

GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA AL TURISMO



VÍCTOR CALDERÓN-FAJARDO
LORENA PARA-GONZÁLEZ

umaeditorial 
Universidad de Málaga



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

© UMA Editorial. Universidad de Málaga
Bulevar Louis Pasteur, 30 (Campus de Teatinos)
29071 – Málaga
www.umaeditorial.uma.es
Primera edición, 2022

© 2022, Víctor Calderón-Fajardo y Lorena Para-González
Diseño y maquetación: Víctor Calderón-Fajardo

<https://orcid.org/0000-0002-4662-9694>

<https://orcid.org/0000-0003-1873-4937>

I.S.B.N.: 978-84-1335-181-0



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:
Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o
hacer obras derivadas.

PRÓLOGO

En los últimos cuarenta años, la Gestión de la Calidad Total (*Total Quality Management -TQM-*) ha suscitado un creciente interés, debido a que las organizaciones se preocupan cada vez más por la calidad, la productividad y la innovación, con el fin de obtener mejores resultados, llegando a la conclusión de que la misma tiene una importancia crítica en las economías contemporáneas. Ésta ha sido considerada como un factor clave para la obtención de ventajas competitivas y el éxito organizacional, proporcionando una mayor satisfacción de los clientes, una mayor motivación de los empleados y una mayor innovación en las empresas.

En este sentido, cabe destacar que entre los principales resultados de la TQM relacionados con la calidad del producto o servicio se encuentra la innovación en los productos de una organización. Asimismo, diversos estudios empíricos han concluido que la TQM está fuertemente relacionada con la satisfacción de los clientes. Es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes en el mundo competitivo de hoy en día, se convierte en una tarea crítica para los directivos decidir cómo explotar los productos o servicios existentes y explorar las posibilidades de desarrollar otros nuevos. A este respecto, modelos como el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management-EFQM-) o el Modelo ISO 9001:2015 de Gestión de Calidad en las organizaciones, han demostrado ser excelentes vías para la consecución de mejores resultados en las mismas, y, de manera destacada, en las pertenecientes al sector servicios.

Todo ello ha llevado a una investigación más profunda sobre los requisitos necesarios para desarrollar una adecuada Gestión de la Calidad, siendo sobradamente reflejo de la necesidad que tiene hoy en día el sector turístico para conseguir una mayor rentabilidad, a través de estos conceptos mediadores. En este sentido, el valor de este trabajo es aún mayor por desarrollarse y analizarse durante la pandemia de COVID-19, que ha sometido al sector turístico a una situación imprevisible y de gran incertidumbre, generando una serie de retos a superar, complicados de gestionar por la mayoría de las empresas de este sector y otros.

El autor da buena cuenta de ello, recopilando apropiadamente los conceptos de calidad en la restauración y el ámbito de los servicios y poniéndolos en boga, con ejemplos detallados sobre cómo sería su implementación, ventajas, inconvenientes y aspectos críticos para tener en cuenta en hoteles, restaurantes, agroturismos, agencias de viajes y, en general, destinos turísticos.

Es más, el trabajo de este autor tiene aún mayor peso, dado que, a pesar de la importancia de la relación entre la Gestión de Calidad Total o TQM, la innovación y la satisfacción de los clientes, la importancia de su auditoría y control, y la implementación de indicadores concretos para medir todo ello, son pocos los trabajos

que han analizado teórica y empíricamente esta asociación, como adecuadamente realiza este trabajo. A partir de ahí, y apoyándose en una amplia y adecuada bibliografía, el autor aporta propuestas de mejora en diferentes procesos de la hostelería a través de la propuesta de ejemplos para aplicar metodologías de calidad en alojamientos, instrumentos para medir la satisfacción y fidelidad de los clientes y técnicas, como cuestionarios, para el análisis de las dimensiones de calidad aplicadas por los alojamientos hosteleros y así poder abordar potenciales mejoras necesarias. Además, aporta una colección de indicadores de control para las auditorías en empresas de turismo y documentos para una adecuada certificación de estas en modelos de Gestión de Calidad, lo que les será de utilidad para una adecuada toma de decisiones en este sector.

Finalmente, resulta especialmente importante que este libro finaliza con la metodología SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos), que es un proyecto de mejora de la calidad en los destinos turísticos que se encuentra impulsado por la Secretaría de Estado de Turismo (SET) y que cuenta con el soporte de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y, también, con el respaldo de TURESPAÑA. Dicho sistema se centra en la mejora continua de recursos, servicios y espacios de los destinos turísticos, exponiéndose en este libro un caso de éxito como el de Sopela (Vizcaya).

El autor de este trabajo cuenta con una dilatada experiencia y conocimientos en la evolución del sector turístico y sus retos y dimensiones en España, fruto de sus investigaciones para diferentes trabajos de Máster y, actualmente, para su Doctorado. Además, cuenta con diferentes premios en el ámbito turístico.

Dra. Dña. Lorena Para González

Profesora Departamento Organización de Empresas y Finanzas

Universidad de Murcia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1 La calidad y los modelos de gestión de calidad	6
1.1. El concepto de gestión de calidad.....	7
1.2. El concepto de calidad programada, calidad realizada y necesaria	7
1.3. La competitividad de un hotel con base al enfoque de Deming	11
1.4. La implantación de un sistema de gestión por procesos para una oficina turística .	14
1.5. El modelo EFQM para hoteles	15
1.6. Diseño de un sistema de gestión por procesos en un restaurante	19
1.7. Metodologías de trabajo aplicables a la industria turística	24
CAPÍTULO 2 La gestión de calidad en las empresas de servicios	28
2.1. Diferencias entre una empresa de prestación de servicios frente a una de producción de bienes	29
2.2. Ventajas de un sistema de gestión de calidad en la restauración	31
2.3. Ejemplo de diagnóstico inicial para aplicar metodologías de calidad en un alojamiento	34
2.4 Medidas para mejorar la calidad del servicio en un alojamiento.....	37
2.5 Los instrumentos para conocer la satisfacción y la fidelidad en el agroturismo	41
2.6 Ejemplo de cuestionario con las dimensiones de calidad del servicio que permiten abordar las mejoras necesarias a un establecimiento de agroturismo	44
CAPÍTULO 3 Implantación de los sistemas de calidad en los establecimientos turísticos	46
3.1. Fases de implantación y certificación de un sistema de calidad en una organización turística (Modelo ISO 9001:2015).....	47
3.2. Denegación de la Q de calidad	48
3.3. La implantación del modelo de calidad medioambiental en empresas de turismo activo.....	49
3.4. Forma básica de auditar un hotel de ciudad.....	54
3.5. El servicio de un restaurante: control e indicadores	56
3.6. Documentos necesarios de una agencia de viajes para aplicar a la certificación correspondiente.....	59
3.7. La gestión de calidad en los destinos turísticos	61
3.8. Descripción y finalidad de la metodología SICTED	63
3.9 Desarrollo del plan estratégico: Ejemplo (Sopela)	66
CAPÍTULO 4 Bibliografía	81

CAPÍTULO 1

La calidad y los modelos de gestión de calidad

En este primer capítulo se aborda el concepto de gestión de calidad como un factor decisivo en el desarrollo y la competitividad de las empresas. Se hace hincapié en la gestión de la calidad, como un instrumento que posibilita a las empresas a que lleven a cabo procesos planificados, en los que se advierte sobre la manera de actuar frente a situaciones prototípicas. Contiene ejemplos concretos de la calidad programada, la calidad realizada y la calidad necesaria para que el alumno lo asimile de forma sencilla. Se centra igualmente, en la competitividad de un hotel con base al enfoque de Deming, en la implantación de un sistema de gestión por procesos para una oficina turística, en el modelo EFQM para hoteles y en el diseño de un sistema de gestión por procesos en un restaurante.

1.1. El concepto de gestión de calidad

El concepto “gestión de la calidad” es equivalente a “modelo de gestión empresarial. Sí, podría ser entendido como un equivalente o un análogo porque el concepto de gestión empresarial es aquella actividad que lleva implícita mejorar la productividad y la competitividad de una empresa a través, de un proceso que consiste en identificar, satisfacer y sobrepasar holgadamente las expectativas de todas las variables o partes integrantes que están relacionadas con la misma. El proceso implica mejorar las expectativas de los directores, los consultores, los productores, los gerentes, los accionistas, los clientes, los proveedores, la administración, los recursos humanos, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, la mercadotecnia o incluso la de la sociedad en su conjunto.

Por un lado, se entiende que la calidad dentro de la gestión empresarial se establece como un factor esencial en el desarrollo y la competitividad de las empresas, por el otro, posibilita a las empresas que lleven a cabo procesos planificados en los que se advierte sobre la manera de actuar frente a situaciones prototípicas en condiciones óptimas o en situaciones que se alejan de los requisitos preestablecidos.

1.2. El concepto de calidad programada, calidad realizada y necesaria

- **CALIDAD PROGRAMADA:** sería la calidad que la empresa o la organización pretende conseguir (calidad prevista) y que se refleja en las características del producto o servicio con el objetivo de cumplir con las necesidades del cliente. Para poder entender mejor el concepto, sería conveniente desgranarlo en varios ejemplos concretos.

Ejemplo 1: en un taxi.

Capacidad de reconocimiento y buena impresión: el taxista será capaz de reconocer al cliente y ofrecer una primera impresión positiva porque posee habilidades genéricas como empatía, orientación al cliente, organización de trabajo en equipo, compromiso... Además, estará capacitado para conectar visualmente y sonreír con guiños básicos al cliente en su idioma nativo inglés, francés o alemán para saludarlo (*Guten Morgen / Guten Tag / Gute Nacht*) o contará con un traductor en línea y algunos diarios de lectura.

Mantenimiento de un estándar de servicio: el taxista ofrecerá una primera impresión positiva con una imagen personal cuidada, con un uniforme o vestimenta limpia y con un lugar de trabajo ordenado. Asimismo, destacará el servicio por la educación, el registro lingüístico y el tono, el ritmo para referirse al cliente durante el servicio con Sr. o Sra. o, incluso, la escucha activa o la comprensión.

Conocimientos de la ciudad y resolutiveidad: el taxista conocerá perfectamente la ciudad, dispondrá de información turística y conocerá los horarios de los principales monumentos. Dispondrá de un GPS actualizado u ordenador a bordo para visualizar el trazado de la ruta para el cliente y se encargará de que el cliente conozca que la ruta es

lineal y directa y no en zigzag o circular. Por añadidura, reducirá el esfuerzo al cliente: en caso de obras, manifestaciones o festividades que impidan una ruta directa, rápida y ofrecer un servicio ágil, el taxista contará con alternativas igualmente válidas para cumplir el servicio.

Excelencia en el cierre del servicio: la empresa de taxis buscará evitar quebrantar los límites tácitos del tiempo de espera en el servicio, y perseguirá crear recuerdos positivos al cliente como estrategia de fidelización. Finalmente, en este servicio se prevé como principal reto que el cliente tenga la percepción de que ha recibido mucho más a cambio de menos y que tenga ganas de repetir esta experiencia tan positiva.

Ejemplo 2: Familia con un niño por primera vez en un destino (Lanzarote)

Para este ejemplo, podríamos entender al destino como una empresa que desea conseguir una “calidad prevista” al ofrecer un servicio turístico completo con el propósito de cubrir las necesidades de las familias con niños. Capacidad del destino para ofrecer actividades lúdicas para los niños en los parques públicos con mobiliario adaptado y en buen estado, con hoteles con áreas específicas para niños con espectáculos en su idioma o con playas limpias y zonas adaptadas a juegos con niños.

Las posibilidades de gratuidad y precios reducidos para niños en los principales monumentos o atracciones turísticas: Parque Nacional del Timanfaya, Casa de César Manrique, Jameos del Agua o Cueva de los verdes. Ofrecer excursiones adaptadas para los niños: itinerarios más cortos, más flexibles o dinámicos en el Parque Nacional del Timanfaya y sus paseos en dromedario. Explicaciones de conocimiento del medio en los lugares turísticos adaptadas. Por ejemplo: conocer las peculiaridades de los cangrejos que habitan en la cueva.

Ejemplo 3: Cuidado y servicio de limpieza de una habitación en un hotel-boutique

En este caso, la calidad programada haría referencia a las características de los servicios base y satélites que los responsables de un *hotel-boutique* se han propuesto ofrecer a sus huéspedes.

Habitación limpia y ordenada: la habitación del hotel deberá contar con un mobiliario ordenado, con persianas a la mitad, ventanas y cortinas cerradas con la idea de buscar un ambiente fresco y luminoso en verano. Se mantendrá un termostato de aire acondicionado a la temperatura de 22 grados, permanecerá limpia la papelera, el cenicero, y se repondrá el material de comida o bebida en la habitación. Se mantendrá la intención de reponer los *amenities*, y de preparar el albornoz o las zapatillas de estancia cerca de la cama. Se deberán colocar flores frescas y bombones de bienvenida con una tarjeta en el idioma nativo del huésped. Todo lo antedicho, deberá hacerse siguiendo un cuadro de orden escrupuloso y en el menor tiempo posible para garantizar que *check in* del cliente se realice lo antes posible.

- **CALIDAD NECESARIA:** sería la calidad que el cliente o usuario exige según sus necesidades o expectativas.

Ejemplo 1: Taxi – El cliente espera que:

- El taxista acuda puntualmente al lugar de encuentro, que sepa comunicarse mínimamente en inglés, que tenga un maletero espacioso y libre para poder poner sus maletas.
- El taxista y el taxi estén pulcros y huelan bien.
- El taxista tenga amplio conocimiento de la ciudad, no hable en exceso ni ponga la música alta.
- El precio sea justo por el trayecto, sin sorpresas ni rodeos injustificados. Que ponga el GPS en silencio para saber la distancia y el tiempo en llegar al destino.
- Le hable con educación sin gritar, aunque estén en desacuerdo por algún aspecto.

Ejemplo 2: Familia con un niño por primera vez en un destino (Lanzarote) – El cliente espera que:

- El hotel elegido cuente con todas las actividades lúdicas que se anuncian en su página web, así como que las piscinas, columpios y demás infraestructuras estén en buen estado. Además de animadores turísticos en su idioma nativo.
- Gratuidad en las atracciones turísticas para los niños.
- Existan comunicadores con habilidades sociales para dar explicaciones adaptadas a los niños en los lugares turísticos.

Ejemplo 3: Cuidado y servicio de limpieza de una hab. de un *hotel-boutique* – El cliente espera que:

- La habitación esté limpia, espaciosa, ordenada, que no sea no calurosa, que huela bien que no sea ruidosa y que el mobiliario y los accesorios como la televisión estén en correcto funcionamiento.
 - La habitación cuente con todos los *amenities* necesarios para la estancia.
 - Cuente con una conexión a internet rápida y se sintonicen los principales canales.
- **CALIDAD REALIZADA:** sería la calidad que la organización ofrece en realidad a los consumidores o usuarios. Es aquella que surge tras la producción y está estrechamente relacionada con las características del producto o servicio y en la forma en que se plasmó en las especificaciones del mismo.

Ejemplo 1: en un taxi.

El taxista acude a su servicio puntualmente, con el vehículo pulcro y con una imagen personal cuidada. No obstante, no habla ni una palabra de inglés y el cliente se esfuerza por indicarle su destino (una cafetería nueva en la ciudad). Desgraciadamente, el taxista ha intentado introducirlo en el GPS en varias ocasiones, pero está desactualizado desde hace meses y no consigue encontrar la ubicación exacta. El taxista es resolutivo y tras varias consultas a compañeros llegan al destino final, aunque con 15 minutos de retraso. En conclusión, la calidad programada del servicio de taxi se corresponde parcialmente con la calidad realizada al no contar con GPS actualizado, no conocer el idioma ni el destino correctamente.

Ejemplo 2: Familia con un niño por primera vez en un destino (Lanzarote).

La familia acude al hotel que cuenta con múltiples actividades bilingües y, además, se ofrecen descuentos importantes e incluso gratuidades en las principales atracciones turísticas de la isla para los menores.

El destino ofrece excursiones adaptadas para los niños en el propio Parque Nacional del Timanfaya y se proporcionan explicaciones de conocimiento del medio en los Jameos del agua.

En conclusión, la calidad programada del destino para niños se corresponde totalmente con la calidad realizada al contar con todas las infraestructuras para niños y servicios adaptados en funcionamiento. No obstante, la calidad necesaria es otra diferente y no se corresponde plenamente a la calidad realizada. El cliente esperaba una gratuidad total para los menores y con explicaciones en el Parque Nacional del Timanfaya y en los Jameos del agua en su idioma nativo o, al menos, en inglés y no fue así.

Ejemplo 3: Cuidado y servicio de limpieza de una habitación en un *hotel-boutique*

Tal y como se programó la habitación del *hotel-boutique* se encuentra limpia y ordenada. No obstante, no se ha podido cumplir ampliamente las expectativas del cliente porque, en el momento del *check in*, la habitación no estaba disponible. Por lo tanto, aunque la calidad programada y la calidad esperada tenían en consideración un *check in* en los tiempos previstos, a partir de las 12.00, la realidad y la calidad realizada fue diferente.

En conclusión, a todo lo anterior, podemos advertir que la falta de calidad puede proceder de que la calidad programada y la realizada sean muy diferentes y no se ajusten a aquello que el cliente necesita y, por tanto, que genere una insatisfacción inevitable. También es posible que la calidad programada y la calidad necesitada sean coincidentes, pero que la calidad realizada sea diferente, en este supuesto se genera una insatisfacción evitable. Cuando se reducen las diferencias entre la calidad programada, la calidad realizada y la calidad esperada entonces se alcanza un nivel de excelencia que

satisface a las demandas del cliente y que implica, además, colocar la primera piedra en el proceso de fidelización.

1.3. La competitividad de un hotel con base al enfoque de Deming

Para mejorar el nivel de competitividad del hotel y transmitir las medidas necesarias que debería aplicar el director, se presentan a continuación los principios que propone Deming con ejemplos adaptados al caso objeto de estudio:

- **Deben existir propósitos constantes de mejorar** el servicio turístico de alojamiento para conseguir ser competitivo en el mercado hotelero. Para ello, es necesario: mejorar el *know-how*, tener una mayor planificación, una mayor comunicación interdepartamental, una mayor inversión en formación del personal, una mayor inversión en instalaciones y equipos muebles, y una mayor innovación (cambios que ofrezcan valor añadido) en los servicios que afecten a la decisión del cliente sobre si elegir el hotel o elegir a un competidor. Por ejemplo: el departamento de operaciones del hotel podría implementar encuestas de satisfacción, también se podría realizar una evaluación periódica de los procesos y las actividades realizadas por el personal con el objeto de perfeccionar su operatividad hasta que se consiga una estandarización de estos o incluso instaurar incentivos o premios que estimulen la permanencia del personal que trabaja o alcanza la excelencia.
- **Nueva filosofía, el inicio de una nueva era**: controles para evitar errores, por ejemplo: contar con un *software* que alerte del *overbooking*, solapamiento de eventos en las instalaciones o derroche de comida en el departamento de *food and beverage*, evitar los retrasos en el *check in* de los clientes o mantener productos defectuosos como sillas o repisas en las instalaciones. No se debe permitir un servicio deficiente y se deben penalizar actitudes, métodos, fallos o acciones peligrosas como, por ejemplo: manipular la limpieza de la piscina con componentes químicos sin conocimientos. La idea es no vivir con errores porque éstos no son gratuitos, al contrario, errar sale caro.
- **No depender de la inspección masiva**. Se tiene que pasar de la inspección de los servicios a un mero control estadístico del proceso. Se puede llegar a ello con, por ejemplo: que el hotel realice contratos con menos proveedores y estableciendo entregas justo a tiempo en el departamento de *food and beverage*.
- **Deshacerse de la idea que un precio bajo es la variable más importante para cerrar negocios**. Al final lo barato sale caro. Por ejemplo: si el hotel adquiere un PMS¹ (Property Management System) obsoleto de hace 5 años para de reservas de

¹ PMS una aplicación de software que ayuda a automatizar las funciones del hotel. En concreto cuenta con los módulos reservas, *front desk*, limpieza y mantenimiento e inventario. El más utilizado es el módulo de recepción que gestiona los clientes individuales, los grupos y los clientes sin reserva, que además dispone de funciones bloqueo de habitaciones, gestión de mensajes a clientes, llamadas de despertador o informes consultivos interdepartamentales.

hoteles seguramente la vida útil y la efectividad sea mucho menor que la de un *software* nuevo que es capaz de filtrar mejor la información. Otro ejemplo sería adquirir vehículos de segunda mano para realizar excursiones o *transfers* con los clientes, y que fueran necesarias muchas reparaciones que supongan una pérdida de dinero y de tiempo de uso.

- **Instaurar mejoras en el sistema de producción mediante el ciclo PDCA (*plan, do, check, act*):** El hotel tiene que PLANIFICAR – PLAN (establecer objetivos y procesos para conseguir resultados), tiene que HACER – DO (implementar procesos), tiene que VERIFICAR – CHECK (mantener un seguimiento y medición de los productos y procesos) y tiene que ACTUAR – ACT (tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos).
 - **Entrenar a los trabajadores: Introducir programas de formación y capacitación.** Instaurar programas de entrenamiento de situaciones en el hotel. Por ejemplo: entrenar de forma especial a aquellos trabajadores con habilidades especiales, entrenar en medidas de seguridad y en cómo evitar desastres o incluso prepararlos con juegos de rol. La finalidad podría ser crear un buen equipo multidisciplinar e intuitivo con un ojo clínico que conozca en un simple vistazo el origen del cliente, y que sepa manejar el nerviosismo o la tranquilidad que tienen o si sufren *jet-lag*.
 - **Introducir métodos modernos de supervisión:** realizar una escucha activa no solo de los clientes, sino también de los empleados. Por ejemplo: compartir la toma de decisiones, el conocimiento a través de reuniones o turnos rotativos para crear equipos multidisciplinarios, solicitar sugerencias de mejoras con técnicas como el *brainstorming* o premiar el comportamiento de calidad.
 - **Perder el miedo:** Todos los departamentos del hotel deben estar legitimados a opinar, participar o discernir entre lo óptimo o no para el rumbo de la empresa o, al menos, en lo que se refiere a su trabajo. Se tiene que poder crear un clima que condicione el desarrollo inagotable del potencial humano que todos los miembros poseen. Por ejemplo: la dirección del hotel podría crear ejercicios para trabajar en equipo con fórmulas participativas como el *team building* y el *team working*. El miedo se tiene como un gran obstáculo para la calidad.
 - **Demoler barreras entre los departamentos:** Facilitar la comunicación, cooperación en toma de decisiones entre los diferentes departamentos y niveles del hotel. Es necesario que todos remen en la misma dirección y que se evite la duplicidad en el esfuerzo. Si la información fluye entre los departamentos se puede trabajar para conseguir servicios mejores. Por ejemplo: El departamento de banquetes y catering puede establecer una petición de contratar personal de cocina
-

como camareros o auxiliares de cocina para un evento al departamento de personal.

El departamento de ventas, marketing y relaciones públicas se puede encargar de comunicar la asistencia final a un evento al departamento de banquetes y catering para una correcta distribución de las mesas, decoración y servicio...

El departamento de servicios técnicos y mantenimiento estará en contacto con el departamento de banquetes y catering para realizar alguna proyección, espectáculo o discurso.

- **Eliminar objetivos numéricos, los lemas, las exhortaciones y las metas.** Todo ello que “anima” a alcanzar cero defectos y nuevos niveles de productividad. Las pizarras y carteles son contraproducentes, generan frustración y resentimiento cuando las metas no se consiguen. La dirección del hotel tiene que facilitar a todos, metas numéricas verosímiles, por ejemplo: contestar solo 25 emails de clientes diarios, en vez de 50 con 10 errores. Se trata de lograr el trabajo perfecto desde el principio sin errores, pero para ello hacen falta metas verosímiles a la realidad.
- **Eliminar los cupos o metas numéricas.** Lo más importante es hacer las cosas bien, no de cualquier manera solamente para llegar cierto de nivel de producción o en nuestro caso de servucción. La alternativa a eliminar el cupo es ofrecer una buena supervisión y monitoreo del trabajo. Por ejemplo, al departamento de limpieza y mantenimiento del hotel se le impone un cupo numérico de 20 habitaciones por día laboral, sin embargo, al no alcanzar el objetivo se descuida la limpieza y como resultado la calidad es insuficiente.
- **Derribar la barrera que impide al trabajador sentirse satisfecho de trabajar.** Reconocer el trabajo bien hecho, es el primer eslabón para crear un capital humano de calidad. Por ejemplo: en un hotel se tiene que dejar de tratar a los trabajadores como objetos, y dotarlos de herramientas (formación específica, equipos informáticos necesarios...) y de estímulos para que hagan mejor su trabajo (flexibilidad laboral, premiar buenas prácticas, recompensas por la excelencia...)
- **Instaurar un programa de formación, estimularla y fomentar la automejora.** Es necesario que los trabajadores se formen y crezcan profesionalmente en función de las necesidades de los nuevos clientes. Los trabajadores del hotel deben tener la oportunidad de actualizarse y de experimentar entusiasmo por evolucionar en su trabajo. Por ejemplo: el departamento de Recursos Humanos y el departamento de Mantenimiento y Servicios Técnicos podrían plantearse desarrollar un *software* para que los empleados puedan realizar juegos de rol a través de una aplicación. El objetivo sería entrenar a los empleados ante situaciones complejas y desarrollar su capacidad de innovación intuitiva. En las empresas de servicios y en especial en la industria turística es donde cobra mayor

relevancia la innovación intuitiva donde el factor humano y la agilidad de solventar soluciones particulares en un contexto determinado son muy comunes e importantes. Algunos hoteles como el Hilton, con la ayuda de la empresa Virtual Heroes, han desarrollado un juego ambientado en la cadena donde se plantean situaciones difíciles con huéspedes con el objetivo de entrenar a sus empleados (Isern, 2008).

- **La transformación con un plan y un compromiso constante por parte de todo el equipo.** De nada sirve un decálogo de buenas prácticas si no es constante en el tiempo ni comprometido o claro. Los propósitos se establecen en un plan donde intervienen no solo los 13 principios anteriores, sino también todas las personas que lo van a realizar.

1.4. La implantación de un sistema de gestión por procesos para una oficina turística

El mapa de procesos de la oficina de información turística tiene que ser la representación gráfica de toda la estructura de procesos que conforman su sistema de gestión y, además, debe de tener en cuenta todas actividades que se desarrollan en la oficina y sus interrelaciones. Representará la interrelación que se establece entre los diferentes procesos de la empresa, y se integra por tres tipos de procesos:

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** son aquellos ligados con factores clave y que encuentran relacionados directamente con las responsabilidades de la alta dirección de la oficina de información turística. Éstos se mantienen a largo plazo.
- **PROCESOS OPERATIVOS:** son aquellos relacionados directamente con la realización del servicio y concentran todas las actividades clave de la oficina, es decir, aquellas que justifican su existencia. Por ejemplo, en este caso, prestar un servicio de información turística.
- **PROCESOS DE APOYO:** son todos aquellos que dan soporte a los procesos operativos y estratégicos y que sin los mismos los anteriores no existirían.

Mapa de procesos de una oficina de información turística

NECESIDADES DE LOS VISITANTES	PROCESOS ESTRATÉGICOS	SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES
	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Planificación y administración financiera - Comercialización - Planificación del marketing - Gestión de los servicios y productos turísticos - Sistema de gestión de calidad 	

PROCESOS OPERATIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir, atender, informar y despedir a los visitantes - Ofrecer información y atención presencial al visitante en el destino - Realizar gestiones o trámites (monumentos, entradas o permisos) - Ofrecer información y atención no presencial al visitante en origen - Promoción de actividades culturales y eventos - Organizar excursiones y actividades para los visitantes - Gestionar subvenciones y mantener contactos técnicos con los organismos pertinentes - Realizar estudios estadísticos de visitantes en el destino - Gestionar la imagen corporativa - Recoger quejas y sugerencias 	
PROCESOS DE SOPORTE	
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovisionamiento, almacenamiento, gestión y archivo de materiales y folletos turísticos - Mantenimiento (correctivo y preventivo) y limpieza de las instalaciones - Mantenimiento de equipos informáticos y otros dispositivos 	

Fuente: Elaboración propia

1.5. El modelo EFQM para hoteles

¿Cómo voy a ser competitivo y mejorar, sino sé exactamente lo que debo o puedo mejorar?

Para responder a esta pregunta nos vamos a ayudar del modelo EFQM. En primer lugar, vamos a definir qué es eso de EFQM y veremos para qué sirve, qué beneficios aporta y qué conceptos se tienen en cuenta para el análisis con algunos ejemplos en la industria hotelera.

El modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) es una herramienta de autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del

sistema de gestión de la organización, nuestro hotel. Una definición más elaborada es la que realiza Simpson y cito textualmente “El Modelo EFQM es un sistema flexible y adaptable a las circunstancias y características de los diferentes tipos de organizaciones, es amplio y profundo en su análisis y evaluación del desempeño de toda la organización y posibilita compararlo con otras organizaciones además de sentenciar los resultados de excelencia en el desempeño de la organización, mediante el trabajo conjunto del personal, recursos, procesos y alianzas y un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia.”(Giménez, 2017).

En la industria hotelera existe una relación directamente proporcional entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y recomendación posterior, independientemente de las particularidades de la calidad del servicio, justificando de esta manera la necesidad de imponer políticas de calidad en los hoteles.

¿Para qué sirve el modelo EFQM? y ¿Qué beneficios aporta el modelo EFQM?

Sirve esencialmente para obtener los puntos fuertes, las áreas de mejora de la organización y, para alinear y adaptar los planes a la estrategia empresarial con el objetivo final de incrementar la competitividad de la organización.

Se realiza una evaluación y un diagnóstico basado en los hechos, se aplica un enfoque riguroso y una estructura para una mejora constante donde, además, se establece una escala de prioridades. El modelo EFQM sirve de herramienta para medir el progreso, la coherencia, para establecer bases de formación del personal, de comparación interna o de posicionamiento respecto al resto de organizaciones.

¿Qué conceptos utiliza como guía el modelo EFQM? y ¿Qué ejemplos aplicar a una cadena de hoteles como Hoteles NH?

- **Orientación hacia los resultados:** unos resultados excelentes dependen de la satisfacción de todos los grupos de interés: los directivos de la empresa, los trabajadores, los proveedores, los clientes, la sociedad...
- **Orientación hacia el cliente:** el cliente no deja de ser la piedra angular o el juez final sobre la calidad de la organización. La mejor manera para trabajar la fidelidad de este es cubriendo ampliamente sus necesidades. Por ejemplo: que el servicio de recepción de hotel no solo asesore sobre todo lo relativo a la estancia, sino que además aporte información turística y que pueda formalizar permisos o entradas a espectáculos, eventos o lugares turísticos.
- **Liderazgo y coherencia:** los líderes tienen que ser el referente de claridad y unidad en objetivos, además de tener la capacidad para encauzar al grupo que integra la organización hacia la excelencia. Por ejemplo: el hotel podría trabajar el liderazgo a través de herramientas como el *Teambuilding* o *Teamworking*.
- **Gestión por procesos y hechos:** las organizaciones funcionan de una forma más efectiva cuando las actividades mantienen una gestión sistémica basada en

procesos, y cuando el origen de las decisiones está cimentado en información fiable. Por ejemplo: sistematizar el proceso de *check in* que podría ser de la siguiente manera:

- Se inicia el saludo de apertura con la fórmula de cortesía del hotel. Si el cliente se muestra receptivo se realiza alguna pregunta relativa al viaje.
 - El *check in* se realiza con rapidez y diligencia, se reconoce al cliente y se sonríe con regularidad. En caso de estar trabajando se abandona la gestión.
 - Se mantiene una postura erguida, a la misma altura del cliente, no se atiende desde la silla, de espaldas o apoyándose en el mostrador.
 - Se mantiene un trato de cortesía llamando al cliente de usted o utilizando el primer apellido.
 - Antes del registro del cliente se reconfirma la reserva y se verifican los datos de la misma. Después se procede a la devolución de los documentos de identificación del personal, si el programa de registro de datos falla, se pedirá permiso al cliente para realizar una fotocopia del pasaporte o documento de identificación.
 - En caso de *overbooking* se ofrecerán alternativas o se aplicarán las compensaciones oportunas.
 - El personal de recepción ofrecerá ayuda en el traslado de equipajes. (Calderón, 2018).
 - Se proporcionará toda la información que el cliente desee, salvo información privada relativa a otros huéspedes
- **Desarrollo e implicación de las personas:** la plena satisfacción y desarrollo de las personas que componen la organización contribuyen a desplegar su potencial y a alcanzar la excelencia. Además, su motivación implica compartir mejor los valores de la organización y que aflore una cultura de confianza y de asumir mejor las responsabilidades. Por ejemplo: el compromiso de los empleados se puede conseguir adoptando medidas propuestas por ellos mismos, este aspecto denota una comunicación a todos los niveles y supone un mayor grado implicación y motivación. Imaginemos que el hotel muestra una buena política de conciliación familiar al ofrecer turnos laborales adaptados a las personas con hijos, u ofrece bonos de guarderías o comedores cuando los horarios son incompatibles con la jornada laboral, la implicación, motivación y la excelencia de esos trabajadores será mayor.
 - **Aprendizaje, innovación y mejora de forma continua:** la organización debe apostar por no conformarse con la situación actual, debe sembrar la semilla de un cambio constante de mejora y de aprendizaje. Deber de entender el aprendizaje colectivo, el know-how, el intercambio y flujo de conocimiento dentro de un

entorno innovador que busque de forma permanente generar nuevos recursos que mejoren el sistema productivo (Marshall) (Morales, 2009). No hay que olvidar que innovar es un cambio que ofrece valor añadido. Por ejemplo: Una innovación de producto (radical y tecnológica) como cuartos inteligentes que modulan la temperatura, la luz, el olor o pulseras de servicio de pago. También innovación de la organización (incremental) con el desarrollo de sistemas de información y un departamento de Innovación y Desarrollo de Producto o innovación de marketing (incremental) como hace la cadena Palladium con el *Ewow* o el *Social Presence*².

- **Crear alianzas.** Un *quid pro quo* entre empresas y proveedores, que se basase en la confianza y en el intercambio de conocimiento podría ser una fórmula beneficiosa para alcanzar la excelencia. Incluso también con competidores a través de la “coopetencia”³. Por ejemplo: con otras cadenas hoteleras se podría crear alianzas estratégicas para el aprovechamiento de economías de escala para comercializar los servicios turísticos en portales específicos a través de las nuevas tecnologías. De esta manera podrían surgir alianzas y colaboraciones entre diferentes agentes donde todos ganen bajo la fórmula del *win-win*. También pensar en una integración externa con proveedores que se fundamente en construir relaciones determinantes para poder, de forma conjunta, desarrollar y aprovechar las oportunidades del mercado, por ejemplo: unificando con los proveedores el proceso de reserva de espectáculos + hotel + coche de alquiler a un precio combo (Flynn *et al.*, 2010).
- **Responsabilidad social de la organización:** no solo es importante respetar escrupulosamente el marco legal de referencia, sino también el hecho de adoptar un enfoque ético o cumplir las expectativas de los grupos de interés en la sociedad. Por ejemplo: La empresa puede ayudar a tejer una serie de interrelaciones para desarrollar determinadas políticas que ayuden a sortear estos retos. Se podrían conseguir patrocinios y donaciones a proyectos sostenibles, algunas cadenas hoteleras como *InterContinental Hotels Group* realizan donaciones del 1% de sus ganancias a obras sociales locales. Otro ejemplo sería trabajar con empresas emergentes y *starts-up* de jóvenes empresarios para ayudar a los colectivos más azotados por la coyuntura económica mundial, como es el caso de la cadena hotelera Palladium que colabora con la *Start-up Waynabox*, <https://waynabox.com/es/> dentro del programa Corporate Ventures (de Vivar, 2017).

² El sistema *eWoW* y *Social Presence* de la cadena Palladium permite realizar el *check in* directo y actualizar las redes sociales con fotos y vídeos a través de varios tótem con pantalla táctil de 42 pulgadas y tecnología biométrica (Hinojosa, Varas, 2015).

³ Neologismo inventado y utilizado por algunos autores como Becattini para describir la conducta empresarial en la que cooperación en los niveles de la cadena de valor y la competencia en otros.

¿Cómo se estructura el modelo?

Este modelo se cuenta con nueve criterios. Cinco son agentes facilitadores que tratan sobre lo que hace la organización y cuatro agentes de resultados que tratan sobre lo que ha logrado la organización.

- Agentes facilitadores: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, procesos productivos.
- Agentes de resultados: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave.

¿Qué es lo verdaderamente importante para el modelo EFQM?

Decidir qué hacer, planificar cómo hacerlo, sistematizar todas las actividades, verificar que todo lo que hacemos es lo mismo que demandan nuestros clientes y, finalmente, constatar que todo lo que hace la organización sirve para mejorar en múltiples aspectos.

1.6. Diseño de un sistema de gestión por procesos en un restaurante

Beneficios que supondrá para el restaurante el diseño de un sistema de gestión por procesos.

En primer lugar, hay que entender que la gestión de procesos en el restaurante podría definirse como la manera de gestionarlo en base a los procesos, entendidos éstos como una cadena de actividades destinadas a generar un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado, y también, una salida que cumpla como las necesidades de los clientes. Los beneficios de un sistema de gestión por procesos permiten controlar cada de las tareas que se realizan en el restaurante y, en consecuencia, se pueden optimizar mejor la cantidad de los recursos para la producción, es decir, producir con un coste más ajustado. De igual forma, el mero hecho de agrupar las actividades en procesos permite orientarlos hacia las áreas de resultados del restaurante. Entre los beneficios que supondrá en el restaurante el sistema de gestión, destaco a modo de síntesis y después de consensuarlo con varios autores los siguientes:

- Ofrece una visión clara y general de la organización, además sirve para que la organización tome decisiones. Por ejemplo: no es necesario que el gerente del restaurante repita las órdenes al resto de departamentos.
- Sirve para ver cómo crear valor en la organización.
- Crear simplificación al intentar reducir el número departamentos implicados en la cadena también crea estandarización y reduce la variabilidad.
- Fomenta la mejora continua y la calidad. Los productos son mejores y se ajustan más y mejor a satisfacer las necesidades de los clientes (Valdés, 2009).
- Se detectan con mayor facilidad las ineficiencias, las debilidades y los errores y se reducen los riesgos. Por ejemplo: si existe una buena comunicación entre el

departamento de anotación de comandas, de cocina y de transporte del catering se evitarán errores y optimizarán los recursos en tiempo y esfuerzo.

- Existe mayor eficiencia y optimización de los recursos (dinero, tiempo, esfuerzo) y una considerable reducción de los costes operativos. (Esto deriva de la mejor comunicación entre los departamentos).
- Define mejor los objetivos y los acerca a las expectativas y necesidades de los clientes.
- Realiza una diagnosis del trabajo y cómo son sus relaciones internas, en especial la relación funcional entre los proveedores y los clientes (Moreira, 2006).
- Posibilita que se trabaje de forma colectiva en búsqueda de un beneficio común, no de una parte sola. Existe una mayor sinergia organizativa.
- En los procesos transversales se fomentan las interrelaciones entre las personas, que a su vez acarrea el desarrollo de una mayor democratización en la organización.
- La organización es más flexible, sigue una línea menos jerárquica y tiene mayor capacidad de adaptación ante imprevistos (Hernández, 2009).
- Asignación de roles y responsables en cada proceso, en consecuencia, se alcanzan mejor los objetivos.
- La posibilidad de medir los procesos al establecer indicadores y objetivos. Además de predecir y controlar cambios (Valdés, 2009).
- En conclusión, es un sistema que busca asegurar que todas las actividades que tiene la organización se realicen de forma coordinada para mejorar le efectividad y la satisfacción de todas las partes implicadas en el mismo como son los clientes, los accionistas, los trabajadores, los proveedores y la sociedad.

Diseño del mapa de procesos del restaurante

NECESIDADES DE LOS VISITANTES	PROCESOS ESTRATÉGICOS	SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES
	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Planificación y administración financiera - Comercialización - Planificación del marketing - Gestión de los servicios de restauración - Control y mejora continua - Sistema de gestión de calidad 	

PROCESOS OPERATIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar almuerzo - Preparar cenas - Preparar menús a la carta - Gestionar eventos y banquetes - Servicio de <i>take-away</i> - Servicio de catering a domicilio - Gestionar la imagen corporativa 	
PROCESOS DE SOPORTE	
<ul style="list-style-type: none"> - Compras, recepción y aprovisionamiento - Almacenamiento - Mantenimiento de equipos e instalaciones - Mantenimiento de vehículos de servicio a domicilio - Control del servicio externalizado de limpieza 	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de servicio al cliente:

- **Misión y objetivo:** instaurar los sistemas a seguir para poder atender a las demandas de servicios de catering, restauración y gestión de eventos. Se integran los procedimientos que se relacionan con el desarrollo óptimo del servicio y que, además, es ampliamente conocido por todos los trabajadores del restaurante. En definitiva, qué es lo que queremos conseguir con la gestión de actividades incluidas en el proceso.
- **Propietario/a del proceso:** será la persona responsable de revisar, mejorar el proceso y hará las funciones de gestor de calidad. Mantendrá una relación de colaboración con todas aquellas personas que realizan las labores de atención al cliente.
- **Alcance:** el proceso de servicio al cliente se inicia desde el momento que el cliente realiza el pedido (por ejemplo; comida a domicilio) de forma presencial, telefónica o a través del formulario por internet hasta que el cliente recibe el pedido en su hogar, oficina o presencialmente en las instalaciones. El alcance implica cuando se inicia y cuando termina el proceso, y concierne a todas las personas que realizan labores de atención al cliente directo, como los telefonistas

o encargados de pedidos, o todas aquellas personas que puedan estar implicadas en la prestación de información sobre restauración y eventos.

- **Entradas y salidas:** La entrada sería la solicitud de atención e información sobre servicios de restauración y gestión de eventos en persona o vía telemática. La salida sería la prestación del servicio de información que satisface las necesidades y expectativas de los clientes.

Controles:

- Horarios de servicio
- Idiomas de atención
- Rapidez en la respuesta
- Cortesía e imagen del personal
- Tipo de respuesta a las demandas

Actividades o fases de que consta:

Inicio – Recibimiento: A la entrada del cliente en el establecimiento se muestra una actitud cordial, entusiasta y amable saludándolo y atendiéndole en todo momento. La primera impresión positiva es muy importante, por eso, se utilizan las fórmulas de cortesía habituales “¿Buenos días, señores en qué puedo ayudarles?”, se mantiene un trato cordial en todo momento dirigiéndose al cliente con la fórmula “usted”, con una imagen personal cuidada, con un uniforme limpio y con un lugar de trabajo ordenado. El objetivo es trasladar profesionalidad, diligencia, rapidez, orden y calidad de servicio en el puesto de trabajo que no se deberá de abandonar en ningún momento.

Atención: Una vez los clientes tomen asiento en la mesa, será necesario mantener un contacto visual con los clientes, mostrar interés aconsejar y responder a las dudas del cliente, por ejemplo, en el tema de los platos tradicionales de la región. Es importante también, no mostrar una imagen de hastío, ni apoyarse en el mobiliario del restaurante, charlar animadamente con otros trabajadores, cruzar los brazos, utilizar el teléfono móvil o mantener las manos en los bolsillos. Hay que saber descansar con elegancia en los “tiempos muertos”.

Gestionar comandas: Los responsables de servicio al cliente en el restaurante tienen que ser extremadamente cuidadosos con la gestión del tiempo para ofrecerlo en tiempo y calidad, y deberán evitar, entre otras cosas, la desatención de otros comensales o la formación de grandes colas en la recepción o durante el cobro. Toda la información que presenten los responsables del servicio al cliente debe de estar contrastada y actualizada con los departamentos correspondientes cocina (en el caso de platos a elaborar), gestión de eventos (en el caso de calendario, infraestructuras y eventos a realizar) o si fuese necesario con los proveedores del departamento de *Food and Beverage*.

Información extra: Hay que tener en cuenta que se proporcionará toda la información concreta que el cliente desee salvo información privada de otros comensales o clientes. Si el cliente solicita información impresa se le emplazará a que consulte la página web en primera opción o se le entregará un díptico esquemático con los servicios del restaurante. En caso de un cliente dubitativo en cualquiera de los servicios del restaurante restauración o gestión de eventos, se ofrecerán sugerencias y alternativas con base a la experiencia de otros clientes o a las necesidades y gustos del mismo. Si el cliente realiza una consulta y no se dispone de la información o requiere de un servicio no contemplado, en ningún caso se improvisará ni se proporcionará información no contrastada o veraz. Se optará por consultar a otra persona competente, que buscará la misma o se tomarán los datos y se le enviará la respuesta por teléfono o por email a la máxima prontitud y con gran celeridad.

Final – Cierre: Es importante que al finalizar el servicio la factura esté disponible inmediatamente, eso implica que se vayan anotando los gastos en los que incurre el cliente de forma paulatina. La excelencia en el cierre del servicio será fundamental, por eso, se despedirá de forma cordial, con una sonrisa al cliente agradeciéndole su visita y se le deseará un buen día/tarde o un buen viaje de vuelta si acude de otro lugar. Se perseguirá, a través de obsequios o detalles en la despedida (llaveros, imanes, fotografías de los comensales, postres-obsequio de la casa...), crear recuerdos positivos al cliente como estrategia de fidelización y para que el cliente tenga la percepción de que ha recibido mucho más a cambio de menos.

Recursos:

Recursos materiales: son todos aquellos tangibles, todos los medios físicos que ayudan a conseguir, complementar con éxito el proceso de servicio al cliente en el restaurante.

- **Soporte físico electrónico o de equipamiento informático:** el teléfono-centralita, el fax, el scanner, la impresora, la calculadora, el ordenador, las pantallas, el TPV, el *walkie-talkie*, el equipo de música ambiental o el equipo de megafonía (Calderón, 2018).
- **Soporte físico de mobiliario y material:** las instalaciones, las sillas, las mesas, el mostrador, los vehículos disponibles para el reparto a domicilio, la estantería con archivadores, los relojes, los cuadros, los murales, el tablón de anuncios, el material de oficina (folios, bolígrafos, lápices, gomas...), el libro de reservas y comandas, los menús disponibles, los talonarios de parte de averías, talonarios de pedidos al economato, hojas de estadística, libro de quejas y hojas de reclamaciones oficiales, hojas del diario de producción, esquema del arqueo de caja...(Reyero, 2012).
- **Soporte físico decorativo o eventual:** los floreros, las plantas, los cuadros, los murales, el árbol o la decoración navideña, los folletos informativos sobre el entorno donde se ubica el restaurante y sus atractivos turísticos.

Recursos humanos: son todas aquellas personas que hacen posible el proceso de servicio al cliente en el restaurante. Desde el recepcionista, los camareros o los telefonistas (la cara visible del proceso) al personal de mantenimiento, cocineros, seguridad, transportistas (la vara menos visible del proceso).

Recursos intelectuales: la licencia del software que usa el restaurante para gestionar las comandas y la base de datos de clientes.

Indicadores de control: aspectos que condicionan el proceso de servicio al cliente

- El número de clientes que acuden solicitando información.
- El número de comandas y reservas realizadas.
- El volumen de quejas y reclamaciones que se originan durante la prestación del servicio.
- El volumen de cumplimiento de las comandas.
- La entrega a tiempo de las comandas.
- La calidad en de la entrega de las comandas.
- Los manuales de calidad.

Documentación que se relaciona con el proceso

Los manuales de calidad: principalmente sirven para resolver dudas o problemas de forma profesional, al ofrecer una solución concisa y clara basada en unos protocolos.

Decálogos o guías corporativas del proceso de servicio al cliente

Los procedimientos relativos a:

- Cómo se responde a las demandas
- De qué forma actuar ante las dudas más ordinarias
- La cortesía y a la imagen del personal
- Los horarios del servicio
- Protocolos específicos

1.7. Metodologías de trabajo aplicables a la industria turística

El lean manufacturing es una metodología de trabajo originaria de Japón basada en aumentar la eficiencia productiva en todos los procesos. Está cimentado en simplificar las operaciones y reducir todo aquello que se considera superfluo y que no aporta valor, y mantener únicamente la esencia del producto o servicio, además de satisfacer a la demanda a un coste adecuado. Por ejemplo: en el caso de las líneas de bajo coste se mantiene la filosofía Lean al buscar la optimización de las operaciones con el objeto de conseguir tiempos más cortos, mejor calidad, un servicio al cliente más eficaz y, por supuesto, a unos costes más bajos. Tomando como referencia a la

compañía aérea de bajo coste Ryanair, se aprecian medidas que encajan en la filosofía Lean en los servicios como:

- Apostar por aeropuertos secundarios (menos congestionados y que permiten una mayor optimización del tiempo) o principales en horas valle.
- La externalización de procesos y la reducción de la estructura de costes fijos, que lleva aparejado la extinción de servicios tradicionalmente gratuitos como el catering, la elección de asiento, la facturación del equipaje...
- Una profunda simplificación en las operaciones de los vuelos. Éstos se realizan en trayectorias cortas y medias con gran frecuencia y se opera con un modelo único de avión con la finalidad de reducir los costes de entrenamiento y servicio. Igualmente, se simplifican las rutas diseñando viajes por etapas en lugar de trasbordos en *hubs* para mejorar los tiempos de gestión de pasajeros y equipajes, además, los pasajeros se sientan dónde quieren acelerando de esta forma el embarque, reduciendo los tiempos y, por tanto, los costes.
- Se reducen los gastos derivados de noches de hoteles de pilotos y tripulación, los empleados realizan múltiples tareas como auxiliares de vuelo que limpian y acondicionan el avión, asimismo de controlar la entrada en la puerta de embarque.
- El otro paquete de medidas estratégicas hace hincapié en la comercialización directa al consumidor a través de internet que pretendía garantizar un ahorro relevante en costes de comercialización. Un dato revelador es que la compañía Ryanair distribuía en el año 2007 el 75% de sus ventas a través de la red. En resumen, los elementos vertebradores de la filosofía Lean en Ryanair se pueden sintetizar en: rutas de punto a punto, menores costes de personal, aeropuertos secundarios u horas valles, flota uniforme, simplificación de las operaciones, costes reducidos en el aeropuerto, ingresos extra abordo, fragmentación y pago por servicio y rotación alta de los aviones.

El sistema Lean Facturing se fundamenta en medir y analizar la productividad, y la eficiencia en todo el proceso producto bajo dos premisas básicas “el despilfarro” y el “valor añadido”.

Otro ejemplo se podría encontrar en los autoservicios. Éstos se utilizan en la optimización de las operaciones con el objeto de conseguir tiempos más cortos de acción menores, mejor calidad, un servicio al cliente mejor y, por supuesto, unos costos más bajos. Dos elementos claramente relacionados con la filosofía Lean podrían ser la simplicidad y la estandarización.

- La **SIMPLICIDAD**: Se podría resumir en simplificar todo aquello que es superfluo y mantener la esencia. Se eliminan todos los pasos innecesarios en toda la cadena de valor. La esencia del servicio es reservar el alquiler de un vehículo, por lo tanto, no importaría por ejemplo la estética de un sitio web con un diseño estéticamente rompedor y transgresor, bajo la filosofía Lean se primaría la funcionalidad y la sencillez para una mayor comodidad en las reservas y en la búsqueda de información. La simpleza del autoservicio implica, necesariamente, un menor coste para los usuarios en tiempo y esfuerzo, menos retrasos en la disposición del servicio, un mayor aprovechamiento del *stock*, en este caso de los coches, menos errores en el proceso de reserva y menos costes totales.
- La **ESTANDARIZACIÓN**: la regularización del servicio lleva intrínseca la percepción de calidad en el servicio al generarse un hábito de costumbre y resultado excelente, y también la proliferación del valor añadido. No basa en asegurar la eficacia, sino en garantizar también la eficiencia y perseguir la perfección constante. La estandarización implica menores costes en la producción del servicio (un único software de reservas y una máquina de *autochecking*), una reducción en los tiempos de espera, ausencia de mano de obra, mejor calidad y la democratización de la servucción (menos diferencias entre usuarios por el mismo servicio). La estandarización implica necesariamente una evaluación constante con el objeto de incrementar su rendimiento y reducir los despilfarros que puedan surgir. Además, funciona perfectamente en el sistema *Just In Time*, “no hacer nada si nadie lo reclama”, el autoservicio y la recogida de llaves no se ponen en marcha hasta que el usuario no haya realizado una reserva previa de esta manera, la planificación del servicio es más exacta, precisa y se evitan, nuevamente, los despilfarros.

Las 5S (Seiri-Separar, Seiton-Ordenar, Seiso-Limpiar, Seiketsu-Estandarizar, Shitsuke-Mantener).

Las 5S son un planteamiento implementado por la marca japonesa Toyota para obtener mejoras duraderas en el grado de organización, orden y limpieza, además de incrementar la motivación del personal. Perfectamente sería aplicable a cualquier empresa turística, por ejemplo, en la hostelería. Específicamente, y a modo de resumen:

- **Seiri (Separar)**: consiste en distinguir entre los elementos básicos y necesarios, de los secundarios o innecesarios que se encuentran presentes en el puesto de trabajo. La idea es eliminar todos aquellos superfluos, los innecesarios. El beneficio derivado conlleva un puesto de trabajo más productivo, espacioso, seguro y relajado.
- **Seiton (Ordenar)**: se trata de clasificar con un orden todos aquellos elementos que han sido categorizados como necesarios o imprescindibles,

con el propósito de que puedan encontrarse con facilidad y sin esfuerzos. La mayor ventaja que se deriva es la capacidad de localizar cualquier elemento de forma rápida, en cualquier momento.

- **Seiso (Limpiar):** conservar limpios todos los elementos relacionados con el trabajo como máquinas, instrumentos, accesorios, utensilios, mobiliario...Permite, igualmente, diagnosticar incidencias o problemas que por el desorden o la suciedad podrían haber quedado ocultos. La gran ventaja es la reducción de costes en daños materiales y disminuye las posibilidades de tener accidentes laborales, en consecuencia, se deriva una atmósfera positiva que motiva hacia una mejor productividad.
- **Seiketsu (Estandarizar):** se trata de integrar y mantener de forma permanente los tres pasos anteriores mediante señalización, códigos, orden visual, etc. Todo este proceso de estandarización permite que detecten rápidamente anomalías e incidencias.
- **Shitsuke (Mantener):** finalmente perpetuar una autodisciplina y convertir en algo rutinario los métodos establecidos y normalizados para la organización y la limpieza en el puesto de trabajo.

Metodología ágil: Scrum⁴

Está considerada un marco ligero que ayuda a las personas, los equipos y a las organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptables a problemas complejos. La flexibilidad, la agilidad e incrementos de valor son los principales atributos de *Scrum*. Se hace visible la eficacia relativa de las técnicas de gestión, medio ambiente y trabajo para que se puedan realizar mejoras.

⁴ Es un término que proviene del rugby (hace mención a una formación ordenada de jugadores, utilizada para reiniciar el juego, en la que los delanteros de un equipo se forman con los brazos entrelazados y la cabeza hacia abajo, y empujan hacia adelante contra un grupo similar del lado contrario). El término “Scrum” fue utilizado por primera vez por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka en un innovador artículo publicado en 1986 “The New New New Product Development Game”.

CAPÍTULO 2

La gestión de calidad en las empresas de servicios

En este segundo capítulo se abordan las diferencias entre una empresa de prestación de servicios respecto a una de producción de bienes. En las empresas de servicios el valor se encuentra en los elementos intangibles, los recursos humanos de la empresa y su interacción con el cliente, mientras que en las empresas de bienes existe un proceso de transformación que añade valor a los bienes que son tangibles. Por otro lado, se enumera de forma detallada las ventajas de un sistema de gestión de calidad en la restauración, se incluye un diagnóstico inicial para aplicar metodologías de calidad en un alojamiento, además de medidas para mejorar la calidad de este servicio. Finalmente, se concluye con las herramientas para conocer la satisfacción y la fidelidad en el agroturismo, y con un ejemplo de cuestionario con las dimensiones de calidad del servicio que permiten abordar las mejoras necesarias para este establecimiento turístico.

2.1. Diferencias entre una empresa de prestación de servicios frente a una de producción de bienes

Mientras que en las empresas de bienes existe un proceso de transformación que añade valor a los bienes que son tangibles aportando interés a los clientes, en las empresas de servicios su valor radica en los elementos intangibles, los recursos humanos de la empresa y su interacción con el cliente que son, en esencia, el valor del servicio que recibe el cliente. Me parece interesante el marcado carácter de recursos humanos que algunos autores dotan al concepto de servucción, Eiglier y Langeard definen la servucción y cito textualmente “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Tremont, Hernández, 2010).

Las características más importantes que diferencian a las empresas de servicios de las empresas de bienes se podrían sintetizar en tres ejes:

- **LA RELEVANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**, la formación, la capacitación y la actitud del personal son aspectos que influyen considerablemente en la satisfacción y en la correcta prestación del servicio. Los recursos humanos son elementos intangibles, vertebradores, la piedra angular, el alma que hacen posible el servicio y su razón de ser, por lo que sin ellos y sin el cliente no existiría el servicio. En las empresas de bienes el foco de atención radica, esencialmente, en el producto tangible y en el cliente y no cobra tanta importancia los recursos humanos. En otras palabras y para dar un ejemplo en cifras, si se analizase la composición de un servicio, nos encontraríamos que los recursos humanos suponen el 60% de su esencia, mientras que para un producto quizás sea un 10%.

Está claro que, en una oficina de información turística, todos aquellos conocimientos técnicos, metodológicos, empíricos o académicos de su personal, junto con el hecho de conocer en profundidad la oferta de actividades, los atractivos turísticos, los eventos, los festivales, las comunicaciones, la seguridad, la accesibilidad o el transporte pueden ser determinantes para ofrecer un servicio de información turística de calidad. La servucción en una OIT requiere de atención personalizada a los clientes, el personal tiene que contar con unas habilidades, aptitudes y competencias adquiridas como una actitud positiva, resolutiva, cortesía, y además supone poseer cierta empatía e innovación intuitiva⁵. (Luis, 2015).

⁵ La innovación intuitiva trata de crear respuestas específicas o soluciones personalizadas en una situación determinada, en función del contacto entre el trabajador y cliente, en un proceso simultáneo sin que exista una planificación previa, pero que sirva para cubrir las necesidades del cliente (Luis, 2015). En la industria turística es donde cobra mayor relevancia la innovación intuitiva. Donde el factor humano y la agilidad de solventar soluciones particulares en un contexto determinado son muy comunes e importantes.

En cambio, por ejemplo, en una fábrica de madera, la importancia radica, esencialmente, en la calidad, y en todas las características básicas, tangibles y complementarias que se asocian a la materia prima. Como el volumen, la antigüedad, el tamaño, la textura, el color... los recursos humanos no influyen en la producción del bien de ninguna manera, son fácilmente sustituibles y el resultado no condiciona la calidad del producto.

En cambio, en una OIT, el servicio sí está condicionado por los recursos humanos y lo vemos en aspectos intangibles como:

- Saludo inicial o despedida final y fórmulas de cortesía de la oficina.
 - Si el cliente se muestra receptivo se realiza alguna pregunta relativa al viaje. (Mostrando simpatía)
 - Se ofrece el servicio de reservas a espectáculos o visitas guiadas.
 - Se mantienen un trato cordial en todo momento dirigiéndose al cliente por su primer apellido o la fórmula “usted”.
 - Se proporcionará toda la información que el cliente desee, salvo información privada, relativa a otros huéspedes o a terceras personas.
 - Se ofrecen servicios de guía o consejos turísticos si el cliente lo solicita.
- **LA INSEPARABILIDAD DEL CONSUMO Y LA PRODUCCIÓN:** el proceso de producción y consumo de los servicios están unidos y es, además, simultáneo, esto implica que no sea posible almacenarlos o probarlos antes de su consumo.

En una OIT se aprecia perfectamente la simultaneidad. Por ejemplo: aunque se organicen los materiales, los listados de eventos y festivales o se comprueben las reservas de exposiciones, hasta que no entra el turista por la puerta cuando, no se pone en marcha la producción del servicio de atención, asesoramiento, reservas... y es cuando el cliente lo comienza a consumir. Cuando se marcha, es cuando desaparece el servicio, por lo tanto, el servicio solo puede existir si se presta y, como es simultáneo al consumo, desaparece después.

En contraposición en los bienes, y continuando el ejemplo de una empresa de madera, aquí sí que se puede separar el consumo de la producción. El almacenamiento y el consumo del bien posteriormente no implican una pérdida de valor del bien, sino que forma parte del proceso de producción y de consumo. Por lo tanto, la empresa de madera podrá tener plantas de extracción, producción, transformación, almacenado y transporte posterior a los distribuidores. La producción y el consumo no tienen por qué estar unidos ni ser simultáneos.

- **PERSONALIZACIÓN VS ESTANDARIZACIÓN:** La propia intangibilidad de los servicios implica la ausencia de homogeneidad propia de los productos tangibles. Existe una imposibilidad de “clonar” el servicio y, como consecuencia, surge la heterogeneidad que, por otro lado, es altamente valorada en el sector turístico.

En el caso de la OIT, el cliente, a través de sus demandas de información, es el que determina con su interacción y participación el tipo de servicio que se le prestará, este aspecto permite identificar los aspectos clave de su satisfacción para personalizarlo. La personalización en el proceso de servucción es muy importante porque es la esencia del servicio, por ejemplo, en una OIT comienza básicamente con el ojo clínico y la escucha activa del informador que trata de crear respuestas específicas o soluciones personalizadas en una situación determinada, en función del contacto entre éste y el usuario/visitante, en un proceso simultáneo sin que exista una planificación previa, pero que sirva para cubrir las necesidades del visitante. Por lo tanto, la personalización de los servicios en una OIT lleva intrínseca además varios aspectos como:

- Cumplir igualmente con las expectativas de los usuarios
- Reducir el esfuerzo del cliente
- Ofrecer alternativas
- Simplificar al usuario la toma de decisiones
- Empatía, sensibilidad y tacto

Dicho esto, hay que entender que la personalización en la producción no es inherente a la producción de bienes porque implica una menor capacidad de rentabilidad y de maximizar beneficios. Al igual que la personalización en el sector servicio se hace crucial, la estandarización, sistematización y automatización de procesos y productos se hace necesaria y sostenible para el futuro de una empresa de bienes. Siguiendo con el ejemplo de la fábrica de madera, la estandarización implica menores costes en la producción del servicio, aprovechamiento de economías de escala, una reducción en los tiempos de espera, menor necesidad de mano de obra, una evaluación y control constante más exactos y una reducción de los despilfarros al existir una planificación de la producción más exacta y precisa.

2.2. Ventajas de un sistema de gestión de calidad en la restauración

En primer lugar, me imaginaría el contexto que podría ser un restaurante fundado en los años 60 en Magaluf que vivió de cerca el fenómeno urbanístico conocido como la “balearización” (Artigues *et al*, 2011) fruto del cual se originó la masificación de la zona del turismo de sol y plaza y que a partir de los 90 sufrió una concatenación de problemas como la pérdida de la competitividad turística producida por la sobreexplotación costera.

Con este análisis de partida, podríamos trabajar en las ventajas que le supondrían al restaurante la implantación de un sistema de gestión de calidad con el objetivo, de revertir la situación y revalorizar el restaurante como si se tratase de un recurso endógeno importante. Entre las ventajas de la implantación del sistema de calidad en un restaurante destacaría:

- **Ayuda a alcanzar metas y objetivos:** Sistema de retribución salarial de acuerdo con el nivel de resultados y sistema de evaluación conjunto. El sistema de calidad nos conduce a un modelo de retribución transparente basado en la consecución de resultados.
- **Mejora de la imagen, y ayuda a la estrategia de comercialización y promoción:** este aspecto implica que se genere seguridad en los clientes del restaurante, no hay que olvidar que seguir un sistema de calidad implica prestigio y fiabilidad, y éstos son aspectos muy útiles que pueden ayudar a posicionar la marca de un restaurante. Por extensión, ayuda a que los proveedores e intermediarios tengan mayor confianza en el restaurante (Conamed, 2012).
- **Ayuda a crear fidelidad:** se disminuyen los niveles de insatisfacción de los clientes y a largo plazo se genera un aumento de la demanda y mayor fidelidad de clientela.
- **Ventajas de producto:** ayuda garantizar una calidad y seguridad alimentaria de todos los productos que se consumen en el restaurante. Esto está aparejado a la reducción del riesgo de intoxicación alimentaria en el local. También ayuda a aumentar el control y a ganar rentabilidad de las materias primas utilizadas para la elaboración. Conseguir aumentar la calidad de los productos que ofrece el restaurante es sumamente importante porque se configura como un elemento diferenciador que le hace ser competitivo en un entorno sobreexplotado. (Arribas, Martínez, 2017).
- **Mejores resultados económicos:** al aumentar la demanda y al reducir el coste de corregir los errores se incrementan en consonancia los beneficios del restaurante.
- **Ventajas de proceso:** crea protocolos, ayuda a mejorar la conservación de todas las instalaciones, equipos y utensilios de trabajo. Permite el desarrollo de nuevas técnicas y procesos en la elaboración de los alimentos. Además, mejora la rapidez y la capacidad de respuesta para la resolución de problemas higiénico-sanitarios. Permite también crear una cadena de valor entre los proveedores y los clientes.
- **Capacita y forma al personal:** posibilita la formación continua del personal y siembra pautas para la gestión y control de este. Ayuda a que el personal adopte protocolos de actuación y esto genera mayor tranquilidad y confianza en el desarrollo de las labores en el trabajo.
- **Ayuda a mantener un control de proveedores y a crear acuerdos:** establece pautas para elegir a los proveedores más convenientes, teniendo en cuenta el

grado de compromiso con los plazos de entrega de las materias primas, el precio, la rentabilidad, la calidad o los que cumplan las especificaciones y características para eventos en particular, además, de garantizar la máxima seguridad alimentaria. Está claro que contar con un sistema de calidad reduce a que se originen intoxicaciones alimentarias⁶. También ayuda a formalizar acuerdos más ventajosos con empresas proveedoras y distribuidoras.

- **Ventajas de recursos:** ayuda a tener un control de los recursos disponibles, materiales como salas, mobiliario, iluminación del restaurante y favorece a que su empleo sea oportuno, eficaz y rentable.
- **Introducir medidas correctoras:** Sirve para crear medidas correctoras específicas y no genéricas, todo ello sirve para garantizar que las medidas se ajusten a los fallos. También sirve para reducir el estrés y controlar mejor las situaciones adversas que se pueden repetir en el servicio en determinados momentos. Es decir, ayuda a contar con instrumentos que permitan valorar la evolución de la calidad, así como también a que el equipo sea capaz de poder corregir los puntos débiles de la empresa al poderlos identificar correctamente.
- **Mejora la comunicación y la organización:** simplifica la organización y ayuda a realizar el trabajo mejor. Igualmente, mejora la comunicación a todos los niveles y en todos los sentidos. La organización por procesos y la sinergia originada por equipos de trabajo multifuncionales sería la fórmula que le permitiría al restaurante obtener resultados superiores al integrar las diversas experiencias y las habilidades de sus miembros. Fomenta igualmente una estructura de equipo más dinámica y motivada con decisiones se toman por niveles y cada uno conoce perfectamente sus obligaciones y sus responsabilidades. (Arribas, Martínez, 2017).

La decisión de implantación de un sistema de gestión de calidad en el restaurante permitiría forjar líneas de comunicación jerárquica, se focalizaría mejor el trabajo centrado en los objetivos y un ambiente que permitiese obtener metas prefijadas. Además, permitiría homologar los procedimientos, ayudaría a desarrollar y consolidar ventajas competitivas. El sistema de gestión no trata de cumplir requisitos, es permitir que el restaurante sea capaz de mantenerse flexible y abierto a cambiar, a mejorar, a aprovechar las oportunidades de gestión y a ofrecer menores errores humanos, administrativos o tecnológicos. Además, de ser imprescindible para adoptar medidas correctivas y preventivas porque, de no hacerlo, se llegaría a coartar la supervivencia del restaurante (Conamed, 2012).

⁶ En León, en un acto institucional, más de un centenar de personas pasaron el fin de semana con vómitos, fiebre alta y diarrea, e incluso en algunos casos se tuvo que ingresar a varias personas. Según la investigación que se ha llevado a cabo por la Junta de Castilla y León todo apunta a una intoxicación alimentaria provocada por algunos de los aperitivos de bienvenida y ya se ha establecido un protocolo de acción para determinar el origen exacto de la intoxicación (Bodega, 2017).

2.3. Ejemplo de diagnóstico inicial para aplicar metodologías de calidad en un alojamiento

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Personal	
<p>↑ Fuerza laboral altamente cualificada: los recursos humanos y los programas de capacitación y aprendizaje del alojamiento rural posibilitan una alta grado de especialización en la prestación del servicio.</p> <p>↑ Los empleados poseen una profunda experiencia. Conocen las condiciones, las tarifas, la legislación, los servicios, el público objetivo...</p> <p>↑ Son capaces de dirigirse al cliente en múltiples lenguas, conocen los alrededores y la práctica de actividades complementarias a la estancia como agroturismo, senderismo, itinerarios naturales interpretativos...</p> <p>↑ Son capaces de rentabilizar la estancia de los clientes ofreciéndoles actividades alternativas en el interior si las condiciones meteorológicas no acompañan.</p> <p>↑ Conocen perfectamente a la competencia.</p> <p>↑ Tienen una cierta estabilidad laboral.</p>	<p>↓ No tiene una motivación para mejorar, ampliar sus competencias, su formación o hacerse versátil y multidisciplinar. No sabe aprovechar todas las oportunidades que le brinda la experiencia laboral.</p> <p>↓ Carece de incentivos, reconocimientos o premios.</p> <p>↓ No es proactivo, no se implica en la realización de talleres, juegos de rol, cursos para mejorar.</p> <p>↓ No se mantiene en contacto con gremios y asociaciones para seguir actualizándose (Nueva España, 2015).</p> <p>↓ No poseen conocimientos en caso de urgencias médicas y no conocen los protocolos de actuación.</p> <p>↓ Posible frustración. La promoción no es meritocrática, sino que priman otros parámetros como la antigüedad.</p> <p>↓ Falta de innovación intuitiva del personal. Son incapaces de dar respuestas personalizadas a problemas o situaciones concretas. La ausencia de entrenamiento produce una estandarización excesiva con los clientes que es contraproducente en entornos peculiares y característicos como es un pequeño alojamiento rural.</p> <p>↓ No existe una planificación de objetivos y recursos.</p> <p>↓ No todos los empleados tienen formación sobre sus funciones. Ni existe un organigrama funcional de responsabilidades y medios.</p> <p>↓ No existe un <i>feedback</i> de los empleados con las tareas que realizan.</p>

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Recursos materiales y proveedores (Se diferencia entre recursos materiales y recursos inmateriales)	
<ul style="list-style-type: none"> ⬆ Cuenta con mobiliario renovado y confortable con una decoración rústica muy integradora. ⬆ Tiene equipos multifunción adecuados a las necesidades. ⬆ Dispone de un botiquín necesario para los primeros auxilios. ⬆ Los proveedores de alimentos como miel, fruta, o verduras, de servicios de guía de actividades agroalimentarias, de servicios de animación...son los de mayor calidad en la zona y su producto/servicio es valorado muy positivamente por los clientes. ⬆ <u>Recursos inmateriales</u>: cuenta con un software de gestión que dispone del módulo de finanzas (éste permite el control de cajas, de gastos, de facturación, el pago de proveedores de forma sencilla) y del módulo de administración (éste permite la facturación de cualquier clase con descuentos, de agencias de viaje o cobros directos). 	<ul style="list-style-type: none"> ⬇ Los proveedores son volátiles, no existe un compromiso férreo con ellos. No se comprometen en tiempo porque tienen otros clientes. El número de suministros fluctúa. ⬇ No se verifica el material de los proveedores, ni hay procedimiento de recepción de pedidos. ⬇ No existe material alternativo si el equipamiento o los proveedores fallan. ⬇ No cuenta con folletos o material informativo del destino, ni directorio de servicios locales. ⬇ <u>Recursos inmateriales</u>: las licencias de software expiran y no hay control de su beneficio.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Organización	
<ul style="list-style-type: none"> ⬆ Cumple con la normativa vigente. Exhibe los precios y las características de las estancias, además cuenta con toda la documentación disponible y mano para una posible inspección. 	<ul style="list-style-type: none"> ⬇ No existe cooperación con otros colectivos. ⬇ Existen fugas económicas al no utilizarse recursos humanos o materiales de la zona. Por lo tanto, impide un desarrollo endógeno. ⬇ No hay una transparencia sobre la salud financiera de la empresa con sus trabajadores.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Instalaciones y equipamientos	
<ul style="list-style-type: none"> ↑ El alojamiento cuenta con diversas estancias, como patio, terraza, piscina, huerto, sala de lectura y de juegos. ↑ Todas las instalaciones cuentan con un mantenimiento. Algunas salas son multifuncionales. ↑ La señalización de acceso interior y exterior es correcta. ↑ Tiene un plan de emergencia y evacuación. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Las instalaciones con acceso a personas con movilidad reducida son pocas. ↓ El aislamiento de las salas no es del todo adecuado y puede perturbar a los huéspedes. ↓ No existe una difusión de las instalaciones para que los clientes conozcan todo el potencial del alojamiento. ↓ No hay un calendario del uso de las instalaciones y algunas se encuentran cerradas por falta de uso y con juegos o accesorios totalmente desfasados.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Comercialización	
<ul style="list-style-type: none"> ↑ La comercialización y promoción de los servicios del alojamiento se realiza de forma intensiva a través de publicidad en banners, intercambio de links, posicionamiento en buscadores, foros, redes sociales y publicidad escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Carece de relaciones con oficinas de información turística en destino. ↓ No tiene relación con patronatos de turismo, ni asociaciones de turismo rural. Tampoco participa en acciones de promoción con el destino local. ↓ La información de promoción a veces puede ser distorsionada. Por ejemplo: promociona la piscina todo el año, pero solo está disponible 2 meses.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Satisfacción del cliente	
<ul style="list-style-type: none"> ↑ Existen fórmulas de cortesía de atención, se presta información del alojamiento y se emiten las facturas en un tiempo breve. ↑ Crea bonos por puntos y realiza concursos en las redes sociales a los clientes que se alojaron. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ No se personaliza la atención al cliente. ↓ No recoge la información sobre la satisfacción del cliente en sugerencias o encuestas. ↓ No tiene un método para gestionar las quejas.

<p>↑ Proporciona información sobre los servicios a los futuros clientes a través de un chat en vivo en su página web o en redes sociales.</p>	<p>↓ No hay un método claro para premiar la fidelidad, es muy errático y poco comprensible.</p> <p>↓ No se procesa tampoco la información de los proveedores.</p> <p>↓ No se controlan los tiempos de espera de los servicios.</p>
---	--

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Gestión medioambiental	
<p>↑ Cuentan con productos de limpieza no tóxicos o menos tóxicos. Por ejemplo: en la piscina utilizan cloradores salinos que permiten una desinfección menos contaminante y evitan una intoxicación de productos químicos a los clientes.</p> <p>↑ Se realiza la limpieza cuando hay menos clientes.</p> <p>↑ Existen labores de desinfección, desinsectación y desratización.</p> <p>↑ Tienen una actitud correcta y están sensibilizados con el respeto al medio ambiente.</p>	<p>↓ No se utilizan productos biodegradables.</p> <p>↓ No realizan un reciclaje intensivo. (Pérez, 2004)</p> <p>↓ Sobreexplota los recursos naturales en picos de estación.</p> <p>↓ No existe alternancia en las rutas interpretativas del patrimonio natural y eso genera desgaste.</p> <p>↓ No hay controles de impacto en el medio.</p>

2.4 Medidas para mejorar la calidad del servicio en un alojamiento

PERSONAL

- Sería necesario **implantar un sistema de formación y entrenamiento** de personal por ejemplo con juegos de rol, talleres o cursos para poder desarrollar su innovación intuitiva, la personalización el “ojo clínico”, la seguridad laboral o incluso cómo actuar en caso de urgencia médica.
- Igualmente es importante **retribuir el trabajo bien hecho con refuerzos positivos** que ayuden a motivar más a los empleados porque, si no existen incentivos, reconocimientos o premios por méritos, el personal carece de motivación, de implicación y no es proactivo, no desea ampliar sus competencias y no le encuentra sentido a profundizar en su formación y a hacerse versátil y multidisciplinar. Por ejemplo: recompensas a aquellos empleados que hayan recibido más comentarios positivos por su labor, aquellos que hayan facturado más o a aquellos que siguen formándose y reciclándose para mejorar en su trabajo.

- Necesario **implantar programas de gestión de personal**. Es importante que exista un rumbo con objetivos y metas factibles acorde a los recursos disponibles en un calendario. Además de elaborar un organigrama de responsabilidades y funciones porque, sin él, no se puede conseguir la calidad ni la excelencia en un servicio.
- Buscar la **fórmula para una comunicación intradepartamental** por ejemplo una intranet para dejar sugerencias o comentarios. Si no existe una comunicación y un *feedback* de los superiores, quizás, se están perpetuando fallos o se están perdiendo oportunidades de mejorar.

RECURSOS MATERIALES Y PROVEEDORES

- **Disponer de un módulo PMS gratuito** podría ser una buena elección para controlar las existencias de materiales en el establecimiento. No solo las mercancías más obvias como puedan ser las bebidas y los alimentos, sino también las bombillas, los filtros de la piscina o el material de limpieza. Por ejemplo: con un PMS podríamos conseguir una compra especulativa de productos de limpieza, un precio más favorable en el mercado, o evitar por falta de control una ruptura de *stock* que sería muy perjudicial para el establecimiento. Por norma general con un PMS se lograría una planificación más correcta y realizar comprar por punto de pedido, es decir, compras en el momento justo y con la cantidad necesaria (Facchin, 2013).
- **Replantarse los proveedores o saberlos emparejar a nuestros intereses**, los proveedores volátiles, impuntuales o con variaciones en la calidad de las mercancías no interesan para el buen funcionamiento del alojamiento rural. Por ejemplo: si buscamos productos naturales de la zona como miel, frutos, secos, hortalizas frescas...no podemos buscar proveedores normales, tenemos que centrarnos en proveedores colaboradores aquellos que suministran de forma puntual, a largo plazo y con calidad o lo que sería incluso mejor, contar con proveedores cofabricantes, “que se asocia” aquellos que además de proveer aportan, principalmente, su colaboración para desarrollar nuevos productos, nuevas mejoras, innovaciones, inversiones, transparencia de costes o intercambios de información referentes no solo a las ventas y compras, sino a procesos y productos. Implicar a un proveedor para cambiar y rentabilizar la imagen y los productos del alojamiento rural es contar con un *partner* colaborativo a largo plazo, un proveedor con un nivel de integración máximo, donde en ese intercambio, *quid pro quo*, ambos salen beneficiados. Para el resto de los productos, no tan importantes, podríamos seguir colaborando con proveedores normales si nos interesan. (Herrero, 1999)

ORGANIZACIÓN

- **Implantar informes trimestrales y boletines anuales**. La ausencia de comunicación sobre la salud de la empresa genera inseguridad en los trabajadores.

Por ejemplo: aunque la seguridad total en un empleo es difícil de conseguir y más, en el sector turístico que tiene un carácter multidisciplinar al que le afecta directamente el resto de los sectores y actores, no es lo mismo que un trabajador se plantee un proyecto de vida de formar una familia y de concretar una hipoteca si no sabe a corto plazo si el negocio en el que trabaja funciona bien y tiene estabilidad. **La transparencia con los empleados**, los informes o los boletines pueden ayudar a organizar planes y a tener mayor seguridad en la vida y en el trabajo.

- **Programas de contratación y formación local.** Para eliminar las fugas económicas del entorno local el alojamiento se tiene que plantear contratar personal local, del entorno, la comarca o el municipio. Lo normal es que la riqueza del municipio se quede en el municipio. No se trata tan solo del turismo rural de proximidad, sino de revitalizar y dinamizar, desarrollar a nivel local el entorno en la dimensión económica del turismo sostenible. Por ejemplo: si no se contratan a trabajadores locales en un país en vías de desarrollo y solo se sobreexplotan los recursos naturales que enriquecen a terceros de otros países, ¿qué futuro tendrá la población local para arraigarse al territorio y prosperar? (Pulido, Sánchez, 2013), (Martínez, 2011).

INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS

- **Hace falta establecer un plan integral de mejora.** Las instalaciones que den acceso a personas con movilidad reducida son un derecho y una obligación para el empresario. Para cumplir la ley y adaptarse a un mayor número de clientes debería de plantearse, aunque fuese poco a poco, las obras oportunas.
- **Obras que ensalcen los activos.** De nada sirve apostar por los urbanistas verdes como cliente si luego no hay un aislamiento apropiado para el descanso, la relajación y la búsqueda de conexión con el entorno.
- **Programas de aprovechamiento y calendarios.** No conocer y aprovechar todo el potencial del establecimiento puede ser no un inconveniente para no lograr sobrepasar las expectativas de los clientes. Además, aportar un valor añadido en el servicio siempre es el camino para colocar la piedra angular de la fidelidad.

COMERCIALIZACIÓN

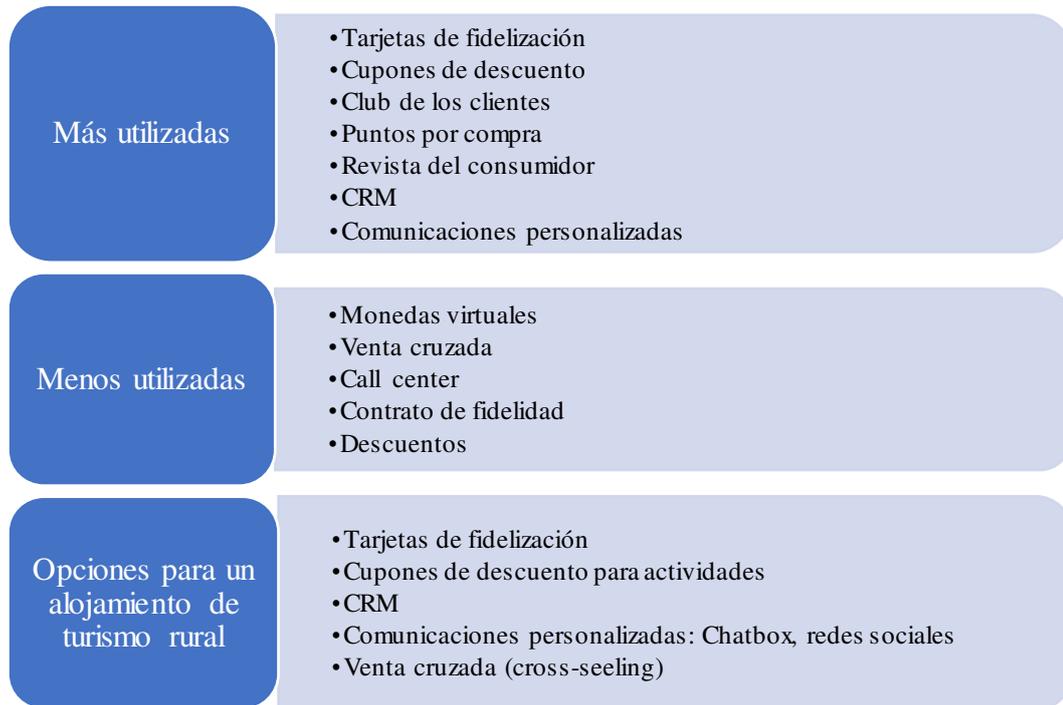
- **Comercializar los servicios del alojamiento rural en una estrategia omnicanal.** Por ejemplo: lo más sencillo sería que nuestro alojamiento se encargase de ofrecer material impreso sobre el mismo a todas las oficinas de información turística, puntos de información, patronatos de turismo entre otros. Tampoco podrían despreciar la triple función de las redes sociales que buscan atender al cliente, fidelizarlo y comercializar productos. Esta última función puede ser muy importante como canal de ventas porque no solo se promociona el alojamiento, sino que monitoriza las conversaciones con los clientes y permite un

estudio de mercado (Hinojosa, Vargas 2015). También considero que el alojamiento debería de valorar el impacto de las plataformas colaborativas como TripAdvisor y trabajar en una página web que permitiese compartir ofertas o descuentos en redes sociales o bloquear precios por horas aspecto que ocurre en las compañías low cost como vueling.

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

- **Trabajar más la personalización básica.** Satisfacer al cliente implica escuchar y satisfacer plenamente su necesidad y, si es posible, sobrepasar sus expectativas. Por ejemplo: está claro que un alojamiento rural no es una gran cadena hotelera que puede, a través de *apps* móviles, cumplir la temperatura deseada en la habitación, el color del mobiliario o el aroma de bienvenida, pero puede personalizar el trato con el cliente memorizando su nombre y su número de habitación, proponerle actividades acordes a su edad e intereses o adelantarse a las consultas o inquietudes de esos huéspedes.
- **Protocolos para gestionar la información de cuestionarios o sugerencias.** Si no se interpretan los datos y se extraen conclusiones, el cuestionario no tiene utilidad.
- **Establecer métodos para premiar la fidelidad.** Si no se premia la fidelidad, entonces el alojamiento está haciendo peligrar su supervivencia en el tiempo. No supone, necesariamente, inversiones económicas, en muchas ocasiones solo es necesario comunicaciones personalizadas o un pequeño descuento que sirven de guiño hacia una atención excelente y un recuerdo positivo del servicio ofrecido. Por ejemplo: muestro algunos métodos de fidelización comunes y los que podría incorporar el alojamiento rural.

Estrategias de fidelización más frecuentes y las propuestas para el alojamiento rural



Fuente: elaboración propia

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

- **Replantarse el *greenwash* y realizar un estudio del impacto medio ambiental:** Por un lado, estudiar las ventajas de implantar el reciclaje intensivo, el uso de productos biodegradables o el uso de la energía solar. No obstante, más allá de adoptar las medidas por los impactos medioambientales y la ética del turismo sostenible, el *greenwash*⁷ es una estrategia de promoción que busca a un segmento de mercado muy específico, urbanitas verdes, sensibilizados con la causa. Si el alojamiento rural sabe gestionarlo adecuadamente podría cumplir una doble función, el cuidado del medio ambiente y una especialización que le sirva de estrategia comercial para acabar de captar a un segmento de mercado (Green Steps, 2018).

2.5 Los instrumentos para conocer la satisfacción y la fidelidad en el agroturismo

De entre los instrumentos para conocer el grado de satisfacción y fidelidad de la clientela en un alojamiento de turismo rural destacaría, principalmente, la encuesta a la

⁷ El modelo sostenible no pretende ser un *greenwash* con certificaciones de sostenibilidad, sino un modelo que ofrezca un valor añadido basado en una demanda y una necesidad social. En este caso vemos que la industria hotelera está acorralada por un mercado muy exigente que cada vez más demanda servicios y productos sostenibles (Fanjul, 2011).

demanda y las opiniones cualitativas de los profesionales. Descartaría el cuadro de control y las reclamaciones y sugerencias como instrumentos.

Para conocer mejor la opinión de las personas que se han alojado en el alojamiento de turismo rural se podría plantear la posibilidad de combinar varios instrumentos, de esta manera, se puede conseguir una información más valiosa de la clientela y conocer mejor su opinión. Por adición, se podría complementar mejor el diagnóstico de fortalezas y debilidades del alojamiento y poner la primera piedra hacia un análisis de la propuesta de mejora.

Motivos para la selección de encuestas a la demanda y las opiniones cualitativas de los profesionales

- **ENCUESTA:** Considero que sería el instrumento idóneo y más preciso para conocer la satisfacción y la fidelidad de la clientela. Las encuestas se realizan en forma de cuestionarios y sirven para evaluar el grado en que están satisfechos los usuarios del servicio. A través de la encuesta conocemos de forma directa, precisa, rápida y fácil el grado de satisfacción que, a su vez, serviría como un indicador valioso sobre los aspectos que el alojamiento rural debería mejorar o sobre aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes y tienen un nivel satisfactorio de calidad.

Es un instrumento que estará en todo momento a disposición de los huéspedes en el propio alojamiento o a través del correo electrónico, es fácil de entender, rápido de rellenar y aporta información directa, sin intermediarios ni otras posibles interpretaciones. De entre todas las herramientas para conocer la opinión de los clientes, la encuesta de satisfacción es la que mejor podría ofrecer datos cuantitativos sobre el grado de satisfacción de estos. Además, permite conocer de forma inmediata la opinión de los huéspedes, y en ella se puede valorar distintos aspectos de la calidad que verdaderamente le importan al cliente como la calidad y cantidad de personal, los productos, las instalaciones, las actividades complementarias... Por añadidura, sirve para valorar aspectos del personal como su amabilidad, cortesía, agilidad, eficacia o conocimiento de los servicios del alojamiento y el entorno. Los resultados de la encuesta cobran mayor sentido, principalmente, al permitir una comparativa con otros servicios similares o con la competencia, y sin indicadores no tienen mayor utilidad.

En la actualidad, existen muchos tipos de encuestas según la forma de aplicación o soporte, como el correo postal, el telefónico, el personal y el online, según sus objetivos como descriptivas o analíticas y según el tipo de preguntas, abiertas o cerradas. (Díaz, Vidal, 2007). Para nuestro supuesto, la estancia en un alojamiento rural, considero que el medio más idóneo sería por internet, al ser un soporte que permite mayor rapidez en la recogida de información y mayor anonimato, y además permite mejorar el diseño del cuestionario con la utilización de elementos audiovisuales (Díaz, 2012). Para ello, se establece como medio un formulario generado con la herramienta *google forms*. Cuanto más cerradas y cuantitativas sean las respuestas más fáciles será

cuantificar y medir los resultados, aunque también considero que es interesante incluir alguna pregunta abierta de corte cualitativo para valorar algún aspecto difícil de cuantificar como ¿Qué mejoraría para vivir una nueva experiencia rural con nosotros?

En conclusión, la encuesta, en este caso, será el instrumento escogido que sirve para proporcionar información más analítica y veraz para realizar saltos de calidad y también para mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas.

- **OPINIONES CUALITATIVAS DE PROFESIONALES:** En la industria turística los expertos y el personal están extremadamente entrenados y poseen un ojo clínico sobre las demandas, incidencias o frustraciones de la clientela. Considero que, aunque no es una información directa, sí pienso que los empleados del alojamiento rural sí sabrán interpretar correctamente el grado de satisfacción o fidelidad de los clientes. La experiencia y el bagaje de conocimientos sobre incidencias con la clientela los dota, inexorablemente, de la capacidad para evaluar el grado de satisfacción de los clientes. Por lo tanto, considero que este instrumento también podría ser perfectamente complementario a la encuesta, y que no la contradice, sino que la matiza aún más.

Motivos para descartar las reclamaciones y sugerencias, y el cuadro de control:

- **RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS:** son, esencialmente, aportaciones cualitativas de carácter personal que responden a determinados aspectos del servicio. Considero que este instrumento, aunque podría ser útil a la naturaleza del servicio, no es muy popular entre los consumidores. Solo un 4% de los clientes insatisfechos acuden a las reclamaciones o las sugerencias. Por lo tanto, la información que el establecimiento turístico pueda extraer de esos datos no será representativa en la muestra, será inexacta, pobre y sesgada. Las plataformas colaborativas como *TripAdvisor* o *Ciao* han sido, quizás, un referente para leer quejas y reclamaciones de alojamientos turísticos, pero no llegan por los canales oficiales, pueden ser falsas, poco racionales o simplemente incongruentes al ser cimentadas en el anonimato. No considero que sea un instrumento útil para un alojamiento rural, pero sí que podría ser un indicador complementario en el caso de una gran cadena hotelera que, tras recibir muchas sugerencias, podría realizar cambios o mostrar una pista o una brecha de calidad importante por la cual el cliente no esté plenamente satisfecho.
- **CUADRO DE CONTROL:** sería una herramienta más para conocer el grado de satisfacción del cliente. No obstante, la descarto para el supuesto porque se recibe la información de forma indirecta, a partir de un estudio de diferentes indicadores como volumen de demandas, sugerencias, reclamaciones.... Considero que tiene más sentido aplicar este instrumento en grandes cadenas hoteleras, donde se manejan volúmenes mayores de indicadores, que para un alojamiento de turismo rural. Pienso que una simple interpretación de los datos podría llevar a conclusiones imprecisas, por ejemplo, que el número de reclamaciones sea bajo

no implica, necesariamente, que el grado de satisfacción sea muy alto. A continuación, se muestra un ejemplo de cuadro de control que podría ser aplicable a un gran hotel.

Cuadro de control

PROCESO	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	TENDENCIA	NMIN	NSAT	NSOB	MAL	REG	BIEN	ERROR
								1TRIM	2TRIM	3TRIM	4TRIM
Todos los procesos	%Quejas, reclamos y sugerencias resueltas	$\frac{\text{Número de reclamos y sugerencias resueltas}}{\text{Total de reclamos y sugerencias recibidas}} * 100$	Coordinador de calidad	CREC	60%	80%	90%				

Fuente: Gestión de Indicadores IV. A6 Ministerio de Fomento.

2.6 Ejemplo de cuestionario con las dimensiones de calidad del servicio que permiten abordar las mejoras necesarias a un establecimiento de agroturismo

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN - CASA RURAL MONTE PERDIDO

Hombre: / Mujer:

Edad: entre 20-30 años / Entre 30-50 años / + de 50 años

Marque con una X en la casilla que quiera destacar.

PREGUNTAS/ VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	Malo/a	Regular	Bueno	Muy bueno/a	Excelente
	Nada de acuerdo	En parte de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Total. acuerdo
ELEMENTOS TANGIBLES: <i>Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material.</i>					
Las instalaciones se encuentran en perfecto estado de mantenimiento.					
La señalética y la iluminación de las instalaciones es correcta.					
La limpieza de las habitaciones y las zonas comunes es adecuada					
El establecimiento y las habitaciones tienen una decoración en armonía con el medio ambiente.					
La información en la página web es completa y el proceso de reserva es sencillo.					
El servicio de restauración es completo, variado y de calidad.					
FIABILIDAD: <i>Capacidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable.</i>					
¿Cómo calificaría la cortesía y la educación de los empleados?					
Los empleados ofrecieron información sobre actividades complementarias.					
La agilidad y la rapidez en atender las demandas fue...					
El servicio atendió de forma eficaz y con celeridad todas las demandas.					

La atención estuvo disponible en todas las franjas horarias					
Los empleados están formados en su labor y son muy profesionales					
CAPACIDAD DE RESPUESTA: Disposición de ayuda para prestar un servicio rápido.					
El personal escucha con atención sus demandas.					
El personal tiene disposición en ayudar en todas sus peticiones.					
Considera que responden de forma rápida y eficiente a sus demandas y que, incluso, se adelantan sus peticiones.					
SEGURIDAD: Cortesía y conocimiento de los empleados y su capacidad para inspirar confianza					
Los empleados saludan y muestran interés en la estancia de los clientes					
Los empleados tienen conocimientos de idiomas, del medio ambiente y de los atractivos de la casa rural.					
Se puede confiar en los empleados para solventar cualquier inconveniente o incidencia que pudiese surgir durante la estancia					
La calidad del servicio recibido ha sido en su opinión...					
EMPATÍA: Atención personalizada					
El personal ha entendido sus gustos e intereses y le ha ofrecido lo que desea					
Se ha ofrecido personalmente a enseñarle las instalaciones, el inicio de los senderos o en ponerle en contacto con otros servicios como taxi o proveedores de productos naturales.					
GENÉRICO					
¿Considera que el alojamiento ha cumplido, en general, sus expectativas?					
¿Recomendaría dicho alojamiento a otras personas?					
En su opinión, ¿qué mejoraría para una nueva estancia?	(Deje su comentario)				

CAPÍTULO 3

Implantación de los sistemas de calidad en los establecimientos turísticos

En este tercer capítulo se determinan las fases de implantación y certificación de un sistema de calidad en una organización turística (Modelo ISO 9001:2015). Se aporta un detallado ejemplo de la implantación del modelo de calidad medioambiental en una empresa de turismo activo. Se continúa con una pauta sobre cómo auditar de forma básica un hotel urbano. Se finaliza con la gestión de calidad en los destinos turístico, la descripción y la finalidad de la metodología SICTED, y con un pormenorizado ejemplo del Plan Estratégico en el municipio turístico de Sopela (Vizcaya).

3.1. Fases de implantación y certificación de un sistema de calidad en una organización turística (Modelo ISO 9001:2015)

▪ PRIMERA FASE: Diagnóstico e identificación de procesos

La primera etapa hacer referencia a un análisis previo que busca, principalmente, conocer la salud y la situación de la organización. En esta etapa se pone de manifiesto si la organización tiene establecidos protocolos y sistemas para actividades no habituales. El diagnóstico de la situación de partida posibilita conocer las actividades que se realizan, con o sin documentos, determinar el mapa de los procesos y las responsabilidades asumidas por los recursos humanos.

Dicho diagnóstico queda materializado en un informe con información detallada de antecedentes e historial de la organización, así como también, de las actividades que se realizan, los resultados, las conclusiones, las debilidades, los puntos fuertes y las áreas de mejora, además de diagramas con mapas. Dentro del diagnóstico, el aspecto que prevalece sobre los demás es la correcta identificación de los procesos, y ello implica que mejoraran los trabajos que se realicen en las diferentes áreas. Dentro de la identificación de procesos, destacan los procesos estratégicos (los que marcan directrices básicas y vertebradoras al resto), los procesos operativos (los que implican diferentes áreas y sirven para añadir valor) los procesos de apoyo (los procesos que garantizan una prestación de servicio adecuada). Para ilustrarlos se podría utilizar diferentes instrumentos como: el mapa de procesos, la ficha de procesos y el diagrama de flujos (Fontalvo, 2018).

▪ SEGUNDA FASE: Documentación sistema y elaboración de procedimientos

Para la creación de un sistema es necesario plasmarla en documentos o en manuales. En dichos documentos se integra la normativa a cumplir, el manual de calidad, los procedimientos y la manera de gestión de los registros y las medidas correctoras. La documentación en la que se sustenta el sistema de calidad es principalmente:

- La normativa legal vigente (disposiciones, legislación regulatoria...
- Las normas de calidad (la normativa del sector).
- El manual de calidad (comprende los objetivos, las responsabilidades, los mecanismos de control y el seguimiento).
- El manual de procedimientos (estipula qué hacer y cómo se debe realizar la actividad).
- El registro de calidad (alberga los indicadores de calidad, los registros que concentran los resultados que se obtienen y el sistema de control de registros de calidad).

▪ **TERCERA FASE: Integración del sistema de calidad en la organización**

Es la fase crítica donde se trata, esencialmente, de implantar/adaptar el sistema de gestión que se ha determinado para la organización y también la adaptación a los requisitos de una norma de calidad. Esta tercera fase de integración del sistema de calidad en la organización se divide en siete subfases de trabajo que serían:

- La aprobación de los procedimientos (por parte de los responsables).
- El consenso en las formas de medición (con indicadores y parámetros).
- La formación del personal.
- La implantación o adaptación de los procedimientos.
- El seguimiento y el control (evaluación de la eficacia de los procedimientos).
- La identificación de mejoras.
- El mantenimiento del sistema activo en el tiempo bajo el proceso de mejora continua.

▪ **CUARTA FASE: Auditorías de calidad**

Esta última fase trataría de verificar si se cumple toda la teoría, es decir, si existe correlación entre las actividades de calidad y los resultados con base a las disposiciones previamente planificadas. Se perfila, idealmente, como un proceso documentado e independiente que no está condicionado a ningún interés sobre los resultados.

Aquí se distinguiría a dos auditorías: la interna y la externa. Además, sería conveniente comentar que las auditorías de calidad aplicadas a las actividades turísticas implicarían el seguimiento de cuatro fases: la de planificación donde se determina qué auditar, cómo y quién la realiza (se incluye la programación, la responsabilidad, los criterios, el alcance y la duración), la de preparación con el objetivo de obtener información que sea apropiada para el objetivo y el alcance de la auditoría, la de ejecución la auditoría real “in situ”, y la del informe y seguimiento que no es más que la constancia documental de la auditoría realizada.

3.2. Denegación de la Q de calidad

La detección reiterada de no conformidades, aunque no sean requisitos críticos, es uno de los supuestos que implica inexorablemente la denegación del certificado de calidad.

Después del proceso de auditoría se emite un informe con posibles desviaciones y no conformidades que pudiesen haber surgido. La dirección del establecimiento turístico tendrá que preparar y enviar un Plan de acción correctiva (PAC) al ICTE que debería contener las actividades realizadas por dicho establecimiento para corregir las desviaciones y adecuar los servicios a los requisitos de las normas. Después del plazo

que haya estimado ICTE, de 15 días hasta cuatro meses, se produce la revisión por parte del Comité de Certificación Sectorial (CCS). Una vez analizado el plan de la auditoría y el Plan de acción correctiva presentado existen dos supuestos, la concesión o la denegación del certificado.

Entre los supuestos de denegación, se encuentra la denegación por detectar no conformidades críticas y no críticas. Dentro de las no críticas se subdivide entre:

1) la detección de un número excesivo de no conformidades no críticas: La denegación del certificado es fruto, principalmente, de una auditoría no satisfactoria al detectar un número excesivo de no conformidades no críticas, pero que manifiestan una ausencia de implantación del sistema de calidad o también una actitud que se considere no adecuada por parte de la organización con relación al cumplimiento de la totalidad de la norma de calidad. Esta denegación en dicho supuesto también está fundamentada cuando la entidad turística no tenga presente un plan de acción correctivo o el mismo sea insuficiente respecto al grado de las necesidades requeridas de mejora que se detectaron durante el proceso de auditoría.

2) La de detección de no conformidades no críticas que se han detectado de forma reiterada durante las últimas auditorías sometidas por las empresas. Este último supuesto ha sido el caso objeto de estudio. Este es uno de los motivos que contempla el Reglamento General para la Certificación de Servicios Turísticos en el apartado Acuerdos 3.6.1b por los cuales se deniega el certificado de la marca de Q de Calidad Turística Española.

3.3. La implantación del modelo de calidad medioambiental en empresas de turismo activo

En primer lugar, es preciso advertir que la declaración ambiental no es más que un documento que sirve para informar sobre las actividades que se desarrollan y de la evaluación y la mejora del desarrollo ambiental de la organización. Es una pieza fundamental del sistema que implica, la puesta a disposición de la sociedad de los datos ambientales significativos de la empresa tales como las emisiones, el consumo de materias primas, el consumo de energía...Dicha política ambiental, debe incluir tres aspectos esenciales: asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y aplicable, el compromiso de mejora constante con base a objetivos medibles en prevención de la contaminación ambiental y una verificación realizada por un verificador tanto en la auditoria como en la declaración (Oliván del Cacho,1991).

A continuación, se muestra un ejemplo de un modelo de calidad medioambiental en una empresa de turismo activo.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

OLCADES AVENTURA es básicamente una agencia de turismo activo nacida en el 2006 que ofrece actividades de aventura y actividades “experienciales”, y que está dirigida exclusivamente para aventureros y amantes de la naturaleza. Su objetivo

principal es organizar viajes alternativos donde se realizan actividades como la espeleología, el barranquismo, las rutas de senderismo, el *paintball*, el *puenting*, la escalada, el piragüismo...todo en entornos naturales, y donde existe un alojamiento muy integrado como son las pequeñas cabañas o las casas en los árboles. Esta agencia se encarga de ofrecer viajes de “aventura” mediante un diseño más artesanal para grupos reducidos que huyen del patrón de turismo masivo de viajes culturales ultraorganizados.

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y DE LA POLÍTICA AMBIENTAL:

La política ambiental de la empresa se podría resumir en lo siguiente:

- Protección y conservación del medio ambiente como un elemento determinante para el desarrollo de las actividades, además de la actualización constante.
- Designación de un representante con responsabilidades definidas y con la autoridad para impulsar el avance del sistema de gestión ambiental.
- Mejora continua con el principio de precaución y prevención anteriores al de corrección. Además de la búsqueda constante de estrategias que optimicen los recursos humanos, materiales, financieros...que se encaminen hacia la mejora constante y el respeto hacia el medio ambiente, que sirva, principalmente, para prevenir la contaminación (Puig, 2003).
- El establecimiento de metas y objetivos ambientales capaces de ser cuantificados y evaluados para poder controlar el progreso y su evolución.
- Fomento de programas de sensibilización, motivación y formación por la protección del medio ambiente a los trabajadores de la empresa. Por adición, hacer partícipes a los trabajadores del sistema de gestión ambiental al que se ha adherido la empresa. Retroalimentación del sistema por parte de las sugerencias del personal referidas al campo de la protección ambiental.
- Se incentiva la implantación de los procesos o la utilización de productos que no tienen impacto inapropiado sobre el entorno y que, además, que su utilización no sea peligrosa. La empresa también tiene en cuenta que los procesos y los productos son eficaces en relación con el consumo de energía, los recursos naturales, la generación de residuos y el ruido. Dichos productos pueden utilizarse, eliminarse o tienen el mínimo impacto en el medio ambiente.
- Promueve entre los proveedores la adopción de principios similares y, los anima a ponerlos en práctica, además de tenerlos en cuenta a la hora de valorar sus ofertas.
- Intenta conseguir la satisfacción de los usuarios o visitantes, en general, mediante unos servicios que cubran sus expectativas y que sean capaces de

cuidar al máximo al medio ambiente. Igualmente, se informa y se motiva a los clientes del cuidado y respeto por el medio ambiente.

- Documentación, implementación y comunicación de las decisiones de carácter ambiental que adopta la empresa con el objetivo de buscar consensos y apoyos en el grupo.
- Finalmente, firme compromiso de la legislación ambiental vigente y de todos los acuerdos que la empresa haya suscrito y que son objeto de su aplicación por actividad o ubicación geográfica (Puig, 2003).

La gestión ambiental de la empresa:

El sistema de gestión de ambiental de la empresa se desarrolla de conformidad con los requisitos del Reglamento 1221/2009 y, además, lo integra los elementos siguientes:

- La propia política ambiental de la empresa.
- El programa ambiental que aglutina todas las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas ambientales que se establecen anualmente.
- Documentación del sistema de gestión ambiental en el que conste el manual de gestión ambiental (con responsabilidades de la dirección, control de las actividades y el seguimiento de todas las partes implicadas susceptibles de originar efectos ambientales). Procedimientos operativos que describen todas las actividades anunciadas en el manual de gestión ambiental.
- Auditoría ambiental interna como método para evaluar el desarrollo y la eficacia del sistema de gestión ambiental implantado.
- Finalmente, es importante aclarar que las responsabilidades del sistema de gestión medio ambiental recaen en el responsable de la gestión, que, a su vez, deberá informar al gerente de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS AMBIENTALES DIRECTOS E INDIRECTOS Y DE LOS OBJETIVOS DE MEJORA

En primer lugar, sería conveniente recordar que un aspecto medioambiental sería cualquier elemento de las actividades, productos o servicios que ofrezca una compañía que puede interaccionar con el medio ambiente. Los que generen impacto importante sobre el medio ambiente se les consideran aspectos significativos.

La evaluación de los aspectos medioambientales directos correrá a cargo del responsable de gestión de medio ambiente, que identificará los impactos significativos y que generan impacto. Dicha evaluación se regirá por unos parámetros como la toxicidad, la probabilidad de afección al medio o a las personas, el tipo de residuos que son almacenables y en qué zona, el riesgo en caso de situación de emergencia, el tipo de

emisiones o vertidos que se pueden generar en función de la actividad y todo ello se evaluará en una escala del 1 al 4.

La empresa ha identificado los aspectos ambientales directos con el propósito de conocer aquellos que se ocasionan por las actividades y los servicios desarrollados.

Incluiría la generación de residuos, los vertidos en el suelo, las emisiones a la atmósfera, los ruidos ocasionados, la explotación de los recursos naturales con el consumo de energía y agua o la utilización del suelo y la biodiversidad (Guolo, 1995).

Bajo este paraguas de aspectos ambientales directos, la empresa identificó:

- La generación de residuos (aceites usados de cocina)
- Consumo de la energía eléctrica
- La ocupación del suelo y la explotación de los recursos naturales como los senderos o los ríos.
- El consumo de gas y gasolina.

Los aspectos principales directos que destacan en la empresa son:

- La generación de residuos peligrosos (envases contaminados, bombillas y pilas)
- La generación de residuos como escombros
- Generación de emisiones de diversa naturaleza
- Generación vertidos (extintores)

Dichos aspectos generan contaminación del suelo, contaminación del aire y emisiones de CO₂, para ello la empresa lo gestionará con un contrato con un gestor de residuos peligrosos o especiales, los teléfonos de emergencias pertinentes y un plan de emergencias.

Los aspectos ambientales indirectos destacables serían:

El consumo de energía eléctrica por parte de los clientes que se alojen, esto genera un impacto ambiental en la disminución de los recursos naturales, emisiones a la atmósfera, para ello la empresa lo gestionará con información y sensibilización a los clientes.

LOS OBJETIVOS, LAS METAS AMBIENTALES Y EL RESUMEN DEL COMPORTAMIENTO AMBIENTAL

Se podrían esquematizar en los siguientes:

- **Objetivo primero:** Reducción del gasto energético en un 7% (eficiencia energética). Todos los grifos de las cabañas deben contar con sistemas de ahorro de agua, con aireadores, que reduzcan el consumo. Igualmente, instalar un depósito que recogiese las precipitaciones (agua o nieve) para

rellenar las cisternas de los servicios comunes. La meta podría ser adecuar las cabañas con doble acristalamiento, también conseguir una certificación energética inteligente del comedor y los aseos (Conciencia eco, 2011).

- **Objetivo segundo:** Respetar el medio ambiente con menores impactos relacionados con los alojamientos. Reducir la distancia entre las cabañas que están ocupadas y adecuarlas para una categoría con características ecológicas y diseño bioclimático.
- **Objetivo tercero:** diseño de actividades de concienciación, sensibilización y divulgación medio ambiental. Como por ejemplo una huerta ecológica.
- **Objetivo cuarto:** protección de la flora y la fauna autóctona y de la erosión tras el desarrollo de las actividades de *rafting*, escalada, *trekking*.... Mediante la adecuación de zonas muy específicas y la rotación de las actividades a realizar con base a un calendario. Limitar la circulación de bicicletas en los senderos y dividir las actividades por zonas, con el objetivo de conservar la vegetación que a su vez protegerá al suelo y evitará que se produzca erosión hídrica y que, en consecuencia, podría dañar los alojamientos si concurren fuertes precipitaciones.
- **Objetivo quinto:** unificar las reuniones a través de videoconferencias para evitar los desplazamientos innecesarios y también emitir facturas electrónicas a los clientes.
- **Objetivo sexto:** Realizar una auditoría de residuos orgánicos para minimizarlos. Por ejemplo, en el comedor se establece una comparación entre los kilogramos de residuos y el número de cubiertos, con el objeto de hacer mejores estimaciones y generar menos residuos. Otras medidas complementarias son realizar porciones más pequeñas.

INDICADORES BÁSICOS DE COMPORTAMIENTO AMBIENTAL

Los indicadores se centrarán en diversos aspectos como: generación de residuos, vertidos, emisiones a la atmosfera, generación de ruidos, afección a la flora y fauna, la ocupación del suelo, el consumo de recursos naturales y el consumo de electricidad y agua. A continuación, se establecen algunos básicos que afectan a la empresa y también se añadirán algunos parámetros:

Indicador de eficiencia energética:

- Consumo específico de energía por pernoctación. KWH/pernoctación (Benchhotelmark Madrid, 2009) Criterio inferior a 6 KWH
- El porcentaje de consumo de energía final correspondiente a energías renovables (caldera de biomasa y paneles fotovoltaicos). Criterio no inferior al 50%
- Consumo total de energía eléctrica al año. MWH al año/nº. de visitantes.

Indicador del consumo eficiente de agua:

- Consumo de agua por pernnoctación. Litros/pernoctación. Criterio: 300 litros por pernnoctación
- Caudal y descarga de duchas, baños y urinarios.

Indicador de reducción de residuos:

- Generación de residuos orgánicos (sin contar el comedor). N°. de Kg (2pax.)/pernoctación. Criterio: inferior a 4 kg
- Generación de residuos orgánicos en el comedor. N°. de Kg/N°. total de personas. Criterio: inferior a 2kg (Green Steps, 2018).

REQUISITOS LEGALES APLICABLES EN MATERIA DE MEDIO AMBIENTE

[Nota: Se ha agregado de forma esquemática de la legislación acotada al municipio, Albacete, y la Comunidad Autónoma de la empresa de turismo activo objeto de estudio, OLCADES AVENTURA]

- Licencia de apertura de actividad
- Ordenanza municipal. Ley de 4/2007 de Evaluación de impacto Ambiental de la Comunidad de Castilla La-Mancha
- Autorización de vertidos (R.D Legislativo 1/2001)
- Expedición del certificado de energía solar ACS (R.D. 1027/2007)
- Expedición del certificado de combustible biomasa para la calefacción y agua caliente sanitaria (R.D. 1027/2007)
- Expedición del certificado de instalación de aparatos a presión
- Expedición de certificado sobre la legalización de depósitos (R.D. 919/2006)

VERIFICADOR AMBIENTAL: xxxxxxxxxxxxxxxx

FECHA DE VALIDACIÓN: 30/3/2021

3.4. Forma básica de auditar un hotel de ciudad

ÁMBITO	PREGUNTA	OBJETIVO
Diagnóstico inicial y la aplicación del sistema de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe algún sistema de calidad propio que el hotel esté aplicando? - ¿Existe un documento de objetivos de calidad? - ¿Posee el hotel un manual de calidad? - ¿Ha existido cultura previa de aplicación de otros sistemas de calidad en el pasado? (Gómez, 2017) 	Valorar si existe un sistema de calidad específico y propio, y además si el hotel tiene cultura y experiencia con ellos.
Control e implementación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen responsables designados para el control de calidad? 	Conocer si el hotel cuenta con personas

del sistema	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe un departamento o comité de calidad incluido en la jerarquía orgánica del hotel? - ¿La alta dirección establece la política de calidad? - ¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de la calidad? 	responsables en el ámbito de la calidad, y si poseen un órgano dirigido por la dirección que ejerce control sobre el sistema.
Recursos humanos, formación, motivación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los trabajadores del hotel conocen el sistema de calidad? - ¿Tienen conocimientos, formación o sensibilidad relativa a los sistemas de calidad? - ¿Están de acuerdo con los compromisos, la política de calidad y los objetivos del sistema de calidad? 	Determinar si los trabajadores tienen conocimiento formación y compromiso con el sistema de la calidad del hotel.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe una metodología definida para la evaluación de la calidad? - ¿Se define un plan correctivo? 	Precisar si el hotel está aplicando instrumentos para evaluar la auditoría.
Procesos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe una delimitación de los procesos que se llevan a cabo? - ¿Mantienen los procesos un control periódico? - ¿Se evalúa la efectividad de la aplicación de procesos y procedimientos? 	Conocer si existe en el hotel un mapa de procesos y saber si se describen, evalúan y controlan.
Sistema de gestión de mejora y excelencia	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El hotel tiene establecidos objetivos de mejora de la calidad de los servicios de forma periódica? En caso de haberlos, ¿están divididos en diversos grupos departamentales. 	Delimitar si se ponen en práctica los instrumentos de mejora continua a varios niveles de la empresa.
Tratamiento de quejas, sugerencias y otros sistemas de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se registran los resultados de satisfacción de los clientes del hotel? - ¿Se registran sus quejas? - ¿Se tabulan y se extraen resultados cuantitativos y cualitativos de los cuestionarios de satisfacción? - ¿Existe un cuadro de control con indicadores? - (por ejemplo: mal, bien, regular / número de quejas / responsable) - ¿Existe una metodología específica para la comunicación con el cliente? (Gómez, 2017) 	Determinar si la empresa registra las quejas y sugerencias de alguna forma y si tabula los resultados y extrae conclusiones.
Seguridad y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se controla la calidad de las instalaciones como cocina, piscina, sauna...? ¿Cómo? - ¿Existe un control de los materiales del catering y la materia prima del departamento de Food&Beverage? - ¿Cuál? 	Conocer si existe un control en la calidad de las infraestructuras del hotel y de las materias primas.

Manual de calidad	- ¿Tiene el hotel un manual que delimite la política y gestión de calidad?	Saber si el hotel dispone de un manual de calidad.
Auditorías de control	- ¿Existe una auditoría de control? - ¿Cuándo fue la última vez que se realizó una? - ¿Cuándo y quién la lleva a cabo?	Conocer si se lleva a cabo una auditoría de gestión y delimitar a los responsables

3.5. El servicio de un restaurante: control e indicadores

INDICADOR I: NIVEL DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON EL SERVICIO PRESTADO

- **Finalidad:** principalmente conocer el nivel de satisfacción de los clientes y su grado de fidelidad en el restaurante.
- **Cada cuando se realizará el control:** control mensual.
- **Objetivo:** Tener un resultado superior a 7,5 sobre 10 puntos. Inferior reflejaría cierta insatisfacción.
- **Método:** Cuantificar cada pregunta de un cuestionario 1 o 0 de un total de 10 preguntas.
- Capacidad de tabular los datos cuantitativos fácilmente.
- **Fórmula:** Sumar todos los puntos obtenidos en los formularios y dividirlos por el número de formularios. Por ejemplo: el restaurante en último mes ha recopilado 100 formularios los puntos totales de la suma de los formularios 780 puntos. FÓRMULA = $780/100 = 7,8$ nivel de satisfacción por encima del objetivo esperado.
- **Soporte de registro:** Encuesta de satisfacción con preguntas cerradas con posibilidad de tabular los datos y registro de las respuestas en hojas de cálculo.

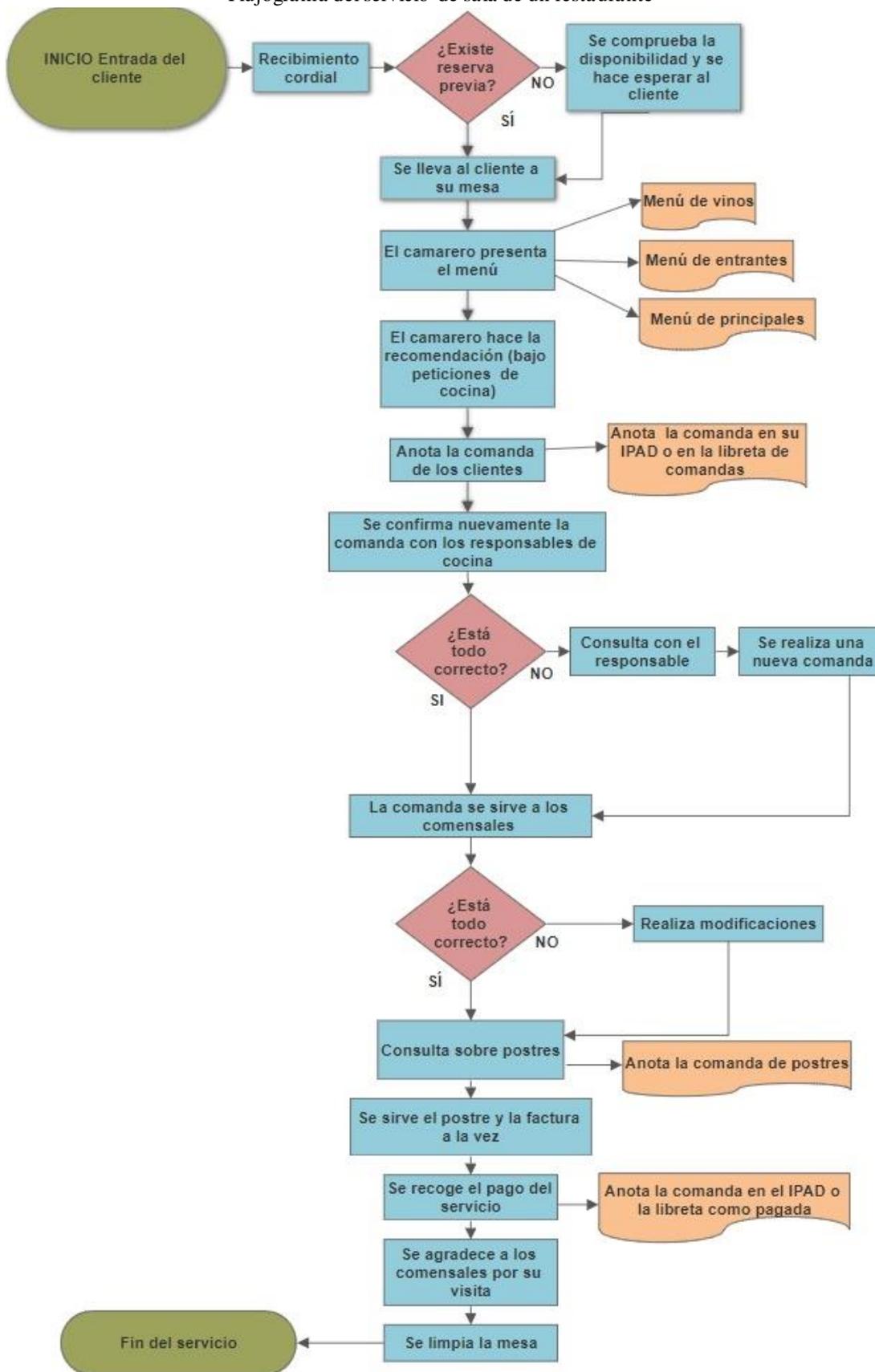
INDICADOR II: NIVEL DE RECTIFICACIÓN DE LAS COMANDAS

- **Finalidad:** principalmente conocer si la información entre cocina y servicio fluye constantemente y si está actualizada. Posteriormente, valorar la compra de una pizarra electrónica con actualizaciones vía wifi para conocer la mercancía que se ha agotado o la que interesa sacar a la venta y al consumo.
- **Cada cuando se realizará el control:** control mensual.
- **Objetivo:** Tener un resultado superior a 20% de rectificaciones de las comandas.
- **Fórmula:** número de comandas rectificadas / número de comandas totales X 100 = % de comandas rectificadas. Por ejemplo: FÓRMULA = 220

comandas rectificadas / 1000 comandas * 100 = 22% de comandas rectificadas.

- **Soporte de registro:** Con base a las comandas rectificadas del IPAD se procesa los datos en una hoja de cálculo y se plasman en un documento de errores de servicio.

Flujograma del servicio de sala de un restaurante



Elaboración propia con el programa Smart Draw.

3.6. Documentos necesarios de una agencia de viajes para aplicar a la certificación correspondiente

En primer lugar, es conveniente aclarar que para contestar a la pregunta se han tenido en cuenta las valoraciones que realiza la norma UNE 189001:2006 (sin vigor) y su sucesora, la norma UNE 189001:2011 (vigente) sobre los servicios turísticos de intermediación. Dichas normas se han obtenido con la licencia de la UOC en la base de datos AENORMAS (hipervínculo al enlace). Dicho esto, se ha seleccionado un resumen de la información más importante que debería conocer el auditor para que pudiese solicitar la agencia la antedicha certificación. Se han incorporado algunos ejemplos para dotar al caso objeto de estudio de mayor practicidad y comprensión.

- **Documento donde conste el nombramiento de un gestor** de calidad propuesto por la dirección de la agencia de viajes y el alcance de sus responsabilidades.
- **Plan de gestión medioambiental.** En el constará, por ejemplo: la recogida y el reciclado del material, la formación al personal de la agencia, el programa de concienciación de los clientes al turismo sostenible y a la selección de proveedores.
- **Cuadrante donde conste la planificación con actividades** a realizar en la próxima temporada, y que además incluirá los objetivos programados y un histórico alcanzado en los últimos años.
- **Documento donde mencione el sistema de comunicación interna.** Por ejemplo: con notas internas entre la dirección y los trabajadores de la agencia, las circulares o el memorándum, con el objetivo de asegurar que se recibe la información a todos los niveles.
- **Manual de calidad** que defina a la agencia de viajes, su política, objetivos de calidad y que presente atención a los procedimientos del sistema de calidad de la agencia.
- **Conjunto de instrucciones/procesos** que describan de qué forma, quién y de qué manera se realizan las actividades destinadas a proporcionar la satisfacción a los clientes de las agencias. Por ejemplo: el proceso de recibimiento del cliente (saludo cordial, información precisa y directa, sugerencias, concertar una cita y la despedida cordial).
- **Registros de calidad** con documentos que certifiquen como se realizan las actividades descritas en los procedimientos internos.
- **Documento donde consta el procedimiento de revisión del sistema de calidad** por parte de la dirección. Éste se actualizará cada año y en él debería constar: el cumplimiento de objetivos, las condiciones adversas a la calidad, las quejas y las reclamaciones de clientes, las encuestas, el plan de formación...

- **Formalización de un procedimiento para regular y gestionar la documentación** referente al sistema de calidad. Por ejemplo: debería constar la naturaleza del documento, el título, la fecha, el código o las referencias. Es importante que se defina la responsabilidad relativa a su elaboración y el método de almacenamiento y archivado, virtual, físico o ambos. También deberá constar el tiempo mínimo y máximo de conservación.
- **Informe sobre el sistema de archivo** en el que conste la documentación administrativa y operativa principalmente. Por ejemplo: la documentación administrativa de las agencias con todas las facturas de los proveedores, guías u otras agencias, la documentación operativa como las reservas, los contratos o la documentación sobre destinos o clientes.
- **Documento que incluya las necesidades de formación** de los empleados. Éste incluirá, por ejemplo: las fórmulas de cortesías y el trato con el cliente, las normas de calidad y los conocimientos técnicos y certificaciones del personal con los programas informáticos de reserva Amadeus, Galileo, Sire...
- **Documentación de los criterios en los que se basa la elección de los proveedores.** Por ejemplo, la agencia puede llevar a cabo los criterios que rigen el modelo compensatorio multiatributo.

Modelo compensatorio de procesamiento por marcas, modelo multiatributo

Criterios de evaluación	Peso (%)	Proveedor		Resultados	
		A (1-5)	B (1-5)	Prov. A	Prov. B
▪ Calidad del producto	50	4	3	2	1,5
▪ Plazo de entrega	15	1	1	0,15	0,15
▪ Nivel de sostenibilidad	10	1	4	0,10	0,40
▪ Flexibilidad	5	1	1	0,05	0,05
▪ Precios	15	2	3	0,30	0,45
▪ Alternativas de productos	5	1	1	0,05	0,05
	100 %			2,65	2,60

Fuente: Elaboración propia.

La suma de los distintos pesos asignados a cada criterio, multiplicada por la valoración asignada ofrece un resultado evaluativo de cada proveedor. Las debilidades de un proveedor en un determinado criterio pueden ser compensadas por las fortalezas de otros (O'shaughnessy, 1991). El criterio que compensa básicamente es la calidad del producto porque su peso asignado respecto al resto de criterios es muy elevado un 50%.

- **Listado de criterios prioritarios** según los cuales se realizan las actividades de comercialización y posventa.

- **Documentos que refuercen un sistema de procedimientos de acciones correctivas** que identifique las condiciones adversas a la calidad y que contemple las medidas preventivas y las acciones correctivas. Por ejemplo: una acción preventiva sería contar con proveedores alternativos o disponer de más plantilla en épocas especiales de más viajes como el verano.
- **Documento que refleje el sistema de recogida de quejas y sugerencias** de los clientes
- **Informe sobre el procedimiento** a seguir para evaluar la evolución del plan de calidad.
- **Pautas sobre el control, presentación y entrega de la documentación** de viaje para los clientes: por ejemplo: firma y fecha que garantice el recibí.
- **Políticas de actuación** respecto a incidencias más comunes en los viajes. Por ejemplo: enfermedades con los guías de turismo, problemas con los transportes...
- **Inventario de materiales.** Por ejemplo: como folletos, dípticos o revistas que garantice un servicio óptimo.
- **Documento donde conste un procedimiento para la revisión del sistema de calidad:** cumplimiento de objetivos, asignación de recursos, responsabilidades...

En resumen: sería necesario contar de declaraciones documentadas de una política de calidad, de unos objetivos concretos de la calidad, de un manual de la calidad, de unos procedimientos documentados requeridos en esta norma, de los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y de los registros requeridos por dicha norma.

3.7. La gestión de calidad en los destinos turísticos

La gestión de un destino turístico exige una coordinación conjunta y mutua entre todos los actores institucionales y socioeconómicos implicados, tanto en el sector turístico como no turístico. Además, se precisa de un enfoque de todos los niveles administrativos públicos y también del sector privado con el propósito de establecer actuaciones capaces de fortalecer los destinos turísticos. Por lo tanto, las iniciativas de coordinación para ofrecer un nivel de calidad no dependen, exclusivamente, del sector privado, tampoco la definición de la capacidad de carga, porque si fuese así los destinos turísticos se verían sobreexplotados y alejados de una visión de desarrollo sostenible, tampoco la dependencia hacia los equipamientos, infraestructuras o a la gestión de servicios.

No obstante, es cierto que las Administraciones Públicas utilizan las normas para regular las actividades turísticas por ejemplo en las condiciones, los derechos, la publicidad, la comercialización, la facturación...pero también, es la Administración

Pública la que asume los retos de dotación de infraestructuras, equipamientos, servicios públicos... a los destinos. En consecuencia, el desarrollo y la consolidación de un destino dependen, en gran parte, de la accesibilidad y la gestión que se realiza de los servicios públicos por parte del Sector Público en coordinación con el Sector Privado.

Los planes de excelencia fueron creados a inicios de los años noventa por el Estado español con el objetivo de revitalizar destinos o espacios turísticos consolidados. Tienen el objetivo de reimpulsar un nuevo modelo de desarrollo turístico basado en la responsabilidad conjunta entre los agentes públicos y privados, con liderazgo de la administración local y bajo premisas de una política turística sostenible.

Es común en nuestro país que, debido al monocultivo turístico de sol y playa, los planes de excelencia sean frecuentes en destinos consolidados de litoral, y las acciones están enfocadas al acondicionamiento de playas, la dotación de equipamientos, la diversificación de la oferta turística, las actuaciones en el medio ambiente, la recuperación urbanística, la gestión, la dinamización empresarial y la formación. Por otro lado, es conveniente aclarar que los planes de dinamización sí son los apropiados para destinos turísticos emergentes, es decir, aquellos que están en fases de desarrollo y necesitan de actuaciones específicas para desarrollar una problemática y una realidad distinta como la debilidad de la oferta turística o la pobre organización del tejido empresarial (Beas, 2009).

Con base a la norma UNE 178501, los destinos turísticos inteligentes se cimentan en la innovación, la tecnología, la accesibilidad universal y la sostenibilidad. Buscan mejorar la experiencia de los turistas durante todas las etapas del viaje (previaje, durante el viaje y el postviaje), esperan impulsar la competitividad y mejorar el posicionamiento del destino, aumentar una gestión más eficiente mediante la innovación, además de hacer hincapié en la sostenibilidad en las tres dimensiones, económica, social y medioambiental. Finalmente, y ligado a la dimensión económica del destino sostenible, los destinos inteligentes también buscan mejorar la condiciones de vida y la calidad de los residentes.

Aunque el ente gestor es entendido como un organismo público-privado que vela por el desarrollo de la competitividad de las empresas y los servicios turísticos en destino, no considero que sea el único agente responsable en la implantación de un sistema de calidad en el destino, además de que tampoco sería suficiente para garantizar que se involucrasen varios sectores. En el caso del SICTED, es necesario la intervención de otros agentes como: la Secretaria de Estado de Turismo, la Federación Española de Municipios y Provincias, el Comité de Interdestino, las empresas de servicios turísticos, los formadores, los asesores y los evaluadores. En el SICTED, además del ente gestor, también participa otro órgano que asume una gestión continua para la mejora de la calidad de los destinos con carácter permanente como es la Mesa de Calidad Turística del destino que se encarga de convocar a los principales representantes públicos y privados, además de valorar la gestión del ente SICTED al

frente del proyecto, de elaborar propuestas de mejora y de aprobar una memoria anual del proyecto presentada por el ente gestor. Por lo tanto, el ente gestor dinamiza el desarrollo del proyecto en el destino y coordina a los agentes, pero no es el único responsable ni garantiza el involucramiento sectorial.

3.8. Descripción y finalidad de la metodología SICTED

El SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) es un proyecto de mejora de la calidad en los destinos turísticos que se encuentra impulsado por la Secretaria de Estado de Turismo (SET) y que cuenta con el soporte de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y, también, con el respaldo de TURESPAÑA.

Proporciona una metodología que ofrece un sistema integral permanente de gestión de calidad sobre un destino turístico, centrado su enfoque hacia la mejora continua de los recursos, servicios y del espacio. Es decir, ofrece una metodología capaz de lograr un nivel de calidad homogéneo dentro de un mismo destino turístico, con el propósito de que no se aprecien diferencias significativas de calidad entre los diversos elementos, tanto públicos como privados, que intervienen en la gestación de la experiencia turística. Es un proyecto con una clara orientación hacia la mejora continua y una actitud de recuperación y puesta en valor de los recursos y del espacio.

Entre las varias herramientas con las que se nutre el plan, se destacan los 32 manuales de buenas prácticas, uno por cada oficio⁸ [listados en la nota al pie], dichos oficios son los que interactúan de forma directa con el turista. El propósito es mejorar el servicio de los oficios y, en consecuencia, fomentar la satisfacción de los turistas. Obtener el sello SICTED trae intrínseco que las empresas certificadas mantienen unos estándares de calidad.

Grosso modo, el sistema consta de 6 ciclos, donde a través de los cuales las empresas reciben la formación, las asesorías técnicas individuales y colectivas, que dan soporte en materia de gestión. Complementariamente, se organizan grupos de mejora que permiten interactuar con otros empresarios del sector, proponer ideas a desarrollar en el destino y crear sinergias importantes con el ente gestor del SICTED que puede ser un ente de régimen local como un Ayuntamiento, una Mancomunidad o una Diputación. Los contactos se desarrollan a través de una plataforma digital a la que acceden los diferentes empresarios y donde tienen que mostrar la evolución y poner en

⁸ Las agencias de viaje, los albergues, el atraque de los cruceros y *ferries*, las empresas de alquiler de vehículos y embarcaciones de recreo, los artesanos, los bares y cafeterías, los campings, los alojamientos rurales, los museos y los centros de interés turístico, los comercios, los *convention bureau*, las empresas de turismo activo, los espacios naturales protegidos, las estaciones de esquí y montaña, los guías turísticos, los hoteles y apartamentos turísticos, las oficinas de información turística, OPC's, los palacios de congresos, la playas, los puertos deportivos, la seguridad ciudadana, los restaurantes y empresas turísticas de catering, los taxis, las empresas de transporte turístico, las bodegas, las escuelas de español para extranjeros, los servicios de limpieza, lo servicios turísticos de salud, el turismo industrial y los campos de golf.

evidencia la mejora que ha realizado su empresa, además de cumplir con el manual de buenas prácticas.

Finalmente, cada uno de los seis ciclos finaliza con una evaluación externa realizada por un evaluador ajeno a la empresa y al destino, y culmina con la obtención del distintivo de Calidad Turística que se puede obtener una vez superado el Comité de Interdestinos.

Este distintivo, una sonrisa, acredita el cumplimiento de los requisitos y es un reconocimiento al esfuerzo y al compromiso de calidad continua, además de una manera de demostrar valor añadido, compromiso, y de diferenciarse (los establecimientos/empresas) de la competencia. Tiene validez bienal, aunque está condicionado a una evaluación anual de seguimiento. En la actualidad, existen 191 municipios adheridos a los programas y más de 5000 empresas distinguidas, y la tendencia es a seguir aumentando.

▪ **Resumen de características:**

- Es un sistema normalizado de calidad para destinos turísticos.
- Está diseñado por la Secretaría General de Turismo de Gobierno de España.
- Tiene flexibilidad y capacidad de adaptación en diversos ámbitos territoriales y en múltiples tipologías de turismo.
- Los estándares de calidad se amparan en manuales de buenas prácticas. Igualmente, también se apoya en un ente gestor (dinamizador), en una mesa de calidad y en un cuadro de control.
- Es un sistema integral y permanente de calidad en los destinos turísticos que se centra en la mejora continua de los servicios, recursos y espacios.
- Su posibilidad de ser compatible y coherente con otros modelos de calidad turística.
- La capacidad para ser un referente porque permite la comparación de los niveles de calidad de destinos con características similares.

El SICTED surge en respuesta a la necesidad de proveer a los destinos turísticos de herramientas que permitan integrar y focalizar las actuaciones emprendidas bajo un objetivo común, que sirva para consolidar los esfuerzos individuales a nivel subsectorial.

El SICTED persigue un nivel de calidad homogéneo en los servicios ofrecidos al turista dentro de un mismo destino, de manera que no se aprecien deficiencias de calidad sustanciales entre los diferentes productos (agentes) que componen la oferta en el destino. Con ello se reducen los elementos negativos sobre la percepción y sobre la satisfacción de los turistas. Se trabaja con empresas y servicios turísticos con el propósito nuclear de que el turista tenga una experiencia agradable, satisfactoria y

atractiva. Por añadidura, que la calidad que encuentre el turista en los distintos servicios a los que tenga acceso en el destino sean homogéneos, de modo que no se produzcan diferencias, experiencias negativas ni discordancias. A nivel metodológico y procedimental, el proyecto implica un enfoque en la aplicación del Sistema de Calidad Turístico Español, y está caracterizado por la gestión coordinada del destino, la aplicación conjunta entre subsectores de variables de calidad y, debido a la transversalidad del turismo, a la incorporación a este proyecto de subsectores no, eminentemente, turísticos, aunque sí relacionados con la calidad del destino. A otro nivel, el SICTED persigue un reconocimiento al esfuerzo y al compromiso con la calidad y la mejora continua del destino, a la vez que busca distinguirse al establecimiento frente a la competencia.

Ventajas: la implantación de SICTED implica una serie de beneficios a nivel del destino y a nivel de las empresas.

▪ **Para el destino:**

- Ofrece un nivel de calidad homogéneo en todos los servicios turísticos, aspecto que lleva aparejado el incremento de la satisfacción de los turistas, y una buena estrategia para colocar la primera hacia el fomento de la fidelización de estos.
- Sirve para forjar una estructura de gestión permanente que vigile el aumento de la competitividad de las empresas turísticas del destino.
- Ayuda a crear una mayor cohesión e implicación gracias a la participación de los empresarios en el desarrollo turístico del destino.

▪ **Para las empresas:**

- Ayuda a mejorar la gestión interna de las empresas, principalmente en los procesos que están vinculados con la satisfacción al cliente.
- Implica ser partícipe de un gran proyecto de calidad donde intervienen miles de empresas y donde el equipo de las empresas puede formarse, mejorando su cualificación a través de planes formativos. En concreto, un plan formativo de 4 ciclos dividido en 19 módulos formativos.
- Permite recibir asistencia, ayuda y asesoramiento técnico que posibilita la mejora de las empresas.
- Mejora la competitividad del sector, y el otorgamiento del distintivo de Compromiso de Calidad Turística supone un reconocimiento a todos los niveles (Diario Información, 2014).

▪ **Para el visitante:**

- El aumento de su satisfacción
- Incremento de la fiabilidad

- Favorece la identificación y el reconocimiento

- **Dificultades:**

Una de las mayores dificultades, a parte del proceso burocrático, el alto coste de implantación y el mantenimiento, es que la visión integradora del sistema causa que el manual de buenas prácticas sea similar para un establecimiento hotelero grande que para una pensión familiar modesta, por ejemplo. No existe una proporcionalidad y eso dificulta su no practicidad en todos los casos, además de que el manual puede parecer limitado y poco actualizado en los apartados de novedades tecnológicas y nuevas tendencias del mercado turístico.

Existe un escaso seguimiento de la evolución de las empresas en algunas fases de implantación, principalmente, en los ciclos de renovación y seguimiento. Finalmente, hay que señalar otra de las grandes limitaciones del SICTED, como es el pobre reconocimiento entre el público y los beneficios del distinto a comparación de otros instrumentos. También hay que destacar las insuficiencias en el proceso de evaluación y de elaboración del diagnóstico apropiado.

- **Idoneidad:**

Como responsable del *Convention Bureau* de Valencia, considero que el proyecto SICTED no es el apropiado para respaldarlo. SICTED es idóneo para todas aquellas empresas turísticas que empiezan a trabajar con sistemas de gestión de calidad desde cero, es decir, es un primer paso para implantar la calidad en las empresas. No obstante, los *Convention Bureau* necesitan de modelos de reconocido prestigio, exigencia, profundidad, especificidad y trayectoria que sirvan para lograr posicionar mejor sus objetivos en el mercado, en este caso posicionar Valencia como un lugar con las máximas garantías para celebrar reuniones y para desarrollar el destino.

Considero que la norma UNE 187005:2009 es la apropiada y específica porque regula todas las funciones de gestión y prestación de los servicios finales, los procesos de prestación de dichos servicios, además de las instalaciones y los equipamientos necesarios para el correcto funcionamiento de un *Convention Bureau*. El sistema SICTED puede ser la primera piedra que permita que surjan iniciativas interesantes referidas al diseño de nuevos productos turísticos o acciones conjuntas de promoción o mejoras en la planificación y gestión del destino, pero la norma específica UNE 187005:2009 para los *Convention Bureau* es la que dota de prestigio, rigurosidad, fiabilidad y promoción al más alto nivel internacional.

3.9 Desarrollo del plan estratégico: Ejemplo (Sopela)

PLAN ESTRATÉGICO DE SOPELA 2018-2023

- **Filosofía del plan**

Partiendo de un hipotético diagnóstico de situación sobre las potencialidades de Sopela, el Plan Estratégico de Turismo de Sopela 2018-2023 estará impulsado,

principalmente, en un ámbito territorial local, es decir por entes locales como el Ayuntamiento de Sopela y la Diputación Foral de Vizcaya. La piedra angular del plan y su finalidad nuclear es revalorizar, potenciar, promocionar y mejorar la competitividad, además de mitigar la marcada estacionalidad del destino turístico. Será un plan sectorial, con un claro acuerdo de todos los actores que influyen en el tejido socioeconómico del municipio, incluyendo, el respaldo incondicional de los residentes del mismo.

El plan estratégico de turismo de Sopela 2018-2023 establece las bases para potenciar los recursos turísticos, mitigar los efectos de la estacionalidad, la búsqueda de nuevos perfiles de visitantes y la oferta de nuevos productos turísticos como un referente para un futuro clúster en actividades de surf y de turismo idiomático. Además, también pretende hacer frente a la heterogeneidad, transversalidad y volatilidad del sector turístico mediante una competitividad también basada en la búsqueda de herramientas y productos innovadores de corte tecnológico que sirvan para satisfacer más y mejor a la exigente demanda de visitantes. El plan estratégico de turismo de Sopela 2018-2023, tiene un marco temporal de cinco años y cuenta con un respaldo con un eminente marco institucional de régimen local (ayuntamiento, diputación, asociaciones, fundaciones...). Algunas partidas del plan estarían abiertas al modelo de democracia participativa, bajo el modelo de presupuesto participativo de ámbito local como ya viene sucediendo en el municipio.

El plan pretende afrontar retos de un horizonte turístico cada vez más completo, exigente y competitivo, así como buscar fórmulas que sigan generando rentabilidad entre las entidades turísticas implicadas.

Para la realización del plan se ha tenido en cuenta múltiples recursos de diferentes fuentes y con diversas metodologías. En primer lugar, herramientas de carácter participativo con los principales agentes del sector turístico de Córdoba, también mesas de trabajo con expertos en el sector, además de empresarios y directivos de las principales empresas turísticas de la provincia. Igualmente, se ha nutrido de encuestas realizadas a los turistas en origen y en destino. En dicha participación se intentaba buscar una visión de interés única, global y consensuada del sector turístico cordobés y marcar una línea estratégica de turismo en la ciudad que aportase un valor añadido.

▪ **Objetivos:**

Uno de los objetivos marco del plan es pretender consolidar y diversificar la demanda turística, mejorar la competitividad, revalorizar sus recursos turísticos y aumentar la rentabilidad turística del municipio. Para ello, marca una serie de objetivos:

- Posicionar los atractivos turísticos en segmentos de mercado específicos y en temporadas concretas para mitigar mejor la estacionalidad.
- Diversificar la oferta turística ofreciendo itinerarios interpretativos de corte cultural, natural y potenciando nuevos productos turísticos como el turismo gastronómico, el turismo de actividades deportivas como el surf y el turismo

idiomático (euskera) o los intercambios educativos como medidas de promoción.

- Experimentar con opciones tecnológicas e innovadoras que sean capaces de mejorar la promoción, comercialización y la satisfacción de los visitantes. Por ejemplo: se podría plantear una modalidad de “SmartCity” a “SmartTown” esta actuación trata de desarrollar una aplicación para móviles inteligentes y tabletas que incorpore tecnología de geoposicionamiento en el destino y también el potencial de la realidad aumentada. Sirve para que el turista pueda realizar una visita diferente en el destino haciendo hincapié, sobre todo, en las rutas del cinturón de hierro y los dólmenes. Esta actuación se centra en posicionar a Sopela como una *Smartown* donde una aplicación permita a los visitantes información relacionada con la ruta, su distancia, su duración, su dificultad...con un itinerario marcado sobre un mapa como en *Google Maps*. La aplicación incorpora la realidad aumentada ofreciendo un contenido interesante para los turistas con interpretaciones del territorio y patrimonio en tiempo real, además de añadir información sobre el contexto de recursos y servicios.
 - Implicar a los residentes en los proyectos a través de los presupuestos participativos con el objeto de implicar en acciones y sensibilizar de las ventajas del turismo en el municipio y la comarca.
 - Mejorar la riqueza que produce el turismo en beneficios directos e indirectos y minimizar los costes ocultos del turismo. Por ejemplo: la influencia que tiene el sector turístico de la comarca de Uribe en otros sectores o las fugas económicas que se puedan producir en el municipio.
 - Impulsar un modelo sostenible que sea compatible que no comprometa ni los recursos naturales, ni culturales, ni tampoco los económicos o el desarrollo social.
 - Crear un referente turístico en la comarca de Uribe que sirva para potenciar las singularidades del municipio como un activo y fortaleza para competir en el mercado.
 - Finalmente, estudiar fórmulas que asienten una mayor corresponsabilidad y cooperación futura entre los diversos entes locales para evitar solapamientos de promoción, desaprovechamiento de recursos y disfuncionalidades de gestión.
- **Diagnóstico turístico:**
- **Contexto socioeconómico:** Sopela está ubicado en la comarca de Uribe, a escasos 18 km de Bilbao, y forma parte de la Mancomunidad de Servicios de Uribe-Kosta. Tiene 13.510 habitantes en datos del último censo de 2017, aunque se quintuplica en la época estival, destaca por ser un pueblo de

litoral, apenas tiene 62 metros de altitud, con una superficie de 8,4Km cuadrados, cuenta con empresas locales pequeñas, pero es, eminentemente, turístico en verano con importantes academias de surf. Por su cercanía a Bilbao se ha convertido en un bonito pueblo dormitorio donde su población va aumentando año tras año y ha pasado de ser zona de segunda residencia de familias acomodadas a primera residencia. Sopela está considerado uno de los pueblos con una mayor renta per cápita del Estado y con un mayor número en el precio de la vivienda.

El plan estratégico de turismo de Sopela 2018-2023 intenta ir en consonancia con el resto de los planes estratégicos provinciales y locales del gobierno vasco enfocados en un marco de mundo globalizado y auspiciados en un constante contexto de crecimiento competitivo, muy sensible a los cambios socio demográficos, tecnológicos, político-económicos o institucionales.

- **Oferta turística:** el plan debe contar con una estructura de servicios básica, que sea capaz de dar soporte para tejer un desarrollo turístico en la localidad. La oferta turística se compone de recursos patrimoniales, naturales, culturales, recursos humanos, establecimientos hoteleros, de restauración, de empresas de servicios, de comunicaciones, etc. Toda una masa crítica esencial que sirva para sostener a Sopela como un municipio enfocado a la actividad turística.

OFERTA DE ALOJAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Casa Rural Telleri (Casa de huéspedes) - Hotel Modus Vivendi (Hotel de tres estrellas) - Aloka Rooms Sopela (Hostal, primera línea de playa) - Goizalde (Hotel de dos estrellas) - Camping de Sopelana - Hotel Boutique Bahía de Plentzia (a 3,8km en Plencia) - Restaurante y Casa de Marinos UribeKosta (a 3,9km en Plencia) - Hotel Igeretxe (a 4,6km en Getxo) - Petit Palace Tamarises (a 4,7km en Getxo) - Hotel Neguri (a 4,9Km en Getxo) - NH La Avanzada (a 5,6km en Leioa)
------------------------------	--

OFERTA GASTRONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Ardo berri: restaurante de calidad y gastronomía tradicional. - Cervecerías: Cervecería el sol / Cervecería Sopela - Restaurante/bar asiático: Chino mandarín/ Don kebab - Gambrinus - Gardoki - Goizalde - Jauregi - Iru-bide - Kux kux - Meñakoz jatetxea - Pizzerías: Pizzería mec mec / Pizzería Totó
----------------------------	---

OFERTA DE TURISMO ACTIVO	<p>Existen empresas de turismo activo, algunas de ellas especializadas en la práctica de surf.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gorka Yarritu Surf Eskola Sopela ▪ Peñatxuri Surf Eskola ▪ La Salvaje Surf Skola ▪ Uribe Kosta Surf Eskola <p>Otra especializada en parapente como es: Parapente Bizcaia</p>
-------------------------------------	--

OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS - CULTURALES	<p>Existe una oficina de turismo abierta todo el año que ofrece información turística del municipio, de la costa vizcaína y de Euskadi en varios idiomas, además organiza visitas guiadas por los alrededores y vende productos con la marca Sopela. Igualmente, hace de intermediaria al facilitar los contactos para obtener alojamientos, restaurantes o para contratar actividades al aire libre o realizar cursos de surf o parapente. Por la afluencia de visitantes en verano, se auxilia con otro punto de información. El Hall Cultural del ayuntamiento y la casa de la cultura Kurtzio ofrecen un programa de actividades que pueden ser igualmente interesantes para los visitantes.</p>
--	--

COMUNICACIONES Y ACCESIBILIDAD	<p>Se encuentra a 18km de Bilbao, a 81 de Vitoria y a 113 de San Sebastián. Se puede acceder por carretera fácilmente por la BI-634 desde Bilbao, por la AP-68 desde Vitoria y por la AP-8 desde San Sebastián. El autobús urbano Soplebus une con los barrios Larrabasterra, Arrieta, Playas, Soplemar, Ugeraga, Moreaga y Centro. El Bizkaibus conecta la ruta Sopolana-Munguía-Gatica, finalmente existe la línea de metro 1 Extebarri – Plentzia con las estaciones de la zona C Larrabasterra y Sopolana.</p>
---	--

- **Recursos turísticos (ejemplo inventario de 3 recursos)**

RECURSO 1: DÓLMENES DE MUNARRIKOLANDA

- **Identificación**
 - Categoría: Histórico-natural
 - Tipo: Conjunto histórico
 - Subtipo: Complejo/restos megalíticos
 - Jerarquía: Complementario

- Localización: Sopela (Plentzia-Mungia), sendero GR280 al sur del municipio. En las coordenadas Coordenadas.—Long. 0°43' 37" Lat. 43° 21' 32"
- Organismo responsable de gestión: Ayuntamiento de Sopela y la Diputación Foral de Vizcaya



Dólmenes de Munarrikolanda. Fuente: Turismo.sopelauda.org

▪ **Características**

- Descripción: El cordal de Munarrikolanda alberga siete monumentos megalíticos entre dólmenes y túmulos circulares de piedra arenisca y tierra. Se trata de monumentos naturales funerarios del Neolítico.
- Acceso: en principio, el acceso directo es desde el Polideportivo Urko en la misma localidad de Sopela, aunque existe otro punto de acceso a los dólmenes desde Berango, cercano al cementerio. Se inicia el recorrido desde el merendero cercano a las instalaciones deportivas de Urko, y a través de Medibe, se une con el cordal Munarrikolanda a la altura de Infernueta. Desde aquí, se comienza un sendero que transcurre desde la parte alta del cordal, donde se divisan monumentos funerarios, trincheras y búnkeres, hasta finalizar en Pozozabale.
- Infraestructura turística: Es completa, existen paneles informativos, balizas y pinturas durante el sendero turístico GR280 hasta los dólmenes. Los

monumentos funerarios se encuentran señalizados por medio de los hitos oficiales del Gobierno Vasco.

- Actividades complementarias: posibilidad de ver el cementerio de Berango, visitar el monte Aramburu o disfrutar de unas vistas impresionantes que abarcan el monte Jata, el faro y los montes costeros de Gorliz.
- Nivel o grado de utilización: la oficina de turismo de Sopela valora en un 50% de los visitantes que se muestran interesados en conocer los dólmenes o en realizar una ruta por los senderos.

▪ **Valoración**

- Importancia actual: es un recurso complementario a nivel provincial y un recurso atractivo a nivel local. No obstante, no se le considera un recurso turístico de primer orden capaz de atraer grandes flujos de visitantes. En términos de la organización del espacio turístico mundial elaborada por Stock, los dólmenes de Munarrikoland dinamizan el territorio y, como consecuencia, lo configuran como un destino turístico regional dominante de rango C⁹. (Stock, 2003).
- Conflictos de uso: no se detectan
- Relación con otros recursos: se integra perfectamente con el resto de recursos turísticos

RECURSO 2: PLAYA DE BARINATXE

▪ **Identificación**

- Categoría: Natural-Paisajístico
- Tipo: Natural
- Subtipo: Playa
- Jerarquía: Complementario
- Localización: ubicada a escasos menos de 1km de la parada de metro de Larrabasterra, entre los municipios de Sopela y Guecho.
- Organismo responsable de gestión: Ayuntamiento de Sopela y la Diputación Foral de Vizcaya.

⁹ Se destacan por no tener una demanda y cobertura de ámbito internacional. Aunque puedan ejercer de forma esporádica o en temporadas muy específicas un espacio internacional, mantienen una dinámica eminentemente regional y con unos flujos secundarios.



Playa de Barinatxe. Fuente: Wikimedia Commons

■ **Características**

- Descripción: Barinatxe, también conocida como “La salvaje” por un sistema dunar propio, es una playa de arena fina no urbanizada con una longitud de 752 metros. La playa cuenta con diversos picos, la más conocida es la ola de “La triangular”, con fondo rocoso, funciona con varias mareas. Destaca también por la práctica del nudismo en los laterales de la playa y su carrera nudista anual, además de la práctica de numerosas actividades de surf producidas por el gran oleaje de sus aguas y por agrestes acantilados apropiados para la práctica del parapente.
- Acceso: Fácil, a pie. Desde el centro existe un servicio de autobús (Sopelbus) que comunica con la playa en los meses de verano.
- Infraestructura turística: es completa. Existe un aparcamiento, una zona de picnic, kioskos de temporada, servicios, duchas y aseos, portabicicletas y juegos infantiles.
- Actividades complementarias: práctica de actividades deportivas como surf, *bodyboard*, *windsurf*, voleibol, parapente, fútbol playa, conciertos al aire libre o la carrera nudista en la época estival.

- Nivel o grado de utilización: todo el año, uso intensivo en la época estival con varias actividades.

- **Valoración**

- Importancia actual: uno de los recursos más importantes de Sopela que mueve verdaderamente el flujo de visitantes.
- Conflictos de uso: no se aprecia ninguno más allá del solapamiento de actividades en verano.
- Relación con otros recursos: se integra perfectamente con el resto de recursos turísticos.

RECURSO 3: Líneas defensivas, el Cinturón de Hierro

- **Identificación**

- Categoría: Histórico-Defensivo
- Tipo: asentamiento
- Subtipo: defensa de contención
- Jerarquía: complementario
- Localización: El tramo del Cinturón de Hierro entre Sopela y Berango está ubicado en Munarrikolanda, el monte que funciona de límite natural entre ambas localidades.
- Organismo responsable de gestión: Ayuntamiento de Sopela, Ayuntamiento de Berango, Diputación Foral de Vizcaya, Comunidad Autónoma del País Vasco.



Cinturón de hierro. Fuente: Indalecio Ojanguren

▪ **Características**

- Descripción: Las defensas situadas en Arene y Urkomendi corresponden a la línea de reserva del Cinturón de Hierro en su extremo más oriental. Se construyeron conjuntos fortificados con asentamientos para ametralladora, pozos de tirador y nidos de ametralladora. El Cinturón de Hierro entre Sopela y Berango respondía a la necesidad de defender la carretera que unía las localidades de Plentzia y Getxo a la vez que evitaba la entrada del enemigo por la vía del ferrocarril. Para ello se edificaron en Arene y Urkomendi, una defensa de contención por si fallaba la de primera línea, la de Barrika. Cuando el Cinturón de Hierro se rompió por Larrabetzu, estas fortificaciones se acabaron abandonando por el ejército de Euzkadi.
- Acceso: la ruta se inicia en el Polideportivo de Urko, en Larrabasterra, cerca del campo de fútbol del Ugeraga Sociedad Deportiva. Es aquí, donde empieza Munarrikolanda Ibilbidea, únicamente hay que seguir la señalización hasta alcanzar la pista de tierra que conduce hasta los primeros pasos del Cinturón de Hierro.
- Infraestructura turística: existen balizas, paneles, un museo memorial de interpretación cercano en la localidad de Berango, merenderos...
- Actividades complementarias: Se pueden realizar caminatas a los dólmenes de Munarrikolanda.

- Nivel o grado de utilización: todo el año, uso intensivo en la época estival con varias actividades.

- **Valoración**

- Importancia actual: un recurso importante de la localidad que mueve un flujo relevante de visitantes.
- Conflictos de uso: no se aprecia ninguno
- Relación con otros recursos: es perfectamente complementario a los dólmenes de Munarrikolanda o a actividades deportivas en los alrededores.

- **Demanda turística:**

Sopela tiene una clara y marcada demanda estacional en la época estival donde se quintuplica el número de visitantes. En un estudio de la demanda turística en Bizcaia y sus zonas por el Gobierno de Euskadi se aprecian algunos datos interesantes para Sopela. Por ejemplo: el 10% de los turistas alojados el Bilbao visitan Sopela, 19% de los visitantes que se alojan en la provincia para practicar actividades relacionadas con la naturaleza en la zona costera visitan Sopela y el 24% para la realización de actividades sobre naturaleza. El 50% de los visitantes alojados en Sopela se encuentran relacionados con la práctica o aprendizaje de actividades de turismo activo como el surf.

Nota aclaratoria: Inferimos que el siguiente ha sido el análisis basado en las premisas de mercado de Philip Kotler que han concluido las encuestas, las estadísticas y los datos proporcionados por la oficina de turismo de Sopela.

Está claro que el perfil de turista que espera Sopela es, como en toda la tendencia turística mundial, un perfil de clientes más críticos, más exigentes, más informados, más responsables que buscan primar el desarrollo local por encima del global y la calidad, por encima del precio. Un perfil sensible a las nuevas tendencias sociales, “hiperconectado” a las redes sociales, dependiente de aplicaciones móviles, consultores en la era del *blogging* y plataformas de valoración por parte de otros usuarios, y también seguidores y promotores del boca-oreja de los *influentials*. La revolución cultural y las innovaciones tecnológicas han propiciado el fenómeno de nativos digitales e inmigrantes digitales que ha servido como catalizador para el nacimiento de una nueva generación de turistas.

Si analizamos el perfil a nivel demográfico el perfil corresponde a adultos, jóvenes y familiar. Oscilan en ambos sexos de entre 20 a 50 años, con un nivel de vida medio, dedicados a profesiones liberales, con un salario que oscila entre los 1500 y los 2000 euros, con estudios universitarios. A nivel psicológico este segmento mantiene actitud positiva, un grado de involucramiento elevado, una personalidad extrovertida con interés en las novedades y las nuevas tendencias sociales. A nivel psicográfico el *target* al que quiere dirigirse Sopela no mantiene un estilo de vida sedentario, ni despilfarrador, son amantes de la cultura, la naturaleza, la práctica de actividades al aire libre y aprecian la calidad en los productos y servicios. A nivel

sociocultural son mayoritariamente de cultura mediterránea, de una clase social media, solteros o casados jóvenes. A nivel de relación con el uso el *target* tiene una tasa de uso medio con una lealtad moderada. (Schiffman, Kanuk, 2001). Está destinado a un público interesado en visitas culturales y estancias cortas.

Como se ha indicado anteriormente, la afluencia de visitantes se produce mayoritariamente en los meses de verano, julio y agosto, descendiendo de forma draconiana el resto de los meses, este último aspecto puede afectar a las dimensiones de un entorno sostenible. Según los datos de la empresa turística Itzalehor, Sopela ha ido aumentando el número de visitantes pasando de 14.797 visitantes en 2014 a 21.403 en 2015 hasta los 21.653 en 2017.

▪ **Análisis cualitativo de calidad y/o competitividad**

El plan Estratégico Sopela 2018-2023 está apoyado por aportaciones de expertos dirigidos a todos los agentes implicados en el mismo. Para ello, el plan cuenta con una Mesa Técnica de turismo gestionada por la Mancomunidad de servicios de la Comarca de Uribe. También se nutre de las aportaciones y recomendaciones de expertos en el Plan Estratégico de Sopela 2020 para el desarrollo al emprendimiento, el empleo y la promoción económica de Sopela, así como también por el Plan de Acción Local Sopolana 2020. Debido al carácter transversal de la actividad turística, otros planes estratégicos influyen inexorablemente en la calidad y competitividad del destino y cimentan el Plan Estratégico de Sopela 2018-2023.

Todos estos planes influyen significativamente en la imperiosa necesidad de innovar para competir en mejores servicios, formación, emprendimiento, servicios públicos...es decir, vinculando la competitividad a la innovación en todos los ámbitos; sanitario, tecnológico, turístico, educativo... Los expertos intentan incidir en la necesidad de que los agentes sociales como empresarios, responsables políticos, organizaciones empresariales, asociaciones sindicales...se impliquen y participen por la consecución de un bien común asumiendo un rol de *savoir faire* (saber hacer) en vez de *laissez faire* (dejar hacer). El razonamiento de los expertos es claro, la mayor competitividad del destino viene marcada por las inversiones, por la innovación, por la funcionalidad y el no solapamiento de planes, además del aprovechamiento de los recursos. Todo el resultado de competitividad se aprecia al observar el crecimiento de nuevo de visitantes y la diversificación de la oferta turística y la desestacionalización de la oferta turística.

▪ **Establecimiento de las líneas estratégicas**

Hay que recordar que el Plan Estratégico de Sopela 2018-2023 tiene como uno de los objetivos marco pretender consolidar y diversificar la demanda turística, mejorar la competitividad, revalorizar sus recursos turísticos y aumentar la rentabilidad turística del municipio. Como se apuntaba en el apartado de filosofía del plan, éste es el resultado de la opinión consensuada del sector turístico de Sopela y se prevé que su implementación ayude a afrontar con éxito todos estos retos.

Para la concreción de los objetivos propuestos en el plan, se establecen una serie de **líneas estratégicas** para lograr la gestión integral del destino, entre ellas se destacan:

- **ESTRATEGIA 1:** Posicionar el destino en el mercado y establecer herramientas de promoción y comunicación. Desarrollar acciones de comercialización directa con mayoristas y operadores turísticos.
- **ESTRATEGIA 2:** Valorar y buscar nuevos recursos y productos turísticos en la zona y consolidar los existentes.
- **ESTRATEGIA 3:** Incrementar la calidad y la competitividad del destino y la zona mediante la dotación de nuevos equipamientos y servicios.

Las estrategias de todo desarrollo turístico siempre están dirigidas a acciones concretas basadas en el diagnóstico territorial. El plan estratégico Sopela 2018-2023 es bastante claro y específico con una dimensión más modesta, pero con el apoyo por parte de todos los agentes. El plan detallaba perfectamente las acciones que hay que realizar en cada estrategia y se fundamentaba en efectuar diversas y pequeñas acciones para que el desarrollo turístico tuviese una cobertura mayor para todos los habitantes.

▪ **Determinación de las actuaciones**

ESTRATEGIA 1: Posicionamiento, promoción y comercialización

Acciones:

- Promoción: a través de guías, mapas y folletos, redes sociales, información en múltiples dispositivos que permitan el geoposicionamiento como las aplicaciones de teléfonos inteligentes.
- Comercialización: con mayoristas, turoperadores, empresas turísticas de turismo activo, o agencias de receptivo que consoliden el posicionamiento del destino a nivel comunitario, estatal e internacional.
- Comunicación: revista específica de difusión turística de carácter periódico para promocionar el destino y ver avances.
- Difusión: creación de una marca de destino turístico.

En general, implementar acciones de marketing que permitan una mejor difusión de la oferta turística en los diferentes mercados potenciales. Igualmente, utilizar los últimos avances tecnológicos para difundir la oferta turística y comercializar el producto de una manera más eficiente.

ESTRATEGIA 2: Nuevos recursos turísticos y mejora de la oferta existente.

Acciones:

- Turismo cultural: hacer hincapié en el turismo arqueológico y seguir incluyendo bienes de interés cultural.
- Turismo de naturaleza: nuevas rutas que complementen a las existentes.

- Turismo gastronómico: rutas gastronómicas. Especial interés en los productos con denominación de origen y marcas de calidad.
- Turismo activo: potenciar actividades como la navegación, la pesca, el piragüismo...
- Turismo accesible: mejorar las infraestructuras para baños, pesca y miradores a fin de adaptarlos a personas con discapacidad.

Las acciones estarán enfocadas a mejorar el acceso y la señalización de los recursos naturales como las playas de Barinatxe de Arriatera-Atxabiribil de Meñakozo o alrededor de la rasa mareal, así como a mejorar los activos, potencialidades y singularidades a través de, por ejemplo, rutas arqueológicas de Munarrikolanda o del asentamiento de Kurtzio. Se plantea el diseño de nuevos productos turísticos basados en paquetes de surf de todos los niveles + estancias turísticas enfocadas a turistas extranjeros “surfland, escoge tu ola”. Finalmente, la creación de itinerarios temáticos basados en los restos del Cinturón del Hierro de las defensas de Arene y Urkomendi.

ESTRATEGIA 3:

Acciones:

- Estudios de mercado: estudios técnicos y de mercado.
- Infraestructuras: creación e integración de infraestructuras alrededor de senderos de los dólmenes.
- Formación: específica a empresarios y entidades públicas.
- Calidad: implantación de un sistema de calidad acreditado por la Secretaría General de Turismo.
- Medio Ambiente: fijar criterios sostenibles para hacer uso de los recursos naturales.
- Nuevas tecnologías: creación de herramientas tecnológicas como el sistema integrado de reservas o el sistema de información geográfica.

Sistema de seguimiento y control: para seguir el Plan Estratégico de Sopela 2018-2023, se deberá de tener en cuenta una serie de indicadores que se relacionan con la consecución de las acciones que se han previsto en el mismo, y que son parte de las líneas estratégicas.

ESTRATEGIA 1: Posicionamiento, promoción y comercialización

- **Indicador 1:** Total de recursos económicos que se invierten para promocionar el destino, tanto para tecnología de aplicaciones de geoposición como para tecnología dedicada a aumentar la promoción del destino (Total de recursos económicos/presupuesto del plan).

- **Indicador 2:** Total de actuaciones promocionales y marketing desarrolladas a nivel nacional, comunitario y provincial.

(Total actuaciones/años)

ESTRATEGIA 2: Nuevos recursos turísticos y mejora de la oferta existente.

- **Indicador 1:** Cuantificación de los nuevos productos turísticos creados en relación con los recursos turísticos existentes.

(Total de recursos/año)

- **Indicador 2:** Cuantificación de los nuevos productos turísticos centrados en el proyecto “Surfland”

(Total de recursos/año)

- **Indicador 3:** Cuantificación de los productos naturales, culturales y arqueológicos creados.

(Total de recursos/año)

- **Indicador 4:** Cuantificación de los itinerarios temáticos creados a cada perfil de visitante.

(Total de itinerarios creados a cada perfil/año)

Existe en el plan una fase cualitativa de estudio específico de las acciones empleadas, de su evolución, existe una fase cuantitativa, con el grado de ejecución de las acciones. Se contempla una evaluación de los resultados generales de las líneas estratégicas y de una valoración y análisis del objetivo primordial del plan.

CAPÍTULO 4

Bibliografía

ARRIBAS, D. J., MARTÍNEZ, M, C., (2017). “Análisis y valoración de la aplicación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 y su incidencia en centros educativos”. Revista Complutense de Educación, Vol 28, Iss 4, Pp 1137-1154 (2017), (4), 1137

ARTIGUES A, MURRAY I, BLÁZQUEZ, M. (2011)
“La balearización global:
el capital turístico en la minoración e instrumentación del Estado.
Investigaciones Turísticas. 2011(2):1-28.

BENCHHOTELMARK MADRID (2009) “Herramienta de Gestión Energética en Hoteles
[Recurso en línea] Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2021
<http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-benchotelmarkmadrid_sept.09.pdf>

BODEAGA, P. (2017) “Una intoxicación alimentaria deja KO al sector de la abogacía leonesa”
[artículo en línea]. Cadena Ser (4 de diciembre). [Fecha de consulta: 25 de octubre de 2021]
<<http://www.lavanguardia.com/vivo/ecologia/20160726/403481375732/intoxicacion-alimentos-verano.html>>

CALDERÓN, V. (2018) “Pauta de atención al cliente en el momento del *check-in* y del *check-out* del cliente” *Gestión de los Servicios Turísticos UOC*.

CONAMED (2012) “El Sistema de Gestión de Calidad, una ventaja competitiva para el hospital Durango” Revista CONAMED, no. 4, p. 165

CONCIENCIA ECO (2011) “IKEA, una empresa sostenible que fomenta la sostenibilidad en los hogares”
[artículo en línea]. (15 de junio) [Consulta: 12 de noviembre de 2021]
<<http://www.concienciaeco.com/2011/06/15/IKEA-una-empresa-sostenible-que-fomenta-la-sostenibilidad-en-los-hogares/>>

DE VIVAR, M. (2017). “Palladium Hotel Group publica la nueva web Palladium Corporate Ventures”
[artículo en línea]. Hosteltur (1 de marzo). [Fecha de consulta: 4 de octubre de 2021]
<https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018431_palladium-hotel-group-publica-nueva-web-palladium-corporate-ventures.html>

DÍAZ DE RADA IGÚZQUIZA, JESÚS VIDAL (2007) "Tipos de encuestas considerando la dimensión temporal", Papers: revista de sociología, no. 86, pp. 131-1

DÍAZ DE RADA, V. 2012, "Ventajas e inconvenientes de la encuesta por internet", Papers. Revista de Sociología, vol. 97, no. 1, pp. 193.

FACCHIN, J. (2013) “Channel Manager ‘Software para Hoteles?’”
“[artículo en línea] (18 de enero) [Fecha de consulta 25 de octubre de 2021]

<<https://josefacchin.com/channel-manager-para-hoteles/>>

FANJUL, S. (2011) “El engaño verde”
[artículo en línea]. El País (5 de agosto) [22 de octubre de 2021]
<http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/08/05/actualidad/1312495207_850215.html>

FLYNN, B. HUO Y X. ZHAO, (2010) “The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach” *Journal of Operations Management*, pp. 58-71, 2010

FONTALVO, T. J.; DE LA HOZ, E. J. “Design of a quality management system ISO 9001:2015 in a Colombian university” *Formacion Universitaria*, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 35–44

GIMÉNEZ ESPÍN, J. A. (2017) “Efectos de la cultura organizativa sobre el modelo de excelencia EFQM: un estudio empírico”. [S.l.]

GÓMEZ, I. (2017) "CUESTIONARIO AUDITORIAS CUESTIONARIO AUDITORIAS ISO 9001"
Hedera Consultores. Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2021
(Recursos en línea)
<http://www.hederaconsultores.com/docs/Check_list_Cuestionario_Auditoria.pdf>

GREEN STEPS (2018) “Gestión de residuos en los hoteles” [Recurso electrónico]
Consultancy Green Steps.

GUOLO, V. (1995) “Como promover un turismo compatible” COM/I Edizione, Milano
HERNÁNDEZ NARIÑO, A. (2009) “Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios”. *Ingeniería Industrial*, (. 2), 1

HERRERO TORANZO, JL (1999) “Las Nuevas Relaciones Con Los Proveedores”: Las "Partnerships", n.p.: Dialnet Plus, EBSCOhost, viewed 2 March 2018.
HINOJOSA, V. Y VARGAS, A. (2015): “Redes sociales y estrategias diversas de las cadenas”.
[artículo en línea]. Hosteltur [Fecha de consulta: 4 de octubre de 2021]
<www.hosteltur.com/111572_redes-sociales-estrategias-diversas-cadenashoteleras.html>

ISERN, J. (2008). “Hilton Garden Inn usará un juego para entrenar a su personal”
[artículo en línea]. MeriStation (1 de enero). [Fecha de consulta: 5 de octubre 2021]
<<http://www.meristation.com/noticias/hilton-garden-inn-usara-un-juego-para-entrenar-a-su-personal/1647209>>

LUIS, M. (2015). “Innovación Intuitiva, o cómo crear un servicio personalizado en cada interacción con el cliente” [artículo en línea]. Hosteltur (16 de marzo). [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2021]

https://www.hosteltur.com/comunidad/003921_innovacion-intuitiva-o-como-crear-un-servicio-personalizado-en-cada-interaccion-con-el-cliente.html

LA NUEVA ESPAÑA. (2015) "Hace Falta Una Verdadera Carrera Profesional Basada En La Meritocracia."

MARTÍNEZ, V. (2011). "Turismo y Ocio en las Sociedades. Dinamismo, desarrollo turístico y riesgos". Ediciones académicas. Madrid.

MOLINA-MORALES, F.X., CAPÓ-VICEDO, J., TOMÁS-MIQUEL, J.V. & EXPÓSITO-LANGA, M. (2012) "Análisis de las redes de negocio y de conocimiento en un distrito industrial. Una aplicación al distrito industrial textil valenciano", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 15, no. 2, pp. 94-102.

MOREIRA DELGADO, M. De La C. (2006) "La gestión por procesos en las instituciones de información / *Process management in information institutions*". ACIMED. n. 5.

O' SHAUGHNESSY, J. (1991) "Marketing Competitivo: un enfoque estratégico" Economía Empresa. Editorial: Díaz de Santos 1ª.

OLIVÁN DEL CACHO, J. Algunas precisiones sobre la Declaración de Impacto Ambiental en Aragón. Revista de estudios de la administración local y autonómica, [s. l.], n. 252, p. 917, 1991.

PÉREZ DE LAS HERAS, M. (2004). Manual del turismo sostenible: cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable. Mundi-Prensa.

PUIG, F. (2003) "La política ambiental" Generalitat de Catalunya. Departament de Medi Ambient, 2000.

PULIDO, J. y SÁNCHEZ, Y. Propuesta de contenidos para una política turística sostenible en España. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 2013;11(4):525-46.

REYERO, E. (2012) "La website del hotel: una recepción abierta al mundo 24/7", Editur.

TREMONT, C. & HERNÁNDEZ, J.E. (2010) "Calidad de servicio (personal en contacto y soporte físico) de los establecimientos de alojamiento del municipio Carirubana Estado Falcón", PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 8, no. 1, pp. 219-235.

VALDÉS, T. (2009) "Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en una empresa cubana", pp. 1-5. En: Ingeniería Industrial, vol. 30.