ya que existe un auténtico aluvión de definiciones. La definición académica de calidad como la "*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*" proporciona un enfoque resultado de una comparación, y por tanto depende de la procedencia de los conceptos cotejados.

La *perspectiva del cliente*, según Juran, entiende la calidad como la aptitud o adecuación para el uso. Sin embargo la obtención de información por parte de los usuarios a veces es dificultosa o inexistente. Por ello, aparecen intentos de traducir los deseos del cliente en especificaciones del producto o servicio. Este es el caso de Crosby, para el que la calidad es la conformidad con las especificaciones, dentro de una *perspectiva técnica* de la empresa orientada al producto. La superación de ambos conceptos supone definir parámetros medibles de aptitud para el uso, transformándose las especificaciones en *características de calidad*. Éstas incluyen, siguiendo a Juran, características de calidad de diseño, de conformidad, de entrega, de servicio y de disposición. El autor (1997a) estudió, a este respecto, la efectividad de un sistema hotelero, concepto que

engloba la calidad de diseño, y la disponibilidad en sus vertientes de fiabilidad y mantenibilidad.

Otras visiones complementan el concepto de calidad. La primera es la *perspectiva estadística* de Deming, para el que la calidad es un bajo grado de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Se trata de disminuir progresivamente la variabilidad de las características de los productos y los servicios. Otro enfoque es *económico* y se debe a Taguchi, para el que la merma de calidad se identifica con la pérdida económica producida a la sociedad desde que el producto es lanzado al mercado. Se cuestiona la idea tradicional de que conseguir más calidad representa, necesariamente, un incremento de los costes. Las pérdidas que para un destino turístico supone un comportamiento inadecuado de alguno de los agentes que conforman su sistema son una expresión real de este concepto.

Con todo, se entiende que el enfoque de la *calidad de servicio* sea el más adecuado para las características del sector turístico. Dentro de este planteamiento, la Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen concibe la calidad de servicio desde la óptica del producto, distinguiendo la calidad técnica, referida a “*qué*” servicio recibe el cliente, siendo ésta susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el consumidor, y la calidad funcional que se ocupa de “*cómo*” se proporciona el servicio al cliente. Por otra parte, la Escuela Norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, se centra en las divergencias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones. La incorporación del término “expectativas”, aporta un carácter dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para unos clientes que para otros y además variar con el tiempo. Estos autores presentan un modelo, denominado SERVQUAL, que constituye un instrumento relevante en el campo de medida de la calidad de servicio (ver Zeithaml *et al.*, 1993).

De este modo, puede apreciarse cómo la calidad no es un concepto unidimensional y estático. Se precisa, por tanto, una gestión de la empresa que satisfaga las múltiples y diversas necesidades de los clientes, que, por otro lado, están en continua evolución.

Evolución de la gestión de la calidad

La gestión de la calidad ha ido cambiando con el transcurso del tiempo, y si bien en otros ámbitos productivos el camino recorrido ha sido más largo, las circunstancias del sector turístico han hecho que éste haya ido avanzado, con la ventaja que le permite observar la evolución de otros sectores que ya han desbrozado el camino hacia la excelencia y la competitividad. Estas etapas no son

ajenas unas a otras, sino que las últimas suceden a las anteriores, aportando mejoras continuamente.

El *control de calidad* mediante la *inspección* puede ser un primer paso cuyo objetivo sea impedir que al cliente se le proporcionen productos o servicios inadecuados. En este sentido, se asumen planteamientos de gran trascendencia tales como la adopción de un conjunto de especificaciones que han de medirse, examinarse o verificarse de forma metódica. Podríamos decir que es éste el nivel donde, de forma más o menos afortunada, se encuentran en este momento algunos agentes que intervienen en el sector turístico. La regulación por parte de las administraciones públicas puede establecer controles de calidad o niveles mínimos mediante la promulgación de normas tales como la clasificación de los establecimientos turísticos y la instrumentación del correspondiente sistema de inspección. Junto con otros requerimientos de sanidad, urbanismo, seguridad, etc., constituyen un cuerpo de especificaciones que se deben cumplir obligatoriamente por todos los agentes que intervienen en el sector: empresas, administraciones, etc. El control de calidad de las aguas de baño, o incluso las campañas de Banderas Azules para playas y puertos deportivos pertenecen a esta filosofía de gestión de calidad. También la iniciativa a la hora de fijar estándares mínimos puede proceder de la propia empresa turística, como sucede por ejemplo en los contratos de franquicia hotelera o en los “Planes de Calidad” exigidos por algunos touroperadores, cuyos inspectores seleccionan los establecimientos con los cuales trabajar en función del cumplimiento de los requisitos fijados.

La inspección presenta ventajas si, por un lado, las especificaciones son incuestionables atributos de calidad, es decir, parámetros medibles de aptitud al uso, y por otro, si existe un sistema retroalimentado que interviene en el proceso de mejora de los productos y servicios. Un avance significativo sería establecer, en función de las necesidades y expectativas de los turistas, características de calidad propias de cada establecimiento, y perseguir como objetivo la mejora, año tras año, de los valores de dichos atributos. Con esta finalidad se estableció un conjunto de estándares de calidad para establecimientos hoteleros (CICyT, 1994) por parte de la Administración Turística de la Comunidad Valenciana. Ahora bien, dichas especificaciones no fueron consensuadas con el sector y, por tanto, no se aplicaron como herramienta de mejora.

Cuando se pretende asegurar que los procesos que generan los productos y servicios turísticos son excelentes, ya no sólo preocupa que las características de calidad se cumplan en la prestación del servicio al cliente, sino que se exige una gestión de los procesos normalizada que garantice a los turistas que recibirán el servicio esperado. Es el *aseguramiento de la calidad*, que la norma ISO 9000 define como “*las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para propor-*

cionar la suficiente confianza de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad". Si bien subyace cierta política de defensa de la empresa frente al consumidor, es cierto que en muchos sectores económicos, donde existen fuertes vínculos cliente-suministrador entre las empresas, esta modalidad de gestión de la calidad se está implantando rápidamente, sobre todo auspiciada por la serie de *normas ISO 9000*. De este modo, existe en cada estado una Entidad Nacional de Acreditación (ENAC en España) que reconoce oficialmente a aquellos organismos capaces de emitir certificaciones de empresas que cumplen, por ejemplo, con esta norma de aseguramiento de calidad, cuya mayor virtud es su reconocimiento internacional. Paradójicamente, pocas han sido las empresas turísticas acreditadas con este sistema de aseguramiento. Según las consultas realizadas, sólo media docena de hoteles españoles se han acreditado según una norma ISO 9000, sufriendo un parón el número de acreditaciones por el nacimiento del ICHE. Reyerto *et al.* (1998) estudian la aplicación de estas normas a una industria hotelera. Camisón y Yepes (1994) analizaron las posibilidades de implantación de los sistemas ISO 9000 en la empresa turística, y la conclusión obtenida fue que el énfasis que dichas normas ponen en el control y la prevención, frente al concepto de mejora continua, puede conducir, en organizaciones ancladas en procesos y esquemas de gestión de recursos tradicionales y poco eficaces, a una cierta burocratización del sistema de calidad, más preocupado por documentar la calidad que por innovar acciones de perfeccionamiento. Por otra parte, la certificación de la conformidad a los requerimientos exigidos no significa necesariamente la satisfacción del cliente, ni el funcionamiento eficaz de todos los departamentos y procesos de la empresa turística.

Fue en noviembre de 1996 cuando se constituyó, por acuerdo de la Federación Española de Hoteles y ZONTUR, el *Instituto para la Calidad Hotelera* (ICHE), con la vocación de impulsar el desarrollo cualitativo del sector hotelero español, propiciando la infraestructura básica del sistema de calidad del sector. Dicha creación vino precedida por los buenos resultados obtenidos en el proyecto piloto desarrollado en el Puerto de la Cruz en 1994, que contó con una participación inicial de un grupo de unos 25 hoteles y apartamentos, los cuales tuvieron una intervención directa en la elaboración de las primeras Normas de Calidad (ver Jarén y Marín, 1998). El sistema sigue la filosofía del Aseguramiento de la Calidad, es decir, la existencia de unas normas de calidad que establecen los requisitos y estándares de servicio y de proceso, de un sistema de certificación que viene dado por las normas que regulan el proceso de auditoría y certificación de una empresa, y de un ente gestor, en este caso el ICHE, que impulsa el sistema y vela por su cumplimiento. El sistema se caracteriza por ser voluntario y abierto, autorregulado por el propio sector, orientado hacia la rentabilidad, adaptable, compatible y flexible para cada zona.

Las normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos (ICHE, 1998) se estructuran en unas reglas generales del sistema de calidad y unos requisitos de servicio, y en los correspondientes mecanismos de control diferentes para los hoteles de ciudad y para los situados en zonas vacacionales. Así, se fijan unos criterios de evaluación ponderados, que permiten actuar en la mejora de los puntos débiles. Incluso se establece que, para evaluar los sistemas de gestión, éstos sean desarrollados *“con respecto a parámetros objetivos, como pueden ser los requisitos definidos en Normas de reconocido prestigio (ISO 9000 y 14000, Ley 31/95, etc.)”*.

Este hito ha supuesto una auténtica ruptura respecto a la situación previa. En la actualidad existen 42 establecimientos hoteleros certificados, de los cuales cuatro son de la Comunidad Valenciana (Benidorm), y cabe esperar un incremento de los mismos. Una de las claves del éxito reside en la autorregulación por parte del propio sector, así como en la atención prioritaria a los parámetros de servicio que subyacen en todo el sistema. Este planteamiento supone un paso decidido en el camino de la calidad, aunque existe un evidente potencial de mejora.

En efecto, el sistema de aseguramiento de calidad así planteado es estrictamente sectorial y de ámbito nacional, siendo conveniente una norma de carácter internacional (ISO, CEN) para la normalización del producto hotelero en función de las características de calidad de servicio. No en balde, uno de los proyectos del ICHE es la representación de los hoteleros españoles en estos foros internacionales. Las normas ISO 9000, con sus limitaciones frente a modelos de Calidad Total, como tendremos ocasión de comprobar, suponen cierto avance respecto a este sistema español. Es justamente su reconocimiento y carácter universal, para cualquier sector, la gran ventaja de esta serie de normas en el contexto internacional. Junto con las normas ISO 14.000, que, siguiendo un planteamiento similar, pretenden asegurar una gestión medioambiental responsable por parte de las empresas, constituyen dos notables instrumentos que pueden aportar competitividad al sector turístico. Queda por definir el escenario de entidades acreditadoras, certificadoras, etc., ya consolidado en otros ámbitos productivos, y que el sector turístico debe abordar para obtener un reconocimiento internacional.

Un sistema que estableciera un aseguramiento de calidad y su consiguiente cumplimiento, lograría acreditarse con la ISO 9000 correspondiente, pero *“¿estamos empleando nuestro tiempo en lo verdaderamente importante?”*. Con un manual de calidad se podría gestionar un establecimiento turístico generando insatisfacciones en el consumidor, pero eso sí, de forma eficiente y documentada. El enfoque de Calidad Total que presentamos a continuación supera estos obstáculos (ver Desmarests, 1995).

La gestión de calidad ha evolucionado hacia planteamientos estratégicos, entendiéndose como una nueva forma de gestión empresarial cuyo objetivo básico es la mejora de la gestión y los resultados de la organización en el más amplio sentido del término. La actitud de extender todas las actividades de mejora a todos los ámbitos de la empresa es lo que dio lugar en los años sesenta y setenta en las empresas japonesas al término *Calidad Total*. En Estados Unidos comenzó a finales de los setenta, y en Europa una década más tarde.

La *Gestión de la Calidad Total* (GCT) es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la importancia de la calidad para el éxito de los negocios. La empresa tiene al cliente como objetivo prioritario, buscando su satisfacción, dentro de un marco de mejora continua tanto en los procesos como en el sistema de prestación del servicio, donde están involucradas todas las personas, desde el primero al último responsable.

Conviene acudir a los grandes modelos de Calidad Total a la hora de implantar sistemas de GCT. Éstos se basan en los grandes premios internacionales de calidad, entre los que destacan el “Premio Deming” japonés, instituido en 1951, el “Malcolm Baldrich” americano, de 1987 y el “Premio Europeo a la Calidad”, de 1991 (ver Membrado, 1993).

Éste último premio está basado en el *Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial* (European Foundation for Quality Management, 1996). Es un conjunto de criterios útiles para evaluar la excelencia en la gestión de un establecimiento turístico, que permite a partir de los resultados obtenidos, preparar un Plan Estratégico de Calidad Total que, formado por una serie de proyectos específicos, ayude a mejorar la gestión de la empresa. La aplicación práctica a un establecimiento hotelero del modelo puede verse en Membrado (1996).

En definitiva, la satisfacción del cliente (20%), de los empleados (9%) y el impacto social (6%) de la organización se consiguen por medio del liderazgo (10%) que conduce una política y estrategia (8%), que gestiona unos recursos humanos (9%), y materiales (9%) y unos procesos (14%), para llegar finalmente a la excelencia en los resultados de negocio (15%). Los elementos esenciales son el compromiso de la dirección, la implicación de las personas, el enfoque al consumidor, el énfasis en el proceso, la reducción de costes de no calidad, la adecuada gestión de los recursos, el impacto social y la consecución de los resultados óptimos para la organización. Todo ello precisa un profundo cambio cultural en la empresa turística.



Sistemas de calidad aplicados en el sector turístico

Existe en la actualidad una gran diversidad de sistemas de calidad, acreditación, certificación, etc., aplicables dentro del sector turístico y caracterizados por su dispersidad subsectorial y geográfica, así como por la metodología y requerimientos de cada uno de ellos. Se constata la necesidad de unificar criterios, muy variados quizá por lo incipiente de las propuestas, en la línea de crear un Instituto de Calidad Turística capaz de aglutinar todas las iniciativas (ver DGT, 1998). Entre otras, las siguientes iniciativas son dignas de mención:

- **Andalucía Gran Reserva** : es la marca distintiva de aquellos establecimientos hoteleros andaluces excelentes por la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes. Existe un modelo de calidad y unos mecanismos para controlar su grado de cumplimiento. Se pretende implementar una estrategia de marketing que gire en torno a los atributos diferenciales de calidad, excelencia, atención al cliente y respeto e integración con el medio ambiente.
- **Casonas Asturianas** : Se agrupan bajo esta marca 16 pequeños establecimientos, caracterizados por un entorno privilegiado, la calidad de sus instalaciones y un excelente servicio. Sus miembros han pasado a formar parte del Club de Calidad Casonas Asturianas después de una rigurosa selección.
- **Instituto de Turismo Responsable** : Organización no gubernamental orientada a la promoción del turismo sostenible basada en un Sistema de Calidad Responsable, con certificación privada e independiente, que proporciona al

público un reconocimiento de la calidad medioambiental, de gestión y de servicio de los alojamientos turísticos.

- **Plan de Excelencia Hotelera del Puerto de la Cruz** : Proyecto piloto y pionero (1993) en el sector turístico. El sistema permite la implantación de un Sello de Calidad otorgado por un Comité de Certificación independiente. Ha sido el antecedente del sistema del ICHE.
- **Sistema de Calidad Hotelera de Zontur y FEH** : Organismos fundadores del ICHE, cuyas características se han descrito con anterioridad. Durante 1998 y 1999 tendrá lugar la extensión del plan a 24 zonas turísticas, 1100 establecimientos y 5 cadenas, con un resultado previsto de aproximadamente 400 hoteles certificados al final de 1999.
- **Sistema de Calidad en Agencias de Viaje** : Sistema en fase de diseño y desarrollo, en cuatro zonas, actuando previamente en 20 establecimientos piloto. Está acordado por las tres asociaciones del sector (AEDAVE, AMAVE y FEAAV).
- **Sistema de Calidad en el Sector de Campings** : Producto del convenio firmado entre la Federación Española de Empresarios de Campings y Ciudades de Vacaciones y la Administración Turística del Estado. Se definió a lo largo de 1997 un conjunto de parámetros e indicadores, y en la actualidad se han certificado un total de 100 establecimientos.
- **Sistema de Calidad en el Sector de Restaurantes** : La Federación Española de Restaurantes, Cafeterías y Bares diseñó su propio sistema de calidad, el denominado IRQ700, que supuso un primer diseño de estándares de servicio. En la actualidad se encuentra en fase de consenso y revisión.
- **Sistemas de Calidad en destino** : Proyecto iniciado en zonas piloto como los Valles de Benasque y Tena, Gran Canaria-Fuerteventura y Bajamar-Punta del Hidalgo. Suponen un concepto distinto, aunque complementario a los Planes de Excelencia Turística apoyados por la Administración Central y basados fundamentalmente en obras de infraestructura turística (en la Comunidad Valenciana: Peñíscola y Gandía).

La Comunidad Valenciana participa sectorialmente en estas iniciativas. En 1997 Benidorm fue una de las siete zonas turísticas seleccionadas para llevar a cabo el Plan de Calidad avalado por el ICHE. El proyecto está liderado por HOSBEC y al mismo se adhirieron en un primer momento cerca de 40 establecimientos. Se nombró una Comisión de Calidad compuesta por 14 miembros, y en la actualidad ya son cuatro los hoteles certificados en una primera remesa. En 1998 la provincia de Castellón ha entrado a formar parte como una de las 15 nuevas zonas seleccionadas a nivel nacional.

Otras iniciativas son el **Club de Calidad de Hoteles de Alicante** y el **Club de Calidad de las Casas Rurales de la Comunidad Valenciana**. En el primero se han agrupado pequeños hoteles de gestión familiar e independientes de Alicante y su entorno. El Club ha definido sus estándares físicos y de servicio y organización, y contempla auditorías a cada miembro, así como la puesta en marcha de planes de acción de mejora, central de compras, etc. El segundo persigue algo parecido en lo que respecta a casas rurales, albergues, masías y centros turísticos. Cabe citar también el *Plan Integral de Reactivación y Calidad Turística de Morella-Els Ports*, presentado en 1998 con la finalidad de definir manuales de calidad para los alojamientos, los restaurantes, los comercios y los servicios públicos con incidencia turística en dicho ámbito espacial.

Actuaciones de la Administración Turística Valenciana en materia de calidad

En 1991 la Administración Turística de la Generalitat Valenciana diseñó un Plan de Mejora de la Calidad, cuyo objetivo fundamental era el impulso de una cultura de calidad en el sector, buscando el compromiso de todos los implicados: empresarios, recursos humanos, consumidores y Administración. Los objetivos eran por un lado la creación y promoción entre todos los agentes del sector de un creciente interés por los temas de calidad y, por otro, la presentación a las empresas turísticas de las técnicas, herramientas y sistemas de mejora de la calidad y productividad. En aquel contexto los agentes vinculados a la actividad turística manifestaban un escaso interés y una baja preparación en gestión de la calidad. De ahí que fuera necesario introducir a las empresas en la *cultura de la calidad*. Se distinguieron dos fases para la consecución de dicho objetivo:

1. Una primera etapa, que iniciada con la campaña de sensibilización de 1990 "*coses ben fetes amb un somriure*", suponía mejorar la calidad del servicio ofertado e impulsar una buena predisposición hacia los visitantes y turistas. Ésta se concretaba en dos programas:
 - a) El Programa de Difusión de Calidad, cuya finalidad era crear entre los empresarios y profesionales un estado de opinión favorable sobre la importancia y la necesidad de la Calidad.
 - b) El Programa de Gestión de Calidad, creado con el propósito de mejorar la calidad de la gestión y el servicio ofrecido en hoteles, mediante subvenciones a fondo perdido para la realización de estudios y diagnósticos de gestión de calidad.
2. Una segunda etapa, emprendida por el extinto ITVA en 1992, que amplió el marco de actuación ofreciendo también subvenciones a fondo perdido para la

elaboración de Planes de Mejora de la Calidad, a los que debía anteceder un diagnóstico de calidad previo.

Este escenario propició que, durante el cuatrienio 1991-94, un total de 283 empresas turísticas de la Comunidad Valenciana realizasen un diagnóstico de calidad, y 35 iniciasen un plan de mejora. Estas iniciativas partieron de la propia Administración Turística, con un aporte de 114,32 millones de pesetas. Si por una parte se despertó interés por la calidad en un nutrido número de establecimientos, la materialización de las mejoras tuvo carácter minoritario, circunstancia en la que quizá influyó el hecho de que los diagnósticos se subvencionaban al 100%, mientras que en el caso de los planes de mejora la financiación era del 50%.

Aunque se consiguió cierto acercamiento hacia la calidad, el impacto real fue escaso y poco estructurado dando lugar a múltiples sistemas adoptados respecto a los planes de mejora, donde cada consultor contratado disponía de su propio enfoque sobre la calidad. En muchos casos las expectativas de los empresarios no se vieron satisfechas por los resultados, y se llegó a cuestionar las ventajas competitivas asociadas a una gestión de calidad en los establecimientos. Quizá un elemento clave fue la ausencia de un enfoque colectivo, circunstancia que dio lugar a que la implicación por parte de los establecimientos se produjera de forma individual y aislada. El hecho de que en la nueva perspectiva adoptada se contemple el desarrollo de la calidad como un proceso en el que las empresas participen en un proyecto común, ha servido para acabar con el desconcierto y la atonía observados en aquel momento.

En consecuencia, durante el año 1995, se decide dar un giro a la política de subvenciones a fondo perdido vinculada a la calidad. Se llegó incluso a cambiar el nombre del programa, llamándose hasta el año 1997 "*Programa de Implantación de la Excelencia en la Gestión de la Empresa Turística Valenciana*", desapareciendo el término de calidad. Los dos objetivos que se marcaron fueron, por un lado, la potenciación de la estructura gerencial mediante acciones que estimularan y fomentasen la aplicación de estrategias de Calidad Total, y por otro lado, la introducción de sistemas de gestión de Calidad Total en las empresas turísticas valencianas y marcas de aseguramiento de calidad. La realidad vino a demostrar que el impulso buscado por el ITVA mediante la adopción de marcas y certificaciones de calidad como una regulación más de la Administración Autónoma no era viable. Tampoco prosperó el intento de adoptar estándares de calidad para los establecimientos hoteleros (CICYT, 1994).

Con la creación de l'Agència Valenciana del Turisme se retomó el programa de implantación de la calidad en la gestión de la empresa turística, pero su objetivo cambió en el sentido de fomentar las actuaciones incipientes que empezaban

a tener lugar desde el propio sector. Una de las actuaciones más relevantes fue la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat Valenciana, de Turismo de la Comunidad Valenciana, que establece en su preámbulo que “*el objeto de la Ley se concretará en la consecución de la regulación de la oferta turística, mediante la corrección de las deficiencias de infraestructura, **la elevación de la calidad de los servicios**, instalaciones y equipos turísticos, armonizándola con las actuaciones urbanísticas de la ordenación territorial y la conservación del medio ambiente*”. Para recorrer ese camino (ver Yepes, 1997b) se llevaron a cabo acciones concretas de sensibilización, con cerca de una veintena de reuniones y seminarios dirigidos a los máximos responsables y directivos de las empresas turísticas. Como resultado surgieron iniciativas tales como el Club de Calidad de Hoteles de Alicante o el de Casas Rurales. Se han propiciado las investigaciones de carácter científico: publicación de un monográfico especial de la revista *Papers de Turisme* sobre la calidad en turismo, Convenio de Colaboración con la Universidad Jaume I de Castellón cuyo fruto principal ha sido la evaluación y estudio de los costes de calidad y no calidad en la empresa hotelera (ver Camisón y Roca, 1997). Asimismo, se han desarrollado estudios de casos para su uso en la formación dentro de la red de CDT's (Centres de Turisme per a la Qualificació Professional) tales como el “Home Hotels©”, el “Hotel Albufera Palace©”, el “Hotel Mediterráneo Palace©”, la agencia de viajes “Viajes Inter©” y los “Restaurantes Gandía Cuina©” que, siguiendo diversas metodologías de gestión de Calidad Total, suponen un material de trabajo de carácter didáctico para la difusión de las técnicas de gestión. Cabe destacar la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial para el Sector Público a un municipio turístico según el caso de “Ayuntamiento Villa del Mar©”.

Con todo, el escenario actual de la calidad en el sector turístico de la Comunidad Valenciana ofrece grandes oportunidades debido al gran número de iniciativas que van apareciendo con fuerza. Para su óptimo aprovechamiento es necesario marcar pautas que giren en torno a los siguientes objetivos:

- Sensibilización y promoción de la cultura de la calidad entre los agentes del sector turístico.
- Apoyo a las iniciativas empresariales que pretendan implantar sistemas de calidad en los establecimientos del sector.
- Respaldo a los Sistemas de Calidad de reconocido prestigio, así como a las Empresas Certificadas o avaladas por dichos sistemas.
- Creación de Premios a la Calidad Turística de la Comunidad Valenciana para aquellas empresas y organismos que destaquen en el sector. Impulso a la creación de un Club de Excelencia Turística.

Además, resulta de especial interés despejar el panorama formado por un número creciente de sistemas de calidad, certificados, sellos, etc., que muchas veces pueden llevar al consumidor a un estado de confusión poco recomendable. De alguna forma, deben rechazarse aquellos reclamos publicitarios, sin contenido real, frente a sistemas establecidos y con metodologías serias y eficientes. Ello no implica la supremacía de unos sobre otros, si no que podría recorrerse un camino hacia la calidad siguiendo sistemas que pudiesen complementarse. Así, un hotel acreditado dentro de los estándares autorregulados libremente por el Club de Calidad de Hoteles de Alicante podría optar seguidamente a la acreditación por el ICHE, posteriormente evolucionar hacia una certificación internacional ISO 9000 y por último seguir el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y presentarse a los prestigiosos premios de la E.F.Q.M.

El futuro pasa, sin duda, por incluir sistemas que mejoren la calidad de los destinos turísticos en su conjunto, implicando no sólo a los establecimientos turísticos, sino también a las administraciones -gestión de playas, puertos deportivos, etc.- (ver Yepes, 1995 y Esteban y Yepes, 1998). Asimismo, debe incluirse como aspecto relevante de la calidad la gestión medioambiental, siguiendo modelos tipo ISO 14.000 o bien Sistemas de Ecogestión y Ecoauditoría según Reglamento (CEE) 1836/93 (comúnmente conocido como EMAS).

La conservación del medio ambiente y de los bienes culturales, la satisfacción de las expectativas de los turistas sobre el destino, y el aumento de la calidad de vida de la población local son los principales objetivos que debe perseguir un desarrollo óptimo de la actividad turística en la Comunidad Valenciana.

Bibliografía

- CAMISÓN, C. (1996). La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español. *Información Comercial Española*, 749: 99-122.
- CAMISÓN, C.; YEPES, V. (1994). Normas ISO 9000 y gestión de la calidad total en la empresa turística. *Ponencias I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana*. Ed. Díaz de Santos. Valencia, pp 584-620.
- CAMISÓN, C.; ROCA, V. (1997). *Los costes totales de la calidad: un estudio en la empresa hotelera*. Ed. Civitas. Madrid. 242 pp.
- CONSELLERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1994). *Estándares de calidad de establecimientos hoteleros*. Generalitat Valenciana, 2 tomos, diciembre.
- DESMARETS, G. (1995). *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total*. Ed. Club Gestión de Calidad. 18 pp.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1998). *Plan de Calidad Turística Española*. <http://www.mcx.es/turismo/dgtur/pcte.htm>.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1996). *Autoevaluación. Directrices para Empresas*. Ed. E.F.Q.M. y Club Gestión de Calidad. Bruselas-Madrid. 68 pp.
- ESTEBAN, V.; YEPES, V. (1998). Turismo náutico y gestión medioambiental de puertos deportivos. *Tecno Ambiente*, 80: 29-32.
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA ESPAÑOLA (1998). *Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos*. Ed. ICHE, Madrid. 328 pp.
- JARÉN, E.; MARÍN, A. (1998). El sistema de calidad del sector hotelero español. *Forum Calidad*, 93: 39-49.
- MEMBRADO, J. (1993). Análisis comparativo de los premios a la calidad. *Información Comercial Española*, 724:75-94.
- MEMBRADO, J. (1996). Modelo Europeo de Calidad Total para empresas hoteleras. *Estudios Turísticos*, 132: 7-29.
- MENA, F.X. (1995). La calidad del producto-servicio turístico: diferenciación informacional, señalización y competencia. *Economía de los Servicios*. V Congreso Nacional de Economía, diciembre, Las Palmas de Gran Canaria. Volumen 6. Área "Economía del Turismo", pp. 343-353.
- REYERO, J.A.; DE FRANCISCO, P.; GIADANES, J.M. (1998). Las normas ISO 9000: su aplicación al sector hostelero. *Forum Calidad*, 93: 29-38.

- YEPES, V. (1995). Gestión integral de las playas como factor productivo de la industria turística: El caso de la Comunidad Valenciana. *III Jornadas Españolas de Ingeniería de Costas y Puertos*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. (Vol III): 958-976.
- YEPES, V. (1997a). Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero. *Papers de Turisme*, 20: 137-167.
- YEPES, V. (1997b). Gestión de calidad en las empresas turísticas de la Comunidad Valenciana. Estrategias públicas de apoyo a la competitividad. *Forum Calidad*, 83 : 19-23.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1993). *Calidad Total en la gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid. 256 pp.