

FACTORES CLAVES DE IMPLANTACIÓN DE LA MARCA Q DE CALIDAD TURÍSTICA. ANÁLISIS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA

Manuel Martínez Carballo

Dpto. de Análisis Económico y Administración de Empresas
Universidade da Coruña
e-mail: mmc@udc.es

M^a Cruz del Río Rama

Dpto. de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo
e-mail: delrio@uvigo.es

Eduardo Guillén Solórzano

Dpto. de Análisis Económico y Administración de Empresas
Universidade da Coruña
e-mail: edugs@udc.es

Susana Barbeito Roibal

Dpto. de Análisis Económico y Administración de Empresas
Universidade da Coruña
e-mail: sbar@cdf.udc.es

RESUMEN

A diferencia de lo que pasaba hace años en los que no se valoraba la calidad en las empresas debido a que la demanda era mayor que la oferta, hoy en día ocurre todo lo contrario y la calidad se ha convertido en una de las variables claves de competitividad que ha pasado de aplicarse en los procesos

productivos a ámbitos tan complejos como puede ser en el sector turístico. En este último campo se centra el contenido de esta ponencia que estructuramos en cuatro partes bien diferenciadas. En primer lugar, y a modo de introducción, se analizan ciertos aspectos del entorno turístico español. Posteriormente, se estudia la importancia de la calidad dentro la política turística española y se hace una breve referencia a la marca de calidad específica del sector turístico como es la Marca Q de Calidad Turística. Y, finalmente, se describe la investigación empírica llevada a cabo para determinar los factores claves que dieron lugar a la implantación de esta marca de calidad en los establecimientos turísticos gallegos.

Palabras clave: Marca Q, calidad, turismo, calidad turística.

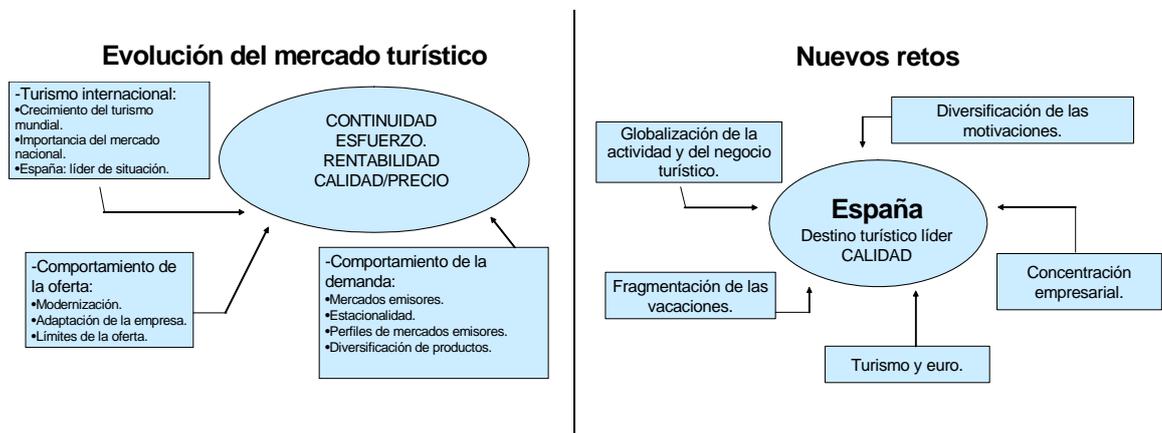
Área temática: Economía y Empresa.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad son cada vez más las organizaciones a nivel mundial; empresariales o no empresariales; pequeñas, medias o grandes; públicas o privadas; y de cualquier sector que deciden implantar y/o certificar posteriormente alguna marca de calidad de cara a consolidar su posición en el mercado o incluso llegar a ser más competitivas en este entorno globalizado. En el caso concreto de España, esta situación empieza a consolidarse a lo largo de la década de los noventa, produciéndose un gran incremento a principios del nuevo milenio.

Además, conviene destacar que a pesar de que los primeros pasos en este sentido aparecen en el sector industrial, el sector turístico no se ha mantenido ni se mantiene al margen en el uso de estas marcas de calidad, ya que, las estrategias competitivas basadas en precio están dando paso a otras cuyo factor clave es la provisión de un servicio de alta calidad (Crauser, 1998) con el objetivo de hacer frente a los importantes cambios culturales, sociológicos y económicos a los que se enfrenta el sector, como son entre otros la saturación de los mercados, la creciente competencia, la incorporación de nuevas tecnologías, los cambios en los gustos y necesidades de los clientes, etc. (figura 1).

Figura 1. Evolución del mercado turístico y nuevos retos



Fuente: Secretaria General de Turismo

Las marcas de calidad permiten por otro lado generar mayor confianza a los clientes, diferenciarse en el mercado del resto de los competidores, etc. Para Camisón (1996), las medidas particulares a nivel empresarial son insuficientes si no están integradas en un proyecto mucho más amplio, ya que, estudios realizados en el sector turístico español incluyen como causas de pérdida de la competitividad, tanto a los factores internos como externos a las organizaciones turísticas.

En el ámbito de nuestro país se ha llevado a cabo en este contexto una estrategia de gestión integrada de la calidad en la que han cooperado tanto los entes públicos como organizaciones privadas, surgiendo en el año 1997 los denominados Planes de Calidad Turística (meta común del sector turístico privado y de la Administración Turística Española) que con el tiempo evolucionaron para convertirse en el Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE), siendo una de sus principales actuaciones para consolidar esta estrategia común el apoyo a la creación de la única marca de calidad en este sector como es la Marca Q de Calidad Turística.

2. LA INCORPORACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA POLÍTICA TURÍSTICA ESPAÑOLA

A principios de los años 90, el sector turístico español constató que las ventajas competitivas que poseían y que les permitían ser un referente a nivel internacional empezaban a desaparecer, lo que provocó que los turistas cambiaran el destino turístico español por otros muy similares con precios idénticos y, en muchas ocasiones, más asequibles. Por todo ello, las empresas turísticas se plantearon un cambio de estrategia, basada en la diferenciación del producto ofertado que pretendían lograr a través de la una mayor calidad del mismo, puesto que en precio no podían competir.

Entre 1994-1996 se desarrolló una experiencia pionera en el sector turístico español (única en todo el mundo) dentro del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (1996-1999) que supuso la puesta en marcha del primer proyecto piloto en el Puerto de la Cruz (Tenerife) para el desarrollo de un sistema de calidad en el sector hotelero. En dicho proyecto se creó la Marca de Calidad, se llevaron a cabo las certificaciones de los primeros hoteles y se creó el Instituto para la Calidad Hotelera (ICHE) como ente gestor del mismo.

Asimismo, en el “I Congreso Nacional de Turismo” celebrado en noviembre de 1997 y en el que participaron el sector privado junto con la Administración Turística Española, se determinó como meta común la necesidad de diferenciar los destinos turísticos españoles, lo que llevó al desarrollo de los Planes de Calidad Turística que con el tiempo evolucionaron para convertirse en el Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE).

La apuesta por la calidad como eje básico de la política turística española recibió el impulso definitivo con el desarrollo del último Plan Integral del Turismo Español (PICTE 2000-2006) al sustituir el concepto de competitividad por el término de calidad, convirtiéndose además en su principio fundamental y utilizando la cooperación como su instrumento básico (figura 2).

Figura 2. Catorce años de política turística española

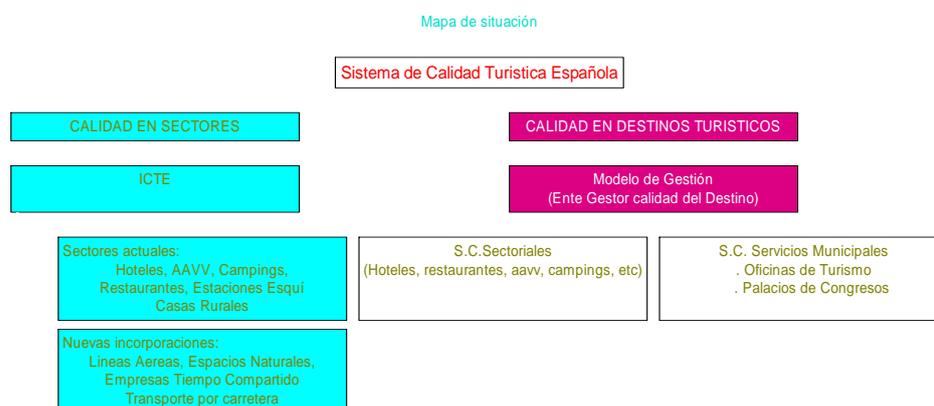


Fuente: Secretaria General de Turismo

El Sistema de Calidad Turístico Español fue creado por iniciativa del sector empresarial, pero con el apoyo de la Administración Central, en concreto, la Secretaria General de Turismo, y que se ha convertido en la mayor apuesta del sector empresarial en los últimos años en un intento de mejorar la gestión interna, es decir, mejorar la calidad del servicio. Es la estructura técnica e institucional que agrupa a los principales subsectores turísticos españoles. Algunas de sus actuaciones de cara a consolidar la estrategia común de calidad, son las siguientes:

- ✓ Puesta en marcha del Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE 2000-2006). Plan integrado por 10 programas, en el que destaca por su importancia el programa de calidad de los sectores con objeto implantar un sistema de aseguramiento de la calidad en la empresa turística española (figura 3).

Figura 3. Programa de calidad del PICTE

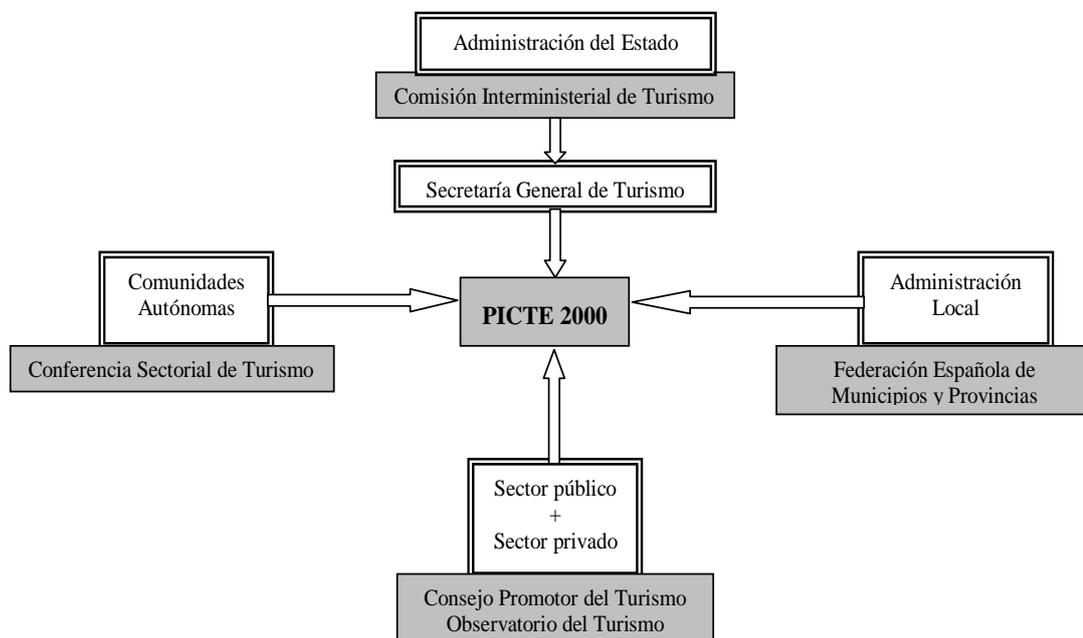


Fuente: Secretaria General de Turismo

- ✓ Apoyo a la creación de la Marca Q de Calidad Turística como única marca en este contexto.
- ✓ Apoyo a la creación del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE) también como único ente gestor, derivado de la fusión del ICHE y los restantes Institutos creados en los distintos subsectores.

Aunque el SCTE es creado por iniciativa empresarial en la que han participado más de 200 asociaciones empresariales -siendo en muchos casos los propios fundadores del ICTE y forman parte de los órganos técnicos y de gobierno- el llevar a cabo este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo institucional, que han coordinado y liderado los planes del PICTE y han contribuido a la expansión y desarrollo autonómico y local de los planes y sobre todo han contribuido a generar confianza en el sistema, aportando prestigio y fiabilidad a la Marca Q, al participar un número tan elevado de organismos e instituciones relacionadas con el sector turístico español de reconocida profesionalidad (figura 4).

Figura 4. Entidades participantes en el SGCT



Fuente: Herrero de Laorden (2002)

3. BREVE REFERENCIA A LA MARCA Q DE CALIDAD TURÍSTICA

La Marca de Calidad Turística Española, representada en la actualidad por la imagen de una Q, es una marca de garantía que se caracteriza por ser *rigurosa*, ya que, para obtenerla se hace imprescindible superar pruebas de carácter objetivo establecidas en las normas; *prestigiosa*, porque demuestra el compromiso empresarial de alcanzar la plena satisfacción del cliente, vía servicio excelente; *diferenciadora*, en el sentido de que únicamente pueden obtenerla aquellos establecimientos que aseguren el cumplimiento de unos niveles mínimos de servicio, y por último *fiable*, porque los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento o no de los requisitos de las normas, son independientes del sector y se diseñan de acuerdo con la normativa intersectorial aplicable.

Esta marca de garantía surgió por la necesidad de aplicar un sistema de gestión homogéneo a todo el sector turístico español y que hoy en día es coordinada por el

Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) como único gestor que nació con el apoyo de la Administración Turística del Estado. Este organismo español, privado, independiente y sin ánimo de lucro, tiene como funciones básicas las de *normalización, implantación, certificación y promoción* de la Marca Q de Calidad Turística Española. En la actualidad, existen Normas de Calidad para los siguientes subsectores turísticos que a continuación enumeramos:

- Hoteles y apartamentos turísticos
- Agencias de viajes
- Restaurantes
- Campings
- Estaciones de esquí y montaña
- Campos de golf
- Alojamientos de turismo rural
- Empresas de tiempo compartido
- Alojamientos turísticos de pequeñas dimensiones
- Espacios naturales protegidos
- Oficinas de información turística
- Oficinas de información turística de ámbito supranacional
- Estaciones yermales
- Convention Bureaux
- Palacios de Congresos
- Playas
- Empresas de autocares turísticos

La implantación y/o posterior certificación de esta Marca Q de Calidad Turística sirve además como una herramienta de autoevaluación, ya que, las normas en las que se basa requieren un análisis exhaustivo de todas las áreas del establecimiento en las que se realiza un doble análisis basado en el sistema de calidad y en las correspondientes comprobaciones físicas. Por otra parte, si se aplica de manera recurrente en el tiempo, proporciona una información muy valiosa sobre la efectividad de las medidas correctoras implantadas para mejorar los puntos débiles, así como de la eficacia conseguida a la hora de reforzar las áreas más positivas.

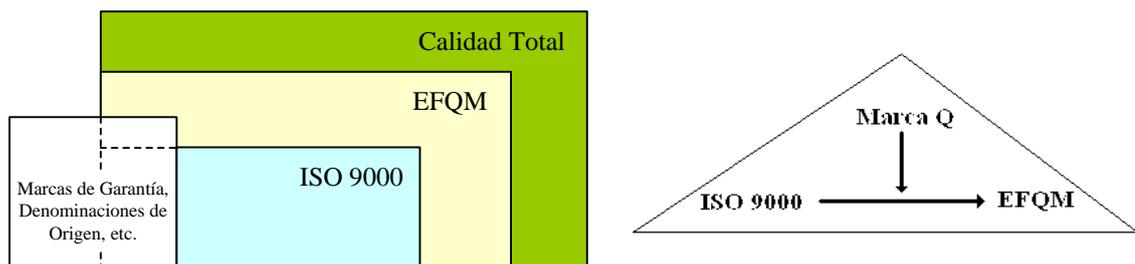
En el entorno actual la certificación de un sistema de gestión de la calidad ya no representa una ventaja competitiva, sino que esta fase debe entenderse como un proceso de mejora continua que nos llevará al camino de la Excelencia. Lo que sí está claro es que una empresa turística española que implante un sistema de gestión de la calidad mediante esta marca de garantía le va a proporcionar unas ventajas para ella misma (mejora del producto o servicio y por tanto de la competitividad, instrumento complementario para la promoción y comercialización, ...); así como, unos beneficios para el cliente (disminución de la incertidumbre ante la elección del establecimiento turístico, confianza, garantía, ...).

No obstante, como una marca de garantía es algo particular de nuestro derecho interno existe como inconveniente principal la falta de reconocimiento de este distintivo externo de calidad, tanto del consumidor internacional como por parte de los operadores extranjeros, a diferencia de lo que ocurriría con la certificación ISO 9000 que es reconocida internacionalmente. Por ello, aquellas empresas turísticas que reciban un alto porcentaje de clientes extranjeros deberían certificar su sistema de gestión de la calidad basado en una norma internacional como podría ser la familia de Normas ISO 9000 o incluso situarse en el última etapa de la evolución histórica del término calidad, que es la calidad total, mediante la obtención de la Excelencia a través del Modelo EFQM, por ejemplo.

En este sentido, el ICTE señala que las Normas Turísticas de Calidad se sitúan en un nivel intermedio entre las Normas ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia (figura 5), por lo que la implantación de la Marca Q de Calidad Turística es

perfectamente compatible con una certificación ISO 9000 y la Excelencia, estando la diferencia entre ambas certificaciones en los requisitos aplicables y el nivel de exigencia de las Normas de referencia. Algunas Comunidades Autónomas están realizando un estudio para ver la compatibilidad de poder certificar conjuntamente en una empresa turística la Marca Q y la ISO 9000.

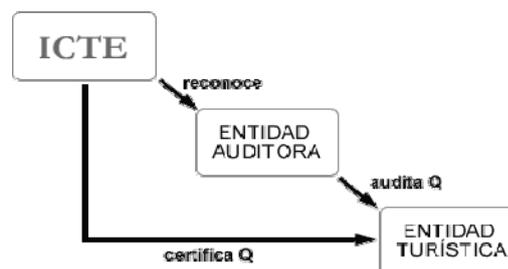
Figura 5. ISO 9000, la Marca Q y el Modelo EFQM.



Fuente: Elaboración propia

Por último, indicar que el proceso de adhesión y certificación de la Marca Q, se rige por un proceso secuencial de once actividades relativas tanto a la entidad turística como al ente gestor (ICTE), y que de forma muy breve se puede resumir en la siguiente figura 6.

Figura 6. Proceso de adhesión y certificación de la Marca Q de Calidad Turística



Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española

4. LA MARCA Q DE CALIDAD TURÍSTICA EN GALICIA. FACTORES MOTIVANTES PARA SU IMPLANTACIÓN

En este apartado vamos a describir el estudio empírico y los resultados obtenidos de una encuesta realizada a todos los establecimientos turísticos gallegos con la Marca Q con objeto de analizar, tal y como se indica en el título de la ponencia, los factores claves de implantación de esta marca de calidad. Nos hemos centrado en la Marca Q de Calidad Turística por ser el certificado de calidad más representativo obtenido por los establecimientos turísticos de nuestra comunidad que además tuvo un gran auge durante el año 2005 como podremos ver a lo largo de todo este punto.

En la actualidad son ya aproximadamente 1.500 establecimientos turísticos españoles los que poseen la Marca Q de Calidad Turística, de los cuales 57 entidades corresponden a la Comunidad Autónoma gallega (cerca del 4% sobre el total). En cuanto al ranking nacional por comunidades autónomas, cabe resaltar que Cataluña, Madrid y Andalucía ocupan los primeros lugares que conjuntamente representan más del 40% del total de certificaciones, mientras que Galicia se sitúa en la duodécima posición. Según el tipo de establecimiento turístico, el subsector de las agencias de viajes, los hoteles y apartamentos turísticos y, las casas rurales son los tres tipos que acaparan el mayor número de certificaciones (más del 80% del total). En la figura 7 se pueden observar más detalladamente estos desgloses.

Figura 7. Certificaciones de la Marca Q de Calidad Turística a 31-12-2005



	Andalucía	Aragón	Asturias	Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla la Mancha	Castilla y León	Cataluña	Ceuta	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Madrid	Mejilla	Murcia	Navarra	País Vasco	TOTAL	
Agencias de Viajes	95	49	18	8	17	14	19	44	185	-	70	7	32	4	190	-	13	9	45	819	
Alojamientos de Pequeñas Dimensiones	-	-	8	-	-	-	-	3	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	13	
Autocares de Turismo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Balnearios	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	4	
Campings	1	-	1	-	-	1	-	-	8	-	4	-	-	-	1	-	1	1	-	18	
Campos de Golf	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Casas Rurales	10	2	5	4	15	26	2	1	12	-	8	6	13	1	-	-	22	14	3	144	
Convention Bureaux	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	
Espacios Naturales Protegidos	-	-	2	-	-	-	-	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-	1	2	9	
Estaciones de Esquí	1	7	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	
Hoteles y Aptos Turísticos	44	3	15	70	35	1	4	11	48	-	49	4	11	2	9	-	9	16	20	351	
Oficinas de Información Turística	-	1	3	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	3	11
Oficinas de Información Turística de ámbito Supramunicipal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Palacios de Congresos	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	4	
Playas	5	-	2	2	-	-	-	-	3	-	7	-	-	-	-	-	-	4	-	23	
Restaurantes	-	2	14	5	8	1	-	1	3	-	6	-	-	2	3	-	13	4	17	79	
Tiempo Compartido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	157	65	68	89	75	44	25	61	266	-	146	18	57	9	204	-	67	48	90	1489	

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española

No obstante, la Marca Q de Calidad Turística no es la única marca de calidad que obtienen los establecimientos turísticos españoles. Centrándonos en el caso concreto de Galicia, la Marca Q es la marca de calidad más representativa al suponer más del 90% de las certificaciones de calidad logradas por los establecimientos de nuestra comunidad (tabla 1). Otras marcas de calidad obtenidas por estos establecimientos son la certificación de los sistemas de gestión de la calidad conforme a la familia de Normas ISO 9000 y la certificación de productos mediante la consecución de la marca de garantía Galicia Calidade. La primera representa 9 certificaciones y la segunda 7 certificados de un total de 73.

Tabla 1. Certificaciones de calidad en establecimientos turísticos gallegos a 31-12-2005 (I)

Establecimientos Turísticos	ISO 9001	Galicia Calidade	Marca Q de Calidad Turística	Totales
Hoteles, apartamentos turísticos y alojamientos de pequeñas dimensiones	4	3	12	19
Casas rurales	--	3	13	16
Agencias de viajes	4	--	32	36
Restaurantes	1	1	--	2
Totales	9	7	57	73

Fuente: Observatorio de la Calidad de Galicia

Su distribución por provincias es la que aparece reflejada en la tabla 2, donde se observa que el mayor número de certificaciones de calidad se concentra en las provincias de A Coruña y Pontevedra, que conjuntamente representan más del 85% del total de Galicia. La provincia de Lugo sólo cuenta con 3 certificaciones de calidad y la de Ourense con 6 de un total de 73 citado anteriormente.

Tabla 2. Certificaciones de calidad en establecimientos turísticos gallegos a 31-12-2005 (II)

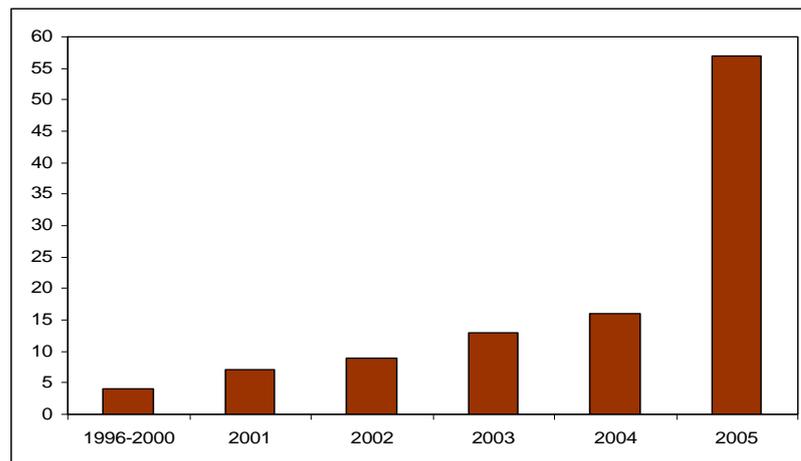
Provincia	ISO 9001	Galicia Calidade	Marca Q de Calidad Turística	Totales
A Coruña	1	3	32	36
Lugo	--	--	3	3
Ourense	2	--	4	6
Pontevedra	6	4	18	28
Totales	9	7	57	73

Fuente: Observatorio de la Calidad de Galicia

La evolución por años de las certificaciones correspondientes a la Marca Q de Calidad Turística en nuestra comunidad se representan en el gráfico 1, donde se aprecia un avance muy lento en los primeros años del nuevo milenio y es especialmente en el 2005 cuando se produce un importantísimo aumento en este tipo de certificación (más de un 250% de crecimiento en el último año). De todas formas, el crecimiento medio de esta marca de calidad en los últimos 5 años ha sido del

85,47%, lo supone un dato muy llamativo en relación al avance de otras certificaciones y en otros sectores.

Gráfico 1. Evolución de la Marca Q de Calidad Turística en Galicia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de la Calidad de Galicia

La metodología empleada en el estudio empírico referido anteriormente para determinar los factores claves de implantación de esta marca de calidad en nuestra comunidad autónoma se puede resumir en las siguientes etapas. En primer lugar, se ha procedido a realizar una base de datos con todos los establecimientos turísticos gallegos con la Marca Q de Calidad Turística a partir de la información obtenida de la página Web del ICTE (<http://www.ictes.es>). Como segunda etapa, se elabora una encuesta por parte de un grupo de profesores de dos universidades gallegas especialistas en temas de calidad y turismo que recoge distintos aspectos sobre esta marca de garantía (factores motivantes, impactos positivos y negativos de la implantación/certificación, prestigio de la marca, etc.) y que por motivos de espacio en esta ponencia no podemos abarcarlos en su totalidad. Finalmente, se envía la encuesta a la totalidad de las entidades almacenadas en la base de datos mediante correo electrónico o correo ordinario y, posteriormente, se realiza la tabulación de las mismas y se extraen resultados.

Las preguntas relativas a los factores o motivos iniciales que indujeron a los establecimientos turísticos de nuestra comunidad a implantar y/o certificar la Marca

Q de Calidad Turística se recogen en la tabla 3. Se trata de 6 cuestiones que cada una de las entidades tenía que valorar en una escala de 1 a 5; donde el 1 significaba nada o muy poco importante en la decisión, el 2 poco importante, el 3 algo importante, el 4 bastante importante, y el 5 muy importante y muy decisivo.

Tabla 3. Motivos de implantación de la Marca Q de Calidad Turística

Pregunta	Escala
P1. La presión de la competencia, ya que, los demás competidores la tienen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
P2. El tratar de ser mejor que los competidores y diferenciarme en el mercado	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
P3. El poder utilizar el certificado con fines comerciales	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
P4. El mejorar la satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
P5. El mejorar, en general, la calidad de la prestación o realización del servicio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
P6. El mejorar la gestión interna de la organización	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Los índices de respuestas obtenidas se reflejan en la tabla 4, donde se observa un alto índice de colaboración (75,44%), a excepción de las casas rurales con una participación del 30,77%.

Tabla 4. Índices de respuestas obtenidas

Establecimientos Turísticos	Total	Respuestas obtenidas	% de respuestas obtenidas	Respuestas no obtenidas	% de respuestas no obtenidas
Hoteles y apartamentos turísticos	11	10	90,91	1	9,09
Casas rurales	13	4	30,77	9	69,23
Agencias de viajes	32	28	87,50	4	12,50
Alojamientos de pequeñas dimensiones	1	1	100,00	--	--
Totales	57	43	75,44	14	24,56

En el gráfico 2 y en el gráfico 3 se representan los resultados obtenidos. En estos gráficos se observa que cualquiera de las cuestiones planteadas son factores claves importantes, si bien, los dos factores más valorados son los correspondientes a que la implantación de la Marca Q de Calidad Turística se realiza con idea de mejorar la satisfacción de los clientes y poder utilizar dicho certificado con fines comerciales.

Gráfico 2. Resultados absolutos

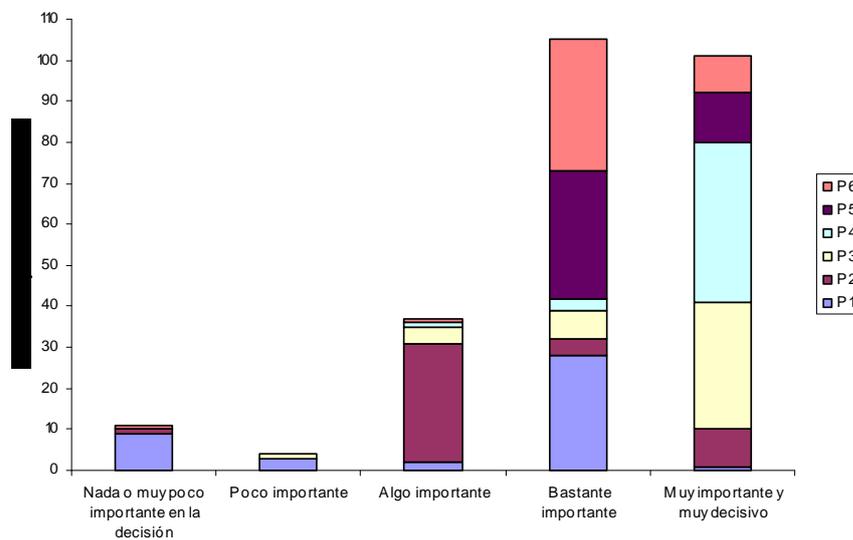
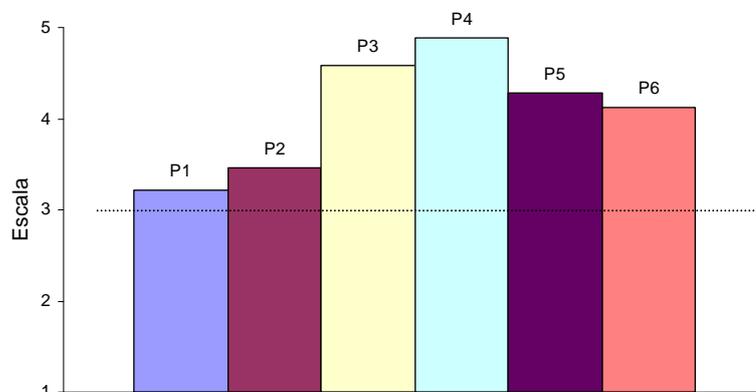


Gráfico 3. Resultados medios



5. CONCLUSIONES

Gracias a la apuesta por la calidad como elemento diferenciador de nuestros establecimientos turísticos, entre muchas otras variables, España sigue siendo el segundo país del mundo que más turistas recibe, según cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT). En primer lugar se encuentra Francia y le siguen otros países como Estados Unidos, China, Italia o incluso el Reino Unido.

Además, este gran esfuerzo por la calidad turística en nuestro país originó la creación de la Marca Q de Calidad Turística como algo pionero e innovador en todo el mundo con el objetivo básico de homogeneizar la calidad en todo el sector. Analizados los factores claves que motivaron la implantación y posterior certificación de esta marca de calidad en los cerca de 60 establecimientos turísticos de la comunidad autónoma gallega, cabe destacar que los factores internos priman sobre los externos. Por otro lado, y a pesar de que los 6 factores analizados superan el valor medio de la escala, conviene resaltar que el elemento más valorado ha sido el relativo al hecho de poder mejorar la satisfacción de los clientes y el que menos puntuación ha obtenido fue la presión de la competencia actual.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. BAJO GÁLVEZ, M. (2002): “La calidad en el turismo”, *El turismo en Castilla-La Mancha: análisis y prospectiva*, pp. 17-28.
2. CAMISON, C. (1996): “La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español”, *Información Comercial Española*, Núm. 749, pp. 99-122.
3. CAMISON, C.; BOU LLUSAR, J.; MONTESINOS, C.; ROCA PUIG, V. (1996): “Enlace de la investigación en turismo y en gestión de calidad: balance de una década”, *Papers de turisme*, Núm. 20, pp. 18-39.

4. DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1999): *Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000-2006)*, Ministerio de Economía.
5. GARCÍA SÁNCHEZ, R. (2003): “Sector Turístico Español. El desarrollo de Planes de Calidad, una necesidad clave para la mejora”, *Forum Calidad*, Núm. 143, pp. 41-46.
6. GARRIGA SAPERAS, R. (2005): “Calidad en el Sector Turístico: la marca Sostenibilidad Turística Integral”, *Forum Calidad*, Núm. 165, pp. 37-50.
7. HERRERO DE LAORDEN, C. (2002): “La apuesta por la Q de Calidad Turística”, *Forum Calidad*, Núm. 133, pp. 40-47.
8. INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA (ICTE): Informes técnicos varios.
9. JULIÁ, M.; PORSCHE, F.; GIMÉNEZ, V.; VERGE, X. (2002): *Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración*, Prentice Hall, Madrid.
10. LARGO GIL, R. (1993): *Las Marcas de Garantía*, Civitas, Madrid.
11. MEMBRADO, J. (1996): “Modelo Europeo de Calidad Total para empresas hoteleras”, *Estudios Turísticos*, Núm. 132, pp. 7-29.
12. POSTIGO CARRETERO, A.M. (2002): “Turismo sostenible basado en la Calidad integral”, *Forum Calidad*, Núm. 133, pp. 48-50.
13. SANCHEZ BRIONGOS, J. (2002): “Marcas con garantía”, *MK Marketing+Ventas*, Núm. 173, octubre, pp. 18-22.
14. ZEITHAMI, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1993): *Calidad total en la gestión de los servicios*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
15. WESTLAKE, J. (1996): “Conceptos de calidad aplicados a la educación en el turismo y la hostelería”, *Papers de Turisme*, Núm. 20, pp. 168-177.
16. YEPES PIQUERAS, V. (2000): “Incorporación de la gestión de calidad en las empresas y destinos turísticos”, *Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*, coord. por David Vicente Blanquer Criado, pp. 259-280.

Paginas Web consultadas

CLUB DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (MODELO EFQM):

<http://www.clubcalidad.es>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO:

<http://www.min.es>

INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA:

<http://www.calidadturistica.es> o <http://www.calidadturistica.org>

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS DE TURESPAÑA:

<http://www.iet.tourspain.es>

SECRETARIA GENERAL DEL TURISMO:

<http://www.mcx.es/turismo/dgtur>

WEB DE INFORMACIÓN SOBRE CALIDAD:

<http://www.infocalidad.com>