

EL ICHE Y EL SISTEMA DE CALIDAD DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Valentín Ugalde ¹
Lourdes Navarro ²

Resumen: La Federación Española de Hoteles (FEH) y la Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas de España (ZONTUR) con la colaboración de la Administración General del Estado está desarrollando un Plan de Calidad para el sector hotelero, cuyos principales objetivos son: construir una ventaja competitiva para el Sector mediante la implantación de la Marca de Calidad Turística, definición y diseño de estructuras de autorregulación, desarrollar, perfeccionar e implantar metodologías y herramientas para la gestión empresarial en términos de mejora continua. Los pilares sobre los que se asienta el Sistema de Calidad son: unas Normas de Calidad específicas (requisitos y estándares de servicio y de proceso que deben de cumplir los establecimientos que deseen obtener la Marca de Calidad), la implantación de esta Marca de Calidad (el sistema de certificación que establece los criterios y procedimientos en base a los cuales un establecimiento puede acceder a la obtención de dicha Marca) y un Ente Gestor (ICHE), cuya misión es impulsar el propio sistema y velar por el cumplimiento de lo establecido. El sistema creado obedece a las siguientes características: Voluntario y abierto a la participación. Autorregulado por el propio sector. Orientado hacia una perspectiva de rentabilidad (mejora competitiva en los mercados). Comunicación visual al mercado a través de una Marca conocida y prestigiosa. Carácter sectorial aunque integrado en un Sistema de Calidad Turística Nacional. Adaptable a la política de calidad de cada empresa.

Palabras Clave: Plan de Calidad, Normas, Certificación, Marca de Calidad, Asociaciones.

Abstract: The FEH and ZONTUR with the collaboration of the State Administration is currently implementing a Hotel Quality Plan. The main objectives about this plan are: To create a competitive advantage for the Spanish hotel Sector through the introduction of the Spanish Tourism Quality Brand, the definition and design of self-regulating structures and the development, perfecting and introduction of methodologies and tools for business management which favour ongoing improvement. The Quality System is founded on various specific basis: Quality Standards (requirements and standards of service and procedure which must be fulfilled by the establishment which wishes to obtain the quality Brand), the implementation of the Quality Brand (the certification system establishes the criteria and procedures through which the establishment may obtain said Brand) and the setting-up of a Management Body (ICHE), whose mission is to promote the system itself and monitor and ensure that the requirements are fulfilled. Characteristics of the Quality System developed: Voluntary and open participation. Self-regulated by the sector itself. Oriented towards greater profitability (enhancing competitiveness in the market-place). Visual communication to the market through a known and famous brand. Sectorial character although integrated within a National Tourism Quality System. Adaptable to the quality policy of each company.

Key Words: Quality Plan, Standards, Certification, Quality Brand, Associations.

I. INTRODUCCION

Durante estos últimos años el sector alojativo español está realizando un gran esfuerzo por mejorar el nivel de satisfacción del cliente, apostando por la calidad de forma decidida como desarrollo de una nueva estrategia competitiva que facilita la obtención de nuevas posiciones en el mercado. Por otra parte, la planificación de los proyectos por

parte de la Dirección General de Turismo a través de la convocatoria de concursos públicos está respondiendo a las necesidades y requerimientos del sector en este sentido.

Por Resolución del 19 de abril del Instituto de Turismo de España se convocó una Oferta Pública de Servicios para la mejora de la competitividad del sector turístico español en aplicación del Plan Marco de Competiti-

¹ Secretario del Instituto para la Calidad Hotelera Española. Secretaraio General de la Federación Española Española de Hoteles.
² Gerente del Instituto para la Calidad Hotelera Española.

vidad del Turismo Español (1996-1999). Entre los proyectos presentados se encuentra el de Desarrollo y Planificación de un Sistema de Calidad en el Sector Hotelero Español a iniciativa de la Federación Española de Hoteles (FEH) y la Agrupación Hoteleras de las Zonas Turísticas de España (ZONTUR).

Los trabajos para el desarrollo y puesta en marcha de este Sistema de Calidad comenzaron en 1994-1996 con un proyecto piloto en el Puerto de la Cruz (Tenerife), donde participaron un grupo de 25 hoteles y apartamentos en la elaboración del borrador de lo que hoy constituyen las "Normas de Calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos", también se realizaron las primeras auditorías y certificaciones de calidad de algunos hoteles y apartamentos. Se creó la Marca de Calidad y se inició un proceso de difusión y promoción de la Marca. Fue realmente un proyecto piloto que permitió vislumbrar los puntos a seguir para crear el Sistema de Calidad de Hoteles y Apartamentos turísticos y lograr su implantación en todo el territorio nacional.

El Instituto para la Calidad Hotelera (ICHE) se crea, en noviembre de 1996, por acuerdo de las Asociaciones Hoteleras, FEH y ZONTUR, con la vocación de impulsar el desarrollo cualitativo del sector hotelero español, y constituyendo la infraestructura básica del **Sistema de Calidad de Alojamiento**. Bajo esta denominación se constituye una Asociación voluntaria, con personalidad jurídica plena, sin carácter lucrativo, que reúne en su estructura a las distintas personas naturales o jurídicas relacionadas con el sector del hospedaje.

El Instituto desarrolla su actividad en todo el territorio nacional y tiene como fin apoyar a las empresas españolas de hospedaje en el desarrollo de la Calidad, para

que sus servicios sean cada vez más competitivos, fomentando la implantación de la Calidad. Para la consecución de estos fines, promueve el desarrollo de técnicas para la gestión y mejora de la calidad en las empresas de hospedaje, diseña un sistema de normalización objetiva para la creación de una Marca de Calidad para el sector, coopera con la Administración Pública y organismos involucrados en todo lo referente al fomento de la calidad y desarrolla, en fin, todas las actuaciones necesarias para la promoción e implantación de la calidad.

II. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN NACIONAL DE CALIDAD

La convicción del empresario de que la mejora de la calidad no puede basarse solo en las buenas intenciones, sino que debe aplicarse toda la tecnología disponible lleva a la necesidad de instaurar un sistema técnico de la calidad específico, que asegure por un lado los niveles mínimos exigidos, que actualice estos niveles en función de la evolución de la demanda y que ofrezca herramientas de mejora a las empresas para la implantación de la calidad. Con este fin se desarrolla el Plan Nacional de Calidad del Sector Hotelero en el que el ICHE constituye la estructura básica. Las características de este Plan Nacional de Calidad son:

- *Voluntario y abierto a la participación*
- *Autorregulado por el propio sector, con participación activa en el diseño y desarrollo del mismo a fin de asegurar su máxima eficiencia*
- *Orientado hacia una perspectiva de rentabilidad (mejora competitiva de los mercados)*
- *Comunicación visual al mercado, de la mejora de la calidad de la empresa a*

través de una Marca conocida y prestigiosa

- *Carácter sectorial aunque integrado en un sistema de calidad turística nacional y de acuerdo a los criterios y estándares de calidad internacional, así como a las normas de certificación europeas e internacionales correspondientes*
- *Adaptable a la política de calidad de cada empresa*
- *Compatible y complementario con el sistema oficial de estrellas*
- *Flexible, adaptándose a cada tipología hotelera pero garantizando unos niveles suficientes para el conjunto.*

III. EL SISTEMA DE CALIDAD

El Sistema de Calidad desarrollado se sustenta sobre tres pilares fundamentales: las Normas de Calidad, el Sistema de Certificación y el Ente Gestor. Ver gráfico 1.

Las Normas de Calidad constituyen el modelo de referencia en el que se establecen los requisitos y los estándares de servicio y de proceso que deben cumplir los establecimientos que deseen obtener la Marca de Calidad.

En su elaboración han intervenido los empresarios y directivos apoyados por un grupo de técnicos especialistas en materia de calidad turística y con el respaldo económico de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes.

Las normas son, pues, un compendio de requerimientos que deben cumplir las diferentes unidades de servicio que existen en los establecimientos y hacen referencia al sistema de gestión de la calidad, al aseguramiento de la calidad y a los niveles de calidad.

El Sistema de Certificación es el que establece los criterios y procedimientos en ba-

Gráfico 1.
Pilares sobre los que se asienta el Sistema de Calidad



se a los cuales un establecimiento hotelero puede acceder a la obtención de la Marca de Calidad. Para ello está establecido un proceso de auditoría de los establecimientos a través del cual se verifica el cumplimiento de los requisitos especificados en las Normas de Calidad. Las auditorías son realizadas por entes totalmente independientes que no han intervenido en el desarrollo del proyecto y que tras cumplir una serie de requisitos son acreditadas por el ICHE para realizar las auditorías.

Como tercer pilar fundamental del Sistema de Calidad está la existencia de un **Ente Gestor** cuya misión fundamental es la de impulsar el propio sistema, velar por el cumplimiento de lo establecido y actualizar el Sistema conforme a la evolución de las necesidades sectoriales.

IV. LA MARCA DE CALIDAD

(ver gráfico 2)

La Marca de Calidad identifica a aquellos establecimientos que cumplen con los niveles exigidos. Las características que cumple esta Marca de Calidad son las siguientes:

- **Prestigiosa**, porque demuestra el compromiso empresarial por alcanzar la plena satisfacción del cliente, ofreciéndole un servicio excelente.
- **Diferenciadora**, porque únicamente pueden obtenerla aquellos establecimientos que aseguren unos niveles mínimos de servicio.
- **Fiable**, porque los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento o no de los requisitos solicitados por las Normas son independientes del propio sector y están diseñados de acuerdo a la normativa internacional.

- **Rigurosa**, porque para obtenerla es imprescindible superar unas pruebas de carácter objetivo establecidas en los Reglamentos y Normas.



Gráfico 2.
Marca de Calidad

V. EL INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA ESPAÑOLA (ICHE)

V.1. Misión del Instituto

De lo anteriormente expuesto se desprende que el ICHE tiene como misión el impulsar el desarrollo cualitativo del Sector Hotelero Español, constituyendo la infraestructura básica del Sistema de Calidad de Alojamientos

Para cumplir esta misión el Instituto se ha fijado dos tipos de objetivos en función de las necesidades del sector.

En primer lugar se citan los objetivos específicos relativos al **Aseguramiento de la calidad del Sector Hotelero** como son:

- **Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes** respecto al producto turístico es-

pañol a través del cumplimiento continuo de unos estándares de calidad dinámicos, definidos por un sistema de autorregulación y de acuerdo a la evolución de las necesidades del cliente.

- **Mejorar la imagen del producto turístico español** a través del establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad reconocido a nivel nacional e internacional, que verifique y garantice el cumplimiento de un nivel de servicio que asegure al cliente la satisfacción de sus expectativas.
- **Diferenciar la oferta turística española** por su nivel de calidad global frente a otros competidores, impulsando la estrategia de la calidad como fuente de competitividad del sector turístico español, y trasladando su implantación a los diferentes colectivos del sector.
- **Establecer y gestionar el marco normativo y reglamentario** relativo al funcionamiento del sistema de aseguramiento de la calidad, y desarrollar los mecanismos organizativos necesarios para su normal funcionamiento.

En segundo lugar, se encuentra el grupo de objetivos relativos a la **Implantación de la Calidad Total como ventaja competitiva**, que se cifran en tres:

- **Aumentar la cultura de la calidad y la cultura de la mejora** del sector turístico español, impulsando el desarrollo de un modelo de gestión de calidad flexible y accesible a todos los empresarios y administraciones turísticas.
- **Impulsar la mejora de la gestión empresarial** mediante el desarrollo e implantación de técnicas y herramientas para conocer mejor al cliente, atender con mayor precisión sus necesidades, contro-

lar y mejorar los procesos, y planificar la mejora del servicio y el desarrollo de la organización.

- **Potenciar el desarrollo de los Recursos Humanos del sector** turístico español a través de su involucración en las actividades de mejora de procesos.

V.2. Funciones del Instituto

De acuerdo a los objetivos marcados, el ICHE, en su calidad de órgano de representación del sector hotelero en temas de calidad, asume como funciones propias el desarrollo y gestión del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la Implantación de la Calidad Total.

Respecto al **desarrollo y gestión del Sistema de Aseguramiento de la Calidad** el Instituto para la Calidad Hotelera Española desarrolla y gestiona el marco normativo y reglamentario de funcionamiento del sistema de aseguramiento de la calidad, según la siguiente estructura: Normas ó estándares de calidad Reglamentos de auditoría y control; Reglamento de certificación y uso de la marca de calidad; y Reglamento de coordinación, homologación y acreditación de entidades adheridas ó asociadas al sistema.

El Instituto también verifica el cumplimiento del nivel de servicio requerido para la certificación de establecimientos y controla y garantiza su cumplimiento posterior.

Respecto a la **Implantación de la Calidad Total**, el Instituto realiza las siguientes actividades:

Impulsar al sector hotelero español a su adhesión al sistema de gestión de calidad, informando sobre su cometido y beneficios, y sensibilizando al sector sobre la estrategia de la calidad.

Impulsar la implantación de sistemas de gestión de calidad en los establecimientos hoteleros, a través del desarrollo de modelos de referencia, metodología y herramientas de gestión, y la formación del personal en los mismos.

Diseñar e impulsar la estrategia de implantación del sistema de calidad, poniendo en marcha programas de trabajo vinculados a los diversos colectivos empresariales.

Impulsar y apoyar la integración a los sistemas de calidad de los diferentes colectivos que conforman el sector hotelero español, y su articulación con otros colectivos del sector.

Promocionar la marca de calidad entre los clientes finales en intermediarios del sector hotelero, destacando los valores fundamentales de la misma, a la vez que dando respuesta a los aspectos prioritarios que se establezcan en cada caso.

Impulsar el intercambio de experiencias en la implantación de sistemas de calidad entre los agentes del sector hotelero, y entre éstos y otros colectivos sectoriales, a nivel nacional e internacional.

V.3. Estructura del Instituto

La estructura diseñada pretende crear por un lado, una gestión ágil y descentralizada y por otro centralizar las funciones de estandarización, así como de la emisión de certificaciones, que garantice la coherencia del sistema a nivel nacional.

Para facilitar la operatividad del ICHE, se pretende que tanto el apoyo a la implantación, como la **gestión** de la certificación se realice de forma descentralizada, siendo las encargadas de ello las Asociaciones que en cada zona lideran la implantación del Plan de Calidad y que se constituyen como Entes Gestores Locales del propio Plan (Asociaciones Delegadas del ICHE).

Dentro de la estructura de asociados al Instituto la máxima representación la ostentan las entidades empresariales de ámbito nacional, Federación Española de Hoteles (FEH) y la Asociación de Zonas Turísticas de España (ZONTUR), participando las Asociaciones locales a través de los representantes designados en las mismas.

En el gráfico 3 se puede apreciar la estructura creada.

El Comité de Certificación está integrado por miembros de reconocido renombre y prestigio en el mundo del turismo y la calidad y es único para todo el territorio nacional. Dicho Comité se puede ampliar en su estructura interna, a medida que crezca el número de zonas, para dar cabida a la división de trabajos por delegación del Comité (Áreas, Servicios, etc.).

Las sesiones de certificación son de ámbito nacional, realizándose en la Sede del Comité, sita en la sede del ICHE (Madrid).

El Comité de Normalización del ICHE es el encargado de trabajar sobre las normas de estándares de calidad, creando la norma nacional y manteniendo las especificaciones oportunas, que posteriormente presentaran a la Junta Directiva para su aprobación.

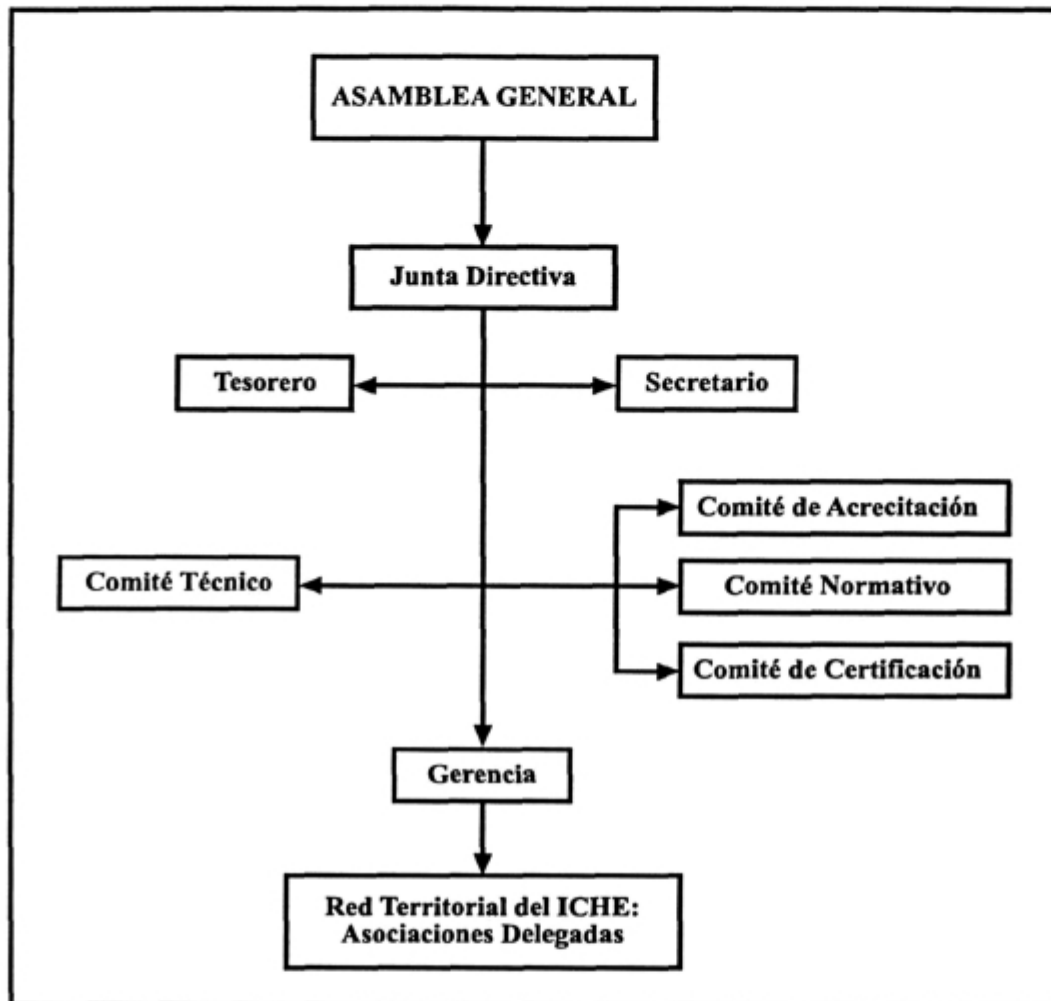


Gráfico 3. Estructura del Instituto para la Calidad Hotelera.

VI. CONCLUSIONES

Para conseguir una implantación y extensión más rápida del Sistema y la consecución de los objetivos citados se ha realizado el **plan de actuaciones** que se divide en proyectos de consolidación interna, proyectos de consolidación del sistema y proyectos de representación exterior.

En el **grupo de proyectos de consolidación interna** se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- **Dotación de la infraestructura básica de funcionamiento:** Personal, recursos materiales, etc.
- **Proyectos de desarrollo de la actividad:** Reglamentos de Uso de la Marca, Proceso de Certificación, Auditoría, Acreditación, Certificación y Normalización, Diseño de formularios y desarrollo de un modelo de encuesta de satisfacción.
- **Plan de viabilidad del ICHE:** Definición de necesidades logísticas, previsión e ingreso/gastos. Plan estratégico.

- **Plan de promoción:** Presentación en Asociaciones/Zonas hoteleras. Publicidad. Asistencia a jornadas, foros y eventos, etc.

A partir de este año (1999) se lanzará un Plan de difusión y promoción a nivel nacional e internacional.

- **Creación de la marca y sello de calidad:** Diseño del logotipo. Manual de imagen corporativa. Merchandising.
- **Formación:** Diseño de materiales didácticos, formación de formadores, formación de auditores, etc.

Por lo que respecta al **grupo de proyectos de consolidación del sistema**, llevados a cabo durante el período 1996-1997, gracias al apoyo recibido desde la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, se han realizado las siguientes actuaciones:

- **Cursos de formación:** dirigidos a Directores y responsables de establecimientos turísticos, tanto en destinos vacacionales como de ciudad y responsables de calidad en los destinos. Estos cursos finalizaron en febrero de 1997 y han contado con la participación de 1.200 asistentes, habiéndose impartido un total de 47 cursos distribuidos en las diez zonas de actuación con un alto grado de satisfacción en cuanto a exposición, contenido y aplicabilidad.
- **Desarrollo de normas sectoriales:** Se han desarrollado de forma paralela y complementaria tres proyectos en función de las tipologías de Hotel Vacacional, Hotel de Ciudad y Hoteles Independientes. En enero de este año se realizó la presentación oficial de estas Normas. A lo largo de 1997 se adhirieron 295 establecimientos

al Plan de Hoteles Vacacionales (adscritos a las zonas de Benidorm, Calviá, Costa del Sol, Costa Dorada Norte, Costa Norte de Mallorca, Lloret de Mar, Tenerife) 41 en Hoteles de Ciudad (Granada, Vigo, Zaragoza) y 44 en Hoteles Independientes (HOTUSA).

- **Asistencia técnica individualizada** para la implantación de la mejora en las empresas, apoyando la realización de proyectos de mejora en cada entidad, utilizando las herramientas adecuadas.
- **Creación de la estructura de calidad** en destino y empresas, que permite el mantenimiento del plan de forma indefinida y la extensión a nuevas empresas del destino.

En la actualidad y en consonancia con sus necesidades de consolidación y expansión, el Instituto realiza una serie de actuaciones que permiten garantizar la estabilidad y crecimiento del sistema creado. Para ello cuenta también con el apoyo de la Oferta Pública de Servicios 1998 y 1999 de forma que se están llevando a cabo los siguientes proyectos:

- **Consolidación del Plan de Calidad Hotelería Español** mediante la incorporación de nuevos establecimientos dentro de los planes de calidad, de forma que se consoliden las estructuras ya creadas y sirva de engarce con la 2ª fase de implantación, además de la continuación de las acciones comenzadas en las empresas ya adheridas, apoyándolas para su certificación y continuidad posterior.

A partir de enero de 1998 se comenzó la admisión de solicitudes de certificación, a través de las asociaciones locales implicadas en el Plan y el 10 de julio de este año tuvo lugar el acto de la concesión de los primeros

Zona	Establecimiento	Categoría	Localidad	Zona	Establecimiento	Categoría	Localidad
Benidorm				Tenerife			
	Poseidon Palace	3*	Benidorm		Bitácora	4*	Playa de las Américas
	Don Pancho	4*	Benidorm		Jardín Tropical	4*	Costa Adeje
	Poseidón	3*	Benidorm		Gala	4*	Playa de las Américas
	Les Dunes Comodoro	3*	Benidorm		Bouganville Playa	4*	P. de las Amér. (Adeje)
	Cimbel	4*	Benidorm		Tenerife Playa	4*	Puerto de la Cruz
Calviá					Atlantis	4*	Puerto de la Cruz
	Acorn Nova	3II	Palmanova		A. Ponderosa	3*	P. de las Amér. (Arona)
	Cala Fornells	3*	Paguera		Park Plaza	2II	Puerto de la Cruz
	San Matías Beach	3*	Palmanova		Gran Tinerfe	4*	Playa de las Américas
	Acorn Sumba	4*	Cala Millor		El Tope	4*	Puerto de la Cruz
	Acorn Borneo	4*	Cala Millor		Torviscas Playas	4*	Playa de las Américas
	Acorn Playa Real	3*	Playa de Talamanca		San Felipe	4*	Puerto de la Cruz
Costa del Sol					Paradise Park	4*	Los Cristianos (Arona)
	Gran Meliá Don Pepe	5*	Marbella		Tigaiga	4*	Puerto de la Cruz
	Sol Príncipe	3*	Torremolinos		Noelia Playa	3II	Puerto de la Cruz
	Sol Elite Aloha Puerto	4*	Torremolinos		Gran Hotel Bahía del Duque	5*	Adeje
Granada					Parque Tajinaste	3II	Puerto de la Cruz
	Gran Vía Granada	3*	Granada		Conquistador	4*	Playa de las Américas
	Alixares del Generalife	3*	Granada		Castalia Park	3II	Costa Adeje
	Cóndor	4*	Granada		Castalia Vista Mar	3II	Costa Adeje
	Rallye	4*	Granada		Trovador	3*	Puerta de la Cruz
	Corona de Granada	4*	Granada		Edén Esplanade	3II	Puerto de la Cruz
	Meliá Granada	4*	Granada		Masaru	3II	Puerto de la Cruz
Hotusa					Edén Luz	3II	Puerto de la Cruz
	City Park Hotel	4*	Barcelona		Girasol	3II	Puerto de la Cruz
	Bahía de Alcudia	3*	Puerto de Alcudia		Las Palmeras	4*	Playa de las Américas
	Grevol	4*	Llanara	Vigo			
Lloret de Mar-Tossa					Hesperia Vigo Real	4*	Vigo
	Anabel	3*	Lloret de Mar		Balneario Tryp Mondariz	4*	Mondariz-Balneario
Paradores				Zaragoza			
	Parador de Turismo de Arties	4*	Arties		Meliá Zaragoza	4*	Zaragoza
	Par. Turis. Duques Cardona	4*	Cardona		Goya	4*	Zaragoza
	Par. Turis. Málaga-Gibralfaro	4*	Málaga				

Gráfico 4

Relación de Establecimientos Certificados en la actualidad

sellos a 42 hoteles. En la actualidad son ya 57 los hoteles certificados (ver gráfico 4) y más de 1100 son los hoteles adheridos al Plan de Calidad a través de las zonas y las cadenas hoteleras.

Este proyecto de consolidación contiene las siguientes fases y operaciones: Publicación de manuales, preparación de auditores, elaboración del Plan de Marketing y difusión interna, preparación de los hoteles para la auditoría, seguimiento de la certificación, elaboración de la guía metodológica para la estandarización de procesos, mecanismo de evaluación de la calidad gastronómica, mecanismo de evaluación "Mystery Guest", soporte al mantenimiento del ciclo de mejora continua, asistencia técnica para introducir la mejora de los procesos.

- **Extensión del Plan de Calidad Hotelera.** Dicha extensión abarcó en el año 1998, dieciocho nuevos destinos que solicitaron al ICHE formalmente su inclusión el año anterior, como son: Asturias, Bahía de Cala Millor-Capdepera, Barcelona, Castellón, Costa Brava Centro, Fuerteventura, Ibiza y Formentera, La Manga y el Mar Menor, La Rioja, Lanzarote, Menorca, Navarra, Playa de Palma y Toledo, además de cuatro cadenas hoteleras como: Occidental Hoteles, HAI Hoteles, Sercotel y Paradores de Turismo. Otros destinos que solicitaron durante el año 1998 su inclusión en el Plan para este año 1999 son: Gran Canaria, Valencia, Andalucía, Maresme, Galicia, Guadalajara y Valladolid. Así como dos cadenas hoteleras: Hesperia y Tryp. (Ver gráfico 5).

Gráfico 5

Zonas adheridas al Plan de Calidad del Sector Hotelero durante los años 1997-98-99.



Las fases desarrolladas para la extensión a estos nuevos destinos fueron: Presentación y estudio de la Norma, adaptación de la Norma al destino, asistencia técnica para la implantación y el uso de herramientas diseñados en el proyecto como son el Autodiagnóstico, sistema de indicadores, sistema de quejas y sugerencias, creación de grupos de mejora y de las herramientas básicas de Calidad Total, identificación y puesta en marcha de proyectos de mejora, creación de la estructura de calidad en cada zona y cada establecimiento y preparación para la auditoría.

- **Plan de Formación:** Igual que en el año anterior, pero con mayor incidencia en el uso de herramientas de calidad, este nuevo proyecto incluye igualmente la impartición de módulos formativos a directores de establecimiento y responsables de calidad, así como una campaña previa de sensibilización entre los empresarios.
- **Inclusión de Cadenas Hoteleras y Agrupaciones Independientes.** De forma paralela a proyectos anteriores, y dada la conveniencia de su integración en el Plan de Calidad Hotelera, se desarrolla un proyecto específico para este tipo de empresas. El proyecto se realiza partiendo del estudio de Planes de Calidad que muchas de estas empresas han puesto en marcha de forma particular. Dicho estudio permite armonizar actuaciones y realizar una labor de integración respecto a los estándares de calidad establecidos por el ICHE.

- **Fijación y consolidación del diseño normativo:** Este proyecto tiene dos objetivos a cumplir entre este año y el siguiente. Por un lado la consolidación de la norma actual y por otro, la adaptación de ésta a los nuevos tipos de establecimientos hoteleros como pueden ser: los Balnearios, los hoteles Rurales, los hoteles de Montaña, los pequeños hoteles, etc. Para esto se llevan a cabo las siguientes fases: consolidación de las normas actuales, creación del comité normativo con empresarios pertenecientes a establecimientos de estas tipologías, redacción de las especificidades propias de estas nuevas tipologías, e integración de esta nueva especialidad en la norma general.

Por último y de cara al futuro, se consideran los **proyectos para la representación exterior**, como consecuencia de la función de representación que ostenta el ICHE en temas de calidad dentro del sector hotelero español. El Instituto será quien lidere la participación de los hoteleros españoles en los foros internacionales de normalización ISO y CEN. Cada una de las asociaciones nacionales que forman el ICHE ostenta la presidencia de sendos comités de normalización en ISO y CEN. En estos foros existen grupos de trabajo para el desarrollo de normas hoteleras y constituyen el primer intento normalizador a nivel internacional que se está haciendo con carácter sectorial.