



- ◆ Trabajo realizado por el equipo de la Biblioteca Digital de CEU-Universidad San Pablo
- ◆ Me comprometo a utilizar esta copia privada sin finalidad lucrativa, para fines de investigación y docencia, de acuerdo con el art. 37 de la M.T.R.L.P.I. (Modificación del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual del 7 julio del 2006)

## PLAN DE CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA Antecedentes, desarrollo y puesta en marcha

Amparo Navarro de Vega \*

**Resumen:** En un entorno cada vez más competitivo, en el que el factor precio ya no es el factor determinante para la elección de un destino, el Plan de Calidad Turística Española supone la apuesta decidida de la Administración Turística del Estado para hacer frente a los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas turísticas. Y sirve de impulso para consolidar el camino emprendido por el conjunto del Sector en su nuevo enfoque estratégico que potencia la mejora de la calidad de sus productos y servicios como herramienta de negocio. El PCTE posibilita este objetivo aunando esfuerzos que permitan crear una cultura corporativa adecuada a esta estrategia, y facilita además la implantación de la imagen global de España como destino de Calidad. El texto presenta una visión de la génesis y desarrollo del PCTE, así como de la metodología seguida en las distintas fases y actuaciones que lo componen.

**Abstract:** The Spanish Quality Plan in Tourism is the result of the support given by the Spanish Tourism Government to the tourism enterprises in order for them to face the challenges of the current competitive business environment, where price is becoming less and less important. The Plan is an encouraging tool to consolidate the efforts carried out by the tourism sector for the purpose of focusing on a new strategy: the improvement of the quality of the services and products. The Spanish Quality Plan in Tourism makes this objective easier through the development of a corporate culture appropriate to this strategy. In the same way, the Plan facilitates the implementation of the global image of Spain as a quality destination. The author makes a description of the genesis and the evolution of the Plan as well as the methodology adopted in its development.

### I. INTRODUCCIÓN

Factores como las estructuras de costes en los destinos emergentes o el abaratamiento del transporte, convierten en competencia directa para el Sector Turístico Español a países que antaño no lo eran. Pero además, la imparable transformación y el grado de desarrollo que a nivel mundial está experimentando la industria turística, está afectando al usuario del producto turístico, que cada vez más 'profesionalizado' exige prestaciones de servicio con un mayor grado de calidad.

En este contexto, el camino emprendido por el conjunto del Sector Turístico Español<sup>1</sup> para hacer frente a estos nuevos retos, ha sido respaldado por la actuación de la Admi-

nistración Turística del Estado, que consciente de la necesidad de apoyar el esfuerzo por mejorar la calidad de nuestros productos y servicios turísticos, ha puesto al servicio del Sector un instrumento para facilitar la consecución de dicho objetivo.

### II. OBJETIVOS

El Plan de Calidad Turística Española (PCTE) diseñado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme supone básicamente el desarrollo de una **metodología común** para todos los subsectores turísticos que están implicados en la mejora de la calidad de sus productos y servicios, y el respaldo institucional a la **implantación de la**

\* Jefe del Servicio de Inventario de Recursos Turísticos. Área de Calidad y Desarrollo Tecnológico. Dirección General de Turismo. SECT y PYMES.

**Marca de Calidad Turística Española** <sup>2</sup>. Con él se pretende dar respuesta a las peticiones que las Asociaciones y Federaciones Empresariales del Sector hicieron a ésta Administración, solicitando que les facilitase ayuda financiera y técnica para **desarrollar e implantar normas de calidad de aplicación voluntaria**.

Por todo ello, el primer objetivo de este Plan es dotar a las empresas del sector de un **sistema de gestión y mejora de la calidad de sus productos y servicios**, que les permita crear una ventaja competitiva adecuada a los nuevos retos que el mercado les plantea. El segundo objetivo del Plan de Calidad Turística Española es conseguir el reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad. El PCTE incide por tanto en la *“enfaticación del concepto de Calidad Turística Española”* <sup>3</sup> como signo diferenciador en los mercados internacionales y recoge en su seno el espíritu de colaboración de todos los agentes implicados.

El PCTE establece las siguientes actuaciones para consolidar esta estrategia conjunta:

1. Apoyo a la creación de sistemas de aseguramiento de la calidad en diversos subsectores turísticos.
2. Apoyo a la creación de una marca única (Marca de Calidad Turística Española)
3. Apoyo a la participación de las organizaciones empresariales españolas en los organismos internacionales de normalización (Grupos de trabajo en CEN e ISO)

Frente a otras experiencias anteriores en sistemas de calidad con un nivel de aplicabilidad intersectorial, el desarrollo del conjunto de elementos que componen estos nuevos sistemas al ser específicamente diseñados

para el sector turístico, suponen una experiencia pionera tanto en el ámbito nacional como internacional. La necesidad de llevar a cabo esta experiencia surge porque a diferencia de otros sectores, donde la calidad se puede referir a parámetros de carácter técnico, en el sector turístico la medición de la calidad debe estar referida tanto a la prestación del servicio como a las instalaciones en que éste se presta.

Es en este apartado –medición del nivel de servicio– (esperado y ofrecido) sobre el que pivota lo novedoso de la metodología desarrollada en estos sistemas, ya que tanto la norma que determina los estándares que deben cumplir los establecimientos que deseen certificarse, como las herramientas que permiten trabajar a las empresas en la mejora continua, giran y se desarrollan sobre la base de **adecuar el nivel de la oferta al nivel de la demanda**.

Calidad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad son conceptos que están intrínsecamente relacionados dentro del plan de actuaciones establecido. Por ello el enfoque dado a estas actuaciones (‘hacia la calidad total y la mejora continua’) ha sido el de establecer sistemas de calidad, en los que además de asumirse las necesidades de calidad de bienes y servicios, se considera la gestión de la calidad como un área de negocio dentro de la organización, necesitando disponer de estructura técnica y humana dedicada a su consecución. La comunicación a los mercados de los logros obtenidos (ostentando los establecimientos que alcanzan el nivel exigido, un sello distintivo por la calidad de sus servicios) permitirá rentabilizar el esfuerzo por conseguir la mejora continua en sus empresas.

### III. MARCO DE ACTUACION

La puesta en marcha de este Plan ha supuesto el acuerdo unánime del conjunto de subsectores que forman el Sector Turístico Español sobre la necesidad de desarrollar modelos de gestión que permitan adecuar los servicios ofrecidos a las expectativas de la demanda y a su vez garantizan el nivel de servicio establecido. En este sentido, se han establecido los mecanismos de colaboración adecuados entre todos los agentes implicados –públicos y privados–. Por ello, y de acuerdo a las correspondientes peticiones recibidas, el PCTE contempla el desarrollo de Sistemas de Calidad en los sectores de:

- Hoteles y Apartamentos Turísticos, Agencias de Viaje, Restaurantes, Campings y C.V., Estaciones de Esquí y Montaña y Alojamientos de Turismo Rural.

Este plan de actuaciones, que comenzó en 1996, se está desarrollando en varias fases y de forma previa al comienzo de estas actuaciones, en 1995 como experiencia piloto se desarrolló para los hoteles y apartamentos turísticos de Puerto de la Cruz la metodológica que sirvió de base para el posterior desarrollo del Sistema de Calidad de Hoteles y Apartamentos. Como consecuencia de los diferentes periodos en que comenzaron, en estos sistemas se observa a fecha de hoy distinto grado de desarrollo. Sin embargo, todos ellos han sido diseñados para responder a un **modelo común en cuanto a estructura, organización y nivel de estándares alcanzado**.

Hay que destacar que en todos los trabajos que se están llevando a cabo, se ha contado

con la activa participación de los empresarios a través de los diversos comités y grupos de trabajo constituidos para el desarrollo global del proyecto; varios de los cuales han pasado a integrarse como grupos de trabajo específicos dentro de los diversos órganos que componen los Entes Gestores de estos Sistemas. Son ellos en definitiva los que intervienen –junto a la empresa encargada de prestarles asistencia técnica para su desarrollo– en el diseño del Sistema de Calidad del subsector concreto del que formen parte.

La Asistencia Técnica prestada por la Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme para todos ellos ha estado enfocada hacia:

- La realización de un Diagnóstico oferta-demanda
- La realización de acciones de sensibilización y formación
- La creación de Normas de Calidad específicas
- La creación de un Sistema de Auditoría y Certificación
- El diseño e implantación de una Marca de Calidad
- El diseño y creación de Herramientas para la gestión de la mejora continua
- El diseño de una imagen de calidad única para todo el Sector

De cara a su implantación, la asistencia técnica está dirigida a:

- La asistencia individualizada a las Asociaciones y Empresas, en el uso de estas herramientas.
- La creación de departamentos de apoyo a la gestión de la calidad tanto en las propias

empresas como en las asociaciones que van a constituir los núcleos de implantación del Sistema.

Con relación al apartado 'Diseño de una imagen de calidad única para todo el sector', se entiende que el desarrollo de una metodología común que ofrece un idéntico grado de exigencia en nivel de estándares, procedimientos de acreditación y certificación, control en el uso de la marca, etc., posibilita el establecimiento de garantías recíprocas entre todos los subsectores turísticos en los que se están implantando estos Sistemas de Calidad. A tenor de ello, el PCTE adelanta como estrategia que el establecimiento de una Marca de Calidad única permitirá obtener una mayor eficacia en el desarrollo de intereses y objetivos comunes a todos los subsectores.

Igualmente, contempla que la creación de una marca de calidad debería conllevar la creación de un ente gestor único, compuesto por representantes de los distintos sectores, que con carácter intersectorial actuara como responsable último en temas de calidad para el conjunto del Sector Turístico Español. El diseño del futuro ente intersectorial, que deberá ser consensuado por todos los sectores implicados, debería contar con los correspondientes comités sectoriales que avalen el nivel de los trabajos futuros desarrollados en cada uno de ellos (una agrupación de Institutos para la Calidad, podría decirse) y que permitiera asegurar y consolidar el nivel de calidad del conjunto del Sector Turístico Español.

De esta forma el PCTE apuesta porque el aprovechamiento de sinergias y el hecho de asegurar una completa coherencia técnica de todos los sistemas desarrollados, facilite la

comprensión y la credibilidad de la Marca de Calidad Turística Española en el mercado.

#### **IV. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD DESARROLLADOS**

Entre sus características se pueden distinguir:

En cuanto a su concepción:

- Han sido desarrollados de forma específica para el Sector Turístico Español.
- Responden a una metodología común aunque adaptada a las características de cada subsector y producto.
- Han sido definidos por el propio sector, abarcando el conjunto normativo tres niveles: normativa no turística que afecta a temas de seguridad, higiene, etc., normativa turística de obligado cumplimiento y autorregulación.

En cuanto a la participación:

- Tienen carácter voluntario y abierto.

En cuanto a su componente estratégico:

- Están orientados hacia una perspectiva de rentabilidad (mejora competitiva).
- Se facilita la comunicación visual al mercado a través de la concesión de una Marca de Calidad que identifica a los establecimientos.

En cuanto a su implantación:

- Son adaptables a la política de calidad de cada empresa.
- Son compatibles con ISO9000.
- Son complementarios a la regulación administrativa.

## **V. RESULTADOS CONCRETOS:**

El Plan de Calidad Turística Española se desarrolla en varias fases a lo largo de los ejercicios 1996 a 2000.

**1.** Durante este tiempo, el apoyo y la asistencia técnica prestada por la Secretaría de Estado ha dado lugar a:

– Normas de Calidad en:

- Hoteles y Apartamentos turísticos
- Agencias de Viaje
- Restaurantes
- Campings y C.V.
- Estaciones de Esquí y Montaña
- Alojamientos de Turismo Rural

– Herramientas de Calidad:

Que permiten a las empresas trabajar en la mejora continua de sus servicios mediante el establecimiento de los correspondientes planes de mejora.

- Sistema de Encuestación:
- Sistema de Quejas y Sugerencias
- Cuestionario de Autoevaluación
- Sistema de Indicadores de Calidad
- Guía para el desarrollo del Manual de Calidad
- Guía para el desarrollo de Planes de Mejora, etc.

– Creación de estructuras de gestión de la calidad:

- Entes Gestores del sistema: Se ha facilitado la constitución de los Entes Gestores (Institutos de la Calidad) de estos sistemas, promovidos por las Asociaciones y Federaciones Empresariales como responsables últimos de su sector en temas de calidad.
- Departamentos de calidad en zona
- Departamentos de calidad en empresas.

– Creación de Sistemas de Certificación y Auditoría

Asegurando a través de los oportunos procedimientos y reglamentos que tales procesos se realizan de forma independiente y objetiva).

- Marca de Calidad
- Reglamento de Acreditación de Empresas Auditoras
- Reglamento de Certificación de Establecimientos
- Reglamento de Entes Gestores
- Procedimientos y cuestionarios de Auditoría

**2.** En cuanto al nivel de resultados en cifras globales, la asistencia técnica prestada por el PCTE ha permitido que

- 50 Asociaciones empresariales locales estén implantando los distintos sistemas de calidad desarrollados
- 2.000 Empresas turísticas estén recibiendo asistencia técnica individualizada para la mejora continua de sus empresas,
- 137 Empresas turísticas hayan obtenido la marca de calidad,
- 14 Entidades auditoras independientes hayan sido acreditadas y
- 7.400 Técnicos y directivos hayan sido formados en los distintos sistemas de calidad sectoriales en 359 cursos impartidos.

**3.** En cuanto a las acciones ya realizadas, en los distintos sistemas se han llevado a cabo los siguientes trabajos: (1996-1998)

– Hoteles y Apartamentos:  
Diagnóstico oferta-demanda (ciudad y vacacional)/ Redacción 1ª ed. Norma / diseño Marca de calidad sectorial / Constitución

- del Ente Gestor (ICHE) / sistema de auditoría y certificación / diseño de herramientas / implantación en 24 zonas, 5 cadenas hoteleras y 1.000 establecimientos recibiendo asistencia técnica individualizada / 57 establecimientos certificados / desarrollo e implantación de proyectos piloto.
- Agencias de Viaje  
Manual para Implantación de la mejora de procesos operativos / Diagnóstico oferta-demanda / Redacción 1ª versión norma/ constitución del Ente Gestor (INCAVE) / diseño de herramientas.
  - Restaurantes  
Diagnóstico oferta-demanda / Consolidación de la Norma / Diseño del Ente Gestor / Diseño de Herramientas / Implantaciones piloto.
  - Campings y C.V.  
Consolidación modelo Sistema / Diseño de la Norma y procedimientos / Consolidación del Comité del Sello / 80 establecimientos certificados.
  - Casas Rurales  
Diagnóstico de la oferta y niveles de satisfacción de la demanda. / Norma de Calidad / Creación de la Asociación Nacional.
  - Estaciones de Esquí  
Diagnóstico de la oferta y niveles de satisfacción de la demanda / Norma de Calidad / Sistema de Certificación / Herramientas.
  - **Planes en destino** <sup>4</sup>  
Sistema global de calidad de servicios turísticos en los valles de Benasque y Tena/ Plan integral de Calidad en Gran Canaria-Fuerteventura / Plan de mejora integral de la Zona de Bajamar Punta del Hidalgo.
4. En cuanto a las acciones en curso que se desarrollarán a lo largo de 1999-2000, se procederá a realizar las siguientes actuaciones:
- Intersectorial  
Creación de la Marca Calidad Turística Española / Armonización de Submarcas / Plan de Comunicación y Promoción / Creación de la estructura Intersectorial / Extensión y consolidación de los sistemas desarrollados.
  - Hoteles y Apartamentos.  
Ampliación territorial de las implantaciones con 8 nuevas zonas + asistencia individualizada a las zonas fases anteriores / Consolidación normativa y de las herramientas / Consolidación de las estructuras territoriales y del Ente Gestor.
  - Agencias de Viaje  
Realización primeras implantaciones, Asistencia técnica individualizada a 14 zonas + 200 empresas / consolidación estructura territorial y del Ente gestor / Primeras certificaciones.
  - Restaurantes  
Extensión territorial implantaciones, asistencia técnica individualizada a 10 destinos + 300 empresas / consolidación estructura territorial y del Ente Gestor / Primeras certificaciones.
  - Campings y C.V.  
Extensión territorial de las implantaciones/ consolidación estructura territorial y Ente Gestor / Consolidación de la norma y procedimientos / Asistencia técnica individualizada a 10 destinos + 200 empresas Casas Rurales Consolidación del Sistema / Difusión de cuestionarios de autoevaluación. / Metodología realización auditoría y

Manual de aplicación gestión de la calidad total.

- Estaciones de Esquí  
Consolidación del Sistema / Asistencia técnica individualizada 27 estaciones / Primeras certificaciones

## **VI. CONCLUSIONES**

Como resultado de todas estas actuaciones el Plan de Calidad Turística Española es hoy una realidad, que aporta al conjunto del Sector una tecnología concreta, desarrollada y adaptada a su estrategia competitiva, que va más allá de la simple elaboración de un estu-

dio-diagnóstico o plan estratégico, y que dota a las empresas del sector de una batería de herramientas, cuya aplicabilidad y utilidad ya ha sido refrendada por los propios empresarios en la aplicación de la mejora continua en la gestión de sus establecimientos.

Este Plan se encuentra abierto a nuevas incorporaciones de otros subsectores turísticos que por diversas razones todavía no se hubiesen sumado a él. En este sentido, en la medida en que se avance en este camino, se contará no solo con la tecnología que la Administración ha puesto a disposición del Sector, sino con la cobertura que pueda brindar el futuro Instituto de la Calidad Turística Española.

## TERMINOLOGIA MÁS FRECUENTE

**Auditoría:** Evaluación de la eficacia del Sistema de Calidad de un establecimiento y de su conformidad con respecto a las normas de calidad de Servicio, realizada por una entidad independiente del establecimiento y del propio órgano de certificación.

Está basada en un procedimiento que sistematiza la evaluación y proporciona criterios de valoración al auditor con objeto de minimizar la subjetividad implícita en la apreciación de las características del servicio.

**Autoevaluación:** Basada en un cuestionario que plantea una serie de preguntas enfocadas a evaluar los diferentes requisitos de las Normas, le sirve al establecimiento para evaluar el nivel de calidad en su empresa con respecto a la norma. Las respuestas están graduadas y en cada aspecto o servicio evaluado se propone la identificación de fortalezas y de áreas de mejora enfocadas a mejorar la puntuación.

**Certificación:** Reconocimiento (Sello o Marca) otorgado a un establecimiento emitida por el órgano correspondiente (Ente Gestor), avalando que el Sistema de Calidad de un determinado establecimiento cumple con los requisitos de las normas de servicio sobre la base de un informe realizado por una empresa auditora acreditada e independiente.

**Herramientas de Calidad:** Procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas a medir la calidad de sus servicios con respecto a la norma, la satisfacción de los clientes y a planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que considere necesarias. Las herramientas desarrolladas son: Cuestionario de Autoevaluación, Sistema de Quejas y Sugerencias, Sistema de Indicadores de Calidad, Sistema de Encuestación, Guías de Planificación de la Mejora, etc.

**Marca de Calidad:** Es la representación visual del Sistema de Calidad. Se puede utilizar en sentido genérico o en sentido particular. Se otor-

ga sobre la base de los criterios recogidos en las normas y según los procedimientos establecidos en el Reglamento de Certificación. Se concede por dos años, con una revisión anual, tiempo tras el cual debe solicitarse su renovación.

**Mecanismos de evaluación:** El Sistema plantea dos mecanismos de evaluación, uno de carácter interno (autoevaluación), que permite a la dirección de un establecimiento realizar una apreciación de su nivel de cumplimiento respecto a la Norma, y otro externo (auditoría) que permite la evaluación independiente por uno o varios auditores, de acuerdo con los Reglamentos desarrollados.

**Normas de Calidad:** Estas normas se crean por grupos representativos de empresarios en base a diagnósticos de oferta y demanda. Establecen los requisitos y estándares de servicio y de proceso que deben cumplir los establecimientos que deseen obtener la marca de calidad. Las normas desarrolladas por cada uno de los sectores, constan de varios capítulos, y en todos los casos, el primero de ellos (DIRECCION) está armonizado con ISO 9000. El resto de capítulos definen estándares para cada unidad de servicio, específica de cada sector turístico.

**Ponderación de los servicios:** El sistema incluye un mecanismo de ponderación de las distintas modalidades de servicio prestado de acuerdo a la importancia relativa que conceden los clientes para su satisfacción, de manera que la valoración total de la Calidad de un establecimiento se obtenga mediante fórmulas que engloben el nivel de calidad del servicio y la importancia de dicho servicio para el cliente. Dichos factores de ponderación han sido tenidos en cuenta para establecer las fórmulas de valoración indicadas en los mecanismos de Autoevaluación y Auditoría antes citados.

**Sistema de aseguramiento de la calidad:** Conjunto de normas, mecanismos y procedimientos para comprobar la adecuación de un establecimiento a una norma y su reconocimiento.

Está constituido por un conjunto de estándares de servicio que garantizan el nivel de calidad establecido, por sistemas de certificación y auditoría, por la estructura del Ente Gestor y por una marca de calidad representativa del sistema de calidad.

**Sistema de Calidad en el servicio:** En un sentido amplio es aquel que permite un nivel de ajuste entre la oferta de servicios de una organización determinada y las necesidades y exigencias de su demanda.

En este contexto, pero con un sentido más concreto, se entiende como sistema de calidad tanto el desarrollado para el conjunto de un determinado subsector turístico, en tanto que comprende un conjunto de actuaciones comunes a todos los participantes (Normas, sistema de certificación, herramientas, etc.) como al sistema de calidad que cada establecimiento de forma particular implanta en su empresa y que es el que le va a permitir gestionar la mejora continua del servicio ofrecido. El sistema de calidad puede incluir un sistema de **aseguramiento de la calidad**.

#### NOTAS

- (1) Fundamentalmente desde la celebración del I Encuentro Nacional de Calidad en Turismo (Puerto de la Cruz, 1995).
- (2) Congreso Nacional de Turismo (Madrid, 1997).
- (3) v.a Plan de Estrategias de la Administración Turística del Estado (Estrategia nº IX).
- (4) Formando parte del PCTE pero como experiencias piloto para el desarrollo de estándares de calidad intersectoriales