

Programa FSE-EOI

Manual de evaluación de la calidad integral de zonas turísticas

Aplicación a las Comunidades Autónomas de Murcia y
Cantabria



UNION EUROPEA

Fondo Social Europeo



**MANUAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
INTEGRAL DE ZONAS TURÍSTICAS**

Aplicación a las Comunidades Autónomas
de Murcia y Cantabria

EOI
1998

Índice General.

	<u>Página</u>
1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGIA DEL PROYECTO	1
1.1. <i>Introducción y objetivos</i>	1
1.2. <i>Contenido del proyecto</i>	2
1.3. <i>Metodología</i>	3
1.4. <i>Aplicación del proyecto</i>	4
2. ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD INTEGRAL DE UNA ZONA TURÍSTICA	6
2.1. <i>EL marco socioeconómico y territorial de la actividad turística</i>	6
2.1.1. <i>El entorno socioeconómico y territorial de la actividad turística</i>	6
2.1.2. <i>Las tendencias de la actividad turística</i>	14
2.2. <i>La calidad integral de una zona turística</i>	17
2.2.1. <i>El modelo de calidad integral de una zona turística</i>	17
2.2.2. <i>El turismo como producto y mercado</i>	22
2.3. <i>Diagnóstico estratégico y calidad integral de una zona turística</i>	23
2.3.1. <i>Sistema de diagnóstico estratégico de una zona turística</i>	23
2.3.2. <i>Conclusiones y recomendaciones sobre la calidad de una zona turística</i>	32

	<u>Página</u>
3. <i>EL MODELO DE SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INTEGRAL DE UNA ZONA TURÍSTICA</i>	34
3.1. <i>El producto de una zona turística</i>	34
3.2. <i>Las organizaciones y los recursos humanos de una zona turística</i>	35
3.2.1. <i>La importancia de los recursos humanos en la calidad</i>	35
3.2.2. <i>Organización gestora del plan de calidad integral de una zona turística</i>	36
3.2.3. <i>Formación de gestores de calidad turística integral y empleo generado</i>	40
3.3. <i>Los procesos de la actividad turística de una zona</i>	42
3.4. <i>La identificación y definición de variables de calidad de una zona turística</i>	46
3.4.1. <i>Variables de calidad infraestructural y ambiental de una zona turística</i>	46
3.4.2. <i>Variables de calidad de los procesos de prestación y gestión de los productos servicios</i>	48
3.4.3. <i>Número de variables de calidad identificadas</i>	54
3.5. <i>La medida de la calidad integral de una zona turística</i>	55
3.5.1. <i>La medida de la calidad integral de una zona turística</i>	55
3.5.2. <i>Métodos de medición de la calidad integral de una zona turística</i>	57
3.5.3. <i>Índice de calidad integral de una zona turística</i>	60
3.5.4. <i>Estándares de la valoración de la calidad integral</i>	61
3.5.5. <i>Resultados de la aplicación realizada</i>	62

	<u>Página</u>
4. <i>EL PLAN DE MEJORA Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE UNA ZONA TURÍSTICA</i>	76
4.1. <u>Consideraciones generales sobre el Plan de calidad</u>	76
4.2. <u>Objetivos del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad</u>	78
4.3. <u>Contenido y desarrollo del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad de una zona turística</u>	80
4.4. <u>Metodología del Plan de calidad integral de una zona turística</u>	93
4.4.1. <i>Obtención de información (Fase 0)</i>	93
4.4.2. <i>Estudio y diagnóstico de la situación de la calidad integral de una zona turística (Fase 1)</i>	95
4.4.3. <i>Plan de actuación para la mejora de la calidad integral de una zona turística (Fase 2)</i>	96
4.4.4. <i>Ejecución del Plan mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística (Fase 3)</i>	97
4.4.5. <i>Seguimiento del Plan de Calidad (Fase 4)</i>	98
4.5. <u>Planificación temporal de la realización del Plan de calidad integral de una zona turística</u>	99
4.6. <u>Presentación y resultados del Plan de calidad integral de una zona turística</u>	101
4.6.1. <i>Presentación del Plan de calidad Integral</i>	101
4.6.2. <i>Resultados esperados del Plan de Calidad</i>	103
4.7. <u>La documentación para la calidad integral de una zona turística</u>	105
4.7.1. <i>El Manual de calidad integral de una zona turística</i>	105
4.7.2. <i>El Manual de procedimientos del sistema de calidad integral de una zona turística</i>	109
5. <i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA CALIDAD INTEGRAL DE ZONAS TURÍSTICAS</i>	115

Página**Índice de Gráficos.**

Gráfico 2/1. Definición operativa de la calidad de prestación del servicio.....	21
Gráfico 3/1. Organigrama general de la Gerencia de Calidad de una zona turística.....	38

Índice de cuadros.

Cuadro 1/1. Aplicación del proyecto. Distribución de la muestra.....	5
Cuadro 2/1. Características territoriales y demográficas. Cantabria.....	8
Cuadro 2/2. Empleo en hostelería y restaurantes. Cantabria.....	8
Cuadro 2/3. Producto Interior Bruto. Cantabria.....	9
Cuadro 2/4. Oferta turística. Cantabria.....	10
Cuadro 2/5. Demanda turística. Cantabria.....	10
Cuadro 2/6. Características territoriales y demográficas. Murcia.....	11
Cuadro 2/7. Empleo en hostelería y restaurantes. Murcia.....	12
Cuadro 2/8. Producto Interior Bruto. Murcia.....	12
Cuadro 2/9. Oferta turística. Murcia.....	13
Cuadro 2/10. Demanda turística. Murcia.....	13
Cuadro 2/11. Índice esquemático general de un estudio de Diagnóstico y Plan estratégico de una zona turística.....	24
Cuadro 3/1. Matriz de procesos y competencias de la calidad integral de una zona turística.....	44
Cuadro 3/2. Modelo de calidad de una zona turística. Número total de variables y su distribución.....	54
Cuadro 3/3. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Resultados totales.....	64
Cuadro 3/4. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Comparación de resultados por grupos de variables.....	66

Índice de cuadros. (Continuación)

Cuadro 3/5. Coeficientes de ponderación del Índice de Calidad Integral.....	70
Cuadro 3/6. Modelo recomendable de calidad integral de una zona turística.....	71
Cuadro 3/7. Matriz de calidad turística integral actual.....	72
Cuadro 3/8. Matriz de calidad turística integral actual. Cantabria.....	74
Cuadro 3/9. Matriz de calidad turística integral actual. Murcia.....	75
Cuadro 4/1. Índice esquemático general de un Diagnóstico y Plan de la calidad integral de una zona turística.....	82
Cuadro 4/2. Aspectos comunes del contenido de un Plan estratégico y de un Plan de calidad integral de una zona turística.....	92
Cuadro 4/3. Distribución por Fases del plazo de realización del Plan de calidad integral de una zona turística.....	99
Cuadro 4/4. Calendario de realización del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística.....	100
Cuadro 4/5. Procesos y grupos de variables de la calidad integral de una zona turística.....	114

Índice de Tablas del Anexo.

- Tabla 1. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Resultados totales.
- Tabla 2. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Cantabria.
- Tabla 3. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Murcia.
- Tabla 4. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Comparación de resultados por grupos de variables.
- Tabla 5. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Comparación de resultados. Infraestructuras.
- Tabla 6. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Comparación de resultados. Entorno e instalaciones.
- Tabla 7. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Comparación de resultados. Servicio y Gestión.
- Tabla 8. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Resultados totales.
- Tabla 9. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Cantabria.
- Tabla 10. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Murcia.
- Tabla 11. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Ponderación por importancia de valoración.
- Tabla 12. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Ponderación por número de variables.

Índice de Tablas del Anexo (Continuación).

Tabla 13. Procesos y grupos de variables de la calidad integral de una zona turística

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO.

1.1. Introducción y objetivos.

El presente documento tiene por objeto presentar a la **Fundación Escuela de Organización Industrial (EOI)** el “**Manual de Evaluación de la calidad integral de zonas turísticas. Acción de carácter innovador, orientada a la creación de empleo. Aplicación a las Comunidades Autónomas de Murcia y Cantabria**”, realizado por Aragonesa de Consultoría y Proyectos, S.L.

El responsable directo de la realización del estudio ha sido D. Antonio Costa Pérez, Ingeniero Industrial, profesor de la EOI, y miembro de la empresa contratada.

El proyecto tiene como objetivo general la evaluación de la calidad integral de una zona turística, entendiendo como tal la calidad medioambiental del entorno y la calidad global de servicio y atención al cliente de los establecimientos públicos y privados, relacionados con la actividad turística de la zona.

1.2. Contenido del proyecto.

El contenido del Informe final del proyecto es el siguiente:

1. Introducción, objetivos y metodología del proyecto.
2. Estudio y diagnóstico de la calidad integral de una zona turística.
3. Modelo de sistema de aseguramiento de la calidad integral de una zona turística.
4. Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística.
5. Conclusiones y recomendaciones sobre la calidad integral de una zona turística.

La realización del proyecto se ha estructurado según las fases siguientes:

- **Fase 1: Estudio y Diagnóstico**, en la que se ha efectuado la obtención de información necesaria para el proyecto; el estudio del marco de la actividad turística y del concepto de calidad de servicio en el sector turístico, y su aplicación a una zona turística y a su entorno; así como la definición del contenido de un diagnóstico y plan estratégico sobre la situación de la zona turística, dirigido a facilitar la implantación del sistema de calidad integral
- **Fase 2: Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral**, donde se ha realizado el desarrollo de los principales aspectos que debe contemplar el Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral, a fin de asegurar el nivel deseado de las distintas variables y atributos que componen el modelo de calidad de las infraestructuras y del entorno ambiental e instalaciones, y del servicio y atención al cliente y gestión de los establecimientos turísticos y complementarios.

1.3. Metodología.

La realización del estudio, y en especial la obtención de información necesaria, se ha basado en las siguientes tareas metodológicas:

- Análisis de información estadística y bibliográfica existente sobre la calidad turística integral en España.
- Análisis de anuarios y directorios sobre instituciones y empresas de la actividad turística en España.
- Información y datos sobre productos, oferta, demanda y comercialización de dos zonas turísticas españolas, como zonas piloto de aplicación del proyecto.
- Análisis de proyectos y modelos de aseguramiento de la calidad para establecimientos turísticos desarrollados en España.
- Normas sobre calidad (ISO 9.000) y medioambiente (ISO 14.000).
- Otros trabajos y proyectos sobre modelos de aseguramiento de la calidad.

1.4. Aplicación del proyecto.

Se ha realizado una aplicación del proyecto mediante el trabajo de campo, realizado en las Comunidades de Cantabria y Murcia, consistente en la realización de una encuesta sobre calidad integral de zonas turísticas, durante el pasado mes de julio de 1.998.

El objetivo de la encuesta ha sido conocer la calidad de las infraestructuras, servicios y equipamientos municipales, así como la calidad del entorno de las instalaciones turísticas y complementarias, y la calidad de servicio y atención al cliente y gestión en los establecimientos turísticos.

El número de entrevistas realizadas ha sido 181, de las que 96 se han efectuado en Cantabria y 85 en Murcia, lo que supone un error muestral máximo, a nivel global, del 7,43 % ($p = q = 50 \%$, para un nivel de confianza del 95,5 %).

La distribución geográfica de la encuesta ha sido la siguiente:

- **Cantabria:**
 - Zona 1: San Vicente de la Barquera.
 - Zona 2: Resto de la comarca de Saja – Nansa (Herrerías, Valdáliga, Rionansa, Los Tojos y Valle de Cabuérniga).
 - Zona 3: Comillas y Ruiloba.
 - Zona 4: Suances y Santillana del Mar.

- **Murcia:**
 - Zona 5: Águilas.
 - Zona 6: Mazarrón.

Los establecimientos investigados han sido los siguientes:

- **Alojamiento:** Hoteles, hostales, pensiones, apartoteles, casas rurales / labranza; apartamentos; y campings.
- **Restauración:** Restaurantes, fondas, bares y cafeterías.
- **Cultura, ocio y deporte:** Casa de cultura, biblioteca, museo, cine, teatro, discoteca, sala de fiesta, zoo, gimnasio, polideportivo, piscina, campo de fútbol, club de tenis / paddle, club de golf, club náutico, centro de buceo, sociedad de caza y otros.
- **Comercio:** Tienda de regalos, artesanía, productos gastronómicos, pastelería, heladería, alimentación, supermercado y otros.
- **Otros servicios:** Alquiler de coches, agencia de viajes, agencia inmobiliaria, oficina de turismo, sucursal bancaria, centro de transporte y otros.

La distribución de la muestra por tipos de establecimiento ha sido la siguiente:

Cuadro 1 / 1. Aplicación del proyecto. Distribución de la muestra.				
Tipo de establecimiento	Cantabria	Murcia	Total	%
Alojamiento	35	34	69	38,1
Restauración	31	27	58	32,0
Cultura / Ocio/ Deporte	8	6	14	7,7
Comercio	11	7	18	10,0
Otros servicios	10	12	22	12,2
Total	95	86	181	100,0

Fuente: Encuesta EOI. Julio 1.998.

2. ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD INTEGRAL DE UNA ZONA TURÍSTICA.

2.1. El marco socioeconómico y territorial de la actividad turística.

2.1.1. El entorno socioeconómico y territorial de la actividad turística.

El turismo es la actividad económica más dinámica en el ámbito mundial, con una alta tasa de crecimiento, que en la última década ha sido del orden del 5%. Las tendencias mundiales del turismo pueden resumirse en las siguientes¹:

- Aumento del número de viajes de corta duración y largo recorrido.
- Mantenimiento de la importancia de los viajes interregionales.
- Mantenimiento del nivel medio de gastos en los viajes al extranjero, en los principales países desarrollados
- Europa es líder mundial como destino vacacional, aunque su cuota de mercado disminuye.
- Aumento de las cuotas de otros destinos, como son Asia oriental y Pacífico, Caribe y Sudamérica.

Las principales variables económicas de la actividad turística en España son las siguientes:²

- Se han recibido, en 1.997, 43,4 millones de turistas, situándose España como tercera potencia del mundo, detrás de Francia y Estados Unidos.
- Los ingresos por turismo, en dicho año, han ascendido a 3,9 billones de pesetas, con un incremento respecto del año anterior del 2,7 %, ocupando también la tercera posición mundial, detrás de Estados Unidos e Italia.
- El peso del turismo en la economía española se sitúa en los últimos años en un entorno aproximado al 10%, tanto en su aportación al PIB (10,5 %), como al empleo (10%).

¹ *Manual de Calidad en el Turismo*. Editur 1.994.

² Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes.

Las principales características actuales del turismo en España son las siguientes¹:

- Las motivaciones básicas de la demanda turística de España como destino son: Sol y playa, cultura, congresos y convenciones, negocios, y turismo activo.
- Los principales modos de acceso son por vía aérea (extranjeros) y por carretera (nacionales); en cuanto a las principales formas de alojamiento prevalecen las extrahoteleras (extranjeros y nacionales).³
- Existe en el turismo en España, tradicionalmente, un problema de estacionalidad (meses de julio y agosto) y concentración territorial (litoral peninsular mediterráneo e islas Baleares y Canarias).
- Una parte muy importante de las zonas turísticas españolas del litoral ha alcanzado su madurez como producto turístico a ofrecer al mercado, lo que no debe entenderse como estancamiento, sino como necesidad de impulsar un esfuerzo de cambio profundo y sostenido, frente al reto que supone la creciente competitividad de otros destinos.
- Se estima que son necesarios altos niveles de inversión en nuevos productos turísticos, diseñados para mantener e incrementar la cuota de mercado y captar nuevos segmentos de clientela para el turismo español.

El marco de referencia territorial y socioeconómico del ámbito geográfico de aplicación del proyecto está constituido por las correspondientes variables de población, empleo y renta de las Comunidades Autónomas de Cantabria y Murcia, y las aportaciones del turismo a la actividad económica de las citadas regiones españolas.

La **Comunidad de Cantabria**, situada al Norte de España, junto al mar Cantábrico, con 218 km de costa, tiene una extensión de 5.237 km², equivalente al 1,05 % del territorio español, con una población de 541.885 habitantes, el 1,37 % de la población española, en 1.995, con un crecimiento del 0,68 % anual,

³ *Libro Blanco del turismo español. S.G. de Turismo. 1.990.* Se considera que estas tendencias, en cuanto a modo de transporte y alojamiento se mantienen.

superior a la media española, desde 1.991. La densidad poblacional es de 102 hab./km², un 30 % superior a la media española.

Ámbito territorial	Superficie (km ²)	Población		Variación media anual (%)	Densidad hab/ km ² (1.996)
		1.991	1.995		
Cantabria	5.327	527.326	541.885	0,68	101,7
España	505.990	38.872.268	39.669.394	0,51	78,4
% Cant./Esp.	1,05	1,36	1,37	133,3	129,7

Fuente: Censo de Población (1.991). Padrón Municipal (1.995). INE. Anuario Estadístico. 1.996.

Elaboración propia.

El empleo en hostelería y restaurantes, según los últimos datos detallados disponibles para 1.993, es en Cantabria de 10.789 puestos de trabajo, el 6,4 % del total regional, en un sector de servicios que supone el 57,5 % del total, algo inferiores frente al 6,8 % y 61,8 % de los ratios españoles correspondientes.

Ámbito territorial	Hostelería y restaurantes		Servicios		Total	
	Empleo	%	Empleo	%	Empleo	%
Cantabria	10.789	6,4	96.277	57,5	167.470	100,0
España	872.805	6,8	7.964.825	61,8	12.882.186	100,0
% Cant./Esp.	1,24		1,21		1,30	

Fuente: Renta nacional de España y su distribución provincial 1.993. Avance 1.994-95. Fundación BBV. 1.997. Elaboración propia.

El Producto Interior Bruto (en términos de Valor Añadido Bruto al coste de los factores) de Cantabria, en 1.993, es de 752.436 millones de pesetas (1,2 % del total nacional), y el peso del sector de servicios es del 63,9 %, frente al 66% del ratio medio nacional.

La aportación al PIB regional de la hostelería y restauración, en 1.993, es de 50.194 millones de pesetas (1,2 % del total nacional del subsector), y supone el 6,7 % del total regional, porcentaje similar a la media nacional.

Cuadro 2/3. Producto Interior Bruto (PIB), (1). Cantabria. Año 1.993.						
Ámbito territorial	Hostelería y restaurantes		Servicios		Total	
	Mill.Ptas.	%	Mill.Ptas.	%	Mill.Ptas.	%
Cantabria	50.194	6,7	480.404	63,9	752.436	100,0
España	4.157.946	6,8	40.285.134	66,0	61.066.370	100,0
% Cant./Esp.	1,21	98,5	1,19	96,8	1,23	

(1) Valor Añadido Bruto al coste de los factores.

Fuente: Renta nacional de España y su distribución provincial 1.993. Avance 1.994-95. Fundación BBV. 1.997. Elaboración propia.

Los establecimientos hoteleros y asimilados de Cantabria son 326 (el 3,1 % del total nacional) y tienen 15.700 plazas (1,4 % del total nacional), con un ratio de 48 pzas./est, la mitad aproximadamente de la media nacional, según los últimos datos de Turespaña.

Cuadro 2/4. Oferta turística. Cantabria. Año 1.997.			
Ámbito territorial	Establecimientos hoteleros y asimilados		Ratio
	Nº Est.	Plazas	Plazas/Est.
Cantabria	326	15.663	48,05
España	10.478	1.102.424	105,21
% Cant./Esp.	3,11	1,42	45,67

Fuente: El turismo español en cifras. Turespaña. Ministerio de Economía y Hacienda. 1.997. Elaboración propia.

Incluyendo otros establecimientos turísticos (*Campings*, apartamentos y casas de labranza) son 696 establecimientos y 53.633 plazas turísticas, en 1.997, según los últimos datos de la Dirección General de Turismo de Cantabria.

Los viajeros en establecimientos hoteleros de Cantabria, en 1.997, son 442.000 (1,1 % del total nacional) y producen 1,1 millones de pernoctaciones (0,7 % del total nacional), con una estancia media de 2,5 pern./viaj.

Cuadro 2/5. Demanda turística. Cantabria. Año 1.997.			
Ámbito territorial	Viajeros en establecimientos hoteleros		Ratio
	Viajeros	Pernoctaciones	Pern./Viaj.
Cantabria	442.083	1.102.805	2,50
España	41.597.180	166.733.310	4,01
% Cant./Esp.	1,06	0,66	62,3

Fuente: Movimiento de viajeros en establecimientos hoteleros. INE. 1.997. Elaboración propia.

Hay que indicar que, según los datos provisionales disponibles de 1.998, los viajeros en Cantabria se han incrementado hasta 571.700 y 1,5 millones de pernoctaciones (datos a setiembre incluido), con una estancia media de 2,6 pern./viaj., franja en la que se produce el mayor gasto diario por viajero.

La **Comunidad de Murcia**, está situada al Sureste de España, junto al mar Mediterráneo, con 290 km de costa, tiene una extensión de 11.314 km², el 2,24 % del territorio español, con una población de 1.109.977 habitantes, el 2,8 % de la población española, en 1.995, con un crecimiento del 1,51 % anual, desde 1.991, superior al triple del crecimiento medio español del periodo. La densidad poblacional es de 98 hab./ km², un 25 % superior a la media española.

Cuadro 2/6. Características territoriales y demográficas. Murcia.					
Ámbito territorial	Superficie (km²)	Población		Variación media anual (%)	Densidad hab/ km² (1.995)
		1.991	1.995		
Murcia	11.314	1.045.601	1.109.977	1,51	98,1
España	505.990	38.872.268	39.669.394	0,51	78,4
% Murc./Esp.	2,24	2,69	2,80	296,1	125,1

Fuente: Censo de Población (1.991). Padrón Municipal (1.995). INE. Anuario Estadístico. 1.996.

Elaboración propia.

El empleo en hostelería y restaurantes, según los últimos datos detallados disponibles para 1.993, es en Murcia de 14.305 puestos de trabajo, el 4,8 % del total regional, en un sector de servicios que supone el 56,6 % del total, ambos por debajo de los ratios españoles correspondientes del 6,8 % y 61,8 %, respectivamente.

Cuadro 2/7. Empleo en hostelería y restaurantes. Murcia. Año 1.993.						
Ámbito territorial	Hostelería y restaurantes		Servicios		Total	
	Empleo	%	Empleo	%	Empleo	%
Murcia	14.305	4,8	180.881	56,6	319.362	100,0
España	872.805	6,8	7.964.825	61,8	12.882.186	100,0
% Murc./Esp.	1,64	70,6	2,27	91,6	2,48	

Fuente: Renta nacional de España y su distribución provincial 1.993. Avance 1.994-95. Fundación BBV. 1.997. Elaboración propia.

El Producto Interior Bruto (en términos de Valor Añadido Bruto al coste de los factores) de Murcia, en 1.993, es de 1.335.784 millones de pesetas (2,2 % del total nacional), y el peso del sector de servicios es del 61,7 %, frente al 66% del ratio medio nacional.

La aportación al PIB regional de la hostelería y restauración, en 1.993, es de 66.087 millones de pesetas (1,6 % del total nacional del subsector), y supone el 5 % del total regional, porcentaje inferior a la media nacional.

Cuadro 2/8. Producto Interior Bruto (PIB),(1). Murcia. Año 1.993.						
Ámbito territorial	Hostelería y restaurantes		Servicios		Total	
	Mill.Ptas.	%	Mill.Ptas.	%	Mill.Ptas.	%
Murcia	66.087	5,0	824.282	61,7	1.335.784	100,0
España	4.157.946	6,8	40.285.134	66,0	61.066.370	100,0
% Murc./Esp.	1,59	73,5	2,05	93,5	2,19	

(1) Valor Añadido Bruto al coste de los factores.

Fuente: Renta nacional de España y su distribución provincial 1.993. Avance 1.994-95. Fundación BBV. 1.997. Elaboración propia.

Los establecimientos hoteleros y asimilados de Murcia son 115 (el 1,1 % del total nacional) y tienen 13.600 plazas (1,2 % del total nacional), con un ratio de 118 pzas./est, un 12 % superior a la media nacional, según los últimos datos de Turespaña.

Cuadro 2/9. Oferta turística. Murcia. Año 1.997.			
Ámbito territorial	Establecimientos hoteleros y asimilados		Ratio
	Nº Est.	Plazas	Plazas/Est.
Murcia	115	13.563	117,94
España	10.478	1.102.424	105,21
% Murc./Esp.	1,10	1,23	112,10

Fuente: El turismo español en cifras. Turespaña. Ministerio de Economía y Hacienda. 1.997.

Elaboración propia.

Los viajeros en establecimientos hoteleros de Murcia, en 1.997, son 563.400 (1,4 % del total nacional) y producen 2 millones de pernoctaciones (1,2 % del total nacional), con una estancia media de 3,6 pern./viaj.

Cuadro 2/10. Demanda turística. Murcia. Año 1.997.			
Ámbito territorial	Viajeros en establecimientos hoteleros		Ratio
	Viajeros	Pernoctaciones	Pern./Viaj.
Murcia	563.441	2.019.544	3,58
España	41.597.180	166.733.310	4,01
% Murc./Esp.	1,36	1,21	89,3

Fuente: Movimiento de viajeros en establecimientos hoteleros. INE. 1.997. Elaboración propia.

2.1.2. Las tendencias de la actividad turística.

Se han identificado los siguientes grandes retos de la actividad turística, a medio y largo plazo, como consecuencia de los cambios previsibles en la demanda y la adecuación que estos cambios exigen a los agentes del sector¹:

- Los nuevos hábitos vacacionales, como son la reducción de la duración de las vacaciones principales; la realización, cada vez más frecuente, de diversos viajes vacacionales cortos, en distintas épocas del año; el incremento de los viajes de largo recorrido; y la reducción del nivel de fidelidad al destino turístico.
- Los cambios en los hábitos de compra, con incremento del nivel de preferencias por los viajes organizados individualmente, y la búsqueda de canales de compra alternativos a los tradicionales.
- Los cambios en los hábitos de consumo, con un mayor nivel de actividad durante las vacaciones, una preferencia por los establecimientos con elevado nivel de equipamientos, una mayor preocupación por el entorno medioambiental, unos deseos de recibir un servicio correcto, personalizado y flexible, así como garantías de disposición de mecanismos de atención de sugerencias, quejas y reclamaciones.
- Los nuevos mercados turísticos, como son los segmentos de congresos y convenciones, incentivos de empresas, tercera edad, naturaleza, prácticas deportivas (nieve, náutica, golf,...), evasión, aventura,...

Todo ello exige una redefinición de la estrategia de mercado, como punto de partida para incrementar la competitividad efectiva de las distintas zonas turísticas españolas como destino turístico.

La competitividad de un destino turístico está determinada por cuatro factores básicos, que constituyen las cuatro áreas clave de actuación para mejorar la competitividad de una zona turística: oferta, demanda, comercialización, factores productivos e industrias relacionadas.

Los principales aspectos a considerar en cada uno de los factores anteriores son los siguientes:

- **Oferta turística:** desarrollo de nuevos productos turísticos; desarrollo cualitativo de los destinos turísticos; elevación del nivel de calidad de servicio y atención ofrecido a los clientes; incremento de la calidad de la gestión empresarial y del nivel de formación de los profesionales de la actividad turística.
- **Demanda turística:** Revalorización de las marcas turísticas; desarrollo de nuevos vínculos afectivos con la demanda; introducción en nuevos mercados; e incremento del nivel de satisfacción de la demanda.
- **Comercialización turística:** Desarrollo de nuevos canales de comercialización; incremento del poder de negociación frente a los operadores turísticos; búsqueda de nichos de mercado y singularización de la oferta para su captación.

Las principales conclusiones que pueden extraerse de las anteriores consideraciones sobre las tendencias turísticas son las siguientes:

- Uno de los elementos básicos para la viabilidad de la industria turística, en las próximas décadas, es la calidad, que constituirá una línea de acción fundamental en el desarrollo estratégico de la actividad. En este sentido, se puede hablar de calidad, como suministro de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del cliente, y de calidad integral o total como cultura de empresa.

- La calidad en la industria turística supone conseguir el equilibrio entre el precio, la calidad y la rentabilidad, mediante la optimización de la gestión, la mejora del servicio, la diversificación de productos y mercancías, el garantizar el nivel de satisfacción ofertado y la adecuación de los precios a la oferta real.
- La calidad turística debe ser, en el futuro, sinónimo de calidad integral, entendida ésta como calidad de las instalaciones y edificios de la oferta turística (hoteles, apartamentos, restaurantes, servicios complementarios,...), calidad de los recursos humanos (profesionales de la actividad turística), calidad del entorno, de las infraestructuras y del medioambiente, y, sobre todo, calidad de servicio y atención al cliente, y de gestión de las empresas e instituciones turísticas.

2.2. La calidad integral de una zona turística.

2.2.1. El modelo de calidad integral de una zona turística.⁴

Existe, desde hace aproximadamente una década, una opinión general entre los profesionales e investigadores del turismo sobre la calidad como aspecto esencial para el éxito de una política turística en España, basada en un incremento de la competitividad de las empresas y zonas turísticas. La calidad turística puede definirse, a estos efectos, a partir de las prestaciones de los establecimientos turísticos y el concurso medioambiental y paisajístico, así como de las infraestructuras y los servicios urbanos.

La determinación del nivel de calidad del servicio turístico exige un esfuerzo previo de definición de las características capaces de satisfacer las expectativas del usuario. Por ello, se expone a continuación unos conceptos generales sobre la calidad, que se consideran necesarios para el estudio de la calidad del servicio turístico.

Calidad⁵, es una palabra derivada del latín *Qualitas-atis*, y es, según el diccionario⁶ “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa”. Existe una segunda acepción: “en sentido absoluto, superioridad o excelencia”. Podría definirse, por tanto, el término calidad de un servicio, como el conjunto de propiedades inherentes a dicho servicio, siendo el grado superior de la calidad, la excelencia.

En general, puede afirmarse que en términos empresariales, la calidad de servicio y de gestión constituye, como se ha indicado anteriormente, uno de los factores de competitividad más relevantes. Ello es especialmente importante en la actividad

⁴ La integración de la calidad en los planes de marketing de zonas turísticas. A. Costa. Jornada sobre calidad en el sector turístico y de ocio. Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). Madrid, 1.991.

⁵ Calidad y precios en el sector de restauración. A. Costa. Tercer Congreso Nacional de Restauración. Federación Española de Restaurantes, Bares y Cafeterías. Sitges (Barcelona), 1.992.

⁶ *Diccionario enciclopédico Espasa*. 1.986.

turística, donde la atención al cliente es fundamental para lograr plena satisfacción por el servicio recibido, junto a otros importantes factores, como son: el entorno exterior y el ambiente interior del establecimiento turístico, la formación de los recursos humanos, la aplicación de la tecnología e incorporación de sus innovaciones, y las materias primas y suministros utilizados.

La calidad puede considerarse, en las modernas tendencias de mercadotecnia, como la quinta variable del *marketing-mix*, junto a las tradicionales de producto, precio, distribución y comunicación, definidas por P. Kotler⁷. Este autor ya habla de la estrategia de calidad de producto, al analizar la protección del liderazgo en el mercado de compañías de productos de consumo e industriales, como Procter & Gamble y Caterpillar⁸, así como de la decisión sobre la calidad de marca⁹, sobre lo que cita textualmente: “Calidad quiere decir *la aptitud catalogada de la marca para llevar a cabo sus funciones*. Es una medida general que refleja la posición del producto respecto a duración, confiabilidad, precisión, facilidad de funcionamiento y reparación y otros atributos de valor. Algunos de estos atributos es posible medirlos de manera objetiva y combinarlos, usando un juego de pesos de importancia dentro de un índice de calidad. Sin embargo, desde el punto de vista del mercado, la calidad se mide mejor en términos de percepciones que tengan los compradores sobre calidad. Se puede solicitar a los compradores que califiquen cierto conjunto de marcas sobre una escala de calidad”. Kotler estudia, así mismo, la relación entre productividad y nivel de calidad y la variación de éste con el tiempo, estableciendo cuatro niveles (bajo, medio, arriba del medio y superior), y tres estrategias de calidad (mejoramiento, mantenimiento y adulteración).

Se puede estudiar la relación entre el marketing y la calidad turística, a partir de la definición del **marketing turístico** como conjunto de métodos y técnicas para realizar las operaciones por las que los productos/servicios turísticos, que se

⁷ Dirección de Mercadotecnia. *Análisis, planeación y control*. Philip Kotler. Ed. Diana, México. 4ª edición. 1.961.

⁸ Id. 7 págs.340 y 341.

⁹ Id. 7 págs.445-447.

ofertan por el productor (empresario turístico), satisfacen las necesidades del consumidor (cliente del establecimiento turístico).¹⁰

Históricamente han existido diferentes ópticas de gestión comercial en las empresas: de producción, de producto, de venta y de marketing. Actualmente, se puede pensar en añadir una quinta, constituida por la óptica de calidad. Los rasgos principales de cada una de ellas, brevemente expuestos, son los siguientes¹¹:

- **Óptica de producción:** Supone que el consumidor elige los productos en función de su disponibilidad y accesibilidad; por tanto, la tarea prioritaria de la gestión es incrementar la capacidad de producción y mejorar la eficacia de la distribución.
- **Óptica de producto:** Se fundamenta en la hipótesis de que el consumidor prefiere el producto que ofrece la mejor calidad para un precio dado. Por tanto, la empresa debe dar prioridad a la mejora de calidad de su producción.
- **Óptica de venta:** Presupone que el consumidor no comprará, por sí mismo, de manera significativa los productos de la empresa, a menos que ésta realice importantes esfuerzos para estimular su interés por los mismos.
- **Óptica de marketing:** Considera que la tarea primordial de la empresa es determinar las necesidades y deseos de los mercados en los que quiere actuar, y adaptarse a ellos para satisfacerlos de manera más eficaz que la competencia.
- **Óptica de calidad:** Se trata de conocer las motivaciones y grados de satisfacción de los clientes, a fin de poder asegurar la calidad de servicio y atención a los clientes.

Continuando con la determinación del nivel de calidad del servicio turístico, hay que indicar que hasta fechas recientes, la calidad ha sido utilizada como elemento

¹⁰ El marketing y la comercialización en el sector hotelero. A. Costa. Tercer Congreso Nacional de Empresarios Hoteleros. Federación Española de Hoteles. Pamplona, 1.991. Reseñas de esta ponencia fueron publicadas en Editur (Nº 1.657, 13 Dic.91) y en IH, Hostelería y Turismo (Nº 126, 1ª quincena Dic.91).

¹¹ Escuela Oficial de Turismo. Programa de Perfeccionamiento Directivo. Curso de Gestión de Calidad en establecimientos turísticos. Profesores F. Bayón y A. Costa. Torrelavega (Cantabria). Mayo 1.996.

de medida cualitativa, frente a la cuantitativa de los precios. Por ello es frecuente utilizar la relación calidad / precio en el análisis de los establecimientos turísticos, por ejemplo, en revistas y publicaciones especializadas, cuestionarios a clientes, encuestas de opinión de usuarios,... Se debe señalar, sin embargo, que en la aplicación de la citada relación (calidad / precio), se está utilizando una variable cualitativa – la calidad –, y una variable cuantitativa – el precio –, por lo que se está efectuando la comparación entre distintas clases de variables.

Se utiliza, por tanto, una relación donde la medida y evolución de una de ellas – el precio – es conocida y está perfectamente cuantificada (IPC general, por CCAA, por sectores económicos) por el INE y otros organismos (Índice de precios turísticos del Banco de España), mientras que la otra – la calidad se mide, en general, por apreciación subjetiva.

A partir de estas consideraciones, en la última década, se ha partido del siguiente planteamiento del problema:¹²

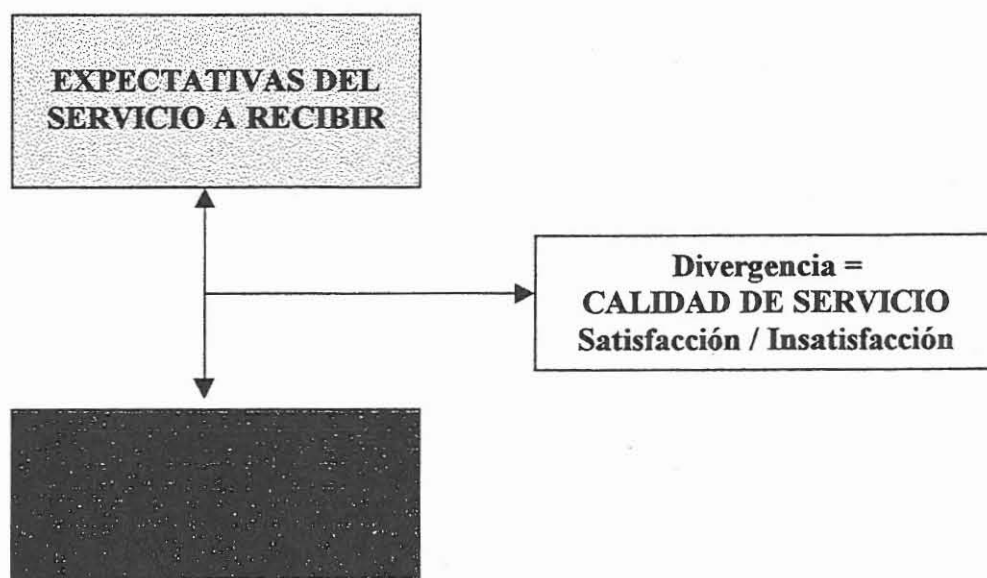
- Los elementos que componen la calidad turística no están todavía, en general sistemáticamente identificados y definidos, si bien son conocidos por los profesionales del turismo.
- No existe ningún instrumento objetivo, periódico e independiente para medición de la calidad turística.

¹² Id.4. Se refiere al planteamiento efectuado en 1.991. Actualmente, ya existen normas de calidad para hoteles, restaurantes, campings,..., realizadas por instituciones turísticas.

- Las empresas e instituciones carecen de un elemento común para analizar y comparar la situación de la calidad turística y su evolución.

La resolución propuesta para este problema es la aplicación al turismo de un modelo de medida de la calidad, cuya metodología tiene como punto de partida la siguiente definición operativa de la calidad de servicio: **“Medida de la divergencia existente entre las expectativas de servicio que tiene el cliente y la percepción del servicio recibido”**. La representación gráfica del modelo es la siguiente:

Gráfico 2/1. Definición operativa de la calidad de prestación de servicio.



2.2.2.El turismo como producto y mercado.

El producto turístico puede definirse de forma global como la actividad de viajar a un lugar distinto de la residencia habitual, por distintas motivaciones de ocio o negocio, alojarse y alimentarse en el destino, así como realizar en él otras actividades complementarias de ocio y recreación.

Puede considerarse una zona turística, como el lugar de destino del viaje y donde se realizan las actividades descritas de alojamiento, restauración y recreación. Una zona geográfica se transforma en zona turística, y puede considerarse como un producto turístico, a partir del aprovechamiento de sus recursos naturales y culturales (monumentales y tradicionales), y mediante la dotación de una oferta de alojamientos turísticos (hoteleros y extrahoteleros) y de establecimientos de restauración (restaurantes, bares y cafeterías), así como de una oferta complementaria recreativa, comercial y de otros equipamientos y servicios urbanos, que satisfaga las necesidades de los visitantes, según las peculiaridades de la demanda turística de la misma.

La comercialización de la actividad turística de la zona puede realizarse directamente por los agentes prestatarios de la oferta turística, o a través de los canales de distribución constituidos por las agencias de viaje (minoristas; receptoras y emisoras) y operadores turísticos (mayoristas).

Además, en la actividad turística hay que tener muy en cuenta la organización y competencias de las Administraciones Públicas (local, regional y estatal), tanto sobre las infraestructuras y equipamientos de la zona, como sobre las instalaciones específicamente turísticas, y la existencia de instituciones cívicas y económicas en el ámbito de la misma (Asociaciones Empresariales, Sindicatos, Cámaras de Comercio e Industria,...).

2.3. Diagnóstico estratégico y calidad integral de una zona turística.

2.3.1. Sistema de diagnóstico estratégico de una zona turística.

Se ha examinado a lo largo del estudio realizado la importancia socioeconómica mundial y nacional de la actividad turística. Especialmente importante para la economía española es, dada la madurez de los productos turísticos tradicionales y de las zonas turísticas del litoral, el desarrollo de nuevos productos / servicios e inversiones turísticas, dirigidos a la captación de nuevos segmentos de clientes.

El examen de las tendencias de la actividad turística, con nuevos hábitos vacacionales, cambios en los hábitos de compra y consumo, y nuevos segmentos de mercado turístico, hace necesaria la aplicación a la misma de la mercadotecnia (*marketing*) y de los principios y técnicas de la calidad integral (*total quality*). Es decir, la actividad turística debe plantearse desde las ópticas estratégicas operativas del marketing y de la calidad. Para ello, deberá conocerse las motivaciones de los clientes, sus expectativas sobre el servicio a recibir, así como la percepción del servicio recibido.

Se recomienda realizar, de forma previa a la implantación de los sistemas de calidad en una zona turística, un **diagnóstico** de su situación, a partir de un análisis detallado de su entorno territorial y socioeconómico, recursos y productos turísticos, oferta, demanda y comercialización turística, lo que permitirá, a través de la identificación de los puntos fuertes y débiles de la zona turística, proponer un **plan estratégico** de actuación para su mejora y adecuación a las condiciones demandadas por sus usuarios y el mercado. En definitiva es realizar lo que se denomina un estudio estratégico de la zona turística.

El contenido esquemático de un **Estudio de diagnóstico y Plan estratégico de actuación** en una zona turística, que también puede denominarse Plan de Desarrollo y Ordenación turística, se puede definir a partir del contenido habitual de este tipo de trabajos para el estudio de viabilidad de actividades empresariales e institucionales.

Un índice esquemático de carácter general sería el siguiente:

Cuadro 2/11. ÍNDICE ESQUEMÁTICO GENERAL DE UN ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ZONA TURÍSTICA.	
1. Estudio y diagnóstico de la situación turística.	
1.0. Antecedentes, objetivos y metodología.	
1.1. Estudio de la situación turística actual.	
1.1.1. Estudio de la situación externa (análisis externo).	
1.1.2. Estudio de la situación interna (análisis interno).	
1.2. Diagnóstico de la situación turística.	
2. Plan estratégico de actuación turística.	
2.1.	Factores clave y objetivos estratégicos del plan.
2.2.	Criterios de organización del plan.
2.3.	Plan de actuaciones (Programas de actuación)
2.4.	Zonas y rutas turísticas.
2.5.	Impactos socioeconómicos y ambientales del plan.

Puede observarse que un estudio estratégico se realiza y se presenta, habitualmente, en dos Fases de trabajo, denominadas de **Estudio y Diagnóstico (Fase 1)** y de **Plan estratégico de actuación (Fase 2)**, con el contenido general especificado en el cuadro anterior y que más adelante se detallará y aplicará al caso de una zona turística.

Normalmente, es necesario efectuar un trabajo previo de definición del proyecto y de toma de datos, que puede denominarse como fase de **Obtención de la información (Fase 0)**, y constituye parte de la metodología del proyecto (“el

cómo se realiza”), diferenciada de su contenido (“el qué se realiza”), según los principios habituales en organización de empresas e instituciones aplicadas a los trabajos de consultoría externa o interna de las mismas.

Se desarrolla, a continuación, cada uno de los apartados incluidos en el índice esquemático anterior.

1. Estudio y diagnóstico de la situación de una zona turística.

1.0. Antecedentes, objetivos y metodología.

- Antecedentes del planeamiento turístico.
- Valoración inicial de la situación turística actual:
 - Antecedentes históricos e institucionales de la zona turística.
 - Hechos y circunstancias iniciales de la actividad turística.
 - Antecedentes técnicos turísticos, culturales y recreativos.
- Objetivos generales y específicos del plan estratégico.
- Metodología aplicada en la realización del plan estratégico: utilización de las herramientas cualitativas y cuantitativas (bibliografía y estadísticas; entrevistas a agentes socioeconómicos y a expertos externos; visitas y entrevistas a la competencia si procede; reuniones de grupo de expertos; encuestas a usuarios propios y de la competencia; etc.).

1.1. Estudio de la situación turística actual.

1.1.1. Estudio de la situación externa (análisis externo).

- **Entorno territorial, infraestructural y socioeconómico**
 - Encuadre internacional, nacional, regional y local del entorno territorial y socioeconómico de la zona turística: Situación, extensión, población,...
 - Medio físico: Orografía, hidrografía, clima, vegetación y paisaje, fauna, cultivos, ganadería, pesca y caza,...
 - Infraestructuras: Accesibilidad, comunicaciones, agua y saneamiento, vertidos, energía, telecomunicaciones, urbanismo,...
 - Equipamientos urbanos: comercial, sanitarios, culturales, deportivos, transportes y comunicaciones,...
 - Características poblacionales: seguridad ciudadana, tranquilidad, amabilidad, información turística,...
 - Medio socioeconómico: Distribuciones sectoriales del empleo y renta, peso de la actividad turística,...

- **Recursos / Productos turísticos:**
 - Valoración de los recursos naturales de especial interés turístico de la zona.
 - Valoración de los recursos culturales (monumentales y tradicionales) de especial interés turístico de la zona.
 - Identificación y definición de los productos / servicios de la misma.
 - Usuarios de los distintos productos / servicios definidos.
 - Comparación con los productos /servicios de zonas competencia.
 - Motivaciones de los usuarios.
 - Fidelidad de los clientes.
 - Productos / servicios turísticos sustitutivos y competidores.
 - Conclusiones sobre los productos /servicios de la zona turística.

- **Oferta turística:**
 - Tipología y número de los establecimientos turísticos de alojamiento hotelero (hoteles, pensiones y casas rurales).
 - Tipología y número de los establecimientos turísticos de alojamiento extrahotelero (apartamentos turísticos y *campings*).
 - Capacidad turística (plazas) según tipos de alojamiento turístico (hoteles, apartamentos, *campings*).
 - Establecimientos de restauración (restaurantes, bares y cafeterías).
 - Oferta turística complementaria (natural, cultural, recreativa, deportiva, ocio, etc.).

- **Demanda turística:**
 - Viajeros y pernoctaciones en establecimientos turísticos hoteleros y extrahoteleros.
 - Estancias medias en los establecimientos turísticos.
 - Grado de ocupación de los establecimientos turísticos.
 - Mercados de origen de la demanda nacional e internacional.
 - Motivaciones de la demanda nacional y extranjera.
 - Análisis de la competencia y cuotas de mercado.
 - Segmentación del mercado y clientes potenciales.
 - Estimación de la demanda extraturística (apartamentos no turísticos, pisos, chalets, villas,...).
 - Demanda turística total actual.
 - Demanda potencial, mercado a servir y mercado objetivo de la zona turística.
 - Tendencias y coyuntura previsibles sobre el mercado turístico.
 - Conclusiones y recomendaciones sobre el mercado turístico.

- **Comercial:**
 - Actividad y organización comercial actual.
 - Agencias de viaje y operadores turísticos.
 - Canales de distribución y comparación con la competencia.
 - Tarifas y precios de los productos / servicios.
 - Cuotas de mercado.
 - Ventas y su distribución por productos / servicios, segmentos de mercado y distribución geográfica de los turistas.
 - Organización comercial.
 - Gastos comerciales.
 - Comunicación y promoción: Publicaciones, publicidad, relaciones públicas, cursos y seminarios, eventos y ferias turísticas, etc.
 - Oficinas públicas de información turística.
 - Conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos comerciales.

- **Efectos socioeconómicos y ambientales del turismo en la zona:**
 - Efectos socioeconómicos del turismo en la zona.
 - Efectos ambientales del turismo en la zona.
 - Desarrollo turístico sostenible.
 - Procesos de conservación y sostenibilidad.
 - Formación turística.

1.1.2. Estudio de la situación interna de los establecimientos turísticos (análisis interno).
--

- **Características del establecimiento:**
 - Localización: Entorno, accesos, edificio,...
 - Estado de conservación del edificio e instalaciones.
 - Régimen de propiedad y explotación.
 - Otras características estructurales de los establecimientos.

- **Producción:**
 - Procesos y tecnología de producción de los servicios turísticos.
 - Proveedores de materiales y servicios.
 - Volúmenes de producción (alojamientos, restaurantes, recreación, etc.)
 - Costes de producción (operacionales) fijos y variables.
 - Márgenes brutos por productos / servicios.

- **Inversiones:**

- Inversiones materiales (terrenos, edificios, instalaciones, medios de transporte, mobiliario,...).
- Inversiones inmateriales (gastos de constitución y puesta en marcha, ampliaciones de capital, marcas comerciales, fondo de comercio,...).
- Amortizaciones.

- **Recursos humanos:**

- Organigramas y plantillas del personal empleado.
- Costes de personal.
- Incentivos sociales.
- Formación del personal empleado: cualificación y titulación.
- Aspectos legales laborales.
- Procedencia geográfica.

- **Administración:**

- Sistemas de contabilidad.
- Control presupuestario.
- Costes de estructura.
- Sistemas administrativos y de gestión.
- Sistemas informáticos.
- Aspectos jurídicos y fiscales.

- **Resultados, estados contables y financiación:**
 - Distribución de clientes: temporal, origen geográfico, motivación,...
 - Grado de ocupación.
 - Canales de distribución utilizados.
 - Cuentas de resultados: ingresos y costes comerciales, de producción estructura y financieros.
 - Flujos de caja (*cash-flow*).
 - Análisis de sensibilidad y punto muerto.
 - Fondo de maniobra.
 - Balances de situación.
 - Cuadro de financiación.
 - Estructura financiera (recursos propios y ajenos).
 - Préstamos e intereses.
 - Tesorería.
 - Indicadores de rentabilidad.

- **Conclusiones:**
 - Rentabilidad económica.
 - Rentabilidad social.
 - Imagen y notoriedad.
 - Problemas actuales y soluciones propuestas.
 - Perspectivas: planes, proyectos y acciones.

1.2. Diagnóstico de la situación turística.

- Resumen de la situación actual de la zona turística.
- Los problemas actuales y futuros de la misma.
- Identificación de puntos fuertes y débiles de la zona turística.
- Conclusiones y recomendaciones estratégicas.

2. Plan estratégico de actuación de una zona turística.

2.1. Factores clave y objetivos estratégicos.

- Factores clave para el desarrollo y ordenación de una zona turística.
- Objetivos generales, específicos y estratégicos.
- Previsiones sobre el mercado turístico.
- Líneas estratégicas básicas.
- Definición estratégica de los productos / servicios de la zona turística.

2.2. Criterios de organización del plan de actuación.

- Programas y subprogramas de actuaciones: proyectos y acciones.
- Responsabilidad de ejecución: privada, pública o mixta pública - privada.
- Presupuesto económico aproximado: nivel de inversión alto, medio y bajo.
- Fuentes de financiación: privadas, públicas y mixtas.
- Planificación temporal: calendario y plazo de realización (horizonte a corto, medio y largo plazo; duración de la actuación).
- Grado de dificultad de realización: alto, medio y bajo.
- Adecuación a objetivos: generales, específicos y estratégicos.
- Prioridad de realización.
- Afectación a los agentes turísticos de la oferta, demanda y comercialización.

2.3. Plan de actuaciones.

- Acciones y proyectos organizados por programas (fichas individuales y cuadro resumen).

2.4. Zonificación y rutas turísticas.

- Ordenación turística: Zonas de expansión y zonas saturadas.
- Rutas turísticas naturales y culturales.

2.5. Evaluación de impactos socioeconómicos y medioambientales del plan.

- Impactos socioeconómicos.
- Impactos medioambientales.

El Plan de actuaciones, como se ha indicado anteriormente, comprende los proyectos y acciones estratégicos recomendados para solucionar o evitar los problemas actuales y futuros identificados en el diagnóstico realizado.

A este respecto, conviene aclarar que se entiende por **acciones**, aquellas recomendaciones de actuación que consisten en la ejecución de tareas que ayuden

al mejor funcionamiento y suponen un servicio para la actividad turística de la zona. Por ejemplo el plan de formación de los directivos y empleados de los establecimientos turísticos, un cambio de la imagen y política de comunicación...

Como **proyectos** se denominan las actuaciones que constituyen inversiones que directamente pasan a formar parte de las estructuras turísticas de la zona, realización de obras infraestructurales o puesta en marcha de servicios, tanto en el ámbito interno, como en el entorno externo de la zona, que suponen una ampliación o mejora de los servicios prestados en la misma y facilitan su accesibilidad. Serían proyectos, por ejemplo, ampliar el número plazas disponibles, construir nuevas instalaciones para los equipamientos deportivos, mejorar las carreteras de acceso y embellecer el entorno y vías de acceso a la zona de acuerdo con las administraciones competentes,...

Los proyectos y acciones se organizan configurando los **programas de actuación** que agrupan aspectos relacionados y que, en el caso de una zona turística, podrían ser en general los siguientes, sin perjuicio de su modificación para adaptarse a las necesidades en cada caso concreto:

- Entorno e infraestructuras exteriores a la zona turística
- Infraestructuras, accesos y equipamientos urbanos de la zona turística.
- Recursos y nuevos productos turísticos.
- Alojamientos y equipamientos turísticos de la zona.
- Promoción y comercialización de las actividades turísticas y recreativas.
- Desarrollo tecnológico y formativo de directivos y empleados de los establecimientos, empresas e instituciones turísticas.
- Calidad integral de servicio y atención al cliente y de gestión de establecimientos e instituciones de la zona turística.

2.3.2. Conclusiones y recomendaciones sobre la calidad integral de una zona turística.

El estudio realizado permite afirmar, con toda claridad y sin ninguna duda, la idoneidad y conveniencia de la aplicación de los sistemas de calidad integral o total a la actividad turística en áreas geográficas determinadas o zonas turísticas, con características diferenciadas.

Las zonas turísticas constituyen, desde un punto de vista urbanístico, un uso terciario especializado y singular del territorio y unos equipamientos comunitarios de alta calidad y gran atracción, tanto en las zonas turísticas del litoral, de interior y montaña, como en las grandes áreas metropolitanas y urbanas, de lo que deriva la importancia de la correcta localización y dotación de las infraestructuras necesarias, desde los puntos de vista de usos del suelo, de la ordenación del territorio y conservación medioambiental.

La complejidad de las instalaciones y sistemas de organización y gestión necesarios, en la actualidad, para el correcto funcionamiento y prestación de los productos/servicios que constituyen una zona turística y sus actividades complementarias, hace necesario, no sólo una gestión profesional de la misma, sino además, la aplicación de los modernos sistemas actuales de gestión empresarial, y en particular y de forma destacada, de los sistemas de mejora y aseguramiento de la calidad ambiental, de instalaciones, y de servicio y atención al cliente, y gestión de establecimientos, cuyo modelo de aplicación a zonas turísticas se desarrolla en el capítulo siguiente.

Sin duda, disponer de un plan estratégico previo de la zona turística, o al menos de la primera parte del mismo, dedicada a la formulación de un diagnóstico de la situación, facilitará la elaboración de un plan de mejora y aseguramiento de la calidad, aunque no es estrictamente necesario. Como se verá más adelante, existen muchos puntos comunes entre un estudio / diagnóstico / plan estratégico y un plan de aseguramiento de la calidad. Es más, en las organizaciones que no dispongan

del mismo se puede recomendar directamente realizar el plan de calidad integral y efectuar la toma de decisiones estratégicas durante la elaboración del mismo.

Podría afirmarse, en este sentido que un plan de aseguramiento de la calidad integral consiste en incorporar a las herramientas estratégicas, la cultura y metodología de la calidad integral, tanto del entorno y medioambiente, como de las infraestructuras e instalaciones turísticas, así como del servicio y atención al cliente y gestión de las empresas e instituciones de la zona turística.

Se entiende, por tanto, como **Plan de calidad integral de una zona turística** el conjunto de actuaciones que aseguran la calidad de los siguientes aspectos:

- Calidad de infraestructuras, servicios y equipamientos públicos (Calidad infraestructural).
- Calidad del medioambiente y entorno de los establecimientos turísticos y complementarios (Calidad ambiental).
- Calidad de servicio y atención al cliente de los establecimientos turísticos (Calidad de servicio).
- Calidad de gestión de los establecimientos turísticos (Calidad de gestión).

3. EL MODELO DE SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INTEGRAL DE UNA ZONA TURÍSTICA.

3.1. El producto de una zona turística.

El producto / servicio de una zona turística se puede definir como el proporcionar al usuario los elementos materiales e inmateriales necesarios y en las mejores condiciones para la actividad turística, es decir, para el viaje, el alojamiento, la restauración y otras actividades complementarias.

Los elementos materiales de una zona turística están constituidos por el conjunto de instalaciones turísticas, infraestructuras generales y equipamientos urbanos para las actividades turísticas y las complementarias (de ocio, recreativas, deportivas, comerciales).

Los elementos inmateriales son diversos y pueden considerarse como tales, desde la idoneidad de la localización y facilidad de accesos a la zona turística, el valor ambiental y paisajístico del entorno, el diseño del trazado de sus núcleos urbanos, el ambiente en la misma en cuanto a tranquilidad, limpieza, seguridad, comodidad de instalaciones y otros, que serán debidamente identificados al definir los atributos de la calidad integral de una zona turística.

El usuario (visitante, viajero, turista,...) podrá tener distintas motivaciones vacacionales o de trabajo; en todo caso es el cliente, en el sentido mercadológico del término, al que se dirigen los servicios de la zona turística vacacional o profesional.

El producto / servicio turístico estricto o básico está constituido por el viaje, alojamiento y restauración; el producto / servicio ampliado incluye, además, las actividades complementarias de ocio y recreación, deportivas, comerciales y actividades de reuniones, seminarios o congresos, en su caso.

3.2. Las organizaciones y los recursos humanos de una zona turística.

3.2.1. La importancia de los recursos humanos en la calidad.

La importancia de los recursos humanos en la consecución de la calidad está generalmente aceptada. En este sentido, es interesante recoger las conclusiones de un trabajo¹³, sobre los recursos humanos y la gestión de calidad, donde se afirma que la calidad en las empresas de servicio se concreta en la satisfacción de las expectativas del cliente al precio más razonable, y que sin la adecuada participación de los recursos humanos no se podrá alcanzar la calidad. Son las siguientes:

- Los trabajadores de estas empresas también saben que la calidad no es una situación idílica que se consiga un día y ya está. La calidad debe darse todos los días, a todas las personas y en todas las prestaciones de la empresa. De ahí su implicación con el proceso motivacional del trabajador.
- La dirección de la empresa debe ser la primera implicada en el proceso de calidad. Luego deberá implicar al personal y de tal forma que sea cada trabajador quien desee y busque su calidad profesional y su calidad en la prestación del servicio. El efecto mimético de la calidad empieza también en la voluntad del trabajador. La calidad hay que hacerla cada día y los trabajadores de la empresa son quienes la fabrican. Sin embargo, el simple deseo no es suficiente, es necesario acudir a la profesionalidad.
- La profesionalidad es el mejor instrumento para alcanzar la calidad y la mayor seguridad del trabajador para garantizar su futuro laboral. Los empresarios, los gerentes y los trabajadores saben que a través de la calidad no se asegura nada, pero se consigue casi todo.

¹³ *Recursos humanos y la gestión de la calidad.* Fernando Bayón Marín. Relaciones Laborales nº 12. Junio 1997.

Las afirmaciones anteriores nos indican la conveniencia de conocer las características de los recursos humanos de los establecimientos turísticos de la zona, antes de acometer la identificación de variables de calidad relacionadas con los mismos, entre las que destacan la profesionalidad, predisposición, implicación y continuidad, como se indica en el trabajo referido.

3.2.2. Organización gestora del plan de calidad integral de una zona turística.

Se expone a continuación la organización y el organigrama de una institución gestora de la calidad integral de una zona turística, realizado como una generalización a partir de la experiencia práctica del autor como consultor turístico y de la información real obtenida para el presente estudio.

Ello quiere decir, que existen distintos puestos para las funciones, que se describen a continuación, que en una zona turística de pequeña dimensión, con menor número de usuarios y de especialidades turísticas podrían ser asumidas por una misma persona, responsable de varias áreas y servicios funcionales que se describen más adelante.

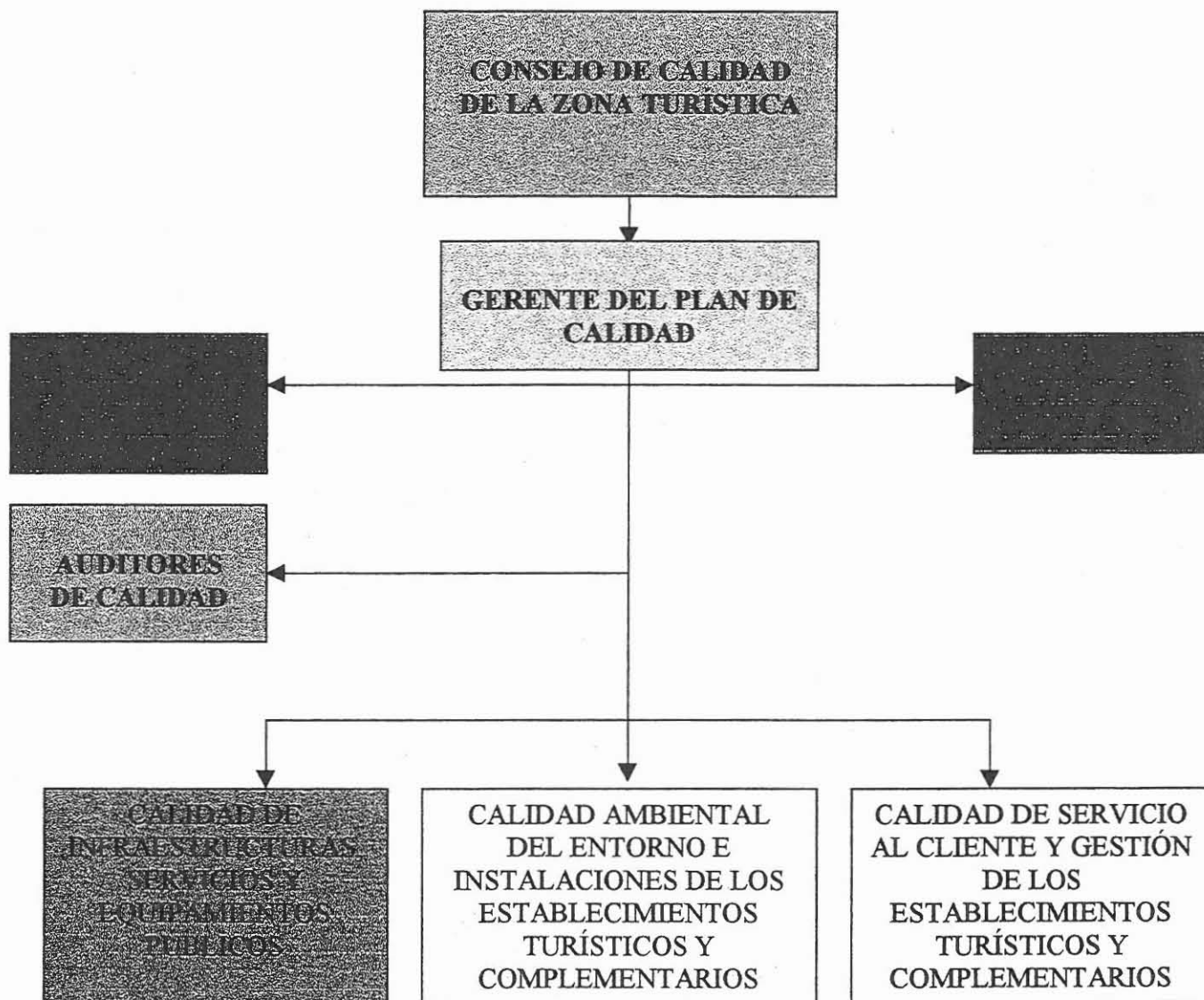
Al final del presente apartado se presenta una relación de puestos de trabajo, como organización de una zona turística, de tamaño medio, para su aplicación en el presente estudio.

La organización más usual y recomendable para la gestión de la calidad integral de una zona turística es la que establece la responsabilidad de la misma en la figura de un Gerente del Plan de Calidad, en dependencia del Consejo de Calidad de la Zona Turística, que representa a las instituciones públicas y privadas interesadas en la mejora y aseguramiento de la calidad en la zona, y que se componen, según se defina en los Estatutos del mismo, de un Presidente, Vicepresidentes y varios vocales, todos ellos elegidos por las instituciones citadas. Estas instituciones son generalmente los municipios comprendidos en la zona turística, el Gobierno Regional de la Comunidad a la que pertenece, los organismos de la Administración General del Estado turísticamente competentes y

las Asociaciones Empresariales y Sindicatos, así como otras instituciones representativas de la actividad turística en la zona.

El Gerente, para el desempeño de sus funciones, puede estar asistido por diferentes responsables de áreas funcionales, asesorías externas e internas y auditores, como puede observarse en el organigrama adjunto.

Gráfico 3/1. Organigrama general de la Gerencia de Calidad de una Zona Turística..



Gerente de Calidad de una zona turística.

El Gerente del Plan de Calidad es el responsable de la organización y coordinación de todas las áreas de calidad en las que se organiza la Gerencia, así como de la Dirección Técnica y Administrativa de sus actividades. Sus funciones se determinan en los Estatutos del Consejo y Gerencia de Calidad de la zona turística y por las delegaciones conferidas por el Consejo de Calidad, en su caso.

Asesorías externas.

Las asesorías externas son aquellas que se refieren a aspectos profesionales muy especializados y facultativos, como son, por un lado, los trabajos de consultoría para la realización de los planes estratégicos de desarrollo y ordenación de la zona turística y/o del plan de calidad integral, así como los trabajos de campo necesarios para los citados planes y ejecución y seguimiento de los mismos; y por otro lado, las auditorías acreditativas de la calidad integral de la zona turística. Asesoran tanto al Consejo de Calidad, como al Gerente del Plan de calidad, cuando son requeridos para ello.

La comunicación, promoción y relaciones públicas para la calidad integral, también pueden ser objeto de asesoría externa, así como otros aspectos turísticos especializados, programación de actividades, etc.

Asesorías internas.

Las asesorías internas están constituidas por los servicios de apoyo a la Gerencia del Plan de Calidad (*staff*), que en el caso estudiado son de gestión administrativa de las áreas de la propia Gerencia: Preparar y confeccionar el proyecto de presupuestos de ejecución del Plan de Calidad para su presentación al Consejo de Calidad; hacer el seguimiento del mismo (ingresos y gastos); analizar los resultados de la gestión; realizar los estudios económicos, de costes, viabilidad, etc., que le puedan ser solicitados; y realizar las asesorías legal, laboral y contable. Generalmente, pueden ser prestados por la entidad pública local más

representativa de la zona turística (Ayuntamiento, Consejo Comarcal, Gobierno Regional,...). Asimismo, pueden asesorar internamente los servicios técnicos de las instituciones representadas en el Consejo de Calidad.

Áreas de calidad.

Son las referidas a las funciones técnicas de estudio, planeamiento, ejecución y seguimiento del Plan de Calidad Integral de una zona turística, distinguiendo los distintos aspectos que componen la calidad integral:

- Área de calidad de las infraestructuras, servicios y equipamientos públicos (Calidad infraestructural).
- Área de calidad ambiental del entorno e instalaciones de los establecimientos turísticos y complementarios (Calidad ambiental).
- Área de calidad de servicio y atención al cliente y de gestión de los establecimientos turísticos y complementarios (Calidad de servicio y gestión).

3.2.3. Formación de gestores de calidad turística integral y empleo generado.

El presente Manual de evaluación de la calidad integral de una zona turística puede constituir el soporte técnico para su aplicación posterior a la formación de gestores públicos y privados de la calidad integral en la industria turística.

Los citados gestores desarrollarán su trabajo, generalmente, en instituciones municipales, comarcales y regionales del sector público, y en pequeñas y medianas empresas privadas de la actividad turística. Dada la necesidad de elevar los actuales niveles de la calidad turística, se deberá fomentar la creación de puestos de trabajo en instituciones y empresas, para estos gestores de calidad, con la consiguiente generación de empleo.

Se considera que, tanto por la necesidad de evaluar la calidad integral, como por la puesta en marcha de las medidas correctoras identificadas y propuestas en los

planes de mejora y aseguramiento de la calidad, se impulsará la creación de puestos de trabajo cualificados, como gestores y como consultores y auditores de la calidad integral en las zonas turísticas.

Asímismo, se generará empleo indirecto en las industrias y empresas auxiliares de los equipos y servicios necesarios para la aplicación de las medidas correctoras y de mantenimiento y mejora de la calidad integral de una zona turística.

3.3. Los procesos de la actividad turística en una zona.

Se entiende por **proceso**, según la definición de Juran, una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo¹⁴. Según el autor citado un proceso debe tener las siguientes propiedades:

- Estar orientado hacia el objetivo: Planificar la calidad, primero se tienen que establecer los objetivos y estándares de calidad que se trata de alcanzar.
- Ser sistemático: Las acciones de un proceso están todas interrelacionadas, son interdependientes y progresivas (siguen una secuencia determinada).
- Ser capaz: El resultado final adecuado de la planificación es un proceso capaz de cumplir los objetivos bajo las condiciones operativas.
- Ser legítimo: El proceso se desarrolla a través de unos canales autorizados. Posee la aprobación de aquéllos sobre quienes se ha delegado la responsabilidad correspondiente.

La calidad integral de una zona turística es todo aquello referente a las necesidades de los usuarios y clientes de la misma. Para identificar estas necesidades se debe mantener un contacto constante con los citados usuarios y clientes, e incluso con la población residente. El mundo actual atraviesa un periodo de grandes cambios tecnológicos (automatización, informatización,...), sociales (trabajo de la mujer, composición familiar, valores sociales,...) y económicos (modelos de gasto dinámicos y cambiantes). Las necesidades de los usuarios y clientes también cambian rápidamente, en términos de actitud de compra, lo que significa una demanda de productos y servicios distintos, a la que deben adaptarse los establecimientos y organizaciones turísticas de la zona. Por ello, el contacto con los clientes es vital si un establecimiento u organización quiere ser capaz de adaptarse a los cambios antes señalados.

¹⁴ *Juran y la Planificación para la Calidad*. J. M. Juran. Cap.9. Ed. Diaz de Santos. 1990.

Los **procesos propios de la actividad de una zona turística** identificados, a efectos del presente estudio, son los siguientes:

- Acceso a la zona turística.
- Conservación ambiental del entorno e instalaciones de la zona turística.
- Alojamiento en la zona turística.
- Restauración en la zona turística.
- Actividades culturales, recreativas, de ocio y deporte.
- Actividades comerciales.
- Uso de otros servicios y equipamientos urbanos complementarios.

Los establecimientos turísticos, que intervienen en los procesos antes identificados, son los siguientes:

- **Alojamiento:** Hotel, hostel, pensión, fonda, casa de huéspedes, apartamentos, aparthotel, casa rural y de labranza, campings, chalets,...
- **Restauración:** Restaurante, fonda, bar, cafetería,...
- **Cultura, ocio y deporte:** Casa de cultura, biblioteca, museos, cine, teatro, discoteca, sala de fiestas, zoo, gimnasio, polideportivo, piscinas, campo de fútbol, club de tenis / paddle, club de golf, club náutico, centro de buceo, sociedad de caza y pesca,...
- **Comercio:** Tienda de regalos, artesanía, productos gastronómicos, pastelería, heladería, alimentación, supermercados,...
- **Otros servicios:** Alquiler de coches, agencia de viajes minorista o mayorista, agencia inmobiliaria, oficina de turismo, sucursal bancaria, estación y líneas de autobuses, estación de ferrocarril,...

Puede establecerse una relación entre los anteriores procesos de la actividad turística y los responsables del aseguramiento de la calidad integral de la zona turística, en función de sus actividades en los distintos procesos, lo que se

efectuará construyendo la siguiente matriz que se puede denominar de procesos y competencias:

Cuadro 3/I. MATRIZ DE PROCESOS Y COMPETENCIAS DE LA CALIDAD INTEGRAL DE UNA ZONA TURÍSTICA.						
PROCESOS	GERENTE DE CALIDAD					
	ÁREAS O SERVICIOS			ASESORÍAS		
			SERVICIO Y GESTIÓN			AUDITORÍA
1. ACCESO	X				X	X
2. ENTORNO EST.		X			X	X
3. ALOJAMIENTO			X	X	X	
3. RESTAURACIÓN			X	X	X	
4. CULTURA/OCIO			X	X	X	
5. COMERCIO			X	X	X	
6. OTROS SERV.			X	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, puede identificarse los puntos de contacto sensibles para la calidad de servicio y atención al cliente, que son los lugares o áreas de las zonas turísticas donde se produce contacto entre el cliente (usuario o turista), la población de la zona turística, y el personal de los establecimientos turísticos y complementarios. Pueden ser contactos “obligados”, es decir, aquellos que deben realizarse obligatoriamente por el hecho de estar de viaje en la zona, u “opcionales”, que pueden realizarse o no, según la voluntad del cliente. Son los siguientes:

- **Puntos de contacto obligados:**

- Accesos a la zona turística (carretera, ferrocarril, aeropuerto,...).
- Espacios públicos (calles, paseos, aparcamientos,...).
- Establecimiento de alojamiento (turísticos y extraturísticos).
- Establecimientos de restauración.

- **Puntos de contacto opcionales:**

- Infraestructuras técnicas (agua, gas, electricidad, alumbrado, saneamiento, basuras, teléfono, TV,...).
- Transportes públicos (urbanos e interurbanos).
- Establecimientos comerciales.
- Establecimientos y equipamientos culturales.
- Equipamientos sanitarios.
- Equipamientos deportivos.
- Oficina de información turística.

Puede observarse como los aspectos considerados hasta el momento, en este apartado, configuran un modelo de aseguramiento de la calidad basado en tres soportes constituidos por la forma de proporcionar los productos y servicios (procesos), las instalaciones o espacios físicos donde se proporcionan (puntos de contacto) y los responsables y suministradores directos de los citados productos y servicios (directivos y personal de los establecimientos turísticos y complementarios). Ello es equivalente a afirmar que la calidad integral de una zona es función del entorno, infraestructuras, equipamientos urbanos,

instalaciones turísticas, procesos de servicio y atención al cliente y gestión de los establecimientos turísticos y complementarios por las personas que los prestan.

3.4. La identificación y definición de variables de calidad de una zona turística.

El objeto de este apartado es identificar y definir las variables cualitativas (atributos) a través de las que se medirá la calidad integral de una zona turística.

A estos efectos, se puede distinguir las siguientes familias de variables relativas a:

- **Variables de calidad infraestructural y ambiental de una zona turística:** Comprenden los dos grupos relativos a la calidad de infraestructuras, servicios y equipamientos públicos, y a la calidad del entorno e instalaciones de los establecimientos turísticos y complementarios.
- **Calidad de servicio y gestión de los establecimientos:** Es la calidad de los procesos de prestación de los productos / servicios de los establecimientos turístico, es decir, del servicio y atención al cliente y gestión de los mismos, como son la gama de servicios, las ventajas comerciales, las instalaciones y su confort, el mantenimiento, higiene y limpieza, la seguridad, la amabilidad y trato personalizado al cliente, los recursos humanos, y la comunicación e información turística.

3.4.1. Variables de calidad infraestructural y ambiental de una zona turística.

Las variables de calidad ambiental de una zona turística son aquellas que afectan a la calidad infraestructural y medioambiental de la localización y entorno de los terrenos, construcciones e instalaciones de los establecimientos turísticos y complementarios.

Ciertos aspectos que pueden afectar a la calidad del establecimiento, como la accesibilidad, limpieza y seguridad de la zona, viales, señalización exterior de

accesos, etc., no siempre dependen directamente del establecimiento turístico, dado que pueden ser competencia de otras instituciones públicas y privadas, como son Ayuntamientos y Comunidades Autónomas, comunidades, asociaciones y juntas de propietarios de urbanizaciones, etc. Sin embargo, siempre se puede y se debe realizar por los gestores del establecimiento las gestiones oportunas ante dichos organismos, a fin de garantizar la calidad del espacio circundante al mismo.

Por otro lado, existen aspectos que sí son responsabilidad del propio establecimiento, como pueden ser la integración del mismo y sus instalaciones anexas con el medioambiente, la utilización de materiales que se puedan reciclar y que no sean degradantes, la adecuada eliminación de residuos, el aprovechamiento de las aguas residuales mediante los tratamientos oportunos para riego de zonas ajardinadas, etc., y que constituyen una diferenciación para la medida de la calidad ambiental del establecimiento.

En este sentido, hay que indicar la conveniencia y necesidad de realizar, para la implantación de algunos establecimientos turísticos, estudios del impacto ambiental de los mismos.

Puede distinguirse los dos grupos siguientes:

- **Calidad de infraestructuras, servicios y equipamientos públicos:** Comprende la calidad de la infraestructura viaria, de las infraestructuras técnicas, de los equipamientos comunitarios, así como otras características de la población de la zona. Comprende las siguientes variables:
 - **Infraestructura viaria:** Accesos por carretera, ferrocarril, avión, barco; pavimentación de calles; transporte público urbano e interurbano, mobiliario urbano; señalización urbana,...

- **Infraestructuras técnicas:** Agua, potabilizadora, saneamiento, depuración, recogida y eliminación de basuras, electricidad, alumbrado urbano, gas, teléfono, señal de TV, televisión por cable,...
 - **Equipamientos comunitarios:** Comercial, cultural, ocio, deportivo, sanitario, oficina de turismo,...
 - **Características poblacionales:** Urbanización, seguridad ciudadana, tranquilidad, amabilidad,...
- **Calidad de instalaciones de los establecimientos:** Incluye el medio ambiente y la localización, el entorno y accesibilidad, la estética del edificio y entrada al mismo. Son las siguientes variables:
 - **Medio ambiente y localización:** Situación, materiales de construcción, materiales de funcionamiento, sistemas de eliminación de residuos,...
 - **Entorno y accesibilidad:** Accesos, entorno urbano, paisajístico y monumental, condiciones de seguridad, tranquilidad y limpieza,...
 - **Estética del edificio y entrada:** Conservación externa, adecuación al uso, valoración arquitectónica, ocupación del edificio, amplitud y comodidad de entrada, accesos para personas, equipajes y proveedores,...

3.4.2. Variables de calidad de los procesos de prestación y gestión de los productos/servicios.

Son los grupos denominados atributos de calidad de servicio y gestión del establecimiento dado que, en general, son variables cualitativas. Pueden clasificarse en los siguientes subgrupos de variables cuyo contenido se define a continuación:

1. Gama de productos /servicios.
2. Ventajas comerciales.
3. Instalaciones y confort.
4. Mantenimiento, higiene y limpieza.
5. Vigilancia y seguridad.

6. Amabilidad y trato personalizado al cliente.
7. Recursos humanos.
8. Comunicación y señalización.

1. Gama de productos / servicios.

Valora la amplitud de la oferta de productos / servicios ofrecidos por el establecimiento para sus clientes, desde el producto básico señalado anteriormente, a los complementarios del producto ampliado. En concreto, puede enumerarse la siguiente relación de subatributos para su evaluación global:

- Recepción y áreas comunes de clientes.
- Restaurante, cafetería y bares.
- Salas de reuniones y convenciones.
- Habitaciones (sólo para establecimientos de alojamiento).
- Plantas diferenciadas.
- Equipamiento deportivo y recreativo.
- Servicios complementarios,
- Áreas comerciales.
- Otros productos / servicios.

2. Ventajas comerciales.

Puede valorarse en este atributo la existencia de otras prestaciones como pueden ser la correspondencia con otros establecimientos, descuentos acordados en otros establecimientos comerciales, acuerdos con agencias de viaje, establecimientos hoteleros y extrahoteleros, restaurantes y otros establecimientos de ocio, organización de actividades sociales de animación, etc., dirigidos a facilitar la actividad turística de los clientes y sus familiares y amigos, en sus viajes y en la propia localidad.

Puede incluir, también, aspectos como sistemas de pago (tarjetas, bonos,...), tarifas corporativas, bonificaciones, programas de clientes frecuentes y para determinados segmentos societarios (jóvenes, matrimonios, jubilados o *seniors*, etc.).

La relación de subatributos es la siguiente:

- Sistemas de reserva.
- Sistemas de pago.
- Acceso invitados.
- Tarifas corporativas.
- Programa de clientes frecuentes.
- Acuerdos con otros establecimientos comerciales y turísticos.
- Pertenencia a red de establecimientos.
- Otras características comerciales.

3. Instalaciones y confort.

Evalúa aspectos tales como:

- Confort general de las instalaciones en zonas comunes.
- Distribución lógica del espacio interior de las edificaciones e instalaciones.
- Mobiliario cómodo y en buen estado de conservación y equipamiento adecuado (TV, vídeo, antena parabólica,...).
- Ambiente general: Aspecto, conservación y decoración de las zonas comunes; ambiente interior: iluminación, climatización, tranquilidad, etc.
- Ambiente en habitaciones (sólo para establecimientos de alojamiento).

4. Mantenimiento, higiene y limpieza.

Valora el grado de preocupación por el mantenimiento, conservación, higiene y limpieza, tanto de las instalaciones para las actividades turísticas (viaje, alojamiento y restauración), como de las complementarias. En concreto:

- En zonas comunes.
- En habitaciones (sólo para establecimientos de alojamiento).
- En cocinas (cuando proceda).
- En zonas comerciales.
- En otras zonas.

5. Seguridad y vigilancia.

Se valoran los siguientes aspectos:

- Vigilancia diurna.
- Vigilancia nocturna.
- Zonas de emergencia.
- Plan de evacuación.
- Sistemas de detección contra incendios (detectores, salidas de emergencia, extintores,...).
- Extintores.
- Otros sistemas automáticos de extinción.
- Salidas de emergencia.
- Seguridad en entrada a habitaciones (sólo para establecimientos de alojamiento).
- Megafonía y sistema buscapersonas.
- Otros sistemas.

6. Amabilidad y trato personalizado al cliente.

Evalúa el nivel de cortesía y amabilidad del personal del establecimiento turístico en el trato con los clientes, bien por teléfono o en persona. Por ejemplo: si los clientes son tratados de forma personalizada, si el responsable del establecimiento conoce y registra sus necesidades y preferencias, etc. Puede considerarse los siguientes subatributos:

- Cortesía y amabilidad en el trato directo con el cliente.
- Cortesía y amabilidad en el trato telefónico con el cliente.
- Trato personalizado con el cliente en recepción.
- Trato personalizado con el cliente en zonas comunes.
- Trato personalizado con el cliente en zonas comerciales y tiendas.
- Trato personalizado con el cliente en restaurantes, bares y cafeterías.
- Trato personalizado con el cliente en habitaciones.
- Conocimiento de necesidades y preferencia del cliente.
- Otras características relacionadas.

7. Recursos humanos.

Comprende la valoración del nivel de cualificación profesional del personal del establecimiento, sus responsabilidades y conocimientos de los productos / servicios ofrecidos por el mismo, es decir la profesionalidad, actitud de servicio, apariencia física, conocimiento de idiomas, etc. Los subatributos son los siguientes:

- Profesionalidad.
- Actitud de servicio.
- Conocimiento de productos / servicios.
- Idiomas.
- Apariencia física.
- Otras características personales.

8. Comunicación y señalización.

Comprende la valoración de la señalización en general (accesos a la zona, al establecimiento,...), así como la comunicación y disponibilidad de instrucciones, comunicación de horarios, publicaciones informativas, identificación del personal del establecimiento e instalaciones anexas, etc.

En todo caso, se debe valorar la coherencia e integración de la información proporcionada por el personal del establecimiento a los clientes, con la estrategia de comunicación corporativa establecida por la dirección del mismo.

Los subatributos son los siguientes:

- Señalización visual.
- Disponibilidad de instrucciones.
- Comunicación de servicios y horarios.
- Identificación del personal del establecimiento.
- Publicaciones, revistas y folletos publicitarios.
- Manuales de funcionamiento.
- Coherencia de la información con la estrategia corporativa del establecimiento.
- Otros aspectos de la comunicación.

3.4.3. Número de variables de calidad identificadas.

En resumen, el número total de variables de calidad infraestructural, ambiental y de servicio al cliente y gestión identificadas es el siguiente:

Cuadro 3/2. MODELO DE CALIDAD DE UNA ZONA TURÍSTICA. NUMERO TOTAL DE VARIABLES Y SU DISTRIBUCIÓN.		
GRUPOS Y SUBGRUPOS DE VARIABLES	Nº	%
A. INFRAESTRUCTURAS, SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS;	29	28,4
A.1. Infraestructura viaria.	7	6,9
A.2. Infraestructuras técnicas.	12	11,8
A.3. Equipamientos comunitarios.	6	5,9
A.4. Características poblacionales.	4	3,9
B. INSTALACIONES DEL ESTABLECIMIENTO:	20	19,6
B.1. Medio ambiente y localización.	4	3,9
B.2. Entorno y accesibilidad.	7	6,9
B.3. Estética del edificio y entrada.	9	8,8
C. SERVICIO Y GESTIÓN DEL ESTABLECIMIENTO (1):	53	52,0
C.1. Gama de productos / servicios.	8	7,8
C.2. Ventajas comerciales.	6	5,9
C.3. Instalaciones y confort.	5	4,9
C.4. Mantenimiento, higiene y limpieza.	4	3,9
C.5. Seguridad y vigilancia..	10	9,8
C.6. Amabilidad y trato personalizado.	8	7,9
C.7. Recursos humanos.	5	4,9
C.8. Comunicación y señalización.	7	6,9
Total	102	100,0

(1) Sólo aplicadas a establecimientos de alojamiento y restauración en la encuesta realizada.
Fuente: elaboración propia.

3.5. La medida de la calidad integral de una zona turística.

Se incluye en este apartado, a partir de la exposición de unos conceptos generales sobre la medida de la calidad integral, entendiendo por tal la calidad infraestructural, la calidad ambiental, la calidad de servicio y atención al cliente y de gestión de los establecimientos turísticos, la aplicación a una zona turística de los **métodos de medición** y los **estándares de valoración** de las variables y atributos de calidad.

3.5.1. Medida de la calidad integral.

La medida de la calidad integral es la condición previa para la mejora de la misma. Para cada actividad conviene analizar el nivel de calidad existente e identificar a continuación las áreas donde las mejoras son posibles y donde es necesaria la iniciación de proyectos, y acciones preventivas o correctoras. Las decisiones y las acciones en cualquier tipo de organización deben basarse en los hechos y a partir de datos objetivos.¹⁵

La utilización de índices numéricos, contruidos con los citados datos objetivos, sirve para:

- Comprender la situación actual.
- Basar los planes futuros.
- Cuantificar el proyecto.
- Determinar acciones prioritarias.
- Solicitar los medios necesarios.
- Determinar las consecuencias de cambios e innovaciones
- Comparar los resultados propios con los de la competencia.
- Proporcionar información a los interesados.
- Reconocer el trabajo de las personas y los grupos.

¹⁵ *Dirigir con calidad total*. V. Alonso y A. Blanco. ESIC Editorial. 1990.

- Apoyar el compromiso de empleados y directivos.
- Medir la evolución de la calidad en el tiempo.

Por tanto, los datos sirven de base para la acción y deben representar fielmente la realidad. Es necesario asegurar que los datos representen los hechos (método de muestreo) y el método estadístico utilizado para su tratamiento posibilite una evaluación objetiva. Una medida es el producto final de una serie de interacciones entre el objeto medido (estructura), el instrumento utilizado (tecnología), y la aptitud de la persona que realiza la medición (formación).¹⁶

En relación con la medida de la calidad de servicio, entre los puntos a tener en cuenta para la definición de un sistema de control de calidad de servicio, es recomendable considerar los siguientes:

- Importancia de desarrollar indicadores de calidad que sean medibles.
- Indicadores de calidad relacionados con la consecución de los objetivos de los programas de calidad.
- Los indicadores de calidad se deben mantener el tiempo suficiente que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos.

¹⁶ *Diccionario de la Calidad Total*. Serie de Calidad e Innovación. Vol. 4. La Gaceta de los Negocios. 1993.

3.5.2. Métodos de medición de la calidad integral de una zona turística.

La mayoría de las variables de calidad identificadas anteriormente son atributos, es decir, variables cualitativas, por lo que la dificultad de objetivar su medida es alta. La vía que se considera adecuada para ello es la de obtener gran número de opiniones y de diversas fuentes, a fin de eliminar los componentes subjetivos.

La experiencia indica, la conveniencia y necesidad de disponer, al menos, de tres tipos de opiniones sobre la calidad de servicio y atención al cliente en establecimientos turísticos y de ocio: los usuarios clientes y no clientes, el personal directivo y el directamente responsable de la prestación de los servicios, y los consultores y expertos sobre la actividad turística y de ocio.¹⁷

El objetivo final de la medición de la calidad integral de una zona turística, es alcanzar niveles superiores a los actuales, mediante la propuesta de programas de mejora de la misma. Para ello, se necesita disponer de un indicador del nivel propio actual, en opinión de los usuarios actuales y potenciales, y poder efectuar su comparación con la media considerada como aconsejable por los expertos y con la de la competencia.

La metodología de medida de la calidad, en una zona turística, que se propone es una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Las acciones a desarrollar serían las siguientes:

¹⁷ Calidad de servicio a clientes de los hoteles de cinco estrellas, de una de las primeras cadenas hoteleras españolas. Price Waterhouse, proyecto dirigido por A. Costa. Barcelona, 1991.

- **Acciones generales**, que podrían realizarse institucionalmente y poner los resultados a disposición de todos los interesados:
 - Realización de una encuesta a clientes (usuarios) de zonas turísticas, a fin de contrastar las variables del modelo de calidad, anteriormente identificadas, y ponderar su peso en un índice final, y obtener los valores considerados como medias deseables, entre unos umbrales mínimos y máximos. Como resultado de la encuesta, se eliminarían las variables consideradas poco relevantes y se incorporarían las que se propusieran como importantes para su consideración. Podría realizarse a una muestra de 400 turistas, seleccionada aleatoriamente, lo que supone sobre el colectivo total (en una zona con más de 100.000 turistas), un error estadístico del $\pm 5\%$.
 - Análisis de los resultados de la encuesta por un grupo representativo de gestores de establecimientos turísticos y complementarios de la zona turística y consultores de calidad turística, a fin de incorporar sus opiniones expertas al modelo de medida de la calidad. Se considera suficiente la celebración de un número limitado por razones de coste, de reuniones de grupo (2 á 4), adecuadamente distribuidas geográficamente, para la obtención de resultados válidos.
- **Acciones específicas**, a realizar particularmente por cada zona turística interesada en conocer su nivel de calidad:
 - Encuesta a clientes de la propia zona turística, estableciendo una muestra estadísticamente significativa, a fin de asegurar la consecución de un error del $\pm 5\%$, lo que supone para zonas con más de 100.000 turistas, realizar 400 entrevistas a usuarios, respectivamente, según las tablas estadísticas. Esta encuesta debería ser realizada, al menos, con una periodicidad semestral o anual, y en ella se preguntaría tanto sobre su nivel de satisfacción del servicio recibido, como por sus expectativas sobre el mismo.

- Encuesta a clientes usuarios de zonas turísticas que constituyan la competencia directa de la propia. Para ello, deberá seleccionarse las zonas, bien por criterios geográficos, bien por criterios de segmentación por características similares (dimensión de número de turistas, motivaciones, prestigio,...), de acuerdo con la opinión de los gestores de los establecimientos de la zona turística.
- Entrevistas con los directivos y personal de los establecimientos turísticos y complementarios de la zona turística, responsables de la prestación de servicios a los clientes, a fin de obtener su opinión sobre el nivel de calidad del establecimiento y contrastarla con la de los clientes. Es la encuesta que se recomienda efectuar inicialmente, cuando todavía no se ha implantado el sistema de índices de calidad en una zona turística y se necesita validar el sistema.
- Entrevistas con los directivos y personal de las zonas turísticas competidoras, responsables de la prestación de servicios a los clientes, a fin de obtener su opinión sobre el nivel de calidad de sus establecimientos y contrastarla con la propia.
- Valoración por un experto de incógnito, actuando como turista y usuario de todos los servicios (método de “pseudocompra” o “*mystery guest*”). Puede realizarse en la propia zona turística y en la competencia.

Las variables cualitativas o atributos, se medirán, según la opinión de los agentes entrevistados, mediante niveles de valoración apreciables por las personas. Normalmente se recurre al uso de escalas de valoración del 0 al 10, o de cinco puntuaciones (muy bien, bien, normal, mal, muy mal), además del NS/NC (“no sabe, no contesta”).

Las variables cuantitativas, que se pueden medir mediante las unidades adecuadas, en cada caso, pueden reducirse a un sistema de puntuaciones según los niveles de las medidas anteriores. Por ejemplo, más de 3.000 horas de sol anuales, puede

considerarse como “muy bien”, de 2.000 á 3.000, como “bien”, y así sucesivamente, en su caso.

3.5.3. Índice de calidad integral de una zona turística.

La medición de la calidad ambiental y de servicio al cliente podrá ser sintetizada mediante la construcción del **Índice de Calidad Integral de la Zona Turística**, función de los subíndices representativos de las dos familias de variables definidas anteriormente:

$$\text{ICIZT} = a * I_{ca} + b * I_{cs}$$

Siendo:

ICIZT = Índice de Calidad de la Zona Turística.

I_{ca} = Índice de calidad ambiental de las infraestructuras y del entorno de las instalaciones de los establecimientos turísticos y complementarios.

I_{cs} = Índice de calidad de los procesos de prestación de servicio y gestión de los establecimientos turísticos.

a, b = Coeficientes de ponderación de los grupos respectivos.

El índice de calidad ambiental es, a su vez, función de los subíndices de los subgrupos que lo componen:

$$I_{ca} = a_1 * I_{cisep} + a_2 * I_{cie}$$

Siendo:

$I_{c\text{isep}}$ = Subíndice de calidad ambiental de infraestructuras, servicios y equipamientos públicos.

$I_{c\text{ie}}$ = Subíndice de calidad ambiental de instalaciones de los establecimientos.

a_i = Coeficientes de ponderación de los subgrupos respectivos.

El índice de calidad de servicio y gestión es, a su vez, función de los subíndices de las variables que lo componen:

$$I_{csg} = \sum_j b_j * I_{cj}$$

Siendo:

I_{cj} = Subíndice de calidad de los subgrupos de las condiciones de los procesos de prestación de los servicios y gestión de los establecimientos turísticos.

b_j = Coeficientes de ponderación de los subgrupos respectivos.

3.5.4. Estándares de valoración de la calidad integral.

Los estándares de valoración de la calidad ambiental y de servicio y gestión en las zonas turísticas se deberán establecer a partir de la información sobre la actividad, obtenida de la forma indicada en el apartado anterior. La comparación entre la valoración alcanzada por la propia zona turística y la media general, así como en los distintos grupos, subgrupos y variables, facilitará una posición general en calidad y para cada uno de ellos. Su desviación relativa positiva o negativa proporcionará una medida cuantificada de dicha desviación y permitirá identificar los aspectos a mejorar, que permitan acercarse a los umbrales de la excelencia.

3.5.5. Resultados de la aplicación realizada.

Parámetros utilizados.

La aplicación realizada ha permitido obtener, a través del trabajo de campo cuyas características técnicas se incluyen en el apartado 1.4. del presente informe, dos tipos de valoraciones directas de los entrevistados, en este caso los agentes prestatarios de los servicios turísticos (alojamiento y restauración) y complementarios (cultura, ocio y deportes, comercio y otros).

La valoración se ha realizado puntuando de 0 á 10 las variables de calidad anteriormente definidas (10 = máxima calidad; 1 = mínima calidad; 0 = no procede o no existe). Los aspectos valorados son los siguientes:

- **Calidad actual:** Valoración de la situación actual de cada variable en opinión del entrevistado. Se considera asimilable a la calidad percibida (percepción del servicio recibido), según el modelo de calidad descrito anteriormente.
- **Importancia:** Valoración de la importancia de cada variable en opinión del entrevistado. Se asimila a la expectativa de calidad (expectativas del servicio a recibir) del citado modelo. Se podrá utilizar los resultados obtenidos para la ponderación de las variables de la calidad integral de una zona turística.

La valoración de la calidad turística integral realizada se ha medido a través de dos sencillos parámetros:

- **Diferencia:** Diferencia absoluta entre la calidad actual (percibida) y la importancia para la calidad (expectativa). Es la divergencia del modelo de calidad, donde se ha definido la calidad como la divergencia entre las expectativas del servicio a recibir y la percepción del servicio recibido, lo que conduce a una escala de satisfacción, desde el 10 (máxima satisfacción = excelencia) á 1 (máxima insatisfacción).

- **% Diferencia:** Es la diferencia relativa, medida en % de la divergencia respecto a la importancia para la calidad (expectativa).

Las valoraciones y medidas anteriores se han realizado para las 102 variables de calidad definidas anteriormente, según los 3 grupos y 15 subgrupos de variables de calidad turística siguientes:

- **Infraestructuras, servicios y equipamientos públicos (29 variables):** Infraestructura viaria, infraestructuras técnicas, equipamientos comunitarios y características poblacionales.
- **Entorno e instalaciones del establecimiento (20 variables):** Medioambiente y localización, entorno y accesibilidad, y estética del edificio y entrada.
- **Servicio y gestión del establecimiento (53 variables):** Gama de servicios; ventajas comerciales; confort de instalaciones; mantenimiento, higiene y limpieza; vigilancia y seguridad; amabilidad y trato personalizado; recursos humanos; y comunicación y señalización.

La investigación se ha realizado en los establecimientos, anteriormente indicados, de alojamiento, restauración, cultura, ocio y deportes, comercio y otros servicios de las zonas seleccionadas como piloto de Cantabria y Murcia.

Resultados totales obtenidos.

Los resultados totales obtenidos para los grupos y subgrupos de variables de calidad considerados son los siguientes:

Cuadro 3/3. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Resultados totales.					
Nº	GRUPOS / SUBGRUPOS	CALIDAD ACTUAL (Percibida)	IMPORT. PARA CAL. (Expectativa)	Diferencia	% Dif.
1.	INFRAESTRUCTURAS	6,9	9,1	-2,3	-24,8
1.1.	Infraestructura viaria	6,0	8,5	-2,4	-28,5
1.2.	Infraestructuras técnicas	7,3	9,3	-2,0	-21,3
1.3.	Equipamientos	6,3	9,2	-2,9	-31,7
1.4.	Caract. poblacionales	7,8	9,5	-1,7	-18,2
2.	ENTORNO E INSTALAC.	8,1	9,4	-1,3	-13,7
2.1.	Medioambiente y localización	8,3	9,6	-1,3	-13,4
2.2.	Entorno y accesibilidad	7,9	9,5	-1,5	-16,3
2.3.	Estética edificio y entrada	8,2	9,3	-1,1	-11,5
3.	SERVICIO Y GESTIÓN	8,2	9,2	-1,0	-10,5
3.1.	Gama de servicios	7,8	9,0	-1,1	-12,6
3.2.	Ventajas comerciales	7,9	9,1	-1,2	-13,3
3.3.	Confort instalaciones	8,5	9,4	-0,8	-8,9
3.4.	Mantenimiento, higiene y limpieza	8,9	9,5	-0,6	-6,6
3.5.	Vigilancia y seguridad	8,0	9,2	-1,2	-12,6
3.6.	Amabilidad/trato personalizado	8,9	9,6	-0,6	-6,6
3.7.	Recursos humanos	7,8	9,0	-1,1	-12,6
3.8.	Comunicación/señalización	7,9	8,9	-1,0	-10,9
TOTAL		7,7	9,2	-1,5	-16,3

Fuente: Encuesta EOI. Julio 1.998. Elaboración propia. Anexo, Tabla 1.

Puede observarse que la valoración global de la calidad turística actual (percibida) en las zonas piloto investigadas ha sido de 7,7 puntos (sobre 10), mientras que la importancia para la calidad ha sido valorada en 9,2 puntos (expectativa). La diferencia absoluta entre ambas es de 1,5 puntos (divergencia), lo que supone una diferencia relativa (medida respecto a la importancia) del -16,3 %.

La mejor valoración actual de la calidad turística corresponde al grupo de variables de calidad de servicio al cliente y gestión de los establecimientos con 8,2 puntos, y una diferencia relativa de -10,5 %, seguido por el grupo de variables de calidad de entorno e instalaciones del establecimiento (8,1 puntos y -13,7 %) y el grupo de calidad de infraestructuras, que resulta el peor valorado (6,9 puntos y -24,8 %).

Los valores correspondientes por grupos y subgrupos de variables de calidad correspondiente a los totales obtenidos para Cantabria y Murcia pueden consultarse en el Anexo (Tablas 2 y 3).

Se presenta a continuación la comparación de los resultados obtenidos en los tres grupos de variables de calidad por las zonas piloto de Cantabria y Murcia, así elegidas para disponer de dos modelos – tipo de zonas turísticas: la cantábrica (Norte de España, España Verde,...), y la mediterránea (Sol y Playa,...).

Cuadro 3/4. Medida de la calidad integral de una zona turística. Distribución por grupos de variables de calidad. Comparación de resultados por grupos de variables.					
Nº	GRUPOS / ZONAS	CALIDAD ACTUAL (Percibida)	IMPORT. PARA CAL. (Expectativa)	Diferencia	% Dif.
1.	INFRAESTRUCTURAS	6,9	9,1	-2,3	-24,8
	Cantabria	6,8	9,0	-2,2	-24,3
	Murcia	6,9	9,3	-2,3	-25,3
	% Dif. relativa s/media	-1,9	-3,2		
2.	ENTORNO E INSTALAC.	8,1	9,4	-1,3	-13,7
	Cantabria	8,3	9,4	-1,2	-12,4
	Murcia	8,0	9,4	-1,4	-15,2
	% Dif. relativa s/media	3,2	-0,1		
3.	SERVICIO Y GESTIÓN	8,2	9,2	-1,0	-10,5
	Cantabria	8,2	9,1	-1,0	-10,7
	Murcia	8,3	9,3	-0,9	-10,2
	% Dif. relativa s/media	-1,8	-1,2		
	TOTAL	7,7	9,2	-1,5	-16,3
	Cantabria	7,7	9,2	-1,4	-15,7
	Murcia	7,7	9,3	-1,6	-16,9
	% Dif. relativa s/media	-0,1	-1,5		

Fuente: Encuesta EOI. Julio 1.998. Elaboración propia. Anexo, Tabla 4.

Puede observarse cómo apenas hay diferencia en las puntuaciones globales de la calidad en ambas zonas turísticas, tanto en la percibida, como en la expectativa, siendo también similares sus diferencias absolutas y relativas (16-17 %).

Lo mismo ocurre con cada uno de los grupos de calidad. En la calidad infraestructural es donde las diferencias relativas son mayores (24-25 %), mientras que en la calidad de entorno e instalaciones (12- 15 %) y en la calidad de servicio y gestión (10-11 %) las diferencias son inferiores a la media.

A este respecto, se puede avanzar como conclusión inicial que, en el examen de los grupos de variables de calidad, no hay apenas diferencias entre las zonas cantábrica y mediterránea o son muy pequeñas (menores del 3 %), tanto en calidad actual, como en importancia para la calidad, como puede comprobarse en los resultados expuestos.

Lo mismo puede afirmarse al analizar los resultados comparados del grupo de variables de calidad infraestructural, excepción hecha del subgrupo de infraestructura viaria, donde existe una diferencia relativa entre Cantabria y Murcia del -8,4 % en calidad actual y del -11 % en importancia para la calidad, lo que es perfectamente explicable dada la situación actual de los accesos a la zona occidental de la costa de Cantabria (San Vicente de la Barquera a Suances) utilizada como zona piloto, hasta que se terminen las obras de la autovía del Cantábrico en dicha zona y se mejoren los accesos correspondientes a los núcleos de la costa e interior (Anexo, Tabla 5).

En el grupo de variables de calidad ambiental del entorno e instalaciones del establecimiento también existe gran similitud entre los datos obtenidos para ambas zonas, si bien las diferencias relativas crecen en los subgrupos de medioambiente y localización y entorno y accesibilidad, hasta alcanzar el 5,3 y 5,5 %, respectivamente. A este respecto, destaca la relativamente más baja puntuación de la calidad actual del entorno y accesibilidad de los establecimientos de Murcia, respecto a su importancia (- 18,8 %), (Anexo, Tabla 6).

Respecto a la calidad de servicio y atención al cliente y gestión de los establecimientos, puede afirmarse que no hay diferencias apreciables de resultados entre ambas zonas en los subgrupos de ventajas comerciales, confort de las instalaciones, mantenimiento, higiene y limpieza, vigilancia y seguridad, amabilidad y trato personalizado, y recursos humanos. Donde existen más diferencias relativas entre ambas zonas es en la calidad actual de la gama de servicios (- 9,3 %) y en comunicación y señalización (-5,1 %), (Anexo, Tabla 7).

Los resultados globales obtenidos para todas las variables de calidad, tanto de la calidad actual, como de su importancia, y sus diferencias absolutas y relativas, se presentan en el Anexo (Tabla 8), así como los correspondientes a la zona de Cantabria (Tabla 9) y a la zona de Murcia (Tabla 10).

Índices de calidad integral de las zonas turísticas (ICIZT).

Se ha construido el Índice de calidad integral resultante de la investigación realizada, según tres hipótesis de cálculo, que son las siguientes:

- **Índice medio de valoración de la calidad actual:** Se considera directamente como Índice de calidad la valoración de la calidad actual (percibida); el resultado obtenido se ha denominado ICIZT-1 y es igual a 7,7402 puntos (sobre 10 puntos), (Anexo, Tabla 11).

- **Índice medio ponderado de valoración de la calidad actual según la importancia:** Se ha ponderado las valoraciones medias de los 15 subgrupos de calidad, según la distribución porcentual de las valoraciones de la importancia para la calidad, cuyo resultado es: ICIZT-2 = 7,8475 puntos (Anexo, Tabla 11).
- **Índice medio ponderado de valoración de la calidad actual según el número de variables:** Se ha ponderado las valoraciones medias de los 15 subgrupos de calidad, según el número de variables de cada subgrupo, cuyo resultado es: ICIZT-3= 7,7402 puntos, que coincide, lógicamente, con el primer método de la media aritmética simple (Anexo, Tabla 12).

La diferencia entre el primer método y el segundo y tercero estriba en una pequeña mejora del Índice de Calidad (diferencia relativa del 1,4 %), debido al ligeramente mayor peso de la calidad de servicio y gestión (mejor valorada) y menor de la calidad infraestructural (peor valorada).

Coefficientes de ponderación.

Se presenta a continuación un cuadro donde se resume, por grupos y subgrupos de calidad, los coeficientes de ponderación obtenidos en las hipótesis realizadas; son los siguientes:

Cuadro 3/5. Coeficientes de ponderación del Índice de Calidad Integral.			
Grupos / Subgrupos	Ponderaciones		
	Importancia para la calidad (Método 2)	Número de variables (Método 3)	Media (Métodos 2 y 3)
1. INFRAESTRUCTURAS.	26,4	28,4	27,4
1.1. Infraestructura viaria.	6,1	6,9	6,5
1.2. Infraestructuras técnicas.	6,7	11,8	9,2
1.3. Equipamientos.	6,6	5,9	6,3
1.4. Características poblacionales.	6,9	3,9	5,4
2. ENTORNO E INSTALAC.	20,5	19,6	20,0
2.1. Medioambiente y localización	6,9	3,9	5,4
2.2. Entorno y accesibilidad.	6,9	6,9	6,9
2.3. Estética edificio y entrada.	6,7	8,8	7,7
3. SERVICIO Y GESTIÓN.	53,2	52,0	52,6
3.1. Gama de servicios.	6,5	7,8	7,1
3.2. Ventajas comerciales.	6,6	5,9	6,2
3.3. Confort instalaciones.	6,8	4,9	5,9
3.4. Mant., higiene y limpieza.	6,9	3,9	5,4
3.5. Vigilancia y seguridad.	6,6	9,8	8,2
3.6. Amab. y trato personalizado.	6,9	7,8	7,4
3.7. Recursos humanos.	6,5	4,9	5,7
3.8. Comunic. y señalización	6,4	6,9	6,7
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. Julio 1.998. Elaboración propia. Anexo, Tabla 4.

A este respecto, puede concluirse de la investigación realizada que, al situarse la mayoría de los valores expectantes, asignados por los agentes prestatarios de los servicios turísticos y complementarios, en torno a puntuaciones del 9-9,5 (sobre un máximo posible de 10 puntos), prácticamente el modelo se pondera por su número de variables.

Puede concluirse que un modelo recomendable para futuras investigaciones sobre la calidad integral de zonas turística es el de 100 variables de calidad, distribuidas de la forma siguiente:

Cuadro 3/6. Modelo recomendable de calidad integral de una zona turística.		
Grupos de calidad	N° Variables	%
1. Infraestructuras, equipamientos y servicios públicos.	27	27,0
2. Entorno ambiental e instalaciones de establecimientos.	20	20,0
3. Servicio al cliente y gestión de establecimientos.	53	53,0
Total	100	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de calidad integral de una zona turística.

A partir de los datos obtenidos en la investigación realizada puede elaborarse la siguiente matriz de calidad integral de una zona turística, en este caso los resultados globales de las zonas piloto de Cantabria y Murcia, relacionando los tipos de establecimiento con los grupos de calidad:

Cuadro 3/7. Matriz de calidad turística integral actual.				
Tipo de establecimiento	Grupos de calidad			Total
	Infraestructuras	Entorno e instalaciones	Servicio y gestión	
Alojamientos	7,0	8,3	8,3	7,9
Restaurantes	6,8	7,9	8,1	7,6
Cultura, ocio y deportes	7,0	8,3	s.d.	7,7
Comercio	7,0	7,9	s.d.	7,5
Otros servicios	6,5	8,0	s.d.	7,3
Total	6,9	8,1	8,2	7,7

s.d. = sin dato.

Fuente: Encuesta EOI. Julio 1.998. Elaboración propia.

Hay que indicar que no se ha investigado la calidad de servicio y gestión de los establecimientos complementarios del turismo a fin de simplificar el trabajo de campo en esta primera aplicación del modelo de calidad integral de una zona turística y facilitar su realización.

Puede observarse cómo la mejor valoración es asignada por los agentes prestatarios de los servicios turísticos al servicio y gestión de alojamientos y al entorno e instalaciones de alojamientos y establecimientos de cultura, ocio y deporte; la peor valoración la reciben las infraestructuras, equipamientos y servicios públicos por parte de los responsables de restaurantes y de otros servicios complementarios.

Es conveniente indicar que los resultados obtenidos sobre valoración global de la calidad turística integral, puede considerarse como notable (7,7 puntos sobre 10), si bien no alcanzan los niveles sobresalientes que desean los propios agentes prestatarios de los servicios turísticos y complementarios.

Por otra parte sería deseable realizar una investigación como la realizada a la oferta sobre la demanda turística, es decir una encuesta a los usuarios y clientes de los establecimientos turísticos, en los términos anteriormente propuestos, a fin de disponer de datos sobre la valoración de la calidad integral de las zonas turísticas desde su punto de vista.

Se presentan a continuación las matrices de calidad integral obtenidas para las dos comunidades en las que se ha realizado la investigación.

La matriz de calidad integral del área de Cantabria investigada es la siguiente:

Cuadro 3/3. Matriz de calidad turística integral actual. Cantabria.				
Tipo de establecimiento	Grupos de calidad			Total
	Infraestructuras	Entorno e instalaciones	Servicio y gestión	
Alojamientos	7,0	8,5	8,4	8,0
Restaurantes	6,7	7,8	7,7	7,4
Cultura, ocio y deportes	7,4	8,6	s.d.	8,0
Comercio	6,8	7,8	s.d.	7,3
Otros servicios	6,5	8,1	s.d.	7,2
Total	6,8	8,3	8,2	7,7

s.d. = sin dato.

Fuente: Encuesta EOI. Julio 1.998. Elaboración propia.

Las mejores valoraciones, en Cantabria, son al entorno e instalaciones por parte de los establecimientos de cultura, ocio y deportes (8,6) y los alojamientos (8,5), y al servicio y gestión por los alojamientos (8,4).

Las valoraciones más bajas las reciben las infraestructuras, servicios y equipamientos públicos por los establecimientos de otros servicios (6,5), restaurantes (6,7) y comercio (6,8).

La matriz de calidad integral del área de Murcia investigada es la siguiente:

Cuadro 39. Matriz de calidad turística integral actual. Murcia				
Tipo de establecimiento	Grupos de calidad			Total
	Infraestructuras	Entorno e instalaciones	Servicio y gestión	
Alojamientos	7,0	8,0	8,2	7,8
Restaurantes	6,9	8,0	8,4	7,8
Cultura, ocio y deportes	6,6	8,0	s.d.	7,1
Comercio	7,2	8,1	s.d.	7,6
Otros servicios	6,5	7,9	s.d.	7,1
Total	6,9	8,0	8,3	7,7

s.d. = sin dato.

Fuente: Encuesta EOI. Julio 1.998. Elaboración propia.

Las mejores valoraciones, en Murcia son asignadas al servicio y gestión de los establecimientos por los restaurantes (8,4) y los alojamientos (8,2).

Las valoraciones más bajas las reciben las infraestructuras, servicios y equipamientos de cultura, ocio y deportes (6,6) y restaurantes(6,9).

4. EL PLAN DE MEJORA Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE UNA ZONA TURÍSTICA.

A partir de la valoración de los niveles de calidad propios actuales, y su comparación con los niveles medios y deseables de la actividad, se puede formular un **Diagnóstico de la situación** de la calidad de infraestructuras, entorno e instalaciones de los establecimientos, y de servicio y gestión en la zona turística y definir las medidas a tomar para su mejora (acciones y proyectos), el plazo y responsables de su ejecución, así como su grado de dificultad, nivel presupuestario y planificación temporal. En definitiva, a partir de la medida y diagnóstico realizado se podrá diseñar el **Plan de mejora de la calidad** en la zona turística, cuyo contenido y metodología se desarrolla en el apartado siguiente.

4.1. Consideraciones generales sobre el Plan de calidad.

La realización de un plan de calidad en una organización, en general, y en una zona turística, en particular, puede efectuarse en cualquier momento de la vida de la misma. Sin embargo, actualmente, es muy recomendable la realización del plan, caso de no disponer del mismo, a fin de utilizar esta moderna herramienta de gestión, lo que permitirá redactar el manual de calidad y el desarrollo de los procedimientos e instrucciones de trabajo, y obtener la certificación de calidad por una entidad acreditada al efecto.

Sin duda existen situaciones donde la realización del plan de calidad, no sólo es recomendable, sino necesario para la resolución de problemas planteados que, en una zona turística, podrían ser los siguientes síntomas:

- Puesta en marcha de nuevas instalaciones y servicios en la zona turística.
- Lanzamiento de nuevos productos / servicios en la zona turística.
- Saturación de las instalaciones de los establecimientos turísticos y complementarios de la zona turística.

- Infrautilización de algunas instalaciones turísticas y complementarias de la zona turística.
- Incremento del número de quejas y reclamaciones de los usuarios y empleados de los establecimientos de la zona turística.
- Falta de motivaciones del personal directivo y empleados de los establecimientos de la zona turística.
- Ejecución de los procesos de servicio al cliente y de gestión identificados con excesiva rutina.
- Baja eficacia de las acciones promocionales de la zona turística.
- Necesidad de reorganizar las actividades de la gerencia de desarrollo turístico de la zona.
- Incremento de la necesidad de tomar medidas disciplinarias respecto a los usuarios y establecimientos de la zona turística.
- Inicio de una estrategia en calidad infraestructural y ambiental y de servicio y gestión por las zonas turísticas competencia de la propia.
- Insuficiente incremento de la cuota de mercado de la zona turística.
- Etc.

Conviene indicar que esta relación no es exhaustiva y puede haber otras situaciones diversas o síntomas de la necesidad de realizar un plan de mejora y aseguramiento de la calidad. Por el contrario, como se ha indicado, cualquier momento es bueno para la implantación de un sistema de calidad y, en todo caso, es una excelente herramienta de gestión para el desarrollo y ordenación de una zona turística, donde el nivel requerido de calidad infraestructural y ambiental y de servicio y gestión es muy alto por parte de sus usuarios.

4.2. Objetivos del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad.

Los objetivos de un plan de calidad integral de una zona turística deben estar previamente definidos, al inicio de los trabajos de su realización. Se formulan, a continuación, el objetivo general y los específicos que se definirían para un plan de mejora y aseguramiento de la calidad, según el alcance indicado en el presente estudio, en una zona turística:

- El **objetivo general** (básico o global) del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad de una zona turística es conocer la situación actual de la calidad infraestructural, ambiental, de servicio y atención al cliente y de gestión de la zona turística, y formular las recomendaciones de acciones necesarias para establecer los programas, procedimientos y medidas de control, a fin de conseguir un nivel óptimo del grado de cumplimiento de las expectativas de los usuarios sobre el servicio que deben recibir, así como la implantación de la cultura de la calidad en la organización y gestión de los establecimientos e instituciones públicas de la zona turística.
- Los **objetivos específicos** (secundarios o parciales) del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística son los siguientes:
 - Establecer un perfil de los usuarios de la zona turística (segmentación de los clientes turísticos), donde se establezca su grado de utilización de las instalaciones, fidelidad, satisfacción y valoración de los productos / servicios ofrecidos.
 - Identificar las variables de calidad turística integral (infraestructural, ambiental y de servicio y gestión) aplicables a la zona turística estudiada.
 - Estudiar la situación interna de la calidad según las opiniones de los usuarios (demanda), directivos y empleados de los establecimientos turísticos y complementarios (oferta) de la zona turística.

- Estudiar la situación externa de la calidad en otros establecimientos de similares características en zonas turísticas competidoras.
- Analizar la organización para la calidad de los establecimientos de la zona turística (información y documentación escrita, cuestionarios, reclamaciones, recursos humanos y medios materiales disponibles, comunicación a los clientes y empleados, etc.).
- Establecer el índice y la valoración de las variables de calidad de la zona turística, así como la relación de las variables de calidad a mejorar y el grado de mejora deseable.
- Formulación de un diagnóstico sobre el nivel actual de la calidad integral (infraestructural, ambiental y de servicio al cliente y gestión), y su posición respecto a los niveles medios y máximos de la actividad turística.
- Identificar las líneas maestras para el establecimiento del plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral y definir los programas necesarios para su implantación en la gestión turística de la zona.
- Establecer las líneas maestras del sistema de seguimiento y control de la calidad integral de la zona turística.
- Incorporar a la organización la formación continua para la calidad del personal directivo y empleado de los establecimientos de la zona turística, así como de los gestores del desarrollo y ordenación de la actividad turística en la zona.

4.3. Contenido y desarrollo del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad de una zona turística.

Se presenta en este apartado el contenido de un Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística, que es similar en su estructura a la propuesta anteriormente realizada para el Estudio de diagnóstico y Plan estratégico de una zona turística, lo que resulta lógico, dado que existen muchos aspectos comunes que son analizados y valorados en ambos casos.

Podría afirmarse que no es necesaria, para la realización del Plan de calidad integral, disponer previamente de un Plan estratégico, pero, sin duda, la existencia de éste facilita la realización del primero. Por ello, se puede distinguir dos situaciones previas, respecto a la zona turística:

- **Dispone de Plan estratégico:** Al efectuar el Plan de calidad integral se aceptarán todas aquellas definiciones estratégicas, en relación con sus productos /servicios, segmentación de la demanda, organización comercial, productiva y administrativa (estructura), identificación de procesos, líneas estratégicas, programa de actuaciones, etc., que puedan aplicarse en el Plan de calidad integral de la zona turística, o se modificarán aquellas contenidas en el Plan estratégico que se considere necesario.
- **No dispone de Plan estratégico:** Será necesario, en el marco de los trabajos del Plan de calidad integral, efectuar las definiciones y tomar las decisiones estratégicas señaladas, para su incorporación al mismo.

Normalmente, como en el Estudio de diagnóstico y Plan estratégico, es necesario efectuar los trabajos previos de definición del proyecto, de toma de datos y trabajo de campo, que puede denominarse como fase de **Obtención de la información para el estudio de la calidad integral de la zona turística (Fase 0)**, y constituye parte de la metodología del proyecto.

En todo caso, el **Plan de calidad integral de una zona turística**, nombre abreviado que designa el conjunto de trabajos a realizar, se estructura en las cinco fases siguientes:

- **Fase 0: Obtención de información para el estudio de la calidad integral de la zona turística**, en la que se efectúan los trabajos previos de definición del proyecto y sus objetivos, así como la toma de datos y los trabajos de campo.
- **Fase 1: Estudio y diagnóstico de la situación de la calidad integral de la zona turística**, en la que se realiza el análisis externo (clientes y competencia) e interno (directivos y empleados de establecimientos) de la situación actual de la zona turística, en relación con la calidad infraestructural, ambiental, de servicio y gestión, y se formula un diagnóstico sobre la misma, y las correspondientes conclusiones y recomendaciones para su mejora.
- **Fase 2: Plan de actuación para la mejora y aseguramiento de la calidad integral de la zona turística**, o plan de mejora de la calidad propiamente dicho, en la que se establecen los programas de actuación para su mejora (acciones y proyectos), el plazo y responsables de su ejecución, así como su grado de dificultad, nivel presupuestario y planificación temporal, indicadas anteriormente.
- **Fase 3: Ejecución del Plan de actuación para la mejora y aseguramiento de la calidad integral de la zona turística**, en la que se realiza la implantación de los programas de actuación, tanto para la extensión y comunicación de la cultura de la calidad, como para la mejora y aseguramiento de la calidad infraestructural, ambiental, de servicio y atención al cliente y de gestión, en la zona turística.
- **Fase 4: Seguimiento del Plan de calidad integral**, en la que se controlará periódicamente la calidad infraestructural, ambiental, de servicio y gestión, a través de los índices de calidad establecidos para la zona turística.

El contenido esquemático de un **Estudio de Diagnóstico y Plan de mejora de la calidad integral en una zona turística**, se puede definir de forma similar al de un Estudio de diagnóstico y Plan estratégico de la misma. El índice esquemático de carácter general sería el siguiente:

Cuadro 4/I. ÍNDICE ESQUEMÁTICO GENERAL DE UN DIAGNÓSTICO Y PLAN DE LA CALIDAD INTEGRAL DE UNA ZONA TURÍSTICA.	
1. Estudio y diagnóstico de la situación de la calidad.	
1.0. Antecedentes, objetivos y metodología.	
1.1. Estudio de la situación actual de la calidad.	
1.1.1. Análisis externo: clientes y competencia.	
1.1.2. Análisis interno: directivos y empleados.	
1.2. Diagnóstico de la situación.	
2. Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral.	
2.1. Factores clave y objetivos estratégicos.	
2.2. Criterios de organización del plan de actuación.	
2.3. Plan de actuación para la calidad integral (Programas de actuación).	
2.4. Organización para la implantación de la calidad integral.	
2.5. Evaluación de impactos sobre la calidad integral.	
2.6. Avance de documentación para la gestión de la calidad.	
3. Ejecución del Plan de actuación para la mejora y aseguramiento de la calidad integral.	
4. Seguimiento del Plan de calidad integral.	

Se desarrolla, a continuación, cada uno de los apartados incluidos en el índice esquemático anterior del Plan de calidad integral de una zona turística. Dada la

identidad del contenido de algunos apartados con los correspondientes del Plan Estratégico (Plan de Desarrollo y Ordenación turística de la zona), figuran en sombreado oscuro aquellos puntos que coinciden en ambos tipos de planes, y sin sombrear los puntos incorporados para el estudio de la calidad integral de la zona turística.

1. Estudio y diagnóstico de la situación de la calidad integral de una zona turística.

1.0. Antecedentes, objetivos y metodología.

- Antecedentes del planeamiento turístico.
- Valoración inicial de la situación turística actual:
 - Antecedentes históricos e institucionales de la zona turística.
 - Hechos y circunstancias iniciales de la actividad turística.
 - Antecedentes técnicos turísticos, culturales y recreativos.
- Objetivos generales y específicos del plan de calidad.
- Metodología aplicada en la realización del plan de calidad: utilización de las herramientas cualitativas y cuantitativas (bibliografía y estadísticas; entrevistas a agentes socioeconómicos y a expertos externos; entrevistas a la competencia si procede; reuniones de grupo de expertos; encuestas a usuarios propios y de la competencia; etc.).

1.1. Estudio de la situación actual de la calidad.

1.1.1. Análisis externo: clientes y competencia.

- Entorno territorial, infraestructural y socioeconómico
 - Encuadre internacional, nacional, regional y local del entorno territorial y socioeconómico de la zona turística: Situación, extensión, población,...
 - Medio físico: Orografía, hidrografía, clima, vegetación y paisaje, fauna, cultivos, ganadería, caza y pesca,...
 - Infraestructuras: Accesibilidad, comunicaciones, agua y saneamiento, vertidos, energía, telecomunicaciones, urbanismo,...
 - Equipamientos urbanos: comerciales, sanitarios, culturales, deportivos, transportes y comunicaciones,...
 - Medio socioeconómico: Distribuciones sectoriales del empleo y renta, peso de la actividad turística,...
- Recursos / Productos turísticos:

- Valoración de los recursos naturales de la zona turística de especial interés turístico.
- Valoración de los recursos culturales (monumentales y tradicionales) de la zona turística de especial interés turístico.
- Identificación y definición de los productos / servicios de la misma.
- Usuarios de los distintos productos / servicios definidos.
- Comparación con los productos /servicios de zonas competencia.
- Motivaciones de los usuarios.
- Fidelidad de los clientes.
- Productos / servicios turísticos sustitutivos y competidores.
- Conclusiones sobre los productos /servicios de la zona turística.

- **Oferta turística:**

- Tipología y número de los establecimientos turísticos de alojamiento hoteleros (hoteles, pensiones y casas rurales).
- Tipología y número de los establecimientos turísticos de alojamiento extrahoteleros (apartamentos turísticos y *campings*).
- Capacidad turística (plazas) según tipos de alojamiento turístico (hoteles, apartamentos, *campings*).
- Establecimientos de restauración (restaurantes, bares y cafeterías).
- Oferta turística complementaria (natural, cultural, recreativa, deportiva, ocio, etc.).

- **Demanda turística:**

- Viajeros y pernoctaciones en establecimientos turísticos hoteleros y extrahoteleros.
- Estancias medias en los establecimientos turísticos.
- Grado de ocupación de los establecimientos turísticos.
- Mercados de origen de la demanda nacional e internacional.
- Motivaciones de la demanda nacional y extranjera.
- Análisis de la competencia y cuotas de mercado.
- Segmentación del mercado y clientes potenciales.
- Estimación de la demanda extraturística (apartamentos no turísticos, pisos, chalets, villas, ...).
- Demanda turística total actual.
- Demanda potencial, a servir y objetivo de la zona turística.
- Tendencias y coyuntura previsibles sobre el mercado turístico.
- Conclusiones y recomendaciones sobre el mercado turístico.

- **Comercial:**

- Actividad y organización comercial actual.
- Agencias de viaje y operadores turísticos.
- Canales de distribución y comparación con la competencia.
- Tarifas y precios de los productos / servicios.
- Cuotas de mercado previstas.
- Ventas y su distribución por productos / servicios, segmentos de mercado y distribución geográfica de los turistas.
- Organización comercial prevista.
- Gastos comerciales.
- Comunicación y promoción: Publicaciones, publicidad, relaciones públicas, cursos y seminarios, eventos y ferias turísticas, etc.
- Oficinas públicas de información turística.
- Conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos comerciales.

- **Efectos socioeconómicos y ambientales del turismo en la zona:**

- Efectos socioeconómicos del turismo en la zona.
- Efectos ambientales del turismo en la zona.
- Desarrollo turístico sostenible.
- Procesos de conservación y sostenibilidad.
- Formación turística.

- **Clientes de la zona turística:**

- Evolución y distribución sociológica (sexo y edad, profesión,...) de los usuarios de la zona turística.
- Priorización de productos /servicios según los clientes.
- Identificación de áreas de contacto de los usuarios y empleados de los establecimientos turísticos.
- Identificación de los procesos de servicio y atención al cliente en la zona turística.
- Valoración de las variables de calidad infraestructural y ambiental por los usuarios actuales y potenciales de la zona turística:
 - ◆ Valoración con independencia de la zona turística (importancia o ponderación).
 - ◆ Valoración de la propia zona turística.
- Valoración de las variables de calidad de servicio y atención al cliente y gestión de los establecimientos turísticos por los usuarios actuales y potenciales de la zona turística:
 - ◆ Percepción del servicio a recibir con independencia de la zona turística (importancia o ponderación).
 - ◆ Percepción del servicio recibido en la propia zona turística.

- Grado de satisfacción de los usuarios con la propia zona turística.
- Conclusiones sobre las opiniones de los clientes de la zona turística.

- **Competencia de la zona turística:**
 - Análisis de la competencia y cuotas de mercado.
 - Valoración de las variables de calidad infraestructural y ambiental por los usuarios actuales y potenciales de zonas turísticas competencia:
 - ◆ Valoración con independencia de la zona turística (importancia o ponderación).
 - ◆ Valoración de la propia zona turística.

 - Valoración de las variables de calidad de servicio y atención al cliente y gestión de los establecimientos turísticos por los usuarios actuales y potenciales zonas turísticas competencia:
 - ◆ Percepción del servicio a recibir con independencia de la zona turística (importancia o ponderación).
 - ◆ Percepción del servicio recibido en la propia zona turística.

 - Grado de satisfacción de los usuarios de la competencia con su zona turística.
 - Conclusiones sobre las opiniones de los clientes de la competencia.

1.1.2. Análisis interno: directivos y empleados.

- **Características del establecimiento:**

- Localización: Entorno, accesos, edificio,...
- Estado de conservación del edificio e instalaciones.
- Régimen de propiedad y explotación.
- Otras características estructurales de los establecimientos.

- **Producción:**

- Procesos y tecnología de producción de los servicios turísticos.
- Proveedores de materiales y servicios.
- Tiempos de ejecución.
- Volúmenes de producción.
- Costes de producción (operacionales) fijos y variables.
- Márgenes brutos por productos / servicios
- Valoración de las variables de calidad infraestructural y ambiental por los directivos y empleados de los establecimientos de la zona turística:
 - ◆ Valoración con independencia de la zona turística (importancia o ponderación).
 - ◆ Valoración de la propia zona turística.
- Valoración de las variables de calidad de servicio y atención al cliente y gestión de los establecimientos turísticos por los directivos y empleados de los establecimientos de la zona turística:
 - ◆ Percepción del servicio a recibir con independencia de la zona turística (importancia o ponderación).
 - ◆ Percepción del servicio recibido en la propia zona turística.
- Grado de satisfacción con la propia zona turística.
- Conclusiones sobre las opiniones de la propia zona turística.

- **Inversiones:**

- Inversiones materiales (terrenos, edificios, maquinaria e instalaciones, medios de transporte, mobiliario, ...).
- Inversiones inmateriales (gastos de constitución y puesta en marcha, ampliaciones de capital, marcas deportivas y comerciales, fondo de comercio, ...).
- Amortizaciones.
- Valoración cualitativa de los nuevos proyectos en la zona turística (inversiones materiales e inmateriales) por usuarios, directivos y empleados de los establecimientos de la misma.

- **Recursos humanos:**

- Organigrama y plantilla del personal empleado.
- Costes de personal.
- Incentivos sociales.
- Formación del personal empleado (cualificación y titulación turística).
- Aspectos legales laborales.
- Procedencia geográfica.

- **Administración:**

- Sistemas de contabilidad.
- Control presupuestario.
- Costes de estructura.
- Sistemas administrativos y de gestión.
- Sistemas informáticos.
- Aspectos jurídicos y fiscales.

- **Resultados, estados contables y financiación:**

- Distribución de clientes: temporal, origen geográfico, motivación,...
- Grado de ocupación.
- Canales de distribución utilizados.
- Cuentas de resultados: ingresos y costes comerciales, de producción estructura y financieros.
- Cuentas de resultados.
- Flujos de caja (*cash-flow*).
- Análisis de sensibilidad y punto muerto.
- Fondo de maniobra.
- Balances de situación.
- Cuadro de financiación.
- Estructura financiera (recursos propios y ajenos).
- Préstamos e intereses.
- Tesorería.
- Indicadores de rentabilidad.

- **Conclusiones:**

- Rentabilidad económica.
- Rentabilidad social.
- Imagen y notoriedad.
- Problemas actuales y soluciones propuestas.
- Perspectivas: planes, proyectos y acciones.

1.2. Diagnóstico de la situación de la calidad en la zona turística.

- Resumen de la situación actual de la zona turística.
- Los problemas actuales y futuros de la misma.
- Identificación de puntos fuertes y débiles de la zona turística.
- Resumen de la situación actual de la calidad integral en la zona turística
- Conclusiones y recomendaciones para mejora de la calidad integral de la zona turística.

2. Plan estratégico de actuación de una zona turística.

2.1. Factores clave y objetivos estratégicos.

- Factores clave para el desarrollo y ordenación de la calidad integral de una zona turística.
- Objetivos generales, específicos y estratégicos para la mejora de la calidad integral de una zona turística.
- Previsiones sobre el mercado turístico.
- Líneas estratégicas básicas para la mejora de la calidad integral de una zona turística.
- Definición estratégica de los productos / servicios de la zona turística.

2.2. Criterios de organización del plan de actuación.

- Programas y subprogramas de actuaciones: proyectos y acciones.
- Responsabilidad de ejecución: privada, pública o mixta pública - privada.
- Presupuesto económico aproximado: nivel de inversión alto, medio y bajo.
- Fuentes de financiación: privadas, públicas y mixtas.
- Planificación temporal: calendario y plazo de realización (horizonte a corto, medio y largo plazo; duración de la actuación).
- Grado de dificultad de realización: alto, medio y bajo.
- Adecuación a objetivos: generales, específicos y estratégicos.
- Prioridad de realización.
- Afectación a los agentes turísticos de la oferta, demanda y comercialización.

2.3. Plan de actuación para la calidad integral.

- Acciones y proyectos para mejora y aseguramiento de la calidad integral organizados por programas y subprogramas (fichas individuales y cuadro resumen).
- Valoración de las actuaciones para la mejora y aseguramiento de la calidad integral según los criterios definidos.
- Comunicación interna y externa de la estrategia y planes de calidad.

2.4.Organización para la implantación de la calidad integral.

- Calidad infraestructural, servicios y equipamientos públicos.
- Calidad ambiental del entorno e instalaciones de los establecimientos turísticos y complementarios.
- Calidad de servicio y atención al cliente (externa).
- Calidad de gestión de los establecimientos (interna).

2.5.Evaluación de impactos del plan de calidad integral.

- Evaluación de impactos socioeconómicos del plan de la calidad.
- Evaluación de impactos medioambientales del plan de la calidad integral.
- Evaluación de impactos sobre la calidad integral de la zona turística.

2.6.Avance de la documentación para la gestión de la calidad integral.

- Manual de calidad (avance).
- Procedimientos del sistema de calidad (avance).
- Instrucciones de trabajo (avance).

3. Ejecución del Plan de actuación para la mejora de la calidad.

- Programas de alto impacto (bajo coste y rápida ejecución).
- Programa de mejora de la calidad de infraestructuras, equipamientos y servicios públicos.
- Programa de mejora de la calidad ambiental del entorno e instalaciones de los establecimientos turísticos y complementarios.
- Programa de mejora de la calidad de servicio y atención al cliente en los establecimientos turísticos y complementarios.
- Programa de mejora de la calidad de gestión de los establecimientos turísticos y complementarios.
- Programa de desarrollo tecnológico y formativo de directivos y empleados de los establecimientos e instituciones gestoras de la zona turística.
- Programa de formación para motivación e implantación de la cultura de la calidad integral en la organización turística institucional (dirigido a responsables y empleados públicos).
- Programa de formación para motivación e implantación de la cultura de la calidad integral en la población (dirigido a residentes).
- Programa de implantación del manual de calidad y de los procedimientos del sistema de calidad (redacción definitiva inicialmente o primera versión):
 - Manual de calidad integral de la zona turística (1ª versión).
 - Procedimientos (1ª versión).
 - Instrucciones de trabajo (1ª versión).

- Auditoría interna de la calidad integral de la zona turística (autoevaluación).
- Corrección de no conformidades.
- Medición de índices de calidad integral.
- Certificación por una entidad acreditada, según las Normas ISO 9.000.

4. Seguimiento del Plan de calidad.

- Actualización de índices de calidad y estándares de las variables de calidad integral de zonas turísticas (mínimos, medios y excelentes).
- Control periódico del nivel de calidad en la zona turística:
 - Variables de control y unidades de medida.
 - Estándares de calidad medios y deseables (objetivos).
 - Instrumentos de medida (opiniones expertas, cuestionarios de autoevaluación, encuestas,...).
 - Índices de calidad:
 - ◆ Calidad infraestructural, servicios y equipamientos públicos.
 - ◆ Calidad ambiental del entorno de los establecimientos turísticos y complementarios.
 - ◆ Calidad de servicio y atención al cliente en los establecimientos turísticos y complementarios.
 - ◆ Calidad de gestión en los establecimientos turísticos.
- Control periódico del nivel de calidad integral en zonas turísticas competidoras
- Auditorías de calidad.
- Revisión y corrección de no conformidades (si existieran).
- Documentación para la calidad (revisiones):
 - Manual de calidad (versiones revisadas).
 - Procedimientos (versiones revisadas).
 - Instrucciones de trabajo (versiones revisadas).
- Renovaciones periódicas de las certificaciones (cuando proceda según especificaciones).

Se ha efectuado un recuento de los aspectos considerados en el Plan de calidad integral de una zona turística que también se incluyen en el Plan estratégico de la misma. Puede estimarse que del total de aspectos a considerar en un Plan de calidad integral, un 56 % coinciden con el Plan estratégico y pueden incluirse debidamente revisados, y un 44 % deben ser incorporados al Plan de calidad integral, como puede observarse en el cuadro siguiente:

Cuadro 4/2. ASPECTOS COMUNES DEL CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DE UN PLAN DE CALIDAD INTEGRAL DE UNA ZONA TURÍSTICA.						
PUNTOS DEL PLAN DE CALIDAD	FASES DEL PLAN DE CALIDAD				ASPECTOS	
	1 EST.Y DIAGN.	2 PLAN ACT.	3 EJE CUC.	4 SEGUI MIEN.	N°	%
Coincidentes con el Plan estratégico	98	2			100	56
No coincidentes con el Plan estratégico y se incorporan al Plan de calidad	22	25	15	15	77	44
Total	120	27	15	15	177	100

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Metodología del Plan de calidad integral de una zona turística.

La metodología para la realización de un Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística es decir el conjunto de trabajos de campo y de gabinete que se debe llevar a cabo para su consecución (el “cómo se hace” referido anteriormente), se presenta a continuación, para cada una de las fases en que se ha estructurado un proyecto de este tipo.

4.4.1. Obtención de información (Fase 0).

Los trabajos previos y de obtención de la información necesaria para el proyecto son los siguientes:

- **Trabajos previos:**
 - Reuniones iniciales con los responsables turísticos institucionales de la zona para presentar el contenido y metodología del plan, presentar el equipo de trabajo del proyecto, y establecer o revisar, en su caso, los objetivos generales y específicos iniciales.
 - Estudio de la organización institucional de la zona turística e identificación de los responsables de las áreas organizativas de interés para el proyecto.
 - Obtención y análisis de bibliografía, estadísticas, marco legal, estatutos, encuestas y otros estudios anteriores, que pudieran tener interés para el proyecto.
 - Reuniones de trabajo con los responsables de las áreas institucionales relacionadas con la calidad integral , identificadas anteriormente.

- **Trabajos de campo:** Son las denominadas acciones específicas indicadas en los métodos de medición expuestos anteriormente, y que, únicamente, se enumeran a continuación:
 - Encuesta a clientes actuales de la propia zona turística.
 - Encuesta a clientes de zonas competidoras.
 - Entrevistas con directivos y empleados de establecimientos turísticos y complementarios de la zona turística.
 - Entrevistas con directivos y empleados de establecimientos turísticos y complementarios de zonas competidoras.
 - Valoración de la propia zona turística y de zonas competidoras por un experto de incógnito.

- **Trabajos de gabinete:** Se debe realizar un trabajo de tratamiento, análisis y contraste de la información obtenida en los trabajos previos y de campo, con la información procedente de las acciones generales o institucionales, referidas en el citado apartado de medida de la calidad integral, si existen. En todo caso, en general, las tareas a realizar son las siguientes:
 - Tratamiento y análisis de la información obtenida.
 - Contraste con la información institucional o sectorial, si existe.
 - Reuniones de grupo de expertos para validación de resultados.

4.4.2. Estudio y diagnóstico de la situación de la calidad integral de una zona turística (Fase 1).

Los trabajos de esta fase son los siguientes:

- **Estudio de la calidad integral de una zona turística:**
 - Identificación de las variables de calidad integral aplicables en la zona turística.
 - Valoración de las variables de calidad integral en la zona turística.
 - Fijación de los estándares de calidad integral (mínimos, medios, deseables y excelentes) válidos para su aplicación en la zona turística; es decir, se definen franjas admisibles de variación de las variables de calidad integral consideradas.
 - Construcción de los índices y subíndices de calidad integral, según se ha expuesto anteriormente.
 - Comparación de los valores de los índices propios con los medios de la actividad, si se conoce, o en su defecto, con los valores de las zonas turísticas competidoras, cuando se haya podido obtener información sobre las mismas y construido así un índice de referencia. Otra solución puede ser ponerse de acuerdo varios zonas turísticas y construir un índice medio conocido por el grupo para poder efectuar comparaciones.

- **Diagnóstico de la situación de la calidad integral de una zona turística:**
 - Aplicación del método DAFO de identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
 - Selección de las principales conclusiones y recomendaciones para su consideración como estratégicas para la mejora de la calidad integral de la zona turística.
 - Presentación y discusión conjunta con los responsables turísticos institucionales de los resultados obtenidos.

4.4.3. Plan de actuación para la mejora de la calidad integral de una zona turística (Fase 2).

Se deben realizar los siguientes trabajos concretos:

- Fijación de objetivos estratégicos para la mejora y aseguramiento de la calidad integral de la zona turística propios del Plan de calidad.
- Determinación de las líneas estratégicas básicas para la mejora de la calidad integral de la zona turística.
- Definición de los criterios de organización del Plan de calidad.
- Organización de los Programas de actuación del Plan de calidad (actuaciones: proyectos y acciones).
- Reunión de presentación y discusión del Plan de calidad con los responsables turísticos institucionales de la zona.
- Redacción de los avances de la documentación para la mejora de la calidad: manual de calidad y procedimientos del sistema de calidad integral de la zona turística.
- Aprobación del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad por los responsables turísticos institucionales de la zona y designación del responsable (gerente) de la coordinación de su ejecución.
- Difusión del plan dirigida a usuarios, residentes, propietarios, directivos y empleados de los establecimientos turísticos y complementarios de la zona turística.

4.4.4. Ejecución del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística (Fase 3).

Son los siguientes:

- Ejecución de los programas de alto impacto.
- Ejecución de los programas de actuación del Plan de calidad integral.
- Formación continua para la calidad integral a usuarios, residentes, propietarios, directivos y empleados de los establecimientos turísticos y complementarios de la zona turística.
- Extensión de la cultura de la calidad integral a todas las instituciones y organizaciones turísticas de la zona.
- Redacción definitiva del Manual de calidad integral y los procedimientos.
- Aprobación del Manual de calidad integral y de los procedimientos.
- Certificación de la calidad integral de la zona turística.

4.4.5. Seguimiento del Plan de calidad (Fase 4).

Son, en resumen, los siguientes indicados anteriormente:

- Control periódico de los niveles de calidad de la propia zona turística (toma de datos).
- Actualización de índices de calidad integral y seguimiento automatizado de índices de calidad integral.
- Auditorías de calidad integral.
- Revisión de no conformidades.
- Revisión del manual de calidad integral y de los procedimientos.
- Renovación de certificaciones de calidad integral (marcas de calidad).

4.5. Planificación temporal de la realización del Plan de calidad integral de una zona turística.

La duración estimada para la realización del **Diagnóstico y Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística** es de seis meses, en zonas de tamaño y complejidad turística media. Dicho plazo podría incrementarse en el caso de zonas turísticas intensivas y que requieren, por tanto, una organización y gestión del proyecto más compleja, y disminuir en zonas donde el peso de la actividad turística es menor. La distribución aproximada de dicho plazo según las fases de trabajo es la siguiente:

Cuadro 4/3. Distribución por Fases del plazo de realización del Plan de calidad integral de una zona turística.	
• Fase 0: Obtención de la información.....	2 meses.
• Fase 1: Estudio y Diagnóstico de la situación de la calidad.....	2 meses.
• Fase 2: Plan de actuación para la mejora y aseguramiento de la calidad turística integral.....	2 meses.
Total	6 meses.

Fuente: Elaboración propia.

La duración de la fase de **Ejecución del Plan** (Fase 3) deberá establecerse en el propio Plan de actuación, donde se señalará la duración y el horizonte de cada uno de sus programas.

La fase de **Seguimiento del Plan** (Fase 4), una vez terminada la anterior, será establecida, así mismo, por el Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral, en el que debe diseñarse las líneas maestras de seguimiento y control de la calidad, como se ha indicado anteriormente.

Se presenta, en el cuadro adjunto, la estimación detallada del calendario de trabajo del proyecto, con la estimación de las reuniones de coordinación para su realización, sin perjuicio de celebrar las reuniones de trabajo que se consideren

necesarias entre el equipo redactor del plan de calidad y los responsables turísticos institucionales de la zona.

Cuadro 4/4. Calendario de realización del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística.						
Fases / Etapas Meses	1	2	3	4	5	6
0. Obtención información: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajos previos • Trabajos de campo • Trabajos de gabinete • <i>Informe de situación</i> 	R, I 1 R	R, I 2				
1. Estudio y Diagnóstico: <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes y objetivos • Situación actual externa e interna • Diagnóstico • <i>Avance de Informe</i> 			R	R R, I 3		
2. Plan de Actuación: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Criterios • Programas • Impactos • Manual y procedimientos • <i>Informe Final</i> 					R	R R R, I 4

R = Reuniones de coordinación del proyecto.

I_i = Presentación de Informes.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Presentación y resultados del Plan de calidad integral de una zona turística.

4.6.1. Presentación del Plan de calidad integral.

La presentación del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística se efectúa, por el equipo redactor del mismo a los responsables turísticos institucionales de la zona, a través de los siguientes informes y en los momentos indicados en el calendario adjunto:

- **Primer Informe de Propuesta (I 1):** Se presenta al inicio del proyecto y debe contener:
 - Definición detallada de fases y etapas.
 - Calendario detallado con las fechas previstas para reuniones de coordinación y técnicas.
 - Calendario de entregas parciales.
 - Relación de gestiones y actuaciones del equipo gestor, con fechas determinadas.

- **Segundo Informe de Situación (I 2):** Se entrega al término de la Fase 0, de Obtención de Información, y detalla la relación completa de trabajos previos, de campo y de gabinete realizados hasta dicho momento.

- **Tercer Informe de Avance (I 3):** Se presenta al término de la Fase 1, de Estudio y Diagnóstico de la situación de la calidad integral de la zona turística, y contiene el avance de las principales conclusiones y recomendaciones estratégicas para la calidad.

- **Cuarto Informe Final (I 4):** A la finalización del proyecto, previa discusión en la reunión de coordinación prevista al efecto, se presentarán los documentos integrantes del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral de la zona turística.
- **Difusión de los resultados y conclusiones del proyecto:** si lo estiman oportuno los responsables turísticos institucionales de la zona, el equipo redactor puede presentar el Plan de calidad integral a las instituciones públicas y privadas de la misma y a los residentes, usuarios, directivos y empleados de la zona turística.

4.6.2. Resultados esperados del Plan de Calidad

Cuando los responsables de una actividad o establecimiento de servicios, en este caso una zona turística, deciden la realización de un Plan de calidad integral, es conveniente conocer lo que se puede *a priori* esperar del mismo.

La experiencia en la realización de **planes de mejora y aseguramiento de la calidad integral** en empresas e instituciones del sector terciario, especialmente en las actividades financieras, turísticas, distribuidoras y comerciales, comunicaciones, etc., de una firma internacional de consultoría, a finales de la década de los 80 y principios de los 90, permite establecer la siguiente relación general de beneficios esperados sobre el incremento de la competitividad de la empresa al realizar la implantación del plan de calidad integral:

- Adapta la oferta del servicio a las expectativas de su demanda, lo que garantiza una mayor fidelidad de la clientela y posibilidades de conquista de nuevos clientes,
- Incrementa la eficacia de los recursos humanos, mediante su formación y motivación, y la creación de sistemas y procedimientos estandarizados.
- Incrementa la eficacia de los recursos económicos, mediante la homogeneización de todos los esfuerzos con los atributos de mayor valor del cliente.

Los beneficios del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral son tanto beneficios inmediatos, como a medio y largo plazo. Permite conocer en poco tiempo, a través del diagnóstico interno y externo, cuál es la posición en el mercado, y a largo plazo, contar con una estrategia de calidad integral con la que responder adecuadamente a las expectativas de la demanda. La diferencia fundamental de una estrategia de calidad integral, con otras estrategias posibles de marketing (mejorar la publicidad, rebajar precios, etc.) radica en que esas iniciativas pueden ser copiadas fácilmente por la competencia, mientras que un sistema de mejora continua de la calidad integral es una opción estratégica que

necesita cambios de cultura, en los sistemas y en la organización, y por tanto no es fácil de copiar por los competidores.

La aplicación de un sistema de calidad integral en una zona turística proporciona los siguientes resultados concretos:

- Una valoración sistemática del nivel de calidad integral de la zona turística y de su competencia directa.
- Una priorización de las variables y atributos que configuran la calidad integral, es decir de aquellas cuya mejora proporciona mayor valor añadido para el usuario.
- Una evaluación del impacto que para el usuario y para la zona turística supondrían las acciones y proyectos de mejora de la calidad y priorización de objetivos y programas de mayor impacto.
- Disponer de los instrumentos necesarios para conseguir la estandarización de la calidad integral: programas, proyectos y acciones, manual de calidad y procedimientos, instrucciones de trabajo, generales o específicos, es decir, aplicables tanto para la mejora de un área, como de un producto o aspecto concreto del servicio.
- Un sistema automatizado de control periódico del nivel de calidad integral, mediante el diseño de los índices de calidad y de los instrumentos de medida de estos índices.
- Una vez implantado el sistema de aseguramiento de la calidad integral poder efectuar la certificación de calidad de la zona turística, o de alguno de sus productos / servicios, por una entidad acreditada, según las normas ISO 14.000 (calidad ambiental) e ISO 9.000 (calidad de servicio y gestión).

4.7. La documentación para la calidad integral de una zona turística.

La documentación para la calidad está constituida, por los manuales descriptivos y los registros de calidad. Los primeros, según Senlle y Vilar¹⁸, son los documentos que describen el método de trabajo de la empresa o manual de instrucciones, mientras que los segundos reúnen todos los formatos y registros que se utilizan durante la ejecución de los trabajos.

Los cuatro factores clave para la definición de un sistema de calidad, para los citados autores, son los siguientes:

- Definición de un método de trabajo.
- Ejecución del método (medios humanos y materiales).
- Cumplimiento de las especificaciones.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes.

La documentación para la calidad es, por tanto, la definición por escrito del método de trabajo establecido para el aseguramiento y mejora de la calidad, en este caso, de la calidad integral de una zona turística.

4.7.1. El Manual de calidad integral de una zona turística.

El manual de calidad es, según los autores citados, "una declaración de principios y como tal tiene una relación directa con la estrategia de la empresa" y "un documento base donde se indican los principios que sigue la empresa con respecto a los procesos y elementos que influyen en la Calidad de los servicios prestados". Es un documento de difusión pública y se utiliza como presentación de la empresa a los clientes, proveedores, auditores externos y personal interno.

¹⁸ ISO 9000 en empresas de servicios. Andrés Senlle y Joan Vilar. Ediciones Gestión 2000, 1996.

La estructura de un **Manual de calidad integral de una zona turística**, siguiendo el contenido, según las normas de calidad, expuesto por los autores citados, sería el siguiente:

- **Título, alcance y campo de aplicación:** deben definirse las organizaciones, establecimientos, departamentos y actividades que abarca el sistema de calidad, por ejemplo, en el caso del presente trabajo sería: Aseguramiento de la calidad integral, entendiendo por tal la calidad de las infraestructuras, servicios y equipamientos públicos, calidad ambiental del entorno de los establecimientos turísticos y complementarios, calidad de servicio y atención al cliente y calidad de gestión interna de los establecimientos.
- **Índice:** contenido del manual de calidad integral y sus anexos.
- **Introducción:** contiene información general sobre la zona turística (situación, extensión, población, capacidad turística, instituciones turísticas públicas y privadas,...) y sus antecedentes turísticos y características generales (historia, actividades económicas, territorio, infraestructuras y equipamientos ,...).
- **Política de calidad:** es una declaración escrita del órgano institucional responsable de la calidad turística integral, donde se define la política de calidad aplicada a la zona turística, así como los objetivos de la organización responsable de la misma.
- **Descripción de la organización:** descripción de la institución responsable y de la organización gestora de la política de calidad integral de la zona turística, órganos de dirección y gestión, departamentos y responsabilidades, y puede incorporar un organigrama de las mismas.

- **Elementos del sistema de calidad:** se definen los objetivos y puntos más destacados de los procesos que influyen directamente o indirectamente en la calidad. Son los 20 puntos o procesos básicos (Normas ISO 9.000), de los que se eliminan unos o añaden otros, en función de las necesidades de la zona turística, cuya lista se incluye más adelante como relación de procedimientos generales básicos y propios de una zona turística.
- **Definiciones:** términos que no se utilizan habitualmente y que necesitan ser aclarados para el personal interno y externo.
- **Guía del manual de calidad:** se incluye para facilitar su utilización y aplicación, así como la búsqueda de aplicaciones concretas.
- **Anexos:** material de soporte que se considere oportuno.

Se recomienda la participación ordenada de todos los responsables institucionales públicos y privados en la redacción del manual de calidad y de los procedimientos generales y específicos de la zona turística. Asimismo, es conveniente el nombramiento de un gerente como responsable de la definición, implantación y funcionamiento del sistema de calidad en la zona turística, que tenga autoridad suficiente para cambiar métodos de trabajo y organización, y que posea las dotes de liderazgo suficientes para motivar a los directivos y empleados las instituciones públicas y establecimientos privados implicados de la zona turística y conseguir su participación.

El responsable del sistema de calidad coordinará la definición y redacción de los documentos de acuerdo con las normas de calidad (ISO 9.000 y 14.000), en colaboración con los demás interesados, según los siguientes niveles:

- **Nivel 1:** Manual de calidad (estrategia de empresa): Dirección.
- **Nivel 2:** Procedimientos generales (organización de procesos): Mandos intermedios y equipos interdepartamentales.
- **Nivel 3:** Procedimientos específicos (instrucciones de trabajo): personal de base.

Como se puede deducir de las anteriores recomendaciones y según la experiencia propia del autor del presente trabajo, en caso de considerar conveniente recurrir al asesoramiento o consultoría externa, como frecuentemente se realiza en los planes estratégicos de zonas turísticas, para facilitar la continuidad de las actividades cotidianas de la dirección, el responsable del sistema de calidad integral a implantar en la zona turística, debe estar perfectamente identificado y actuar como coordinador interno, respecto a los restantes profesionales interesados.

Los consultores externos deberán actuar como apoyo y prolongación del citado responsable para la calidad integral de la zona turística, incorporándose temporalmente a su equipo y facilitando el trabajo a realizar, por su experiencia y conocimiento de la normativa, pero en ningún caso sustituyendo al responsable interno de la implantación de la calidad.

La redacción del manual y procedimientos de calidad integral de la zona turística, se distribuye por esta razón en las fases del Plan de mejora y aseguramiento de la calidad de una zona turística, como avance o borrador (Fase 2: Plan de actuación), redacción definitiva inicial (Fase 3: Ejecución del plan) y revisiones sucesivas (Fase 4: Seguimiento del plan).

4.7.2. El Manual de procedimientos del sistema de calidad integral de una zona turística.

El Manual de procedimientos del sistema de calidad integral de una zona turística “es un documento en el que la empresa escribe cómo va a llevar a cabo los compromisos que adquirió en el manual de Calidad”¹⁹. Pueden ser procedimientos generales (puntos o procesos del manual de calidad integral) y específicos (instrucciones de trabajo).

Procedimientos generales.

Los procedimientos generales describen “cómo se llevan a cabo las actividades que conforman los puntos o procesos, pero sin llegar a definir tareas concretas que no sean de interés general”¹⁸. Hay un procedimiento general para cada uno de los puntos o procesos descritos en el manual de calidad que necesite ser ampliado.

Los procedimientos generales pueden afectar a varias áreas organizativas y tienen que dar una visión global de todos los procesos que tienen relación con el sistema de calidad integral de la zona turística, “desde que empieza el proceso hasta que acaba, con la entrega al cliente”.

Los procedimientos generales básicos coinciden con los 20 puntos o procesos incluidos en el Manual de calidad, de los que se eliminarán aquellos que no sean aplicables a establecimientos de una zona turística y, por el contrario, se añadirá los puntos o procesos característicos o propios de la misma. La relación de procedimientos generales básicos y propios de la zona turística se incluye al final del presente apartado.

¹⁹ ISO 9000 en la práctica. La calidad en el sector turístico. Andrés Senlle y Orlando Bravo. Ediciones Gestión 2000. 1997.

Los procedimientos tienen la siguiente estructura invariable, que recogen los autores citados:

- **Objeto:** descripción de los objetivos que se pretende lograr.
- **Alcance:** definición del campo o área de aplicación y en qué medida se aplica el procedimiento.
- **Responsabilidades:** delimitación de las responsabilidades para cada actividad descrita en el procedimiento.
- **Definiciones:** aclaración de conceptos y expresiones ambiguos o de posible interpretación subjetiva.
- **Ejecución:** descripción por orden cronológico de la técnica operativa de las actividades y procesos necesarios para cumplir con los objetivos del procedimiento.
- **Referencias:** otros documentos o normas aplicables, como procedimientos, instrucciones específicas, normas internas y documentación no incluida en los anexos.
- **Anexos:** relación e inclusión de impresos, documentación, especificaciones, planos parciales, fragmentos de normas, diagramas de flujo, etc., que se utilicen para documentar el procedimiento.
- **Registros:** formatos que se utilizan al ejecutar el procedimiento; dónde, cuando y quién se encarga de ellos.

Procedimientos específicos.

Son las **instrucciones de trabajo**, que explican en detalle cómo se lleva a cabo una tarea y se difunden entre los empleados ¹⁸. Para tareas difíciles, de alta responsabilidad, se utiliza la misma estructura de los procedimientos generales, antes presentada. Para tareas más sencillas se pueden simplificar a formatos donde se escribe los pasos y parámetros que se deben controlar y que sirven para su difusión.

Registros de calidad.

Los registros de calidad son los documentos que prueban las actividades que se realizan, es decir los comprobantes que certifiquen que se realiza lo que se dice en los procedimientos del sistema de calidad (evidencias objetivas), para conseguir el aseguramiento de la calidad de los servicios, que (Norma ISO 8402-86) es el *“conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre Calidad”* ¹⁸.

Relación de procedimientos generales de la calidad integral de una zona turística.

Se ha confeccionado, a partir de la Norma ISO 9.000, la siguiente relación de procedimientos generales (puntos o procesos del Manual de calidad), en la que aparecen en sombreado oscuro, mayúsculas y negrita los aplicables en el sistema de calidad integral de una zona turística, y sin sombrear, minúsculas y sin negrita los que se consideran no aplicables en una zona turística:

- **Procedimientos generales básicos aplicables para la calidad integral de una zona turística:**

- 1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.**
- 2. SISTEMA DE CALIDAD.**
- 3. REVISIÓN DEL CONTRATO.**
4. Control de diseño²⁰.
- 5. CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN Y LOS DATOS.**
- 6. COMPRAS.**
- 7. CONTROL DE LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE.**
- 8. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DE LOS PRODUCTOS.**
- 9. CONTROL DE LOS PROCESOS.**
- 10. INSPECCIÓN Y ENSAYO.**
- 11. EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO.**
- 12. ESTADO DE INSPECCIÓN Y ENSAYO.**
- 13. CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES.**
- 14. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.**
- 15. MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, CONSERVACIÓN Y ENTREGA.**
- 16. CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD.**
- 17. AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD.**
- 18. FORMACIÓN.**
- 19. SERVICIO POSTVENTA.**
- 20. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.**

²⁰ Es el punto o proceso de la Norma ISO 9001 que no se aplica en la Norma ISO 9002.

- **Procedimientos generales propios para la calidad integral de una zona turística:**

21. ACCESO A LA ZONA TURÍSTICA.
22. CONSERVACIÓN AMBIENTAL DE LA ZONA TURÍSTICA.
23. ALOJAMIENTO EN LA ZONA TURÍSTICA.
24. RESTAURACIÓN EN LA ZONA TURÍSTICA.
25. ACTIVIDADES CULTURALES, RECREATIVAS, OCIO Y DEPORTE.
26. ACTIVIDADES COMERCIALES
27. OTROS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.

La relación anterior de procedimientos generales básicos y propios para mejora y aseguramiento de la calidad integral de una zona turística, debe considerarse abierta y susceptible de modificación para su aplicación a cada caso concreto y se debe, por tanto, revisar al realizar el Plan de mejora y aseguramiento de la calidad integral en la misma.

Se presenta, en el cuadro siguiente, un resumen de los 27 procesos identificados en el sistema de aseguramiento de la calidad integral de una zona turística, distribuidos según su aplicación a los cuatro grupos de variables de calidad definidos.

Cuadro 4/5

Procesos y grupos de variables de la calidad integral de una zona turística (ZT).

Nº	Procedimientos	Calidad integral				Total
		Infraestructural y ambiental		Servicio y Gestión		
		Infraestruc., serv.y equip.	Entorno amb. e instalac.	Servicio y atenc.cliente	Gestión	
Generales básicos:		11	13	16	16	56
1	Responsabilidad dirección			1	1	2
2	Sistema de calidad	1	1	1	1	4
3	Revisión del contrato			1	1	2
4	Control de diseño					0
5	Control documentación y datos	1	1	1	1	4
6	Compras		1		1	2
7	Control productos sum.cliente					0
8	Identif.y trazabilidad productos			1		1
9	Control de los procesos	1	1	1	1	4
10	Inspección y ensayo	1	1	1	1	4
11	Equipos de insp.,med.y ensayo	1	1	1	1	4
12	Estado inspección y ensayo	1	1	1	1	4
13	Control produc.no conformes			1	1	2
14	Acciones correctivas y prevent.	1	1	1	1	4
15	Man.,alm.,emb.,cons.,entrega		1		1	2
16	Control registros calidad	1	1	1	1	4
17	Auditorías internas de calidad	1	1	1	1	4
18	Formación	1	1	1	1	4
19	Servicio postventa			1		1
20	Técnicas estadísticas	1	1	1	1	4
Generales propios:		4	7	5	5	21
21	Accesos a la zona turística	1	1			2
22	Conservación ambiental ZT	1	1			2
23	Alojamiento		1	1	1	3
24	Restauración		1	1	1	3
25	Activ.cultura,ocio y deporte	1	1	1	1	4
26	actividades comerciales		1	1	1	3
27	Otros servicios complement.	1	1	1	1	4
Total		15	20	21	21	77
%		56%	74%	78%	78%	

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA CALIDAD INTEGRAL DE ZONAS TURÍSTICAS.

1. Sobre el turismo como producto y mercado:

- Importancia socioeconómica mundial y nacional de la actividad turística. España es la tercera potencia mundial, con 43,4 millones de turistas y 3,9 billones de pesetas de ingresos por turismo, en 1.997, lo que supone un peso global en la economía española del 10 %, en aportación al PIB y empleo del sector.
- Importancia del desarrollo de nuevos productos / servicios e inversiones turísticas, dirigidos a la captación de nuevos segmentos de clientes. Nuevos hábitos vacacionales, cambios en los hábitos de compra y consumo, y nuevos segmentos de mercado turístico.
- Necesidad de aplicación a la actividad turística de la mercadotecnia (*marketing*) y de los principios y técnicas de la calidad integral (*total quality*).
- La actividad turística debe plantearse desde las ópticas estratégicas operativas del marketing y de la calidad. Deberá conocerse las motivaciones de los clientes, sus expectativas sobre el servicio a recibir, así como la percepción del servicio recibido.
- Puede definirse de forma global el producto / servicio turístico como el derivado de proporcionar al usuario los elementos materiales e inmateriales necesarios para la actividad turística.

- Turismo es la actividad de viajar a un lugar distinto de la residencia habitual, por motivos de ocio o negocio, alojarse y alimentarse en el destino, así como realizar en él otras actividades complementarias de recreación.
- Una zona turística es el lugar de destino del viaje donde se realizan las actividades descritas de alojamiento, restauración y recreación.
- Una zona geográfica se transforma en turística a partir del aprovechamiento de sus recursos naturales y culturales (monumentales y tradicionales), y mediante la dotación de una oferta de alojamientos turísticos (hoteleros y extrahoteleros) y de establecimientos de restauración (restaurantes, bares y cafeterías), así como de una oferta complementaria recreativa, comercial y de otros equipamientos y servicios urbanos, que satisfagan las necesidades de los visitantes, según las peculiaridades de su demanda turística.

2. Sobre el ámbito geográfico de aplicación del proyecto.

- **Cantabria** es una comunidad representativa del Norte de España, junto al mar Cantábrico, y es el 1,05 % del territorio nacional, donde vive el 1,37 % de la población residente en España. Tiene una densidad poblacional superior en un 30 % a la media nacional.
- El empleo hostelero en Cantabria es el 6,4 % del empleo regional y el 1,24 % del empleo nacional en hostelería; el PIB del sector hostelero es el 6,7 % del regional y el 1,21 % del PIB nacional del sector (1.993).

- Cantabria tiene más de 300 establecimientos y 16.000 plazas hoteleras, que son visitados por 0,4 millones de viajeros, que producen 1,1 millones de pernотaciones (1.997), cifras que se superarán ampliamente según las tendencias del presente año.
- **Murcia** es una comunidad representativa del sureste mediterráneo español, cuyo territorio y población son el 2,24 % y el 2, 8 % del nacional, respectivamente. Su densidad poblacional un 25 % superior a la media nacional.
- El empleo hostelero en Murcia es el 4,8 % del empleo regional y el 1,64 % del empleo nacional en hostelería; el PIB del sector hostelero es el 5 % del regional y el 1,59 % del PIB nacional del sector (1.993).
- Murcia tiene más de 115 establecimientos y 13.600 plazas hoteleras, que son visitados por 0,6 millones de viajeros, que producen 2 millones de pernотaciones (1.997).

3. Sobre el sistema de diagnóstico de la situación y plan estratégico de una zona turística:

- Se recomienda realizar, de forma previa a la implantación de un sistema de calidad en la gestión de zonas turísticas, un **diagnóstico de situación** de las mismas,
- A partir de un análisis detallado de sus accesos, entorno e instalaciones de los establecimientos, mercado y sistemas de gestión,
- A través de la identificación de los puntos fuertes y débiles de la zona turística,

- Y proponer un **plan estratégico** de actuación para su mejora y adecuación a las condiciones demandadas por sus usuarios y el mercado.

4. Sobre la calidad integral de una zona turística:

- Idoneidad y conveniencia de la aplicación de los **sistemas de calidad total** a la actividad turística y especialmente en las zonas turísticas como un conjunto global.
- Las zonas turísticas constituyen, desde un punto de vista urbanístico- turístico, un **uso terciario especializado y singular del territorio** y **unos equipamientos comunitarios de alta calidad y gran atracción**, tanto en zonas del litoral, de interior y montaña, como en las grandes áreas metropolitanas.
- Importancia de una correcta localización y dotación de las infraestructuras necesarias, desde los puntos de vista de usos del suelo, de la ordenación del territorio y conservación medioambiental.
- La complejidad de las instalaciones y sistemas de organización y gestión necesarios, en la actualidad, para el correcto funcionamiento y prestación del producto/servicio turístico y sus actividades complementarias, hace necesario una **gestión profesional** de las zonas turísticas, y la aplicación de los **modernos sistemas actuales de gestión empresarial**, y en particular y de forma destacada, de los **sistemas de aseguramiento y mejora de la calidad de servicio y gestión**.

- Disponer de un **plan estratégico previo** de la zona turística, o al menos de un **diagnóstico de la situación**, facilitará la elaboración de un Plan de mejora y aseguramiento de la calidad, aunque no es estrictamente necesario.
- Existen muchos puntos comunes entre un **estudio / diagnóstico / plan estratégico** y un **plan de mejora y aseguramiento de la calidad**.
- En las zonas turísticas que no dispongan de plan estratégico se puede realizar directamente el **plan de calidad** y efectuar la **toma de decisiones estratégicas** durante la elaboración del mismo.
- Un plan de aseguramiento de la calidad consiste en incorporar a las herramientas estratégicas la cultura y metodología de la calidad integral en el servicio al cliente y gestión de la zona turística.

5. Sobre los recursos humanos y la calidad de servicio:

- Necesidad de conocer a fondo la **organización de los recursos humanos** de la zona turística, antes de acometer la identificación de variables de calidad relacionadas con los mismos, entre las que destacan la profesionalidad, predisposición, implicación y continuidad.
- Existen distintos puestos para las funciones necesarias en una zona turística, que en aquellas de dimensión media o reducida, pueden ser asumidas por una misma persona, responsable de varias áreas y servicios funcionales.

- Es recomendable establecer la figura de un Gerente de Calidad de la zona turística, que se responsabilice de la gestión de la calidad integral de la misma, en dependencia de un Consejo de Calidad, donde estén representadas las instituciones públicas y privadas interesadas en la mejora y aseguramiento de la calidad en la zona.
- El Gerente de Calidad para el desempeño de sus funciones puede estar asistido por diferentes responsables de áreas funcionales de la calidad, y asesores externos e internos.

6. Sobre el sistema de aseguramiento de la calidad de servicio de una zona turística:

- Se ha configurado un modelo de sistema de aseguramiento de la calidad basado en la **forma de proporcionar los productos y servicios** (procesos), **instalaciones** (puntos de contacto), y **responsables y suministradores directos** de los servicios (directivos y personal de los establecimientos turísticos y complementarios).
- Se han identificado **7 procesos propios** donde asegurar la calidad de servicio en una zona turística, **4 áreas o puntos de contacto** con los viajeros obligados y 7 opcionales, **29 variables de calidad de infraestructuras, servicios y equipamientos públicos**, **20 variables de calidad de entorno e instalaciones del establecimiento** turístico y **53 variables de calidad de servicio y atención al cliente y gestión del establecimiento** turístico y complementario.

- La medida de la calidad integral de zonas turísticas se puede realizar a través de **acciones generales institucionales** (encuesta a usuarios y análisis por un grupo de gestores y consultores), y **acciones específicas** de cada zona turística (encuesta a usuarios, clientes propios y de la competencia, y valoraciones por expertos de incógnito).
- Se debe establecer los **índices de calidad**, para cada grupo de variables de calidad identificadas, en cada zona turística lo que permite su comparación.
- La aplicación del proyecto realizada ha permitido obtener una valoración global de la calidad turística actual (percibida por los prestatarios de los servicios), en las zonas piloto investigadas, de 7,7 puntos (sobre 10), mientras que la importancia para la calidad ha sido valorada en 9,2 puntos (expectativa). La diferencia absoluta entre ambas es de 1,5 puntos (divergencia), lo que supone una diferencia relativa (medida respecto a la importancia) del -16,3 %.
- La mejor valoración actual de la calidad turística corresponde al grupo de variables de calidad de servicio a cliente y gestión de los establecimientos con 8,2 puntos, y una diferencia relativa de -10,5 %, seguido por el grupo de variables de calidad de entorno e instalaciones del establecimiento (8,1 puntos y -13,7 %) y el grupo de calidad de infraestructuras, que resulta el peor valorado (6,9 puntos y -24,8 %).
- Apenas hay diferencia en las puntuaciones globales de las dos zonas turísticas investigadas, tanto en la percibida, como en la expectativa, siendo también similares sus diferencias absolutas y relativas (16-17 %).

- Las diferencias relativas son mayores en la calidad infraestructural (24-25 %), mientras que en la calidad de entorno e instalaciones (12-15 %) y en la calidad de servicio y gestión (10-11 %) las diferencias son inferiores a la media en ambas zonas investigadas.
- El examen de los resultados por grupos de calidad permite afirmar que no hay apenas diferencias entre las zonas cantábrica y mediterránea investigadas o son muy pequeñas (menores del 3 %), tanto en calidad actual, como en importancia para la calidad.
- Lo mismo puede afirmarse del grupo de variables de calidad infraestructural, excepción hecha del subgrupo de infraestructura viaria, donde existe una diferencia relativa entre Cantabria y Murcia del -8,4 % en calidad actual y del -11 % en importancia para la calidad, lo que se explica por la situación actual de los accesos a la costa occidental de Cantabria.
- En el grupo de variables de calidad ambiental del entorno e instalaciones del establecimiento también existe gran similitud entre los datos obtenidos para ambas zonas, si bien las diferencias relativas crecen en los subgrupos de medioambiente y localización y entorno y accesibilidad, hasta alcanzar el 5,3 y 5,5 %, respectivamente. Destaca la relativamente más baja puntuación de la calidad actual del entorno y accesibilidad de los establecimientos de Murcia, respecto a su importancia.

- En calidad de servicio y atención al cliente y gestión de los establecimientos turísticos no hay diferencias apreciables de los resultados entre ambas zonas en los subgrupos de ventajas comerciales, confort de las instalaciones, mantenimiento, higiene y limpieza, vigilancia y seguridad, amabilidad y trato personalizado, y recursos humanos. Donde existen más diferencias relativas entre ambas zonas es en la calidad actual de la gama de servicios (-9,3 %) y en la comunicación y señalización (-5,1 %).
- Al situarse la mayoría de los valores expectantes, asignados por los agentes prestatarios de los servicios turísticos y complementarios, en torno a 9-9,5 puntos (sobre un máximo posible de 10 puntos), prácticamente el modelo está ponderado por el número de variables de cada grupo.
- El modelo recomendable para futuras investigaciones sobre la calidad integral de zonas turísticas es el de 100 variables, distribuidas de la forma siguiente: Infraestructuras, equipamientos y servicios públicos (27%), entorno ambiental e instalaciones de establecimientos (20 %), y servicio y atención al cliente y gestión de establecimientos (53 %).
- Se ha elaborado las matrices de calidad integral, que relacionan los tipos de establecimiento (alojamientos, restaurantes, cultura, ocio y deporte, comercio y otros servicios) y los grupos de variables de calidad (infraestructura, entorno e instalaciones y servicio y gestión) de las zonas turísticas investigadas, y de sus resultados globales.

- La mejor valoración de los agentes prestatarios de los servicios turísticos es asignada al servicio y gestión de alojamientos y establecimientos de cultura, ocio y deporte; la peor valoración la reciben las infraestructuras, equipamientos y servicios públicos, por parte de los responsables de restaurantes y de otros servicios complementarios.
- Los resultados obtenidos sobre valoración global de la calidad turística integral pueden considerarse como notable (7,7 puntos sobre 10), si bien no alcanzan los niveles sobresalientes que desean los propios agentes prestatarios de los servicios turísticos y complementarios.
- Sería deseable realizar una investigación, como la realizada a la oferta turística, sobre la demanda turística, es decir una encuesta a los usuarios y clientes de los establecimientos turísticos, a fin de disponer de datos sobre la valoración de la calidad integral de las zonas turísticas desde el punto de vista de los usuarios.

7. Sobre el Plan de mejora y aseguramiento de la calidad:

- Se ha establecido un **objetivo general** y **10 objetivos específicos** del plan de mejora de la calidad infraestructural y ambiental y de servicio y gestión de una zona turística, cuya realización se prevé en **5 fases de trabajo**: Obtención de información, Estudio y diagnóstico, Plan de actuación, Ejecución y Seguimiento, para las que se ha diseñado la metodología correspondiente.

- Se han identificado **177 aspectos** o puntos a considerar como contenido del plan de mejora de la calidad, de los que el **44 % son no coincidentes con los de un plan estratégico** y se deben incorporar al plan de calidad; el 56 % restante son aspectos coincidentes con los que habitualmente se examinan en un plan estratégico.
- La duración de la realización del plan de calidad se ha estimado en **6 meses**, donde no se incluye su ejecución y seguimiento a prever por el propio plan.
- Se establece la presentación de 4 informes en el plan de calidad: propuesta, de situación, avance y final, así como la difusión de resultados y conclusiones.

8. Sobre la documentación para la calidad:

- La documentación para la calidad de una zona turística (manual de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo) se redactaran siguiendo las especificaciones de la **Norma ISO 9.002**.
- Se recomienda la **participación ordenada** de representantes de los directivos y empleados de los establecimientos turísticos y complementarios, y de las instituciones públicas competentes en la redacción de la documentación y el **nombramiento de un Gerente de Calidad como responsable** de la definición, implantación y funcionamiento del **sistema de calidad** en la zona turística.

- El responsable de calidad debe estar perfectamente identificado y actuar como **coordinador interno**, respecto a los directivos y empleados de los establecimientos y de las instituciones, y **externo**, respecto a los consultores contratados, en su caso.
- Los **consultores externos** deben actuar como apoyo y prolongación del citado responsable para la calidad, incorporándose parcial y temporalmente a su equipo y facilitando el trabajo a realizar, por su experiencia y conocimiento de la normativa, pero en ningún caso sustituyendo al gerente de calidad en la zona turística.
- El manual y procedimientos de calidad se realizarán como **avance o borrador** (Fase 3: Plan de actuación), **redacción definitiva inicial y aprobación** (Fase 4: Ejecución del plan) y **revisiones sucesivas** (Fase 5: Seguimiento del plan).

9. Sobre los procedimientos generales de calidad de una zona turística:

- Los **procedimientos generales básicos** aplicables para la calidad ambiental y de servicio de una zona turística (Norma ISO 9.002), son los 19 siguientes: Responsabilidad de la dirección (1), Sistema de calidad (2), Revisión del contrato (3), Control de la documentación y los datos (5), Compras (6), Control de los productos suministrados por el cliente (7), Identificación y trazabilidad de los productos (8), Control de los procesos (9), Inspección y ensayo (10), Equipos de inspección, medición y ensayo (11), estado de inspección y ensayo (12), Control de productos no conformes (13), Acciones correctivas y preventivas (14), Manipulación, Almacenamiento, embalaje, conservación y entrega (15), Control de los registros de calidad (16), Auditorías internas de calidad (17), Formación (18), Servicio postventa (19) y Técnicas estadísticas (20).
- Los **procedimientos generales propios** para la calidad infraestructural y ambiental y de servicio y gestión de una zona turística son los 7 siguientes: Acceso a la zona turística (21), Conservación ambiental de una zona turística (22), Alojamiento en la zona turística (23), Restauración en la zona turística (24), Actividades culturales, recreativas, ocio y deporte (25), actividades comerciales (26), y Otros servicios complementarios (27).

10. Sobre los resultados esperados del Plan de Calidad:

- Valoración sistemática del nivel de calidad de servicio de la zona turística y de su competencia.
- Priorización de las variables y atributos que configuran la calidad ambiental y de servicio y gestión.
- Evaluación del impacto que para la población y el usuario de la zona turística supondrían las acciones y proyectos de mejora de la calidad y priorización de objetivos y programas de mayor impacto.
- Disponer de los instrumentos necesarios para conseguir la estandarización de la calidad infraestructural y ambiental y de servicio y gestión: programas, proyectos y acciones, manual de calidad y procedimientos, e instrucciones de trabajo.
- Sistema automatizado de control periódico del nivel de calidad infraestructural y ambiental y de servicio y gestión, mediante el diseño de los índices de calidad y de los instrumentos de medida de estos índices.
- Implantación del sistema de calidad y certificación de calidad de la zona turística, o de alguno de sus productos / servicios, por una entidad acreditada, según las Normas ISO 9.000.