



MEDITERRANEO ECONOMICO

Las nuevas formas del turismo

Coordinador: Joaquín Auriolés Martín



ESTRATEGIAS DE CALIDAD TURÍSTICA. EL PAPEL DE LOS SISTEMAS DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICADOS DE CALIDAD ¹

César Camisón Zornoza ²

El valor de la calidad como medio de discriminación de precios y fuente de ventajas competitivas descansa en el reconocimiento por el mercado del mensaje y en la implantación interna de acciones de cambio organizativo para mejorar el desempeño que sean consecuentes con ella. Los certificados y acreditaciones de calidad persiguen facilitar este objetivo mediante la estandarización del mensaje externo y de los procesos internos. La importancia de la cuestión es especialmente intensa en la empresa turística ante la difícil sustitución de la diferenciación basada en la calidad como estrategia competitiva frente a rivales emergentes con ventajas comparativas en precios, y el subsiguiente desarrollo de esquemas de normalización y certificación que estimulen la introducción de sistemas de gestión de la calidad. Este trabajo revisa la senda recorrida en los ámbitos nacional e internacional en el desarrollo de sistemas de acreditación de la calidad turística, así como valora la contribución real de estos modelos a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas de los agentes que han realizado el esfuerzo de certificación. Además, se reportan algunos resultados derivados de la investigación empírica desarrollada mediante el análisis de una base de datos formada por 64 casos de empresas hoteleras españolas. La evidencia empírica más significativa es que la influencia de la gestión de la calidad sobre el desempeño está relacionada con (tiene como variable antecedente a) el enfoque adoptado, siendo dicha contribución proporcional al contenido estratégico del enfoque de calidad implantado. Las empresas que adoptan un enfoque de TQM obtienen un mejor desempeño que las asentadas en un enfoque de certificación.

-
- 1 Este trabajo se ha beneficiado de la financiación recibida en los proyectos de investigación 1FD97-0434 titulado "Activos intangibles y calidad como determinantes del desarrollo de los mercados turísticos: una herramienta de medición desde la perspectiva de los costes intangibles de no calidad", financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) y la Comisión Europea; y GV-3244/95, denominado "Mejora de la calidad y su influencia en la formación de la ventaja competitiva de la empresa turística: la perspectiva de la satisfacción del consumidor y el enfoque de la calidad total", encuadrado en el Plan Valenciano de Ciencia y Tecnología de la Generalitat Valenciana.
 - 2 César Camisón Zornoza. Grupo de Investigación en Calidad y Estrategia en Turismo (CETUR). Universitat Jaume I.



1. Introducción

En las dos últimas décadas, la práctica empresarial y la literatura sobre gestión de la calidad han concluido que la competitividad empresarial exige una orientación prioritaria hacia la mejora continua de la calidad, erigiéndola como uno de los retos estratégicos críticos. El fundamento de esta prescripción teórica es la existencia de una supuesta relación positiva entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor (Gilmore y Carson, 1993), la creación de ventajas competitivas sostenibles (Escrig, Bou y Camisón, 2001; Kroll, Wright y Heiens, 1999; Powell, 1995; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Malhotra, Steele y Grover, 1994; Belohlav, 1993; Cole, Bacdayan y White, 1993; Spitzer, 1993) y los resultados organizativos (Caruana, Pitt y Berthon, 1999; Harrington, 1996; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995).

La necesidad de adoptar estrategias basadas en la calidad, a fin de desarrollar la orientación al cliente, ha sido destacada especialmente en empresas de servicios (Caruana, Pitt y Berthon, 1999), e igualmente proclamada en turismo (Callan y Bowman, 2000; Callan, 1998; Camisón, 1996a; Weiermair, 1996; Saunders y Graham 1992). En este mismo sector, un estudio Delphi sobre las tendencias del turismo mundial y de la hotelería de litoral mediterránea para el principio del siglo XXI identificó la calidad de servicio, la calidad de producto y la calidad total, como algunos de los factores críticos más importantes para el éxito de las empresas hoteleras, claramente por encima del precio o de los atributos tangibles del producto (Camisón, 1999a). El profundo cambio experimentado por la sociedad actual respecto a la que vivió el *boom* turístico de los años 60 constituye el argumento inapelable de fondo, dado que obliga a las empresas turísticas a adaptar su oferta de servicios a los nuevos valores y necesidades de los consumidores-turistas. La diversidad de comportamientos del turista y su creciente preferencia por servicios personalizados de mayor calidad es otro factor que coadyuva a reivindicar la calidad como base competitiva esencial. Además, la internacionalización de los mercados facilita la creciente competencia de otros países y destinos más competitivos en precio, frente a los cuales España necesita un cambio estratégico que redefina las señas de identidad de la oferta nacional para mantener su liderazgo. La literatura insiste en que la estrategia más eficaz para asegurar la supervivencia de las empresas en el mercado actual se basa en la diferenciación del producto, como instrumento que permite la discriminación de precios. Una estrategia de competencia basada en la oferta de productos diferenciados por calidad busca transmitir al consumidor una percepción de valor por encima del precio del servicio, y la implantación de la gestión de la calidad, como conceptos esenciales para garantizar una ventaja competitiva sostenible para la empresa turística.

Consecuentemente con estas ideas, el número de empresas que están aplicando programas de gestión de la calidad ha ido en aumento exponencial. En una primera fase, dado que la creación de valor de mercado de los servicios ofrecidos pasa porque el mercado reconozca el valor de cambio de dichos servicios, ha existido un fuerte incentivo para el desarrollo e implantación de sistemas de certificación de la calidad que faciliten el reconocimiento del mercado mediante la estandarización del mensaje y la garantía de la calidad. Posteriormente,

la “Gestión de la Calidad Total” (“Total Quality Management”, TQM) ha sido uno de los modelos de negocios más abrazados (y el término es adecuado porque la cruzada por la “calidad total” parece más bien un apostolado) por las empresas en los últimos 20 años.

La industria turística no ha sido una excepción a esta tendencia. Un estudio de Camisón, Roca y Bou (2000, 238-239), sobre una muestra de empresas hoteleras de litoral localizadas en los destinos Benidorm y Peñíscola, revelaba una clara percepción directiva de la importancia prioritaria de la mejora de la calidad, en vías a potenciar una ventaja competitiva sostenible basada en la satisfacción de los clientes, notoriamente por encima de las estrategias enfocadas al coste. Otro dato que corroboraba esta importancia era que alrededor del 62,5% de empresas declaraban haber realizado inversiones en proyectos de mejora de la calidad en los tres últimos años, incrementándose dicho porcentaje al 65,6% cuando se sondeaban los proyectos previstos para el año siguiente. La asunción por la dirección de la empresa hotelera de la gestión de la calidad como parte esencial del sistema directivo de la organización era total en el 40,6% de los casos, enfrentando abiertamente y liderando los problemas de calidad otro 26,6%, mientras que sólo un 10,9% de empresas no estaban dispuestas a invertir en calidad y un 1,6% ni siquiera perciben tal como una herramienta directiva.

Pese a que la mayoría de las grandes empresas turísticas han iniciado programas de TQM, la observación del conjunto del tejido empresarial en turismo, dominado por PYME, indica que este enfoque coexiste con otras aproximaciones a la gestión de la calidad, siendo más abundantes los enfoques de corte reactivo y de aseguramiento de la calidad (Coyle y Dale, 1993). El estudio ya citado de Camisón, Roca y Bou (2000, 241-242) apunta que la mayoría de aplicaciones de gestión de la calidad (56,3%) han sido reactivas, limitándose a actividades esporádicas y aisladas sin un plan que las sistematice, aglutinándose además el 67,9% de las empresas hoteleras con estrategias proactivas de calidad (29,7% de la muestra total) en planes de aseguramiento y persiguiendo planes según la filosofía de la calidad total sólo un 32.1% (14.1% del total). El dominio del enfoque de certificación se plasma también en la finalidad de las inversiones en mejora de la calidad, mucho más centradas en la mejora de los activos tangibles que de los intangibles (por ejemplo, mediante la inversión en capital humano).

La consecuencia clara es que, mientras en 1993 sólo una empresa turística española gozaba de la certificación ISO, a finales de 2002 existían ya 169 empresas certificadas por dicha norma más 350 con la marca Q del ICTE. El año 2001 ha marcado un punto de inflexión, pues han visto la luz las 10 primeras agencias de viajes, los 15 primeros restaurantes, las 10 primeras casas rurales y los 15 primeros camping certificados con la marca de calidad turística Q. En 2002, siete de las más importantes cadenas hoteleras españolas (Sol Meliá, Paradores Nacionales de Turismo, Occidental Hoteles & Resorts, Hesperia, Barceló Hoteles & Resorts, Iberostar y AC Hoteles) han firmado acuerdos con el ICTE para certificar según su marca a todos sus establecimientos a corto plazo. La búsqueda de la calidad por empresas turísticas españolas se plasma en otros reconocimientos, como en la clasificación dentro de los 10 mejores hoteles vacacionales del mundo por tres hoteles de Riu Hotels en el año 2000, según los



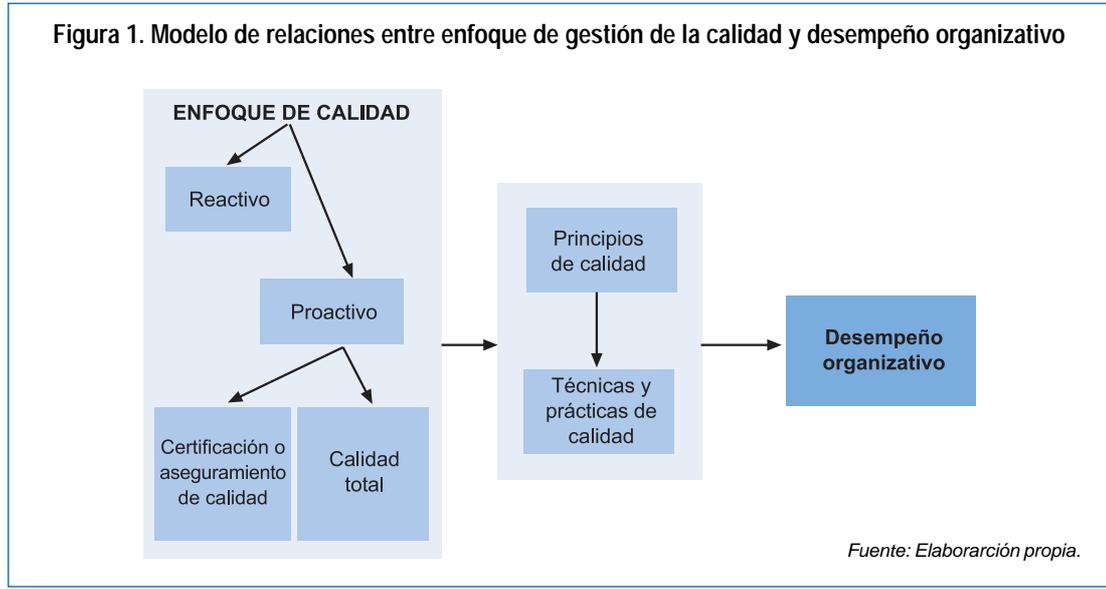
galardones que anualmente otorga TUI. La penetración del enfoque de Gestión de la Calidad Total ha sido más escasa en el turismo español. El interés por el sistema está presente en un pequeño número de organizaciones, como Sol Meliá, Ciudad de las Artes y las Ciencias (Valencia), Iberia y Air Nostrum, que son miembros del Club Gestión de Calidad. Aunque no es información pública, algún trabajo indica que sólo dos cadenas hoteleras españolas han realizado procesos de autoevaluación según el modelo EFQM, si bien otras grandes empresas turísticas como AC Hoteles, Hoteles Occidental, Sol-Meliá o Hesperia Hoteles han implantado sistemas de calidad próximos a este enfoque según sus propios criterios (Martínez y Cruz, 2002, 162-163).

Sin embargo, trabajos recientes como el de Zbaracki (1998) desvelan que el consumo por los directivos de una retórica del éxito acerca de la gestión de la calidad lleva al desarrollo de un discurso en la organización abiertamente optimista en este sentido. A pesar de su importancia, la gestión de la calidad no ha estado libre de críticas relacionadas con la dificultad de su aplicación en la práctica y con la efectividad de sus resultados (Reger et al., 1994). En su aplicación práctica, la falta de sistematización de los programas de gestión de la calidad ha generado, en muchas situaciones, una gran confusión entre los propios *practitioners*. Estos deben enfrentarse a una gran variedad de prácticas, técnicas y metodologías (Lascelles y Dale, 1988; Maxwell, 1994; Reeves y Bednar, 1994) que dificultan su implantación en la empresa. La complejidad ha sido además atizada con los procesos de reforma de todos los modelos existentes, entre ellos las normas ISO 9000 en 2000. No es pues extraño que autores como Conti (1999) se pregunten si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios, o bien refleja simplemente la competencia entre modelos de gestión para captar adeptos. Adicionalmente, es necesaria la elaboración de estudios empíricos que aporten conocimientos sobre cómo están siendo interpretadas las distintas nociones de gestión de la calidad en las organizaciones hoteleras (Olsen, Teare y Gummesson, 1995; Olsen, Tse y West, 1992). El crecimiento de la implantación de sistemas de gestión de la calidad choca con el conocimiento insuficiente de las prácticas de gestión de la calidad adoptadas por las empresas turísticas, limitándose la evidencia empírica mayoritaria a estudios anedócticos y basados en casos (Gilbert y Joshi, 1993, 158)³.

A las dificultades en su aplicación, se une la discusión sobre cual es el enfoque más adecuado para la gestión de la calidad en la empresa turística. La investigación (Olsen, Teare y Gummesson, 1995; Godfrey, 1993; Olsen, Tse y West, 1992) se ha hecho eco de la necesidad de valorar la eficacia de su adopción en las organizaciones turísticas. La evidencia existente sobre sus resultados no es concluyente, revelando en muchos casos una alta tasa de fracaso de programas de gestión de la calidad. Además, algunas empresas se están cuestionando los esfuerzos de gestión de la calidad al no generar los resultados esperados con respecto a las inversiones de calidad realizadas (Schilit, 1994). Consecuentemente, existe una dificultad en diferenciar *a priori* entre aquellos programas de gestión de la calidad que generen resultados aceptables de las que no (Dean y Bowen, 1994).

3 Una revisión más profunda de los enfoques de investigación de la calidad en turismo, dominantes en las comunidades nacional e internacional, se encuentra en Camisón et al. (1996b), Camisón y Monfort (1996 a,b).

Con la idea de avanzar en el conocimiento de los factores que explican el éxito en los programas de gestión de la calidad implantados en la empresa turística, en el presente trabajo se investiga el desempeño comparativo de distintos modelos de gestión de la calidad, centrándose especialmente en valorar la contribución real del aseguramiento o certificación de la calidad y de la TQM a la competitividad y a los resultados empresariales. Para ello, defendemos primeramente la idea de que la carencia de éxito en la implantación de la gestión de la calidad se asocia a la ausencia de un enfoque proactivo o de planificación formal de la calidad. En otras palabras, la aplicación de principios y técnicas de mejora de la calidad de forma aislada (enfoque reactivo) no mejora la capacidad de una empresa para incrementar sus resultados; por tanto, suele considerarse uno de los factores que justifican el escaso éxito de algunos programas de gestión de la calidad. En segundo lugar, se propugna que el éxito en la implantación de estos programas está ligado a la adopción de enfoques de calidad proactivos (al estilo de la "gestión de la calidad total", TQM en lo sucesivo). Estos enfoques estratégicos no se limitan a la búsqueda de la máxima calidad de producto, mediante la puesta en práctica independiente de herramientas y principios. Al contrario, acentúan la orientación hacia el cliente merced a la implantación de filosofías de gestión que integran los principios y las técnicas de calidad, y que facilitan el cambio estratégico y cultural que ésta requiere (Bettis, 1994; Bounds, et al, 1994; Cameron, 1994). La adopción de una visión a largo plazo de la inversión y de los planes en calidad total es pues ingrediente central del enfoque. Si cabe contrastar positivamente la relación entre enfoque estratégico de la calidad y resultados, puede avanzarse en el conocimiento de los factores que explicarían la alta tasa de fracaso de este género de programas. Para contrastar este problema, proponemos una investigación cuya contribución está recogida en el modelo sugerido en la Figura 1. La hipótesis contrastada es que la razón del diferencial en desempeño entre los programas de gestión de la calidad es que los enfoques proactivos discriminan entre los métodos (prácticas y técnicas) de calidad empleados, siendo su selección contingente al enfoque de calidad elegido.





El desarrollo de este trabajo está organizado en varias secciones. Primeramente, revisamos la literatura oportuna sobre los distintos enfoques en la gestión de la calidad y sus relaciones con el desempeño organizativo. En segundo lugar, se describe la muestra y la metodología desarrollada para realizar el estudio. Para la contrastación empírica de las hipótesis se ha procedido a un estudio exploratorio de 64 casos de empresas hoteleras españolas. A continuación se presentan y discuten los resultados. Por último, se destacan las principales conclusiones y se ponen de relieve las limitaciones de la investigación realizada.

2. Enfoques de gestión de la calidad: Conceptos básicos y modelos

2.1. Tipologías de enfoques de gestión de la calidad

La complejidad del concepto gestión de la calidad hace que éste haya sido definido e interpretado de formas muy diversas (Garvin, 1987; Ghobadian y Seller, 1996). Asumir la existencia de diversos enfoques requiere su identificación y clasificación. Una primera taxonomía deriva de la ISO 8402 (1986), en la que se distinguen los enfoques de control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Una segunda tipología es la que se basa en la existencia de un plan de calidad en la empresa. Esta permite distinguir entre los enfoques reactivos o de control de calidad y los enfoques proactivos o estratégicos. Las empresas que adoptan un *enfoque reactivo o de control de la calidad* entienden que la calidad (o la falta de calidad) es un problema a solucionar y no desarrollan planes de calidad, sino que utilizan únicamente técnicas operativas para su control; se trata pues de una posición defensiva. Por contra, en aquellas empresas que adoptan una *orientación proactiva o estratégica en la gestión de la calidad*, existe una planificación de la calidad y la gestión de la calidad es vista como una oportunidad y como una fuente de ventajas competitivas sostenibles que les permite diferenciarse de la competencia. Es común diferenciar, dentro del enfoque proactivo de gestión de la calidad, dos conceptos que dan lugar a dos modelos alternativos (Curkovic y Handfield, 1996; Tummala y Tang, 1996; Desmarets, 1995; Potts, 1992; ISO 8402, 1986): el *enfoque de aseguramiento de la calidad* y el *enfoque de TQM*.

El enfoque de gestión de la calidad seleccionado repercute en la forma de implantar los programas. La existencia de un plan de calidad facilita a las empresas una visión más amplia de la gestión de la calidad, y permite su implantación de forma global. Es pues teóricamente factible pensar que existirán diferencias entre las prácticas utilizadas por las empresas según tengan o no un enfoque formal de la gestión de calidad.

2.2. El enfoque de aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad (Normas ISO 9000, Normas ICTE) es un sistema concebido para establecer preceptos sobre cómo desarrollar las actividades de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva ⁴, midiendo pues la llamada calidad funcional.

El primer antecedente de este enfoque fue el *control de calidad* (a posteriori) del bien o servicio producido mediante la inspección. El objetivo básico de este enfoque es evitar que productos o servicios defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer *a priori* unas especificaciones de calidad del producto que deben medirse de forma sistemática para verificar su cumplimiento. Aunque esta visión corresponde a una etapa muy temprana en la evolución de los sistemas de gestión de la calidad, constituye la aproximación aún dominante en turismo. La iniciativa procede aquí de la regulación pública, obra de la cual es un buen conjunto de normas sobre estándares mínimos de cumplimiento obligatorio en materias tales como la clasificación de los establecimientos turísticos, los requerimientos legales en materia de seguridad, salud o urbanismo, control de calidad de las aguas de baño, etc. En todos estos casos, el regulador completa la definición de los estándares de calidad con un sistema de inspección encaminado a garantizar su cumplimiento. Otro exponente de esta filosofía, si bien aquí de carácter voluntario, es Bandera Azul, una iniciativa europea para conceder banderas azules para playas y puertos deportivos nacida en 1985 en Francia y extendida internacionalmente en 1987. Bandera Azul puede considerarse precursora de los actuales sistemas de certificación de calidad medioambiental, habiéndose convertido en 2000 en un estándar de ecocalidad mundial patrocinado por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA-UNEP) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), que ha inspirado fuertemente las líneas maestras del VI Programa de Acción de la Unión Europea en Materia de Medio Ambiente (VI PAM) de 2001. La iniciativa privada ha recogido el testigo, con la decisión de establecer estándares de calidad mínimos en el ámbito de empresa, como han hecho las cadenas turísticas franquiciadoras o ciertos "turoperadores". También en estas experiencias, los reguladores privados han estructurado sistemas de inspección para controlar el cumplimiento de los requisitos fijados.

Se trata en todos los casos de sistemas de establecimiento de la calidad de diseño exclusivamente. Los requerimientos legales en materia de salud, seguridad, categoría, etc. Constituyen un cuerpo de especificaciones de obligado cumplimiento. Dado que, en general, en turismo no es posible la prueba del producto antes de su consumo, el medio de información generalmente aceptado es la clasificación de los establecimientos en categorías. Cada categoría se asocia con un conjunto de atributos físicos y servicios, que es identificada en España con

⁴ Es obligado hacer la salvedad de que esta orientación hacia la producción se ha modificado por una visión más equilibrada en las nuevas normas ISO 9001:2000.



estrellas para hoteles y tenedores para restaurantes, y por medios similares en otros países como coronas en Gran Bretaña (Callan, 1998), que regulan exclusivamente los estándares de las infraestructuras y el equipamiento. Mientras en España la clasificación es producto de la legislación de cada Comunidad Autónoma, en países como Reino Unido los hoteles se clasifican por organizaciones diversas como oficinas nacionales de turismo, asociaciones automovilísticas o guías comerciales.

El control de calidad supone un avance significativo sobre un sistema sin control, pero la inspección tiene unas limitaciones bien conocidas. El desarrollo del control de calidad suele conducir a la producción de bienes o servicios defectuosos, algunos de los cuales (salvo la onerosa inspección completa) pueden llegar al cliente, originando unos importantes costes de no calidad internos y externos (Camisón y Roca, 1997). Además, al delegar en el sistema la vigilancia del cumplimiento de las especificaciones, exime al trabajador de responsabilidad. La eficacia del control de la calidad descansa en la correcta definición de las especificaciones como atributos de calidad, es decir, como parámetros medibles de aptitud para el uso del producto; así como en la incorporación al sistema de mecanismos de retroalimentación que sostengan el despliegue de acciones de mejora durante el proceso. La incorporación al enfoque de gestión de la calidad de acciones preventivas y correctoras es la nota distintiva del *concepto moderno de control de calidad*. La adopción del principio de autocontrol, que extiende a todo el personal la responsabilidad de verificar la calidad de su propio trabajo (desplegando entonces la función de verificación de la calidad al proceso a medida que avanza), la concesión de poder para aplicar medidas correctoras frente a las no conformidades, y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación sobre los problemas de calidad que provoquen acciones preventivas, son pilares de esta aproximación.

La tercera etapa del *aseguramiento de la calidad* nace cuando la definición de las especificaciones a cumplir por el producto nace de las necesidades y expectativas del cliente, enfocándose el sistema a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los clientes están en línea con las mismas. Aunque la idea inicial del aseguramiento refiere el establecimiento de especificaciones a cada empresa, que debe establecer sus propias características de calidad, las instituciones públicas han asumido la responsabilidad de construir sistemas de calidad que acrediten la fiabilidad del sistema que garanticen el alcance de los estándares mínimos especificados en la prestación del servicio. El enfoque se refuerza con el establecimiento posterior del sistema de "certificación por tercera parte", en el que un organismo debidamente acreditado (en España, por ENAC) certifica que el sistema de la empresa cumple las normas correspondientes mediante una auditoría de comprobación basada en las normas de calidad estándar predefinidas. Ahora se habla ya de calidad de conformidad, pues las especificaciones detalladas en la calidad de diseño son cotejadas con el resultado de los procesos, midiendo la conformidad con los estándares inicialmente deseados.

El sistema de acreditación reconocido en el ámbito internacional son las normas ISO 9000, que en relación con otros sistemas de certificación tienen la ventaja de su reconocimiento universal. Dado que su ámbito de aplicación es genérico a todo negocio, requieren de cada empresa una tarea de adaptación. En el año 2000 se elaboró la nueva versión ISO 9001: 2000, que refunde en una sola las antiguas normas ISO 9001, 9002 y 9003 del año 1994, obligando a todas las organizaciones ya certificadas a adaptarse a la nueva norma antes de diciembre de 2004. El proceso de cambio ha estado regido por los siguientes principios, que indican ya la corrección de algunos de los aspectos más controvertidos: aplicación a todos los tipos de sectores y organizaciones; sencillez de uso y empleo de un lenguaje fácilmente comprensible y traducible; simplificación de la propia estructura de las normas, reduciendo a una norma las alternativas de certificación (ISO 9001) y a 4 los 20 aspectos tradicionalmente considerados (responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, gestión de procesos y medida, análisis y mejora de la calidad); integración con los sistemas de gestión de la calidad en los procesos de la organización; compatibilidad con otros sistemas de gestión de la calidad, como las normas ISO 14000 para la gestión medioambiental; una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua; y el establecimiento de pasos escalonados para progresar hacia la dirección estratégica de la calidad. La nueva versión de las normas ISO 9000 supone un cambio relevante del enfoque QA, introduciendo principios directivos y culturales antes ausentes y más propios de la TQM, como el de mejora continua.

La certificación del sistema de calidad con las normas ISO arranca en los años 1980, extendiéndose por todo el mundo hasta superar los 220.000 certificados concedidos a organizaciones de todos los negocios y países. En España, a finales de 2001, el número de organizaciones certificadas con las normas ISO 9000 (sistemas de gestión de la calidad) alcanzó las 22.079 (1.504 según la nueva norma ISO 9001:2000, un 7% del total), creciendo un 22% sobre el año anterior. Durante 2002, el número de empresas certificadas ha seguido creciendo, aunque a un ritmo del 13% menor al histórico, hasta alcanzar las 28.690 organizaciones. La certificación según la nueva norma ISO 9001:2000 ha aumentado fuertemente hasta 8.872, que suponen un 31% del total de certificaciones. Quedan pues aún casi 20.000 organizaciones que deberían renovar la certificación por las normas antiguas antes de su fecha límite de validez.

La certificación por las normas ISO 9000 en turismo es aún relativamente baja, si bien sigue tasas de crecimiento acusadas. La Tabla 1 ofrece la evolución, por años y entidades de certificación. Un total de 169 empresas turísticas ha logrado certificar su sistema de gestión medioambiental hasta 2002. Destaca especialmente la fuerte presencia de organizaciones valencianas certificadas (75): 34 hoteles y apartamentos turísticos, 21 restaurantes, 9 agencias de viajes, 5 cámpings, 3 bares, 1 casa rural, 1 balneario, 1 puerto deportivo, además de 4 entidades no lucrativas (HOSBEC, y los Centros de Turismo para la Cualificación Profesional Cdt de Alicante, Benidorm y Valencia) y de los sistemas de gestión de playas de 6 Ayuntamientos ⁵.

5 Datos procedentes de la web de Qualitur (www.qualitur.org). Consulta a fecha 17 de octubre de 2003.



Tabla 1. Evolución del número de empresas turísticas certificadas según las normas ISO

Entidades de certificación	2000	2001	2002
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	35	67	87
Bureau Veritas Quality International (BVQI)	9	12	18
Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA)	7	8	9
Entidad de Certificación y Aseguramiento (ECA)	1	3	11
SGS-ICS Ibérica	5	8	14
Det Norske Veritas (DNV)	7	13	14
Grupo TÜV Rheinland (TÜV Rh)	1	-	2
TÜV Internacional (TÜV Int)	-	1	1
Dq Cert	-	-	4
Quality Management Systems (QMS)	1	1	2
British Standards Institution España (BSI)	-	1	-
Servicio de Certificación de la Cámara de Comercio de Madrid (C ³ C ³)	-	3	3
Instituto Valenciano de Certificación (IVAC)	1	2	2
Fundación CALITAX	2	2	2
TOTAL	69	121	169

Fuente: Sexto, Séptimo y Octavo Informe de Forum Calidad (www.infocalidad.net).

El enfoque de aseguramiento de la calidad ha presidido un conjunto de iniciativas que tienen como objetivo último asegurar un cierto nivel de calidad, común y homogéneo, para el colectivo de empresas turísticas de cada actividad, en vías a mejorar la competitividad de los destinos turísticos españoles y la imagen del producto turístico español. Las administraciones públicas han jugado un papel esencial en España para la concienciación empresarial, constituyendo un modelo en el ámbito internacional. La primera acción pública fue *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, que se desarrolló con el impulso del Ministerio de Comercio y Turismo en dos etapas (1992-1995 y 1996-99). Este plan fue diseñado para superar la difícil coyuntura de pérdida de competitividad en que se vió inmerso el turismo español a finales de los años 80 y principios de 90, con un descenso de la calidad de los productos y un deterioro de la imagen de los destinos turísticos. El Plan Marco se orientó hacia la mejora de la calidad de los destinos, basándose en los *Planes de Excelencia Turística* y los *Planes de Dinamización Turística*; la mejora de la relación entre turismo y medioambiente, apostando por el turismo sostenible; y el apoyo al empresariado para la optimización de la gestión interna y del servicio al cliente.

El *Plan Integral de Calidad del Turismo Español* (PICTE) ha sido impulsado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME (Dirección General de Turismo, 1998a) para sustituir al Plan Marco de Competitividad cuya vigencia acabó en 1999. El PICTE está actualmente en ejecución para el periodo 2000-2006, en colaboración con 14 Comunidades Autónomas, con un presupuesto comprometido de 4 billones de pesetas. Sus objetivos pasan por modernizar los planteamientos del Plan Marco, a fin de adaptarlo a los retos de futuro, entre ellos, potenciar la calidad como estrategia de competitividad. Además, el PICTE continúa con la línea ya emprendida en el Plan Marco de integrar y dinamizar las competencias turísticas,

sumamente descentralizadas, actuando como instrumento de arbitraje de cara a la formación de una *Marca de Calidad Turística Española* fuerte y del *Sistema de Calidad Turística Española (SCTE)*. El PICTE consta de 10 programas, entre ellos, calidad de los destinos turísticos, calidad en los productos turísticos y calidad en sectores empresariales. El diseño de la política pública de estímulo a la mejora de la calidad en turismo ha sido testado en varios encuentros. El primer Encuentro Nacional de Calidad en Turismo tuvo lugar en Puerto de la Cruz en 1995. El segundo Encuentro Nacional de Calidad en Turismo se celebró en 1999 en Madrid.

España es un país pionero en Europa en la implantación de sistemas voluntarios de certificación de la calidad en turismo. Una experiencia muy temprana fue el trabajo de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana (1994) para establecer un conjunto de estándares de calidad para establecimientos hoteleros. Otra referencia pionera fue la marca de certificación de la calidad hotelera ITQ2000, elaborada por una empresa de consultoría hacia 1995, cuyo reglamento fue incluso aprobado por la Secretaría General de Turismo, y que derivaba en la concesión de tres niveles de calidad (oro, plata y bronce) diferenciados según unos parámetros de calidad. Dichas especificaciones no fueron consensuadas con el sector, teniendo consecuentemente una implantación prácticamente nula. La difusión en España de la certificación en turismo arranca con iniciativas pioneras del ámbito privado, que han dado lugar a una amplia variedad de sistemas voluntarios (autorregulación) de certificación de calidad, con metodologías y requerimientos muy distintos. Entre estas iniciativas se incluyen (Dirección General de Turismo, 1998a):

- *Andalucía Gran Reserva*. Se trata de una marca distintiva de los establecimientos hoteleros andaluces excelentes por la calidad del servicio que prestan a sus clientes. Se basa en un modelo de calidad y una estrategia de marketing, que giran en torno a los atributos de calidad, excelencia, atención al cliente y respeto e integración con el medio ambiente; así como en un mecanismo para controlar su cumplimiento.
- *Club de la Calidad Casonas Asturianas*. Es una marca que agrupa 17 pequeños establecimientos hoteleros con menos de 20 habitaciones y localizados en Asturias, que se distinguen por ubicarse en un entorno privilegiado, por la calidad y singularidad de sus instalaciones y por un servicio excelente, acreditados tras una rigurosa selección. Actualmente, están en proceso de diseño unas normas de calidad con características semejantes pero para establecimientos de restauración, que van a recogerse bajo la marca *Mesas Asturianas*.
- *Club de Calidad de las Casas Rurales de la Comunidad Valenciana*. Creado en 1999, con el apoyo de la AVT. Integra un conjunto de casas rurales, albergues, masías y centros, localizados en la Comunidad Valenciana, que han consensuado y definido sus estándares físicos, de servicio y de organización, así como auditorías para garantizar su observación por cada miembro. El grupo despliega además acciones de mejora de la calidad, central de compras, etc.



- *Club de Calidad de Hoteles de Alicante*. Tiene una finalidad similar a la experiencia anterior, si bien ahora referida a los pequeños hoteles familiares e independientes localizados en la ciudad de Alicante y su entorno.
- *Instituto de Turismo Responsable (ITR)*. Se trata de una organización no gubernamental creada con la finalidad de promover el turismo responsable, mediante el desarrollo de un Sistema de Calidad Responsable. Este sistema de certificación privado e independiente proporciona al mercado una señal informativa de la calidad medioambiental, de gestión y de servicio de los alojamientos turísticos.
- *Plan de Excelencia Hotelera del Puerto de la Cruz*. Este fue el primer proyecto piloto apoyado por el Plan Futures, para una renovación global de un destino turístico con base a la calidad. El Plan nace en 1993, desarrollándose durante el periodo 1994-96, con la participación de 25 hoteles. La inquietud que despertó su creación fue la concienciación del Puerto de la Cruz (Tenerife), un destino turístico tradicional del mercado europeo, de su pérdida de competitividad ante destinos emergentes, ante lo cual decide imprimir un cambio de rumbo. La andadura del Plan comenzó con la implantación de una marca de calidad, basada en unos niveles de calidad elaborados por los propios empresarios, gestionada a través de un sistema de autorregulación empresarial, otorgada por un comité de certificación independiente (Jarén y Marín, 1998).

La implantación del enfoque de aseguramiento de la calidad en turismo despegó realmente en 1996 cuando la administración turística nacional impulsa el macroyecto conocido como *Sistema de Calidad Turística Española* (SCTE), a iniciativa de los agentes del sector. El proyecto tenía dos objetivos fundamentales: (1) dotar a las empresas turísticas españolas de una metodología común para todos los subsectores turísticos, un sistema de gestión y mejora de la calidad, que les permitiese mantener y mejorar su posición competitiva; (2) respaldar institucionalmente el reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad, utilizando como signo diferenciador en los mercados internacionales la *Marca de Calidad Turística Española Q*. Las actuaciones emprendidas por el SCTE fueron cuatro: apoyo a la creación de sistemas de calidad en diversos subsectores turísticos, apoyo a la creación de la marca única Q, apoyo a la creación de un ente gestor único (ICTE) y apoyo a la participación de las organizaciones empresariales españolas en los organismos internacionales de normalización.

La creación de diversos institutos sectoriales de promoción de los sistemas de aseguramiento de la calidad en diversas actividades turísticas respondió a la voluntad de consensuar y unificar los criterios para la mejora de la calidad en su propio sector.

En febrero de 1997, avalado por los excelentes resultados alcanzados en el proyecto piloto del *Plan de Excelencia Hotelera del Puerto de la Cruz* cuyo modelo de éxito toma como punto de partida, nace el *Instituto para la Calidad Hotelera Española* (ICHE), fruto de la colaboración entre la *Federación Española de Hoteles* (FEH) y la *Agrupación Hotelera de Zonas*

Turísticas (ZONTUR). El diseño del sistema para el aseguramiento de la calidad en hoteles, tras conocer el éxito del proyecto piloto de Puerto de la Cruz, requirió aún un intenso debate sectorial y el trabajo de grupos de profesionales de 10 destinos (Benidorm, Costa del Sol, Costa Norte de Mallorca, Lloret, Palma Nova-Magalluf, Granada, Tenerife-Sur, Vigo, Salou y Zaragoza). El ICHE elabora las primeras Normas de Calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos, desplegándose ya en 1996 las primeras auditorías y certificaciones (ICHE, 1998). En el momento de su integración en el ICTE, el ICHE contaba ya con 168 hoteles certificados y 1540 en fase de implantación. La Marca de Calidad Turística Q fue creada ya por el ICHE, siendo posteriormente asumida por el resto de sectores y cedida al ICTE. La metodología para el aseguramiento de la calidad acuñada por el ICHE fue el referente para el desarrollo de los sistemas de calidad del resto de actividades turísticas, lo que explica la similitud de herramientas y procedimientos de trabajo.

La *Asociación Turística de Estaciones de Esquí y de Montaña* (ATUDEM) inició el desarrollo de su propio sistema de calidad, muy similar al realizado por el ICHE, en septiembre de 1997, culminando con la emisión de la norma de calidad en diciembre de 1998. Las primeras certificaciones se logran ya en 1999, de modo que a la hora de integrarse en el ICTE había ya 9 estaciones certificadas y 11 en fase de implantación.

Las tres asociaciones del sector de agencias de viajes (AEDAVE- Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas-, AMAVE -Asociación de Mayoristas de Viajes Españoles- y FEAAV -Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes Españolas-) impulsaron la creación del *Instituto para la Calidad de Agencias de Viajes Españolas* (INCAVE), nacido en febrero de 1998. La primera edición de las normas para agencias (en tres modalidades: emisoras, receptoras y tour-operadores) se presenta en septiembre de 1998, iniciándose la implantación en 1999. En el momento de su integración en el ICTE, INCAVE había iniciado la implantación de su sistema en 85 empresas que sumaban 730 puntos de venta.

La casa rural es un producto turístico directamente vinculado al modelo de desarrollo sostenible, basado en la preservación de los recursos naturales y culturales, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población local. Paralelamente, los empresarios han ido asumiendo que la sostenibilidad pasa también por incorporar la gestión de la calidad a fin de alcanzar la satisfacción de los clientes. El huésped de una casa rural, como todo consumidor, demanda acceder a un servicio con seguridad y garantía de que recibirá un producto que cumpla sus expectativas y las promesas del proveedor del servicio, aunque sus necesidades sean peculiares. Por tanto, la casa rural comparte con el resto de actividades turísticas la visión de la gestión de la calidad como método de creación de valor. El sistema de calidad para casas rurales empieza a gestarse en 1997, cuando se desarrolla la investigación de mercado que aporta el diagnóstico de la situación y permite diseñar los primeros elementos y herramientas del sistema en 6 zonas piloto. La *Asociación para la Calidad del Turismo Rural* (ACTR) surge en 1998 con el impulso de 26 asociaciones territoriales de turismo rural de 11 Comunidades Autónomas, con el fin de desarrollar y consolidar el sistema de calidad turística para las casas rurales. La



norma amanece en 1999, llevándose a cabo su implantación inicialmente en 150 casas rurales de las 6 zonas piloto citadas, seleccionadas por haber realizado previamente el esfuerzo de aplicar las herramientas del sistema diseñadas en la primera fase. A la hora de su integración en el ICTE alrededor de 900 establecimientos estaban ya trabajando en su implantación.

La Federación Española de Empresarios de Cámping y Ciudades de Vacaciones (FEECYV) lanza el Instituto para la Calidad de los Cámping Españoles (ICCE) en septiembre de 1999. El sistema de calidad de cámpings define los parámetros e indicadores de calidad para la certificación en este negocio. Sin embargo, esta norma contaba ya con el precedente de la Marca de Calidad Confort y Gran Confort, desarrollada por la FEECYV en 1995 con una estructura propia de certificación. En el momento de su incorporación al ICTE, el ICCE aportó los 69 establecimientos antiguamente certificados con las marcas Confort y Gran Confort, más 167 nuevos camping en proceso de implantación de su nuevo sistema.

La Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) lanzó el Instituto para la Calidad en la Restauración Española (ICRE) en septiembre de 1999, momento en que presenta la primera norma de calidad para la restauración española elaborada tras un trabajo de dos años (1997-98) con la participación de 100 establecimientos piloto. Sin embargo, el sistema tiene un antecedente, la norma IRQ700 para establecimientos de hostelería, que supuso un primer diseño de estándares de servicio en restauración ⁶. El ICRE se incorpora al ICTE con 500 empresas en proceso de implantación.

Posteriormente, bajo el impulso del Programa de Calidad en Sectores Empresariales del PICTE, estos seis institutos y asociaciones de calidad sectoriales han sido aglutinados en una organización intersectorial, privada, independiente, sin ánimo de lucro y reconocida nacionalmente, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), que es definitivamente constituido el 14 de abril de 2000. El ICTE nace con la misión de perseguir objetivos comunes, con ahorro de esfuerzos, fortaleciendo la coherencia del Sistema de Calidad Turística Española así como la credibilidad y alcance de la Marca de Calidad Turística Española Q. Esta organización es una Entidad de Certificación de Sistemas de Calidad, y certifica exclusivamente en el sector turístico con la Marca Q ⁷. Sus funciones básicas son cuatro: (a) normalización, a través de la creación, desarrollo, actualización y revisión de las Normas de Calidad Turística; (b) certificación, mediante el reconocimiento del esfuerzo por las empresas turísticas en la implantación de sistemas de calidad que se plasma en la concesión del sello Q; (c) implantación, apoyando a las empresas turísticas, a través de sus delegaciones territoriales, en la adaptación de sus sistemas tradicionales de gestión a los sistemas de aseguramiento de la calidad; (d) promoción de la Marca de Calidad Turística Española y de las empresas que la ostentan, a través de

6 Durante el VII Congreso Nacional de Restauración (2000), se hizo oficial la solicitud a la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME de la creación de una norma de calidad para bares y cafeterías, distinta a la elaborada por el ICRE para restaurantes.

7 Para más información sobre las normas e institutos de calidad en turismo, pueden consultarse las webs de Turespaña (www.tourspain.es) y Secretaría de Estado de Turismo, Comercio y PYME (www.mcx.es/turismo).

publicidad, publicaciones, representación en ferias, etc. Hasta ahora, su certificación se ha extendido a empresas de nueve actividades turísticas, las seis que contaron inicialmente con institutos propios más oficinas de información turística, *convention bureau* y espacios naturales protegidos; pero está trabajando en la incorporación de nuevos sectores, como las empresas de tiempo compartido, compañías aéreas y las empresas de transporte por carretera (autocarres de turismo).

El sistema Q propuesto por el ICTE es consistente con el concepto de sistema de aseguramiento de la calidad. El sistema descansa en cuatro componentes: la norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor. Parte de la existencia de unas normas que definen los estándares de procesos y servicios (restauración, mantenimiento, recepción, limpieza, aprovisionamiento y almacenaje, animación, etc.), así como los requisitos del sistema de gestión de calidad que aseguren que los niveles de calidad nunca van a ser inferiores a los establecidos en los estándares y transmitidos a los clientes⁸; continua con un sistema que regula el proceso de auditoría y certificación de las empresas (con mecanismos de control diferentes para los hoteles de ciudad y de litoral); y se sostiene sobre una institución gestora (ICTE) que impulsa la aplicación del sistema y vela por su cumplimiento y perfeccionamiento. Las notas típicas del sistema son: auto-regulación por el propio sector aunque de acuerdo con una metodología común, carácter voluntario, abierto, compatible con ISO 9000, adaptable a la política de calidad de cada empresa, y componente estratégico (orientación hacia la rentabilidad).

Debe precisarse que las normas Q establecen estándares mínimos de calidad según los servicios en función de la categoría administrativa y del tipo de establecimiento (hotel urbano, vacacional, rural o balneario), que cada establecimiento puede superar ofreciendo servicios adicionales que aumenten el grado de satisfacción del cliente. Por esta razón, la elaboración de las normas Q ha tenido en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, de manera que incluyen una serie de requisitos enfocados a lograr (como mínimo) niveles de calidad de servicio acordes con las exigencias de la demanda. Las necesidades y expectativas de los clientes para cada modelo y categoría de establecimiento han sido determinadas a partir de investigaciones de mercado. Este enfoque es consistente con una política de segmentación del mercado, que sirva de base a la prestación de servicios adaptada a sus necesidades específicas de cada grupo de consumidores (Andreu, 2000; Callan, 1998).

Las normas Q se diferencian del certificado administrativo según categorías (estrellas o tenedores) por ser sistemas voluntarios, porque establecen mediante la autorregulación un completo catálogo de exigencias mínimas para elevar y uniformizar la calidad de servicio de las

8 Las normas ICTE incluso establecen que la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad debe basarse en su desarrollo en consonancia con parámetros objetivos, como son los requisitos establecidos en normas de reconocido prestigio como las ISO 9000 y 14000. Los requisitos y recomendaciones de las normas ISO 9000 han sido tomados en cuenta en el diseño de las normas ICTE.



empresas turísticas, cuya disparidad es mayor de lo deseable. Las normas Q tienen además una lógica de competitividad, de la que carecen las calificaciones administrativas más relacionadas con las obligaciones fiscales, bien distintas de las demandas del cliente. ISO 9000 y Q del ICTE no son tampoco sistemas de calidad idénticos. Los sistemas basados en ISO son sistemas puros de aseguramiento de la calidad en su etapa más evolucionada, mientras que el sistema Q del ICTE es un sistema de normalización que establece estándares de calidad de servicio. Los sistemas ISO no sólo obligan a la empresa a definir las especificaciones del producto que debe cumplir (aunque la norma ISO no define cuáles deben ser dichos estándares ni su grado, sólo las condiciones que deben reunir), sino que además obligan a diseñar un sistema de gestión de la calidad que asegure y mantenga los niveles de calidad predefinidos a través de una potente base documental formada por procedimientos, instrucciones de trabajo y estándares de calidad. Sin embargo, no dictan criterios de funcionamiento ni niveles de servicio, que son decisiones estratégicas responsabilidad exclusiva de los establecimientos turísticos. Por el contrario, el sistema Q del ICTE incluye todas las especificaciones de calidad del servicio en la propia norma, mientras que el sistema documental es más ligero. De ahí que el sistema ISO sea más versátil y aplicable a cualquier industria y organización, mientras que las normas ICTE están enfocadas exclusivamente a una actividad turística. En contrapartida, desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO de un hotel de cierta categoría no le garantiza un nivel de calidad concreto, sino que el servicio se ajustará al nivel de especificaciones que se ha marcado el propio establecimiento; mientras que el sistema Q le informará del nivel de calidad esperable. En síntesis, ISO 9000 es un sistema de aseguramiento de la calidad más completo, fiable y potente que la norma Q del ICTE, si bien esta última presenta como ventaja que garantiza a los clientes información sobre el nivel de calidad prometido, pudiendo así influir más sobre la decisión de compra. Así definidos, se trata entonces de sistemas de calidad complementarios. Una empresa turística puede escoger entre cuál de ellos implanta inicialmente, a partir de variables como son los objetivos perseguidos, el precio de cada sistema, el reconocimiento internacional que le preste, la formación de su personal o el nivel de las instalaciones. Mas lo verdaderamente deseable para una empresa turística es alcanzar ambos reconocimientos. Por ello, son realmente interesantes las experiencias de integración del sistema de calidad Q del ICTE dentro de manuales de calidad que sigan la estructura ISO 9000, como han hecho ya empresas del estilo de los hoteles Astoria de Valencia y Cimbel de Benidorm.

Paralelamente, el ICTE está trabajando para trasladar la normalización voluntaria del sector a los entornos reconocidos legalmente, a fin de facilitar la transparencia de los procedimientos y la participación de todas las partes en la elaboración de las normas. Así, se colabora con AENOR para la ampliación del ámbito de aplicación de la norma ICTE a todo el sector. El trabajo conjunto se desarrolla dentro del Comité Técnico de Normalización 167 *Servicios turísticos*. El segundo gran objetivo actual del ICTE es la conexión con las organizaciones internacionales de normalización, en busca de una norma internacional para la normalización del producto turístico en función de las características de calidad de servicio. Desde 1995 el turismo cuenta ya con un foro de normalización propio en el Comité Europeo de Normalización (CEN), el CEN/TC 329 *Servicios turísticos*. Su campo de actividad se extiende a la normaliza-

ción de la terminología y especificaciones en las instalaciones y servicios, incluyendo las actividades recreativas relacionadas con el turismo y ofrecidas por la industria turística, que puedan ser utilizadas en los sistemas de información y reservas para dotar a los usuarios de criterios para la toma de decisiones. La estructura del CEN/TC 329 incluye actualmente tres grupos, dedicados a hoteles y otros sistemas de alojamiento turístico WG 1 (siendo su coordinador el Secretario General de ZONTUR y descansando la secretaría en los servicios técnicos de la División de Normalización de AENOR), agencias de viajes y tour operadores WG 2, y servicios de buceo recreativo WG 3. Los dos primeros grupos han elaborado ya documentos de normalización terminológica dentro de su respectivo campo de actividad, a fin de facilitar la comunicación entre proveedores de servicios, grandes contratistas y usuarios, y que sea extensible a cualquier sistema de información y reservas. En una segunda etapa, se ha entrado en la normalización de las prestaciones mínimas que deben formar parte de cada uno de los servicios turísticos que se faciliten a los consumidores de la Unión Europea.

En la Tabla 2 puede observarse el número de empresas certificadas por la marca Q a finales de 2002⁹, distribuidas por sectores y comunidades autónomas. En esta fecha existían 350 empresas turísticas que mantienen el certificado de la marca Q. La distribución está dominada claramente por empresas de alojamiento, sean del sector hotelero (230 establecimientos) o de casas rurales (42), seguido por restaurantes (37) y agencias de viajes (17). Sin embargo, en términos relativos a la oferta total, la certificación está más extendida entre las estaciones de esquí, 12 de las cuales tenían la marca Q en ese momento. La mayor presencia de hoteles se explica porque estas empresas turísticas fueron las primeras en desarrollar sistemas de aseguramiento de la calidad. La certificación turística está más implantada en las empresas turísticas de Baleares (77), seguida de Cataluña (50), Comunidad Valenciana (45) y Andalucía (40). La penetración en el resto de comunidades autónomas es testimonial, resaltando negativamente su poca incidencia en comunidades de fuerte carga turística como Canarias (19) o Madrid (7). Fuentes del ICTE informan igualmente que el número de empresas turísticas que se encuentran en proceso de certificación con la marca Q supera las 3.000 a lo largo de todo el territorio nacional.

La evolución de hoteles certificados con la marca Q (Tabla 3) ha sido apreciable, creciendo desde 15 en 1998 hasta 230 en 2002, si bien el número anual de establecimientos que alcanzan el reconocimiento manifiesta un estancamiento. Las Comunidades líderes son las mismas que para la oferta turística agregada, con las mismas notables excepciones.

9 En el momento de consultar la web del ICTE, a 17 de octubre de 2003, se habían incorporado nuevos establecimientos certificados durante el primer trimestre de 2003. El ICTE actualiza con periodicidad trimestral su listado de empresas certificadas, incluyendo las nuevas que la logran o alcanzan la renovación de los certificados ya existentes, dando en cambio de baja aquellas que no solicitan o logran actualizar su acreditación.



Tabla 2. Evolución del número de empresas certificadas distribuidas por sectores y Comunidades Autónomas (2002)

Comunidad Autónoma	Hoteles	Estanc. Esquí	Restaurantes	Camping	Agencias Viajes	Casas Rurales	Oficinas Tursimo	Convent. Bureau	Total
Andalucía	36	1	1	-	2	-	-	-	40
Aragón	4	7	1	-	1	1	1-	1	16
Asturias	8	-	6	-	1	4	-	-	19
Baleares	70	-	2	-	1	4	-	-	77
Canarias	15	-	4	-	-	-	-	-	19
Cantabria	-	-	-	1	1	5	-	-	7
Castilla-La Mancha	2	-	-	-	-	1	-	-	3
Castilla-León	2	-	-	-	1	3	-	-	6
Cataluña	35	4	3	7	1	-	-	-	50
Comunidad Valenciana	32	-	8	-	4	1	-	-	45
Extremadura	3	-	-	-	-	-	-	-	3
Galicia	8	-	-	-	-	1	-	-	9
La Rioja	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Madrid	2	-	3	1	1	-	-	-	7
Murcia	3	-	1	-	2	9	-	-	15
Navarra	6	-	3	-	-	10	-	-	19
País Vasco	3	-	5	1	2	3	-	-	14
TOTAL	230	12	37	10	17	42	1	1	350

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

Tabla 3. Evolución del número de establecimientos hoteleros certificados anualmente con la marca Q

Comunidad Autónoma	Núm. establecimientos					TOTAL
	1998	1999	2000	2001	2002	
Andalucía	5	13	8	4	6	36
Aragón	2	-	-	-	2	4
Asturias	-	3	1	-	4	8
Baleares	1	17	13	18	21	70
Canarias	-	6	4	3	2	15
Cantabria	-	-	-	-	-	-
Castilla-La Mancha	-	-	1	1	-	2
Castilla-León	-	2	-	-	-	2
Cataluña	1	12	11	4	7	35
Comunidad Valenciana	4	7	3	8	10	32
Extremadura	-	-	-	2	1	3
Galicia	2	1	1	2	2	8
La Rioja	-	-	-	-	1	1
Madrid	-	1	-	-	1	2
Murcia	-	-	-	-	3	3
Navarra	-	2	1	-	3	6
País Vasco	-	1	1	-	1	3
TOTAL	15	65	44	42	64	230

A 17 de octubre de 2003 se habían incorporado 8 nuevos hoteles certificados en el primer trimestre de 2003.
Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

Tabla 4. Evolución del número de estaciones de esquí certificadas anualmente con la marca Q

	1999	2000	2001	2002	TOTAL
Andalucía	1	-	-	-	1
Aragón	3	3	1	-	7
Cataluña	1	1	1	1	4
TOTAL	5	4	2	1	12

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.es). Consulta el 17.10.2003.

El segundo sector en elaborar su propia norma para otorgar la marca Q ha sido el de estaciones de esquí (Tabla 4). Las primeras estaciones de nieve se certifican en 1999, habiendo logrado el reconocimiento doce hasta el año 2002. Lógicamente, dada la idiosincrasia del negocio, la distribución está concentrada en las comunidades con mayor presencia de estas empresas turísticas, como Aragón y Cataluña. Destacan negativamente otras comunidades con oferta de turismo de nieve, como Madrid o Asturias, donde ninguna estación ha logrado aún certificarse.

El año 2001 marca el inicio en la ampliación de la implantación de la marca Q a otros sectores, como restaurantes, camping, agencias de viajes y casas rurales. En cuanto a restaurantes (Tabla 5), había 37 establecimientos certificados a finales de 2002, destacando positivamente la Comunidad Valenciana (8) y Asturias (6), y negativamente otras áreas de fuerte oferta en restauración y muy escasas disposición a certificarse. En campings, tras la apreciable entrada de establecimientos en el club de empresas con marca Q, ninguna siguió el camino el año siguiente, estabilizándose el total en 10 campings certificados en 2002. Las agencias de viajes tampoco han seguido de forma significativa el camino de la certificación, pues sólo 11 y 6 establecimientos lo han logrado durante 2001 y 2002. Las casas rurales exhiben unos resultados más apreciables, pues a pesar del menor número de establecimientos que componen la oferta de este mercado turístico, 23 y 19 alojamientos alcanzaron el reconocimiento en dichos años, reflejando la fuerte inclinación de muchas empresas del sector a un posicionamiento estratégico de diferenciación basado en la calidad (Tabla 6).

La aplicación del enfoque de aseguramiento de la calidad en turismo no se ha limitado al marco de las empresas, extendiéndose también a la gestión de los destinos y municipios turísticos y a la gestión del propio entorno natural (Camisón et al., 1998). Existe ya un conjunto significativo de *sistemas de calidad en destino*, que pretenden definir estándares y manuales de calidad para los establecimientos y servicios públicos con incidencia turística en dicho ámbito espacial. Barcelona parece ser la primera ciudad española que ha aplicado el concepto de calidad a la gestión municipal, con la creación de la asociación Red Barcelona Calidad en 1996 impulsada por el II Plan Estratégico Barcelona 2000. Los Planes de Excelencia Turística y los Planes de Dinamización Turística impulsados por la administración turística nacional y cofinanciados con las administraciones autonómicas y locales, están siendo instrumentos esenciales



para mejorar la calidad de los destinos turísticos en el marco de una política de desarrollo sostenible. El PICTE incluye igualmente el Programa de Calidad de los Destinos Turísticos, enfocado hacia la definición de modelos de gestión integral de destinos turísticos, y hacia la recuperación y regeneración de destinos maduros y activación de los emergentes.

Otra experiencia macro es el proyecto para el diseño de un *Modelo de Gestión Integral de Calidad del Destino Turístico*, puesto en marcha por la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias en el año 2000, con el impulso del Spain Convention Bureau (SCB) y TurEspaña. El objetivo de esta iniciativa era alcanzar un modelo de gestión de calidad aplicable a cualquier destino turístico, que ha sido denomina-

Tabla 5. Evolución del número de restaurantes certificados anualmente con la marca Q

	2001	2002	TOTAL
Andalucía	1	-	1
Aragón	-	1	1
Asturias	3	3	6
Baleares	-	2	2
Canarias	2	2	4
Cataluña	1	2	3
Comunidad Valenciana	6	2	8
Madrid	3	-	3
Murcia	-	1	1
Navarra	2	1	3
País Vasco	1	4	5
TOTAL	19	18	37

A fecha 17 de octubre de 2003 se habían certificado 5 nuevos restaurantes en el primer trimestre de 2003.
Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

Tabla 6. Evolución del número de campings, agencias de viajes y casas rurales certificados anualmente con la marca Q*

Comunidad Autónoma	2001			2002			TOTAL		
	C	AV	CR	C	AV	CR	C	AV	CR
Andalucía	-	1	-	-	1	-	-	2	-
Aragón **	-	-	1	-	1	-	-	1	1
Asturias	-	-	4	-	1	-	-	1	4
Baleares	-	-	2	-	1	2	-	1	4
Cantabria	1	1	-	-	-	5	1	1	5
Castilla-La Mancha	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Castilla-León	-	1	3	-	-	-	-	1	3
Cataluña	7	1	-	-	-	-	7	1	-
Comunidad Valenciana	-	4	-	-	-	1	-	4	1
Galicia	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Madrid	1	-	-	-	1	-	1	1	-
Murcia	-	1	4	-	1	5	-	2	9
Navarra	-	-	7	-	-	3	-	-	10
País Vasco	1	2	1	-	-	2	1	2	3
TOTAL	10	11	23	-	6	19	10	17	42

A fecha 17 de octubre de 2003 se habían certificado en el primer trimestre de 2003, 1 nueva agencia de viajes y 2 nuevas casas rurales.

* C = camping; AV = agencias de viajes; CR = casas rurales.

** Aragón es la única Comunidad Autónoma que ha logrado certificar una Oficina de Turismo y un Convention Bureau hasta 2002.

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

do Sistema Integral de la Calidad Turística. En esta iniciativa, se entiende por destino turístico aquel “territorio con límites definidos que, teniendo infraestructuras y recursos económicos, organizativos y turísticos determinados y suficientes, una oferta equilibrada, una unidad de imagen y comercialización, así como representación válida de los agentes turísticos e intersectoriales, pueda ser orientado y dirigido para ofertar una calidad armónica en la prestación de los servicios que integra, de forma tal que se propicie la competitividad y se asegure la sostenibilidad del negocio turístico”. Se trata de aunar actuaciones públicas y privadas en una misma estrategia, en busca de la calidad del destino turístico. El modelo comprende pues la naturaleza horizontal de la calidad en un destino turístico, donde intervienen tanto los subsectores ya desarrollados por el ICTE como los pendientes y los servicios turísticos municipales (oficinas de turismo, palacios de congresos y convention bureau). De ahí que en 2002 se hayan desarrollado ya por el ICTE normas para la certificación de calidad de estas instituciones turísticas públicas de ámbito local. El Plan comenzó en el año 2000 de forma experimental en 9 destinos muy diferentes: turismo rural e interior (Montaña de Navarra y Valle de Benasque), turismo de sol y playa (Calviá, Lanzarote y Menorca) y turismo de ciudad (Barcelona, Zaragoza, Segovia y Santiago de Compostela). La segunda fase del proyecto, a desarrollar desde 2003, se ha extendido a 17 nuevos destinos, de forma que serán 26 destinos turísticos españoles de distintas tipologías los que se enmarquen en esta búsqueda de la calidad certificada.

Una segunda plasmación a nivel macro de la filosofía de aseguramiento de la calidad en turismo son los *sistemas de certificación medioambiental*. La creciente concienciación sobre el impacto de la actividad humana en la cantidad y calidad de los recursos naturales (renovables y no renovables) se centró desde los años 60 en los efectos del desarrollo industrial, del transporte y de la agricultura. La naturaleza fuertemente visible del impacto ambiental de industrias como la química o la petrolera hizo que fuesen los primeros centros de atención. La problemática medioambiental en empresas de servicios ha sido pues un tema vacío, hasta que la investigación se ha fijado en ellas desde la segunda mitad de la década de los 80 (Brouwer y Nikjamp, 1990). Hutchinson (1996) ha llegado a escribir que las empresas de servicios son las destructoras silenciosas del medio ambiente, explicando así la menor atención prestada a su impacto ambiental. El desarrollo turístico no ha tenido en cuenta en suficiente medida el impacto medioambiental, a pesar de su responsabilidad (Brown, 1996; May, 1991). Las actividades turísticas no son consumidoras de vastas cantidades de recursos no renovables, ni tampoco provocan poluciones masivas al ambiente. Pero la agregación de todos los pequeños efectos de sus operaciones, junto al impacto deducido del enorme flujo que conlleva y de su localización concentrada en ciertos entornos naturales, conduce a que el efecto del turismo sobre el medio ambiente sea significativo (Kirk, 1995). De ahí que se recalque (eg., Ayala, 1995) que la definición e implantación de la calidad del producto turístico adquirirá en el futuro dimensiones ecológicas distintivas. La presión de diversos grupos de *stakeholders* externos está llevando a las empresas turísticas a la obligación de demostrar que su crecimiento y su rentabilidad no se logran a costa del medio ambiente.



Stead y Stead (1992) apuntan que los directivos de empresas hoteleras están operando con modelos desfasados que no conceden suficiente valor al medio ambiente. La identificación de los problemas ambientales causados por el turismo ha conducido a la exigencia de fórmulas para lograr un desarrollo sostenible (D'Amore, 1992). La respuesta de una organización a los temas medioambientales puede describirse como reactiva o proactiva (Aragón-Correa y Sharma, 2003; Aragón-Correa, 1998). Una respuesta reactiva sería aquella en que la organización se limita a seguir los cambios dictados por la agenda social, legislativa y científica sobre el medio ambiente. En cambio, una respuesta proactiva se concreta en sistemas directivos, que pueden ser verificados, para emprender cambios organizativos en el enfoque medioambiental a fin de ganar ventajas competitivas. Las estrategias medioambientales proactivas se deben concretar en un sistema de gestión medioambiental, cuya función abarca el estudio de todas las actividades técnicas y organizativas desarrolladas para reducir el impacto causado por la actividad económica de la empresa sobre el medio ambiente (Cramer, 1998, 162). Existe ya evidencia empírica (Brown, 1996; Kirk, 1995) de que operando un hotel de forma ambientalmente respetuosa pueden lograrse ahorros en costes e incremento de la rentabilidad. No obstante, el impacto más importante de las iniciativas ambientales se localiza en la mejora de la calidad y del servicio percibido por los turistas.

La certificación medioambiental tiene como objetivo asegurar la validez de la política ecológica de una empresa. Esta certificación descansa en la revisión por la entidad de certificación del sistema de gestión medioambiental de la organización, con el objeto de analizar su grado de adaptación a alguno de los modelos de certificación medioambiental. Los dos modelos principales son la familia de normas internacionales ISO 14000 y el sistema EMAS. Las normas ISO 14000 establecen los requisitos a cumplir para implantar un sistema de gestión medioambiental, con el propósito de eliminar o reducir los efectos medioambientales que se derivan de los procesos que tienen lugar en una organización. La regulación de los criterios de calidad relativos a la protección del medio ambiente viene plasmada en las especificaciones establecidas en la norma UNE-EN ISO 14001, en vigor desde 1996. Los Sistemas de Ecogestión y Ecoauditoría según Reglamento Comunitario 1836/93 (comúnmente conocido como EMAS, "Eco-Management and Audit Scheme") fueron impulsados en 1993 dentro del V Programa Marco de la Unión Europea. El reglamento EMAS permite obtener el Certificado Europeo de Medio Ambiente y constituye el máximo reconocimiento continental en gestión medioambiental. Su objetivo es proporcionar los elementos para implantar un Sistema de Gestión Medioambiental eficaz, de modo que el medio ambiente sea un factor distintivo que se suma a otros como la calidad o el precio.

En España, la certificación según la norma ISO 14001 ha crecido a ritmos muy fuertes, pasando de 213 certificados en 1998 a 3.110 en 2002. En cambio, la acreditación según el esquema EMAS ha sido mucho más débil, pues el número de certificados de gestión medioambiental según este modelo era de 306 en 2002, frente a 26 en 1998. La preferencia por la certificación ISO 14001 puede deberse a la menor exigencia de sus requerimientos. Mientras que EMAS exige a las organizaciones que hagan públicos sus informes y datos de rendimiento

medioambiental, la ISO 14001 sólo requiere que la organización haga pública su política ambiental; además, obtener la certificación EMAS exige cierta conformidad con la legislación ambiental, mientras que la ISO 14001 sólo requiere el compromiso para certificarse.

La aplicación de estos sistemas de calidad medioambiental es reciente en la empresa turística española. AENOR cuenta con varias certificaciones "verdes" específicas para promover la ecogestión en empresas turísticas. La certificación principal sigue siendo la norma ISO 14001. Cabe destacar al Hotel Samba, de Lloret de Mar, por ser el primer establecimiento hotelero español y el único de Europa con las dos certificaciones de calidad medioambiental, tras lograr el EMAS en 1999 y el ISO 14001 en 1998. De hecho, fuentes del sector han insistido en que el retraso en la implantación de ambos certificados de calidad medioambiental en Turismo estriba en su inadaptación a la problemática turística, de modo que aun cuando muchas empresas turísticas desarrollan sistemas de gestión medioambiental y están interesados en la certificación medioambiental, les cuesta responder a todos los requisitos de las normas internacionales. No es pues extraña la enorme variedad de ecotiquetas específicas del turismo, elaboradas por todo el mundo (Font y Bendell, 2002; Font y Sallows, 2002; Font, 2001; Font y Buckley, 2001). Un informe de la OMT (2002) identificó más de 100 certificados medioambientales específicos del turismo, una cantidad sorprendente desde que en 1985 surgió la primera ecoetiqueta turística (Blue Flag), siendo dos terceras partes procedentes de organizaciones privadas o no gubernamentales. En esta misma dirección, en España se están desarrollando diversos proyectos que facilitan a las empresas turísticas constatar su compromiso con el medio ambiente. En un primer grupo cabe incluir las otras certificaciones verdes existentes. Existe la marca AENOR Medio Ambiente, que pretende promover la limitación del consumo energético y de agua, favorecer el uso de fuentes renovables y minimizar la gestión de residuos en un alojamiento turístico. Además, en abril de 2003, la Comisión Europea ha establecido los criterios para la concesión de la Etiqueta Ecológica Comunitaria a los servicios de alojamiento turísticos, cuya certificación es responsabilidad de los mismos organismos competentes para el resto de normas internacionales.

La entidad certificadora TÜV Rheinland ha puesto en marcha en España en el año 2000 el sistema *Öko-Proof* o *Empresa ecocomprobada*, que pretende facilitar la puesta en marcha de actuaciones medioambientales en los sectores hotelero y de restauración, y su posterior certificación con la norma ISO 14001. El programa fue iniciado en Alemania, país donde se ha recogido información sobre los problemas y las necesidades ecológicas entre más de 600 empresas turísticas, a fin de diseñar correctamente el sistema. El mismo se basa en la evaluación de unos requisitos medioambientales a través de un cuestionario que recoge 14 aspectos con exigencias como tener establecidos una política y unos objetivos medioambientales. El documento está basado en la norma ISO 14001, pero omitiendo algunos requisitos, y está adaptado a la problemática ecológica del sector turístico. Por tanto, el esfuerzo realizado para obtener la *Öko-Proof* le valdrá a la empresa, y sólo necesita algún trabajo adicional para acceder a la norma ISO 14001.



En esta línea, una experiencia, desarrollada con el apoyo de la Dirección General de Turismo, ha consistido en implantar planes de calidad ecológicos que permitan obtener el sello “Q verde” a partir de 2001. De manera voluntaria y pionera, en zonas como Benidorm, Granada y Tenerife, un conjunto de establecimientos hoteleros ha trabajado colectivamente para adaptar sus instalaciones a las exigencias de calidad medioambientales y lograr tanto el EMAS como la Q verde. En el caso de Benidorm, los seis hoteles que han logrado este certificado en el 2001 son Cimbel, Agir, Don Pancho, Les Dunes Comodoro, Poseidón Palace y Corona del Mar.

Otro programa experimental de mejora medioambiental ha sido impulsado en el año 2000 por la Fundación Entorno con el apoyo de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, con el nombre de *Impulso a la gestión ambiental en establecimientos hoteleros según el reglamento EMAS 2000*. El proyecto ha logrado atraer a 150 instalaciones hoteleras. Entre los establecimientos adheridos al programa se incluyen 18 paradores nacionales, 17 hoteles del Grupo Barceló y 10 del Grupo Sol-Meliá, entre otros. Más de la mitad de hoteles (87) están ubicados en Baleares y Canarias, le sigue Andalucía (20), Asturias (8) y Comunidad Valenciana (7). Su objetivo es regular la concesión de una *estrella verde* como certificado europeo de buenas prácticas en gestión medioambiental. Pero, dado que la Fundación Entorno no concederá ningún sello, la finalidad última es promover y facilitar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en hoteles según el reglamento EMAS. El proyecto parte de un auto-diagnóstico por los hoteles del impacto de su establecimiento y de la formación medioambiental de su personal. A continuación, cada hotel debe detectar las áreas de mejora, definir los compromisos que quiere asumir en ellas, y diseñar las mejoras correspondientes, que serán evaluadas por auditores externos. El desarrollo de acciones de formación medioambiental para al personal será también ejecutado por consultores especializados.

Proyectos similares están siendo impulsados por ZONTUR en Canarias y Baleares, donde ya funcionan los programas Biohotel y Ecotur, respectivamente. Cabe igualmente resaltar programas internos de grandes grupos hoteleros. Es el caso del Grupo Sol-Meliá, que ya en 1995 editó un manual medioambiental que ha sido distribuido a todos sus establecimientos.

La preocupación por asegurar la calidad medioambiental de los servicios turísticos ha llevado a la creación de un grupo de trabajo denominado *Sistemas de gestión medioambiental en hoteles y otros alojamientos turísticos*, perteneciente al Subcomité 1 *Sistemas de Gestión Medioambiental* del AEN/CTN 150 *Gestión Medioambiental*. En este grupo están integradas algunas de las organizaciones más importantes del sector, como la Asociación Española de Directores de Hotel, la Escuela Oficial de Turismo, el Grupo Sol Meliá, Barceló Hoteles & Resorts, Iberostar o Paradores de Turismo. Su objetivo fundamental es desarrollar una futura norma UNE, con carácter experimental, que facilite la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental conforme a UNE-EN-ISO 14001 en un alojamiento turístico, y que incluya además los requisitos adicionales necesarios para satisfacer el Reglamento EMAS.

La Agenda Local 21 es otra referencia esencial en este campo. Se trata de una norma de *soft law* que compromete a los países signatarios, España entre ellos, a incluir su contenido en el ordenamiento jurídico intermo. Fue aprobada en 1992 durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) celebrada en Río de Janeiro (más conocida como la Cumbre de la Tierra, pues participaron en ella líderes de 179 países). En esta cumbre se aprobó la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo-ECO 92, que se acompañó de un plan de acción global denominado Agenda 21, ahora transformado en Programa 21 por la ONU. Este documento hace un llamamiento a las diferentes instituciones y a las administraciones y gobiernos para que apliquen a partir del siglo XXI estrategias de desarrollo sostenible ¹⁰, desde un punto de vista medioambiental, y socialmente justo, en sus respectivos ámbitos de intervención, mediante procesos participativos que permitan alcanzar el consenso social para la mejora ambiental del entorno próximo. Se presenta como un plan de acción que se desarrollará global, nacional, regional y localmente por la ONU, los gobiernos y las administraciones regionales y locales, respectivamente. Parte pues de una concepción integrada del desarrollo local, combinando corto, medio y largo plazo, y articulando las estrategias locales con ámbitos espaciales superiores. La Agenda 21 enfatiza especialmente el papel que deben jugar las instituciones locales a la hora de integrar los criterios medioambientales en su gestión. Por tanto, hace una llamada a emprender desde los ayuntamientos y ciudades una serie de iniciativas que ayuden a crear un desarrollo sostenible con el respeto al medio ambiente. Quizás por ello, el ámbito local es en el que más se ha trabajado, de manera que en 1996 más de 1.300 autoridades locales de 31 países habían respondido al mandato de la Agenda 21, llevando a cabo sus propios planes de acción Agenda 21 Local para el Desarrollo Sostenible. Los programas de la Agenda 21 Local se basan en la creación de sistemas de gestión apropiados para gobiernos locales, que integren planificación y políticas (para limpieza de cauces, recogida de basuras, reducción de emisiones nocivas, regulación del tráfico, control de la arquitectura, educación ambiental, etc.) e involucren a todos los sectores de la comunidad y focalicen los resultados a largo plazo.

Un sistema de certificación medioambiental similar al EMAS, que contempla además aspectos fundamentales de la Agenda Local 21, es el *Green Globe*, impulsado por el *World Travel and Tourism Council*. Otra experiencia de interés es el *Proyecto Municipio Verde* (Dirección General de Turismo, 1998b), desarrollado conjuntamente por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME y la Federación Española de Municipios y Provincias. Su propósito es diseñar estrategias de planificación y desarrollo de los municipios y destinos turísticos, basadas en los criterios de desarrollo sostenible. Componentes fundamentales del proyecto son el desarrollo de la actividad turística de manera compatible con los valores naturales, la inclusión de los factores medioambientales en la gestión municipal de los destinos, el impulso de la imagen de los destinos turísticos que adecuen su gestión al modelo definido, y el incremento

10 La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) define el desarrollo sostenible como "aquel que atiende a las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades".



de la satisfacción del turista derivada de la sensibilidad medioambiental. El reconocimiento a las empresas turísticas que mantienen una actitud responsable con el ecosistema y se adaptan a las nuevas normativas sobre desarrollo del turismo sostenible cuenta además desde 1999 con el distintivo *Biosphere Hotel*, otorgado por el Instituto de Turismo Responsable (ITR) en cooperación con la UNESCO.

La amplitud de esquemas de acreditación de la calidad medioambiental específicos del turismo puede generar una confusión importante en la percepción por el turista del significado de calidad de cada ecoetiqueta. Existe igualmente un sustancial margen de variación en la interpretación del contenido de la certificación medioambiental entre los diferentes estándares.

Una tercera línea son los *sistemas de aseguramiento de la calidad de las playas* (Yepes, 2000; Yepes, Esteban y Serra, 1999). La playa es un espacio turístico de primer orden que puede gestionarse de acuerdo con dicha filosofía. En la práctica, se trata de trasladar el concepto de gestión medioambiental de las organizaciones a una playa, lo cual implica que los responsables municipales de dicho ámbito deben organizar la gestión del arenal en función de aspectos como la generación de residuos, su recogida, el ahorro y reutilización del agua, o la reducción de la contaminación. La gestión turística de la calidad de las playas se ha plasmado ya en el desarrollo de Sistemas de Gestión Medioambiental de las Playas (SGMA) aplicado al servicio que el turista recibe en ellas, que permiten obtener un Certificado Internacional de Calidad en esta materia según la norma ISO 14001 o EMAS. El proceso de certificación del sistema se inicia con la realización de un diagnóstico medioambiental, continua con el desarrollo e implantación del sistema a fin de que todos los procesos supongan un mínimo impacto medioambiental y cumplan criterios de desarrollo sostenible, y finaliza con la realización de una auditoría de certificación. En España, este certificado ha sido obtenido ya por localidades como Cádiz y Cullera. Este segundo municipio es el primero de la Comunidad Valenciana en obtener la certificación según la norma ISO 14001, y el primero en Europa en obtener la certificación según EMAS. En la Comunidad Valenciana, existen ya 8 Ayuntamientos con su sistema de gestión medioambiental de playas certificado con la norma ISO 14000 (Calpe, Denia, El Campello, Teulada, Canet D'En Berenguer, Cullera, Gandía y Oliva). Algunos municipios turísticos han impulsado también la certificación de sus sistemas de gestión de playas con la norma ISO 9000, destacando aquí la Comunidad Valenciana que tiene ya 6 Ayuntamientos con Gestión de Playas certificadas (Calpe, Denia, Guardamar del Segura, Teulada, Canet D'En Berenguer y Gandía)¹¹. De igual forma, algunos de estos municipios están presentes en la fase piloto para la creación de un sistema de calidad turística específico para playas, que integre parámetros higiénico-sanitarios y de seguridad con criterios medioambientales. Este proyecto pionero ha sido promovido desde la Secretaría General de Turismo, la Federación Española de Municipios y Provincias, la Dirección General de Costas, el ICTE, la Agencia Valenciana del Turismo y

¹¹ Datos procedentes de la web de Qualitur (www.qualitur.org). Consulta a fecha 17 de octubre de 2003.

varios ayuntamientos costeros, con la colaboración de todas las Comunidades Autónomas, extendiéndose sobre 40 playas de toda España. La norma Q para playas estaba prevista que estuviese disponible en septiembre de 2003, de modo que se puedan realizar las primeras auditorías de certificación durante la primavera de 2004. Además, AENOR está trabajando en 2003 en una guía para implantar en playas las normas de gestión medioambiental.

El concepto de aseguramiento de la calidad arranca con fuerza en todas aquellas actividades donde la relación cliente-proveedor es fuerte y el segundo desea asegurar el suministro de *inputs* de calidad, o donde es conveniente la defensa ante el consumidor por los potenciales riesgos del producto para la salud o seguridad (como sería el caso de la restauración o las agencias de viajes). Por esta razón, la certificación es frecuentemente una obligación impuesta por el mercado. De hecho, una de las ventajas más repetidas del aseguramiento de la calidad es que este marchamo supone una garantía para el cliente, acreditando la fiabilidad del sistema de servicio. La certificación confiere un carácter de profesionalidad a la prestación de servicios, ofreciendo una serie de garantías al cliente de que se van a cumplir los requerimientos pre-establecidos, soslayando sorpresas, problemas imprevistos o incumplimiento de expectativas. No es por ello extraño que muchos clientes exijan ya a sus proveedores la certificación. En el caso del turismo, el estímulo a la certificación, así como la difusión de información sobre la calidad de los establecimientos incluidos en sus ofertas, provienen sobre todo de los canales de comercialización. En definitiva, un enfoque de aseguramiento de la calidad asegura la prestación de servicios orientados a la satisfacción de las expectativas de los consumidores, así como a la mejora de la puesta en el mercado del producto.

La certificación es también un instrumento para transmitir al mercado los esfuerzos realizados para mejorar la calidad. La certificación de calidad puede ser empleada como un elemento de imagen, pues los niveles de calidad de los hoteles, por ejemplo, no serán ya sólo reconocidos por las estrellas que marquen su categoría, sino por la norma de calidad Q. Con esta intención, se están publicando ya en España (la primera vez por la Agencia Valenciana del Turismo en 2000) guías oficiales de hoteles que recogen, junto con la clasificación oficial del establecimiento, la posesión de un sistema de aseguramiento de la calidad. Puede destacarse que tres de los "turoperadores" más activos en los mercados de origen prioritarios para España, el alemán TUI y los británicos First Choice y Thomas Cook, distinguen desde 2002 en sus folletos vacacionales los establecimientos certificados con la Q de la Marca de Calidad Turística Española ¹². Otras empresas turísticas utilizan sus propios métodos para informar a sus clientes de la calidad de los establecimientos hoteleros. Es el caso de Thomson Holidays, que reconoce cada año a los establecimientos hoteleros que destacan por su excelencia con las medallas Platinum y Gold. Por su parte, el "turoperadores" español Turavia reconoce el nivel de

11 Esta decisión es resultado del acuerdo establecido por el ICTE con dichos operadores turísticos, dentro de su campaña de promoción de la imagen de calidad de los establecimientos turísticos españoles en los principales mercados emisores.



calidad de los hoteles o apartamentos turísticos que oferta en sus catálogos según sus propias normas, clasificándolos con un símbolo, el delfín, cuyo número indica el nivel de calidad. A su vez, el selecto club "The Leading Hotels of the World", configurado por aproximadamente 400 hoteles de lujo de todo el mundo a los que presta diversos servicios, constituye de hecho una marca de calidad toda vez que para formar parte del mismo los hoteles deben cumplir unos rigurosos estándares de excelencia ("Global Luxury Standards"). La Tabla 7 recoge la lista de hoteles españoles miembros actualmente de este club. No obstante, la ventaja en imagen de la certificación de calidad debe ser seriamente matizada. No hay que olvidar que lo que se certifica es la empresa, no el producto, y por tanto la organización no puede insertar en sus productos ninguna referencia ISO-ICTE. En consecuencia, la percepción de valor asociada a la imagen de calidad certificada por el consumidor dependerá estrictamente de las campañas de comunicación externa desarrolladas por la empresa. La certificación puede facilitar también la venta del servicio en las transacciones entre empresas, como en la comercialización a través de agencias de viajes o "turoperadores" que tengan políticas de compra que incluyan el certificado.

El aseguramiento de la calidad también es una fuente de mejora de las operaciones y procesos, documentando los procedimientos para que se sistematice su prestación independientemente de la persona, así como los orígenes de problemas internos de calidad. Por ejemplo, referido a los resultados alcanzados con la implantación de un sistema de gestión medioambiental acreditado con EMAS e ISO 14001, el Hotel Samba informa de importantes ahorros: disminución del consumo de agua del 32%, de luz en un 17% y de agua caliente en un 8.6%, así como ahorro del lavado diario de 800 toallas al pedir un 40% de los clientes que no se les cambian con periodicidad diaria. En un ámbito general, Corbett et al. (2002), basándose en un estudio de los tres sectores industriales estadounidenses con mayor número de certificados entre 1988 y 1997, han concluido que al decidir las empresas certificarse con la norma ISO 9000 han logrado incrementar su rentabilidad económica a través de un superior control de costes y mayores ventas.

Tabla 7.
Relación de hoteles españoles pertenecientes al Club "The Leading Hotels of the World"

Nombre	Localización	Nombre	Localización
Castillo Hotel Son Vida	Palma Mallorca	Hotel La Bobadilla	Loja (Granada)
Gran Hotel Bahía del Duque Resort	Tenerife	Hotel Real	Santander
Gran Meliá Salinas	Lanzarote	Hotel Ritz, Barcelona	Barcelona
Hostal de la Gavina	S´Agaró (Girona)	Hotel Ritz, Madrid	Madrid
Hotel Botánico	Tenerife	Kempinski Resort Hotel Estepona	Estepona(Málaga)
Hotel Byblos Andaluz	Málaga	Las Dunas Beach Hotel & Spa	Estepona
Hotel Hesperia Madrid	Madrid	Rey Juan Carlos I	Barcelona

Fuente: *The Leading Hotels of the World* (www.lhw.com). Consulta a 17 de octubre de 2003.

La certificación también tiene sus ventajas como herramienta para controlar a los proveedores, pues ofrece a la empresa información sobre las deficiencias en el servicio conocidas como problemas externos de calidad, a partir de las quejas y reclamaciones de los clientes, que sirven para calificar el servicio prestado por aquéllos. Los sistemas de certificación suelen conducir a trabajar con proveedores homologados, manteniendo la empresa un registro de incidencias con tal fin. No obstante, esta práctica es más complicada en actividades turísticas como las agencias de viajes, porque la posibilidad de sustitución de proveedores homologados por problemas de calidad se ve reducida en ciertos casos, como cuando una ruta aérea sólo la cubre una compañía, o cierto servicio en entornos con una cultura de calidad poco desarrollada no puede ser cubierto por un proveedor homologado; puede entonces ser necesario contar también con una lista de proveedores no homologados. Este hecho supone un reto de profesionalidad para la empresa turística, que puede tener que renunciar a mayores ganancias al sustituir proveedores con problemas de calidad, e informar a los clientes de los potenciales problemas de calidad que pueden surgir cuando ciertos servicios son cubiertos con proveedores no homologados.

Pese a estas potenciales ventajas, el aseguramiento de la calidad ha sido objeto de severas críticas. La posesión de la certificación en absoluto equivale a la competitividad de la empresa, pues se puede tener un manual de calidad y emplearlo para la gestión de la organización, generando en cambio resultados financieros y de mercado poco satisfactorios, aunque eso sí, de forma muy documentada. Por tanto, no se debe confundir la calidad de conformidad con la competitividad ni con la satisfacción del cliente.

Otro problema de los sistemas de aseguramiento de la calidad es la fijación de los estándares, que deberían acoplarse siempre a los requerimientos del mercado para satisfacer la demanda. La producción de las normas es una tarea complicada, porque requiere un análisis profundo del mercado y de la demanda del servicio que se normaliza, y traducir adecuadamente este diagnóstico en la selección de los indicadores pertinentes y de sus niveles adecuados. Además, este diseño normativo es una “foto fija” del servicio a normalizar en un momento dado del tiempo, limitando su valor a la estabilidad de la demanda. Si las características de calidad requeridas por el cliente sufren una variación en el tiempo, lo que por otra parte es frecuente en mercados de servicios rápidamente mutantes, el mantenimiento del valor de los estándares obliga a transformar aquella foto fija en una “película” que recoja la transformación de las expectativas y necesidades del cliente. Los sistemas de aseguramiento de la calidad (especialmente en empresas de servicios, por la mayor mutabilidad de sus mercados) no pueden ser un cuerpo normativo estático. La definición del sistema de aseguramiento de la calidad debe incluir, junto con las normas, un mecanismo de seguimiento de la satisfacción y del cambio de expectativas de la demanda, así como un procedimiento flexible de modificación de las normas para traducir las lecciones deducidas del estudio dinámico. El valor de la normalización descansará pues en la dotación al organismo regulador de los medios adecuados para que siga temporalmente la evolución de la demanda, y mantenga la competencia de los órganos y procedimientos de actualización continua de las normas.



La certificación implica un alto coste económico de normalización, que debe además lograr un amplio consenso entre todos los agentes implicados. Este puede ser otro obstáculo para la contribución del aseguramiento de la calidad a los resultados empresariales. El valor de la normalización demanda una autoridad de normalización, papel que es asumido a escala mundial por ISO, en Europa por CEN, en España por AENOR, y dentro de España en turismo por el ICTE. Suponiendo que la autoridad de normalización tenga capacidad para emitir las normas y que sean aceptadas por todos los agentes implicados, está aún por demostrar la capacidad de dicho organismo para producir y actualizar las normas a tenor de las demandas del mercado. La extensión temporal del proceso de normalización, por sus propias normas internas de elaboración y consenso, y el requisito de adaptabilidad permanente, siembran dudas consistentes sobre el ajuste del sistema de normas y el mercado.

La implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad exige sistematizar y documentar todas las tareas y procesos que se desarrollen en la organización. Este requisito es imprescindible para poder comprobar el cumplimiento de los estándares de servicio y de las normas del sistema de gestión de la calidad, y para que toda esta información esté disponible a toda la organización. En un principio, este requisito es positivo ya que ayuda a la sistematización y definición de las mejores prácticas de los procesos de la empresa ante personal, clientes, proveedores y demás stakeholders. Sin embargo, el mecanismo puede degradarse fácilmente si los miembros de la organización convierten la documentación del sistema de calidad en una tarea adicional que debe realizarse para cumplir la norma, pero no extraen de ella ningún beneficio para la mejora del desempeño organizativo. Esta perversión del principio de documentación es apreciable frecuentemente en hotelería. La recolección de la satisfacción del cliente con el servicio prestado, imprescindible para conocer su percepción del cumplimiento de las expectativas, mediante encuestas auto-administradas, se convierte frecuentemente en un trámite, que los propios empleados a veces desvalorizan ante el cliente, no utilizándose la información capturada para planificar mejoras. En concreto, Camisón y Yepes (1994) han manifestado sus reservas frente a la aplicación del enfoque de aseguramiento en los servicios turísticos, a causa de su énfasis en el control sobre la prevención y la mejora continua, que 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, al predominio de la documentación sobre el perfeccionamiento o mejora continua de los procesos. La eficacia de un enfoque de aseguramiento de la calidad está pues ligada a la aplicación de las ideas de racionalización de tareas, para identificar los trabajos de documentación que aportan valor a la organización, eliminando todos los otros que sean cargas inútiles.

La tesis, habitual entre los investigadores especializados en turismo, es que este sector no puede buscar referencia en las prácticas de las empresas industriales, por las particularidades implícitas a su carácter de servicios (Ordozgoiti, 1999; Reyero, de Francisco y Giadanes, 1998; Gilbert y Joshi, 1993). La rotundidad de esta posición es especialmente fuerte al referirse a los que denominan enfoques mecanicistas (Church y Lincoln, 1998), pensando en los sistemas de aseguramiento de la calidad, por tratar a las personas como “ruedas dentadas” no

pensantes en el proceso desconociendo que la mejora de la calidad depende de la eficacia en la gestión de los recursos humanos. Aunque se reconoce el valor del enfoque mecanicista para temas relacionados con la calidad de los alimentos y operaciones estructuradas, sistematizadas e impersonales, se descarta su adecuación respecto al elemento servicio. La crítica de la insuficiente adaptación de las normas ISO a las actividades turísticas no parece demasiado fundamentada, porque implica confundir una responsabilidad de cada empresa (definición de los estándares de los procesos y de las especificaciones a cumplir por sus productos) con una responsabilidad institucional (especificar los requisitos a cumplir un sistema de calidad para asegurar la calidad). Parte de las deficiencias señaladas eran fácilmente subsanables utilizando las guías ISO 9004, que a título de ejemplo recogían ya los requisitos que debía reunir una sistema interno de calidad en una empresa de servicios, así como el proceder para la mejora continua de la calidad. En cambio, la crítica al olvido de la dimensión cultural que la gestión de la calidad encierra tiene una gran trayectoria, siendo analizada a continuación cuando se hable del modelo TQM.

2.3. El enfoque TQM: el concepto de calidad total

Entre las múltiples definiciones de TQM existentes, una de las más sobresalientes es la recogida en el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils* (Evans, 1992), patrocinado por Procter & Gamble, que ha sido aceptada por posteriores trabajos en el campo (Handfield, Ghosh y Fawcett, 1998; Larson y Sinha, 1995; Becker, 1993). Reza así:

“Total quality (TQ) is a people-focused management system that aims at continual increase of customer satisfaction at continually lower real cost. Total quality is a total system approach (not a separate area or program), and an integral part of high-level strategy; it works horizontally across functions and departments, involves all employees, top to bottom, and extends backwards and forwards to include the supply chain and the customer chain. TQ stresses learning and adaptation to continual change as keys to organizational success”.

El desarrollo de esta visión se ha beneficiado de la experiencia de empresas japonesas líderes durante los años 1960 y 1970, que se extendió a finales de la última década a Estados Unidos, contagiando a Europa en los años 1980. El nuevo enfoque fue recogido y completado en los nuevos modelos de gestión de la calidad basados en premios internacionales, como el Premio Deming japonés (1951), el Malcolm Baldrige National Quality Award norteamericano (1987) y el European Quality Award (EFQM) (1991).



2.4. Prácticas y técnicas en la implantación de la calidad en los enfoques estratégicos

La revisión de la literatura (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995 a,b; Greene, 1993) evidencia que un problema consustancial al campo de la gestión de la calidad es el carácter prescriptivo. Este hecho es en gran medida el resultado de un cuerpo de conocimiento construido desde la práctica y de la labor literaria de gurús¹³, cuyo importante esfuerzo inductivo por identificar las prácticas ideales de gestión de la calidad se ha plasmado en aportaciones poco convergentes. La multiplicidad de prácticas y programas de consultoras que sugieren sus propias metodologías (Lascelles y Dale, 1988) no es ajena a esta falta de sistematización. La labor posterior de los expertos, para el estudio y la diseminación de las mejores prácticas internacionales, ha acrecentado aún más la pluralidad de modelos.

Esta orientación normativa ha frenado un análisis más riguroso de cómo se están implantando realmente los distintos enfoques, y cuales son sus diferencias. Algunos trabajos, como el de Wisner y Eakins (1994), han analizado minuciosamente el proceso de implantación en empresas ganadoras de algún premio a la calidad. Sin embargo, la propia excepcionalidad de la muestra de empresas investigadas impide la generalización de las conclusiones. Más interesantes son los trabajos recientes que se han enfocado a describir el proceso real de implantación de la gestión de la calidad en muestras representativas de empresas (Beaumont, Sohal y Terziovski, 1997; Lin y Clousing, 1995; Randhawa et al., 1994; Van de Wiele et al. 1993; Sohal, Ramsay y Samson, 1992; Hammond, 1991). Estos trabajos han descrito los principios y las prácticas de gestión de la calidad desarrolladas en empresas de diversos sectores y países, aproximándose al conocimiento de los procedimientos que son específicos de cada enfoque.

Investigaciones con un propósito similar, centradas en el negocio hotelero, son las de Breiter y Bloomquist (1998) y Harrington y Akehurst (1996), referidas a Estados Unidos y Gran Bretaña respectivamente. En el ámbito español, son destacables las investigaciones realizadas por Camisón et al. (1996a) y Camisón (1996b), donde se analizan las prácticas para la gestión implantadas en las empresas hoteleras valencianas tomando como base el modelo EFQM; y García Falcón y Medina (1997), que refieren su análisis a las principales cadenas hoteleras introducidas en España.

A partir de esta corriente de literatura, las diferencias en la forma de concebir la gestión de la calidad en los enfoques de aseguramiento de la calidad y TQM se reflejan en la forma de implantarla, o sea, en las técnicas utilizadas. La diferenciación entre los enfoques proactivos y reactivos conduce a la idea de que la aplicación de técnicas de gestión de la calidad de forma sistemática y planificada debe traducirse en una llave para el éxito de los programas de gestión

13 Esta denominación es aplicable a la mayoría de los autores de referencia en el campo de la gestión de la calidad, como Juran, Ishikawa, Crosby y Deming.

de la calidad. Diversos trabajos (Oakland, 1993; Greene, 1993; Juran y Gryna, 1993; Lam, 1997) han enfatizado el hecho de que aquellas iniciativas basadas exclusivamente en la modificación de los procedimientos o prácticas operativas de la organización, no se traducen en una mejora significativa de los resultados empresariales si no han sido precedidas por una planificación de la calidad.

La hipótesis subyacente es, pues, que una implantación efectiva de la estrategia de calidad debe ir precedida de una adecuada planificación de las acciones a llevar a cabo. La definición del enfoque de gestión de la calidad de una empresa no puede realizarse a partir solamente de las prácticas empleadas para implantar los esfuerzos de mejora de la calidad. El sistema de calidad se define tanto por los principios básicos que guían sus actuaciones, como por los instrumentos utilizados para llevar a cabo la implantación (Powell, 1995; Dean y Bowen, 1994; Saunders y Preston, 1994). Por tanto, la implantación efectiva de la estrategia de calidad depende del apoyo de las prácticas y técnicas en los principios. En particular, frente a las reticencias de muchos teóricos de la calidad (eg., Deming, 1982) sobre el valor del establecimiento de objetivos cuantificados, la evidencia empírica parece apuntar que la existencia de objetivos explícitos en la organización produce beneficios significativos en aspectos cruciales para el éxito de los sistemas de gestión de la calidad, como el compromiso de los empleados (Wright et al., 1993), el desempeño en equipo (Scott y Townsend, 1994), e incluso el propio éxito en el uso de técnicas como la reingeniería (Leth, 1994; Talwar, 1993).

La adopción indiscriminada de prácticas por criterios ajenos a la planificación puede conducir a situaciones de falta de eficacia. Las causas de muchos fracasos de mejora de la calidad cabe atribuirlos a hábitos de aplicación fragmentada de prácticas. La gran variabilidad de resultados obtenidos en la puesta en práctica puede entonces deberse a los fallos de las empresas a la hora de traducir los principios genéricos del enfoque de calidad definido, en técnicas concretas de actuación (Webley y Cartwright, 1996). En estas circunstancias, aparece lo que se ha denominado "confusión de la calidad" caracterizada por la ineficacia de los esfuerzos de la calidad.

La relación entre principios y prácticas puede sistematizarse atendiendo a los principios clave que guían la gestión de calidad. Trabajos como los de Spencer (1994), Grant, Shani y Krishnan (1994) y Watson y Korukonda (1995) distinguen, dentro de los principios básicos, *componentes técnicos* y *componentes organizativos/sociales*. Los distintos modelos generalmente admitidos de gestión de la calidad encuadran perfectamente en la obediencia a distintas categorías de principios. La principal diferencia entre los modelos proactivos es que el enfoque de aseguramiento de la calidad se centra exclusivamente en aspectos de carácter técnico de los procesos (tangibles), mientras que TQM incorpora, además, aspectos organizativo/sociales (intangibles) de la gestión de la calidad. Los principios que inspiran el enfoque TQM pueden ser: énfasis en la orientación hacia la satisfacción de los clientes (internos y externos), el liderazgo de la dirección, la visión holística de la organización, gestión cooperativa y horizontal mediante los procesos incluyendo todo el sistema de valor -una organización abierta- (cadenas de valor



de proveedores y clientes), estímulo al aprendizaje mediante la mejora continua y la prevención, desarrollo de los recursos humanos - cesión de poder de decisión (“empowerment”) a las personas y su motivación para que lo apliquen- y trabajo en equipo (Camisón, 1998; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Greene, 1993; Benson, Saraph y Schroeder, 1991; Saraph, Benson y Schroeder, 1989). En aquellas empresas con una orientación de aseguramiento de la calidad predominará una cultura de detección, orientada hacia el control, y las prácticas relacionadas con aspectos técnicos. En cambio, en las empresas con un enfoque de TQM, junto a éstas, serán de gran relevancia las prácticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje, en coherencia con un diseño cultural orientado a la prevención.

Esta posición respalda los estudios que sostienen que las empresas con un soporte cultural obtienen unos resultados significativamente superiores a aquellas otras empresas que careciendo de este respaldo organizativo implantan planes de calidad (Deming, 1982; Hildebrant, 1991; Bounds et al., 1994; Bettis, 1994; Cameron, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Camisón, 1995; Chapman, Murray y Mellor, 1997; Hendricks y Singhal, 1997, 1999; Kannan et al., 1999). La propia evidencia empírica acerca de que la reacción en cadena que conduce a la mejora de la calidad, de la productividad y de la satisfacción de los clientes arranca de la satisfacción de los empleados (Larson y Sinha, 1995; Wagner, 1994) constituye el núcleo de esta premisa. La capacidad del enfoque TQM para crear ventajas competitivas sostenibles y producir resultados financieros y de mercado significativamente superiores derivaría, desde esta visión, de su implantación de una cultura organizativa impregnada de rutinas y valores difícilmente observables y replicables (Prahalad y Krishnan, 1999; Camisón, 1998; Hendickx y Singhal, 1997; Larson y Sinha, 1995; Wagner, 1994; Cameron, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Hildebrant, 1991). En cambio, la implantación de técnicas generalmente asociadas a la calidad total como el “benchmarking” o la mejora de procesos, no produce ventajas competitivas si no va asociada a los demás principios con características de inimitabilidad.

3. Metodología de la investigación empírica

Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos, se ha recurrido a una base de datos de organizaciones hoteleras, creada con propósitos más amplios. El número de empresas que la forman es de 64. La información se obtuvo mediante entrevistas con profundidad realizadas a los directores de los hoteles.

Para clasificar a las empresas en función del enfoque de gestión de la calidad adoptado se estableció un procedimiento en dos etapas. En primer lugar, para distinguir entre enfoques proactivos y reactivos, se diferenció entre aquellas empresas que habían adoptado y estaban desarrollando un plan de calidad, de las que hasta la fecha no lo habían hecho. Se creó así la variable dicotómica “implantación de un plan de calidad” (P). En segundo lugar, para la clasificación de las empresas en función del enfoque estratégico de gestión de la calidad, se dividió

el grupo de empresas con plan de calidad en dos subgrupos que reflejaron el modelo de gestión de calidad adoptado (aseguramiento de la calidad o TQM). A esta nueva variable dicotómica se la denominó “enfoque de gestión de la calidad proactivo” (G). Para el estudio de las prácticas y técnicas de gestión de calidad se seleccionaron, con base a la revisión de la literatura ¹⁴, 21 prácticas y técnicas de gestión de calidad.

La operativización del “desempeño organizativo” se realizó mediante la valoración subjetiva ¹⁵ por los directivos del grado de logro para cada uno de los objetivos establecidos en el plan de calidad. En la selección de objetivos se incluyeron objetivos de diversa naturaleza, tanto específicos de los programas de gestión de la calidad (satisfacción de las necesidades de los clientes, estandarización de productos y procesos, mejora continua, mejora del clima y la cualificación organizativos), como objetivos de eficacia competitiva (eficacia de la actuación global de la empresa, mejora de la posición competitiva), y objetivos de resultados financieros (incremento de las ventas, mejora de la productividad y de los beneficios/rentabilidad) (Tabla 4). La valoración empleada fue una escala Likert de 1 a 5 que medía el grado de cumplimiento del objetivo (1= grado de desempeño muy pobre; 3 = desempeño en la media de la competencia; 5 = grado de desempeño sobresaliente).

Para explotar la base de datos se utilizaron diversas metodologías, atendiendo a la naturaleza de la variable dependiente y al número de variables independientes utilizado en cada proposición. Para el contraste de la dependencia de las técnicas adoptadas del enfoque de gestión de la calidad de la empresa, se realizó un análisis de dependencia mediante la prueba estadística del test de Fisher para un intervalo de confianza del 95%. Para aquellas prácticas en las que se hallaron diferencias significativas se calculó su grado de dependencia mediante el coeficiente Phi. Para contrastar la desigualdad entre las medias en los resultados obtenidos por los dos grupos de empresas clasificados por su enfoque proactivo de gestión de la calidad (aseguramiento versus TQM), se utilizó la prueba *t* de Student. Previamente a la realización de esta prueba se determinó la igualdad de varianzas mediante un test de Levene.

14 Los trabajos consultados fueron los siguientes: Hammond (1991), Sohal, Ramsay y Samson (1992), Van de Wiele et al. (1993), Randhawa et al. (1994), Lin y Clousing (1995), Camisón (1998), Camisón et al. (1996a) y Beaumont, Sohal y Terziovski (1997)

15 Los datos basados en percepciones de los directivos pueden ser empleados como medidas fiables del grado de desempeño. Véase, por ejemplo, Venkatraman y Ramanujam (1987) y Camisón (1999b).



4. Resultados del estudio empírico

Los resultados del estudio empírico se presentan en el siguiente orden. En primer lugar se describen los resultados obtenidos sobre la relación entre enfoques de gestión de calidad y técnicas y prácticas operativas de calidad. En segundo lugar se evalúan las relaciones entre calidad y desempeño.

4.1. Enfoques de gestión de la calidad y empleo de técnicas y prácticas operativas de calidad

La Tabla 8 muestra los resultados de la influencia de los enfoques de gestión de calidad sobre las técnicas y prácticas operativas de calidad empleadas en la organización. La columna P muestra la existencia de diferencias significativas entre las empresas con un enfoque reactivo o proactivo en ocho de las prácticas analizadas. Éstas son: el diseño e implantación de un manual de calidad, la recopilación de estadísticas de calidad, la creación de un sistema de sugerencias e información, la creación de un departamento de calidad, la investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas, la organización por procesos, la creación de equipos interdepartamentales y la realización de planes de carrera basados en la experiencia y

Tabla 8. Relación entre técnicas y prácticas utilizadas y enfoque de gestión de calidad

Prácticas de gestión de la calidad	P		G	
	Fisher	Phi	Fisher	Phi
1. Investigación de defectos de prestación de servicios	0,137	—	0,201	—
2. Investigación sistemática de averías	0,239	—	0,211	—
3. Diseño e implantación de un Manual de Calidad	0,000	0,573	0,515	—
4. Diagnósticos o auditorías de calidad	0,198	—	0,500	—
5. Programas de motivación e integración del personal	0,239	—	0,277	—
6. Recopilación de estadísticas de calidad	0,001	0,465	0,095	—
7. Creación de un sistema de sugerencias e información	0,011	0,373	0,473	—
8. Creación de un dpto de calidad o del puesto de director de calidad	0,019	0,338	0,388	—
9. Control estadístico de procesos	0,058	—	0,298	—
10. Desarrollo de un servicio de post-venta	0,596	—	0,201	—
11. Investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas	0,027	0,324	0,473	—
12. Investigación de la satisfacción del personal	0,393	—	0,027	-0,444
13. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	0,608	—	0,374	—
14. Creación de incentivos para obtener información de los clientes	0,554	—	0,044	-0,411
15. Organización por procesos (cadena cliente-proveedor)	0,039	0,343	0,516	—
16. Equipos interfuncionales o interdepartamentales	0,023	0,385	0,172	—
17. Relación de cooperación a largo plazo con proveedores y/o clientes	0,542	—	0,063	—
18. Creación de unidades organizativas descentralizadas (autonomía en el trabajo)	0,234	—	0,006	-0,728
19. Participación de los empleados en decisiones estratégicas	0,270	—	0,676	—
20. Reducción del número de niveles jerárquicos	0,332	—	0,006	-0,693
21. Planes de carrera basados en la experiencia y dedicación a la empresa	0,028	0,375	0,206	—

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es).

dedicación a la empresa. El signo positivo del coeficiente Phi evidencia que las empresas con planes de calidad son significativamente más propensas a implantar estas ocho prácticas que aquellas otras empresas que carecen de ellos.

La última columna (G) proporciona también información acerca de las diferencias en la utilización de técnicas y prácticas entre aquellas empresas con un enfoque de TQM y aseguramiento de la calidad. La investigación de la satisfacción del personal, la creación de incentivos para obtener información de los clientes, la creación de unidades descentralizadas y la reducción del número de niveles jerárquicos, son las cuatro prácticas relacionadas significativamente ($p < 0,05$) con una orientación hacia la TQM. Se observa pues que el grado de vinculación con este enfoque de gestión de la calidad es mayor en aquellas prácticas que están relacionadas con la mejora de los aspectos socioculturales de la empresa, como son la reducción del número de niveles jerárquicos y la potenciación de la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones mediante el “empowerment”.

4.2. Relaciones entre enfoque de gestión de calidad y desempeño

Para estudiar la eficacia comparativa de los dos enfoques proactivos de gestión de la calidad, se comprobó la desigualdad entre la media del desempeño de los dos grupos de empresas (Tabla 9). Los objetivos específicos de los programas de calidad se pueden considerar como uno de los generadores o de las fuentes de una ventaja competitiva sostenible para las empresas. Es decir, los resultados creados con las acciones en calidad de la empresa sientan, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales en el largo plazo se sustentará la

Tabla 9. Formulación de objetivos y su nivel de logro según el enfoque de gestión de la calidad

Objetivos	Valor asociado al estadístico t-Student	Grado medio desempeño	
		TQM	Certificación
Consolidación de clientes	0,009	4,5	3,5
Incremento de las ventas	0,027	4,3	3,4
Estandarización de productos y procesos	0,000	4,2	2,5
Mejora de los sistemas de trabajo	0,012	4,5	3,7
Intensificación de la motivación de los directivos	0,023	4,0	3,3
Mejora de las comunicaciones internas	0,015	4,0	2,9
Mejora de la cualificación	0,039	4,0	3,0
Mejora de eficacia de la actuación global	0,033	4,2	3,3
Mejora de la posición competitiva	0,016	4,2	3,3
Mejora de la productividad	0,093	4,2	3,5
Mejora de los beneficios/rentabilidad	0,098	3,8	3,2

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ictte.es).



mejora de su posición competitiva. Es pues de interés conocer las diferencias originadas por el enfoque de gestión de calidad en la mejora de la eficacia de la actuación global de la empresa (ámbito interno) y de su posición competitiva (ámbito externo). Los resultados obtenidos muestran diferencias significativas entre los distintos enfoques de gestión de la calidad, a un nivel de significación del 95%, en ambos planos. De igual modo, se evaluaron las diferencias entre los grupos respecto de la mejora de los resultados financieros. En este caso, se obtuvo evidencia empírica del impacto mayor del enfoque de TQM en el incremento de las ventas. Sin embargo, la existencia de diferencias significativas en mejora de la productividad y la rentabilidad a favor de un enfoque de TQM sólo se confirmó con una significación del 90%.

5. Interpretación de resultados y conclusiones

El crecimiento en la implantación de sistemas de gestión de la calidad en turismo ha seguido un ritmo espectacular en España, especialmente desde la segunda mitad de los años 90. Está suficientemente documentada la expansión de procesos de certificación de la calidad, tanto referidos a empresas como a destinos turísticos, sea con las normas internacionales ISO 9000 como con las normas propias del ICTE. Se comprueba además el interés por la introducción de sistemas de gestión de la calidad medioambiental, identificándose un gran número de proyectos y experiencias “verdes” en marcha.

La asunción por los gestores de empresas, municipios y destinos turísticos del reto de la gestión y mejora de la calidad, aunque ha sido incentivada por los programas públicos desarrollados a nivel nacional y comunitario, debe de haber descansado esencialmente en su convicción de que los sistemas de acreditación de la calidad suponen una contribución real a la mejora de la competitividad y del desempeño de la empresa. Sin embargo, tras esta creencia se esconde un problema abierto aún al debate, cual es la eficacia comparativa de los distintos enfoques de gestión de la calidad.

El primer resultado relevante encontrado en nuestra investigación empírica es que las empresas que adoptan la TQM obtienen, respecto a las organizaciones con un enfoque de aseguramiento de la calidad, un grado medio de desempeño superior en todos los objetivos establecidos en el plan de calidad. El enfoque estratégico orientado hacia la TQM produce mejores resultados en términos de desempeño externo (avance de la posición competitiva y de las ventas de la empresa, y consolidación de clientes) y desempeño interno (mejora de la eficiencia de los sistemas de trabajo, ligada a la estandarización de productos y procesos, de la cualificación de los empleados, de la cualificación directiva y del clima organizativo). La superioridad de resultados generados por TQM es también estadísticamente significativa para los objetivos económicos de productividad y rentabilidad, aunque a un nivel inferior que para el incremento de ventas.

Los resultados de la investigación están en consonancia con aquellos autores que propugnan un cambio cultural para la implantación eficaz de la gestión de calidad. Efectivamente, las diferencias entre el desempeño producido por cada enfoque deben estar en el tipo de técnicas y prácticas de calidad puestas en acción. El estudio empírico aporta evidencia significativa de que las prácticas y técnicas que, en mayor medida, son utilizadas por las empresas con un enfoque de TQM (respecto de las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad) están principalmente relacionadas con aspectos socioculturales de la empresa. Así, la “reducción del número de niveles jerárquicos” tiene como propósito esencial intentar mejorar la comunicación vertical dentro de la empresa; la “investigación de la satisfacción del personal” y la “creación de unidades descentralizadas” reflejan una mayor delegación y un mayor nivel de autocontrol en los trabajadores de primera línea (“empowerment”). Ambos elementos contribuyen a una mayor motivación de los trabajadores, que junto con un “sistema de remuneración que incentiva comportamientos y acciones adecuadas para la gestión de calidad” facilitan la introducción de una cultura de calidad en la empresa. El análisis del desempeño comparativo de los distintos enfoques conduce pues a concluir que el enfoque TQM ofrece las mejores expectativas por su potencial de creación de ventajas competitivas sostenibles derivadas de una cultura organizativa de calidad que es difícilmente imitable.

No solamente debe destacarse la superioridad del enfoque TQM sobre el aseguramiento de la calidad y las prácticas reactivas de gestión de la calidad. El estudio empírico indica igualmente que en la mayoría de indicadores de objetivos analizados, la distancia que separa el desempeño de las organizaciones que han certificado su calidad respecto a sus competidores en el negocio turístico es relativamente corta. Las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad sólo destacan significativamente en mejora de los sistemas de trabajo sobre las empresas que carecen de un plan de calidad, resultado lógico toda vez que la acreditación se enfoca fundamentalmente a definir y estandarizar dicho aspecto. Pero incluso en otro elemento primordial de la certificación, la estandarización de procesos y productos, las empresas acreditadas exhiben un desempeño inferior a las reactivas.

Una posible explicación de la relativamente corta distancia en resultados económico-financieros entre ambos enfoques puede descansar en el periodo temporal de aplicación del plan de calidad. Nuestros datos están aquejados del problema de la temporalidad, que puede oscurecer la relación entre intervención y resultados financieros. La pregunta sobre el tiempo a esperar después de la implantación para medir la aparición de los primeros resultados no es sencilla de responder (Hackman y Wageman, 1995). También existe un cuestión de posibles discrepancias entre el largo y el corto plazo. Estudios como el de Hendricks y Singhal (1999, 35) constatan que precisamente una de las causas de la percepción directiva de los sistemas de calidad como un fracaso es que, contrariamente a la filosofía de estos sistemas de dirección, muchas empresas buscan gratificaciones rápidas, midiendo los resultados de los esfuerzos en calidad mediante indicadores de desempeño financiero a corto plazo. La desilusión nacería entonces de la falta de materialización de esas mejoras a corto plazo que el enfoque de calidad no promete en su esencia. Este problema del ajuste temporal puede provocar distorsiones



en las investigaciones cuando se entremezclan organizaciones situadas en diferentes fases de implantación del sistema de calidad. Hendricks y Singhal (1999) han intentado salvarlo distinguiendo dos etapas, el antes y el después de la implantación efectiva. Este procedimiento ha generado resultados empíricos interesantes: las diferencias de desempeño entre las empresas con y sin una implantación efectiva sólo aparecen en el período post-introducción, no observándose resultados significativamente distintos durante el período de puesta en práctica. Conseguir beneficios de la gestión de la calidad requiere entonces paciencia. Esto podría sugerir que durante la etapa de introducción del sistema, el desempeño puede no verse afectado en ningún sentido porque aunque aparecen costes incrementales (directos e indirectos) de implantación pueden ser compensados con las oportunidades de mejora ya explotables desde el inicio. En nuestra investigación, este problema está presente en cuanto que la gran mayoría de las empresas (84,2%) habían introducido su plan de calidad muy recientemente (un máximo de 2 años), estando plenamente en la fase de implantación (un 61% no habían superado un 50% de grado de implantación y sólo un 27,8% estaban por encima del 75% de puesta en práctica). Por tanto, la mayoría de planes estaban en fase de implantación en el momento del análisis transversal, lo que puede haber impedido apreciar sus resultados en toda su dimensión que se aprecian sobre todo en el largo plazo.

Otra posible línea explicativa es que un elevado número de prácticas organizativas defendidas por la gestión de calidad son comúnmente utilizadas por las empresas, con independencia de la existencia de un plan de calidad que integre y sistematice de forma ordenada todos estos esfuerzos. Es importante señalar que las empresas con enfoques reactivos y proactivos, tipo aseguramiento de la calidad, también desarrollan con frecuencia prácticas implícitas al modelo TQM, fuera respectivamente del marco de un plan de calidad o de la filosofía del modelo de certificación. Ello refuerza la idea de una utilización generalizada o indiscriminada de las prácticas operativas desligada de un enfoque de planificación formal. La posible falta de coherencia en la aplicación de algunas de las iniciativas también es un obstáculo para la eficacia: un ejemplo representativo de este desconcierto, observado en la investigación, es la introducción de técnicas de control estadístico de procesos previamente a una definición clara de la organización por procesos de la empresa. Este hecho puede apuntar que la incidencia sobre el desempeño de ciertas técnicas y prácticas de gestión de calidad es escasa, cuando: (a) existe un escaso compromiso con la calidad de la alta dirección, que delega su responsabilidad en niveles operativos careciendo la organización de un plan que sistematice y haga creíbles ciertos esfuerzos, como ocurre con los enfoques reactivos; (b) faltan en el plan de calidad ciertas piezas imprescindibles para el proceso de cambio cultural, como acontece frecuentemente con los modelos de certificación de la calidad.

Es indudable que cuando la empresa adopta un enfoque canónico de aseguramiento de la calidad, tiene a su alcance una serie de ventajas. Podemos citar entre ellas, asegurar la prestación de servicios orientados a la satisfacción de las expectativas de los consumidores, la mejora de la puesta en el mercado del producto, la transmisión al mercado de los esfuerzos realizados para mejorar la calidad, la mejora de la eficiencia de las operaciones y procesos, el

control de los problemas internos de calidad, así como de los problemas externos de calidad derivados de los proveedores. Pero la eficacia de un enfoque de aseguramiento de la calidad está ligada a la aplicación de las ideas de racionalización de tareas: la documentación del sistema de calidad no es una tarea adicional que debe realizarse para cumplir la norma, sino la base informativa para extraer mejoras del desempeño organizativo. También debe dejarse constancia de la inexistencia de una equivalencia obligatoria entre la certificación y la eficacia de los procesos de la empresa. Si la empresa, una vez certificada, no implanta y mantiene sistemas de análisis y de mejora continua, la utilidad de la certificación puede limitarse a la comunicación al mercado de los esfuerzos “históricos” de la organización. Dado que con frecuencia la certificación es impuesta por el mercado, las empresas se certifican por obligación. La certificación se convierte entonces más en un fin en sí misma que en un medio para implantar un sistema de gestión de la calidad que mejore el desempeño organizativo.

Este último problema puede estar ocurriendo en el turismo español. Las fuertes campañas de la Administración pública a favor del reposicionamiento de las empresas y destinos turísticos, mediante estrategias basadas en la calidad, sumadas a la creciente presión del mercado y de ciertos canales de comercialización, han inducido una corriente de aplicaciones de sistemas de gestión de la calidad poco reflexiva en muchos casos, al socaire de la “moda” o de la emulación. Esta “institucionalización” o generalización de las prácticas organizativas, mediante procesos de imitación y/o difusión, ha sido una singularidad apreciada ya por Camisón, Roca y Bou (2000: 252) e identificada por Redman (1995) en diversas industrias. Un proceso de este tipo puede conducir a un punto de inflexión en la demanda de certificación, cuando los resultados esperados de la certificación no se logran a corto plazo. Este riesgo está empezando a percibirse, si tenemos en cuenta el elevado número de empresas certificadas con la marca Q que no han renovado el certificado a su caducidad. Es especialmente llamativo el caso de Canarias, cuyos hoteles fueron adelantados en la certificación, y donde el número de establecimientos distinguidos pioneramente con la marca Q ha caído desde 18 en 1998 hasta 2 en los años 1999 y 2000, remontando ligeramente hasta 4 en 2001. Es este un indicador significativo de la existencia de problemas en la percepción de resultados de proyectos de aseguramiento de la calidad por los responsables de organizaciones turísticas.

La reflexión ya desarrollada sobre las causas y los efectos de la certificación nos conduce a identificar tres perfiles de empresas:

1. Empresas que adoptaron los modelos ISO o ICTE por convencimiento propio, como una herramienta para mejorar sus procesos y resultados, y siguen pensando de la misma manera. Estas organizaciones integran probablemente el grueso de las que han renovado o van a renovar su certificación. Debe señalarse además que dentro de este grupo existe una corriente que se está encaminando hacia otros sistemas enfocados a la mejora de la gestión más completos, como puede ser TQM en versiones como el modelo de la EFQM. Esta orientación tiene las ventajas de un menor coste de gestión y mantenimiento, al no requerir consultoras ni certificadoras,



un esfuerzo de documentación más liviano y la no obligatoriedad de la intervención forzosa de agentes externos en la medición. En la medida que las empresas incluidas en este grupo avanzado no estén conformes con el modelo ISO, y al carecer de otra presión externa, existe un riesgo real de deserción del enfoque de certificación, aunque es muy difícil de medir.

2. Empresas que entraron en el sistema de aseguramiento de la calidad forzados por el mercado. Seguramente serán las empresas más dispuestas a renovar la certificación, si no lo han hecho ya, pues puede irles en ello el mantenimiento de su base de clientes.
3. Empresas que entraron en los sistemas de aseguramiento de la calidad porque “estaba de moda” o “daba imagen”. En la medida que son organizaciones que no han desarrollado acciones de mejora, limitándose a exhibir el certificado, su disposición a renovar el certificado puede reposar en que la “moda” se mantenga o que el esfuerzo que deban realizar sea compensado por los beneficios percibidos con la “reputación” de calidad certificada. El tiempo juega en contra del mantenimiento de estas empresas dentro del sistema ISO-ICTE.

Bibliografía

- ANDREU, L. (2000): “Requerimientos mínimos y expectativas de calidad de servicio para los turistas según la categoría del hotel: un estudio empírico en hoteles de playa”, en *Turismo. Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza. II Congreso Universidad y Empresa*, Tirant lo Blanch, Valencia, pp.128-146.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. (1998): “Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment”, *Academy of Management Journal*, 41 (5), pp. 556-567.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. y Sharma, S. (2003): “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”, *Academy of Management Review*, 28 (1), pp. 71-88.
- AYALA, H. (1995): “From Quality Product to Eco-Product: Will Fiji Set a Precedent?”. *Tourism Management*, 16 (1), pp. 39-47.
- BEAUMONT, N.B.; SOHAL, A.; TERZIOVSKI, M. (1997): “Comparing Quality Management Practices in the Australian Service and Manufacturing Industries”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (8), pp. 814-833.
- BECKER, S.W. (1993): “TQM Does Work: Ten Reasons Why Misguided Attempts Fail”, *Management Review*, mayo, pp. 32-33.

- BELOHLAV, J. (1993): "Quality, Strategy and Competitiveness", *California Management Review*, spring, pp. 55-67.
- BENSON, P.G.; SARAPH, J.V.; SCHROEDER, R.G. (1991): "The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation", *Management Science*, 37 (9), pp. 1107-1124.
- BETTIS, R.A. (1994): "Reducing Barriers to Successful Organization Change: Restructuring and Reengineering", *Annual Meeting of the Academy of Management Proceedings*, Dallas.
- BOUNDS, G.; YORKS, L.; ADAMS, M.; RANNEY, G. (1994): *Total Quality Management*, McGraw-Hill, Nueva York.
- BREITER, D. Y BLOOMQUIST, P. (1998): "TQM in American Hotels", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), pp. 26-33.
- BROUWER, F. Y NIKJAMP, P. (1990): "Modelling Interactions between Economic Development and Environmental Change: A Policy Life-Cycle Interpretation", *Environment and Planning Government and Policy*, 8, pp. 167-178.
- BROWN, M.G. (1993): "Why Does Total Quality Fail in Two Out of Three Tries?", *Journal for Quality and Participation*, 16 (2), pp. 80-84.
- BROWN, M.G. (1996): "Environment Policy in the Hotel Sector: Green Strategy or Stratagem?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (3), pp. 18-23.
- CALLAN, R.J. (1998): "Attributional Analysis of Customer's Hotel Selection Criteria by U.K. Grading Scheme Categories", *Journal of Travel Research*, 36 (winter), pp. 20-34.
- CALLAN, R.J. Y BOWMAN, L. (2000): "Selecting a Hotel and Determining Salient Quality Attributes: A Preliminary Study of Mature British Travellers", *International Journal of Tourism Research*, 2, pp. 97-118.
- CAMERON, K.S. (1994): "Strategy for Successful Organization Downsizing", *Human Resource Management*, 33 (summer), pp. 189-211.
- CAMISÓN, C. Y YEPES, V. (1994): "Normas ISO 9000 y Gestión de Calidad Total en la empresa turística", *I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana: "ISO 9000: el lenguaje común de la calidad"*, Valencia, noviembre. Libro de ponencias, pp. 583-620.
- CAMISÓN, C. (1995): "Liderazgo, cultura corporativa y formación hacia la calidad: un análisis empírico en la industria hotelera", en AECC (1995), *Calidad: formación por y para el hombre*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 139-145.



- CAMISÓN, C. (1996a): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español", *Información Comercial Española*, nº 749, enero, pp. 99-122.
- CAMISÓN, C. (1996b): "Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model", *Tourism Management*, 17 (3), pp. 191-201.
- CAMISÓN, C. Y MONFORT, V. (1996a): "La calidad en el turismo español: balance y prospectiva de la investigación", *Estudios Turísticos*, nº 128, pp. 129-161.
- CAMISÓN, C. Y MONFORT, V. (1996b): "Spanish Research on Quality in Tourism: The State of the Art", *The Tourist Review*, nº 1/96, pp. 41-45.
- CAMISÓN, C.; FLOR, M.; CRUZ, S.; KUSTER, I. (1996a): "Quality Practices and Perceptions of Valencian Hospitality Enterprises: An Empirical Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7), pp. 79-92.
- CAMISÓN, C.; BOU, J.C.; ROCA, V.; MONTESINOS, C. (1996b): "Enlace de la investigación en Turismo y en Gestión de la Calidad: Balance de una década", *Papers de Turisme*, nº 20, pp. 18-38.
- CAMISÓN, C. Y ROCA, V. (1997): *Los costes totales de la calidad: Una aplicación a la empresa hotelera*. Civitas, Madrid.
- CAMISÓN, C. (1998): "Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development", *International Journal of Technology Management*, 16 (4-6), pp. 479-493.
- CAMISÓN, C.; GIL, M.T.; LAPIEDRA, R.; MARTÍNEZ, M.T. (1998): "Planes de excelencia y planes de calidad como estrategias de reposicionamiento de destinos turísticos", en AECC (1998): *Calidad. La Gestión del Futuro, el Futuro de la Gestión. Libro de Comunicaciones del VII Congreso Español de la Calidad. Palacio Municipal de Congresos, Campo de las Naciones, Madrid, 16 y 17 de junio de 1998*. Departamento de Publicaciones de la Asociación Española para la Calidad, Madrid, pp. 173-176.
- CAMISÓN, C. (1999a): "La internacionalización de la competencia en el sector turístico: un estudio Delphi de las tendencias y los factores claves de éxito en el turismo mediterráneo", *VI Congreso Nacional de Economía "La globalización de la economía"*, Alicante, febrero. Ponencia invitada base del Area 3: Sectores productivos. Ponencia 3.4: Sector Turismo, editada como separata.
- CAMISÓN, C. (1999b): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-96", *Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación*, octubre, nº 199, pp. 201-264.

- CAMISÓN, C.; ROCA, V.; BOU, J.C. (2000): "Enfoque e implantación de sistemas de gestión de la calidad. Un estudio de casos en la actividad hotelera de litoral valenciano", en *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza. II Congreso Universidad y Empresa*. Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 233-258.
- CARUANA, A.; PITT, L.; BERTHON, P. (1999): "Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms", *Journal of Business Research*, 44, pp. 5-15.
- CHAPMAN, R.L.; MURRAY, P.C.; MELLOR, R. (1997): "Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (4), pp. 432-448.
- CHURCH, I. Y LINCOLN, G. (1998): "Quality Management", en Thomas, R. (ed., 1998), *The management of small tourism & hospitality firms*. Cassell, Londres, 2ª ed., pp. 139-154.
- COLE, R.E.; BACDAYAN, P.; WHITE, B.J. (1993): "Quality, Participation and Competitiveness", *California Management Review*, spring, pp. 68-81.
- CONSELLERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1994): *Estándares de calidad de establecimientos hoteleros*, Generalitat Valenciana, Valencia, 2 tomos.
- CONTI, T. (1999), "The Dangers of Competition", *European Quality*, 6 (1), pp. 30-33.
- CORBETT, CH. J.; MONTES, M.J.; KIRSCH, D.A.; ALVAREZ-GIL, M.J. (2002): "Does ISO 9000 Certification Pay?", *ISO Management Systems*, (julio-agosto), pp. 31-40.
- COYLE, M.P. Y DALE, B.G. (1993): "Quality in the Hospitality Industry: A Study", *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2), pp. 141-153.
- CRAMER, J. (1998): "Environmental Management: From Fit to Stretch", *Business Strategy and the Environment*, 7 (3), pp. 162-172.
- CURKOVIC, S. Y HANDFIELD, R. (1996): "The Use of ISO 9000 and Malcolm Baldrige Award Criteria in Supplier Quality Measurement and Evaluation", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, spring, pp. 2-11.
- D'AMORE, L.J. (1992): "Promoting Sustainable Tourism Development", *Tourism Management*, 13 (2), pp. 169-180.
- DEAN, J.M. Y BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418.



- DEMING, W. D. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.
- DESMARETS, G. (1995): *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total*, Club Gestión de Calidad, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1998a): *Plan de Calidad Turística Española*, <http://www.mcx.es/turismo/dgtur/pcte.htm>.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1998b): *Guía de gestión medioambiental para municipios turísticos. Proyecto Municipio Verde*, Ministerio de Economía y Hacienda y Federación Española de Municipios y Provincias, Madrid.
- ESCRIG, A.B.; BOU, J.C.; CAMISÓN, C. (2001): "Propuesta de un modelo de relaciones entre la dirección de la calidad total y resultados a través de la generación de competencias distintivas", *Boletín de Estudios Económicos*, 56 (172), pp. 37-56.
- EVANS, J. (1992): *A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*, Procter & Gamble, Milwaukee.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, 11 (4), pp. 339-366.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995a): "Determinants of Quality Performance in High and Low Quality Plants", *Quality Management Journal*, 2 (2), pp. 8-25.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995b): "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Sciences*, 26 (5), pp. 659-692.
- FONT, X. (2001): "Environmental Certification in Tourism and Hospitality: Progress, Process and Prospects". *Tourism Management*, 23 (2), pp. 197-205.
- FONT, X. Y BUCKLEY, R. (eds., 2001): *Tourism Ecolabelling: Certification and Promotion of Sustainable Management*, CAB International, Wallingford.
- FONT, X. Y SALLOWS, M. (2002): "Setting Global Sustainability Standards: The Sustainable Tourism Stewardship Council", *Tourism Recreation Research*, 27 (1), pp. 21-32.
- FONT, X. Y BENDELL, J. (2002): *Standards for Sustainable Tourism for the Purpose of Multilateral Trade Negotiations*, Leeds Metropolitan University, Studies on Trade in Tourism Service for the World Tourism Organization, Leeds.

- GARCÍA FALCÓN, J.M. Y MEDINA, D.R. (1997): "El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: Una evaluación empírica", *Libro de Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, 65 (6), pp. 101-109.
- GHOBADIAN, A. Y GALLEAR, D.N. (1996): "Total Quality Management in SMEs", *The International Journal of Management Science*, 24 (1), pp. 83-106.
- GILBERT, D.C. Y JOSHI, I. (1993): "Quality Management and the Tourism and Hospitality Industry", en Cooper, C.P. y Lockwood, A. (eds., 1993), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. Bellhaven Press, Londres, vol. 4, pp. 149-167.
- GILMORE, A. Y CARSON, D. (1993): "Quality Improvement in a Services Marketing Context", *Journal of Services Marketing*, 7, pp. 59-71.
- GODFREY, A.B. (1993): "Ten Areas for Future Research in Total Quality Management", *Quality Management Journal*, 1 (1), pp. 47-70.
- GRANT, R.M.; SHANI, R.; KRISHNAN, R. (1994): "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", *Sloan Management Review*, 35 (2), pp. 25-35.
- GREENE, R. (1993): *Global Quality: A Synthesis of the World's Best Management Models*, American Society for Quality Control Press, Milwaukee.
- HACKMAN, J.R. Y WAGEMAN, R. (1995): "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), pp. 309-342.
- HAMMOND, J. (1991): "An International Look at Quality Practices", *Management Review*, 80 (5), pp. 38-41.
- HANDFIELD, R.B.; GHOSH, S.; FAWCETT, S. (1998): "Quality-Driven Change and Its Effects on Financial Performance", *Quality Management Journal*, 5 (3), pp. 13-30.
- HARRINGTON, D. Y AKEHURST, G. (1996): "An Exploratory Investigation into Managerial Perceptions of Service Quality in UK Hotels", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2, pp. 135-150.
- HARRINGTON, D. (1996): "Service Quality and Business Performance in the UK Hotel Industry", *International Journal Hospitality Management*, 15 (3), pp. 283-298.
- HENDRICKS, K.B. Y SINGHAL, V.R. (1997): "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards", *Management Science*, 43 (9), pp. 1258-1274.



- HENDRICKS, K.B. Y SINGHAL, V. (1999): "Don't Count TQM Out: Evidence Shows Implementation Pays Off in a Big Qay", *Quality Progress*, 32 (4), pp. 35-42.
- HILDEBRANT, S. (1991): "Quality Culture and TQM", *Total Quality Management*, 2 (1), pp. 1-15.
- HUTCHINSON, C. (1996): "Integrated Environmental Policy with Business Strategy", *Long Range Planning*, 29 (1), pp. 11-23.
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA ESPAÑOLA ICHE (1998): *Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos*, ICHE, Madrid.
- ISO 8402 (1986): "Quality Vocabulary", International Standard Organization.
- JARÉN, E. Y MARÍN, A. (1998): "El sistema de calidad del sector hotelero español", *Forum Calidad*, 93, pp. 39-49.
- JURAN, J.M. Y GRZYNA, F.M. (1993): *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, Nueva York.
- KANNAN, V.R.; TAN, K.C.; HANDFIELD, R.B.; GHOSH, S. (1999): "Tools and Techniques of Quality Management: An Empirical Investigation of Their Impact on Performance", *Quality Management Journal*, 6 (3), pp. 34-49.
- KIRK, D. (1995), "Environmental Management in Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), pp. 3-8.
- KROLL, M.; WRIGHT, P.; HEIENS, R.A. (1999): "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", *Strategic Management Journal*, 20 (4), pp. 375-384.
- LAM, S. S. K. (1997): "Quality Planning Performance: the Relationship between Objectives and Process", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (1), pp. 10-23.
- LARSON, P.D. Y SINHA, A. (1995): "The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions", *Quality Management Journal*, 2 (3), pp. 53-66.
- LASCELLES, D. M. Y DALE, B. G. (1988): "A Review of the Issues Involved in Quality Improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 5 (5), pp. 77-94.
- LETH, S.A. (1994): "Critical Success Factors for Reengineering Business Processes", *National Productivity Review*, 13 (4), pp. 557-568.
- LIN, B. Y CLOUSING, J. (1995): "Total Quality Management in Health Care: A Survey of Current Practices", *Total Quality Management*, 6, pp. 69-79.

- MALHOTRA, M.D.; STEELE, D.C.; GROVER, V. (1994): "Important Strategic and Tactical Manufacturing Issues in the 1990s", *Decision Sciences*, 25 (1), pp. 189-214.
- MARTÍNEZ, C. Y CRUZ, S. (2002): "Estrategias basadas en la calidad de la oferta", en AECIT (2002), *La actividad turística española en 2001*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Madrid, pp. 155-165.
- MAXWELL, G. (1994): "Human Resource Management and Quality in the UK Hospitality Industry: Where is the Strategy", *Total Quality Management*, 5, pp. 45-52.
- MAY, V. (1991), "Tourism, Environment and Development: Values, Sustainability and Stewardship", *Tourism Management*, 12 (2), pp. 112-118.
- OACKLAND, J. S. (1993): *Total Quality Management. The Route to Improving Performance*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- OLSEN, M.D.; TSE, E.C.; WEST, J.J. (1992): *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, Amsterdam.
- OLSEN, M.D.; TEARE, R.; GUMMESSON, E. (1995): *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell, Londres.
- ORDOZGOITI, E. (1999): "Normalización en servicios turísticos", *Estudios Turísticos*, nº 139, pp. 43-52.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO OMT (2002): *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism: Worldwide Inventory and Comparative Analysis of 104 Eco-labels, Awards and Self-commitments*, World Tourism Organization WTO, Madrid.
- POTTS, J.S. (1992): "TQM: A Role Model", *Total Quality Management*, 2 (3), pp. 159-163.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16 (1), pp. 15-37.
- PRAHALAD, C.K. Y KRISHNAN, M.S. (1999): "The New Meaning of Quality in the Information Age", *Harvard Business Review*, 77 (5), pp. 109-118.
- RANDHAWA, S. *et al.* (1994): "TQM Practices: A Survey of Companies in the Pacific Northwest". *Industrial Engineering*, 26 (10), pp. 28-30.
- REDMAN, T. (1995): "Is Quality Management Working in the UK?", *Journal of General Management*, 20 (3), pp. 44-59.
- REEVES, C.A. Y BEDNAR, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 419-445.



- REGER, R.; GUSTAFSON, L.; DEMARIE, S.; MULLANE, J. (1994): "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said than Done", *Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 565-584.
- REYERO, J.A.; DE FRANCISCO, P.; GIADANES, J.M. (1998): "Las normas ISO 9000: su aplicación al sector hostelero", *Forum Calidad*, 93, pp. 29-38.
- RUST, T.R.; ZAHORIK, A.J.; KEININGHAM, T.L. (1995): "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, 59 (2), pp. 58-70.
- SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R.G. (1989): "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Measurement", *Decision Sciences*, 20 (6), pp. 810-829.
- SAUNDERS, I.W. Y GRAHAM, M.A. (1992): "Total Quality Management in the Hospitality Industry", *Total Quality Management*, 3 (1), pp. 243-255.
- SAUNDERS, I. Y PRESTON, A. (1994): "A Model and a Research Agenda for Total Quality Management", *Total Quality Management*, 5 (4), pp. 185-200.
- SCOTT, K.D. Y TOWNSEND, A. (1994): "Teams: Why Some Succeed When Others Fail", *HR Magazine*, 39 (8), pp. 62-67.
- SCHILIT, W.K. (1994): "The Case Against Quality", *Business Horizons*, 37 (6), pp. 27-34.
- SOHAL, A.S.; RAMSAY, L.; SAMSON, D. (1992): "Quality Management Practices in Australian Industry", *Total Quality Management*, 3 (1), pp. 283-299.
- SPENCER, B.A. (1994): "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 446-471.
- SPITZER, R.D. (1993): "Total Quality Management: the Only Source of Sustainable Competitive Advantage", *Quality Progress*, 26 (6), pp. 59-64.
- STEAD, W.E. Y STEAD, J.G. (1992), *Management for a Small Planet*. Sage, Newbury Park.
- TALWAR, R. (1993): "Business Reengineering: A Strategy Driven Approach", *Long Range Planning*, 26 (6), pp. 22-40.
- TUMMALA, V.M.R. Y TANG, C.L. (1996): "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (4), pp. 8-38.
- VAN DE WIELE, T. *et al.* (1993): "Total Quality Management: A State of the Art Survey of European Industry", *Total Quality Management*, 4 (1), pp. 23-38.

- VENKATRAMAN, N. Y RAMANUJAM, V. (1987): "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, 13 (1), pp. 109-122.
- WAGNER, J.A. (1994): "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 312-330.
- WATSON, J.G. Y KORUKONDA, A.R. (1995): "The Total Quality Management Jungle: A Dialectical Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9), pp. 100-109.
- WEBLEY, P. Y CARTWRIGHT, J. (1996): "The Implicit Psychology of Total Quality Management", *Total Quality Management*, 7 (5), pp. 483-92.
- WEIERMAIR, K. (1996): "Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas", *Papers de Turisme*, (20), pp. 53-68.
- WISNER, J.D. Y EAKINS, S.G. (1994): "A Performance Assessment of the US Baldrige Quality Award Winners", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(2), pp. 8-25.
- WRIGHT, P.M.; GEORGE, J.; FARNSWORTH, S.R.; MCMAHAN, G.C. (1993): "Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping", *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), pp. 374-381.
- YEPES, V.; ESTEBAN, V.; SERRA, J. (1999): "Gestión turística de las playas. Aplicabilidad de los modelos de calidad", *Revista de Obras Públicas*, nº 385, pp. 25-34.
- YEPES, V. (2000): "Incorporación de la gestión de calidad en las empresas y los destinos turísticos", en *Turismo. Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza. II Congreso Universidad y Empresa*. Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 259-279.
- ZBARACKI, M.J. (1998): "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), pp. 602-636.