

Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. PCTA 08. Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008

PCTA 08

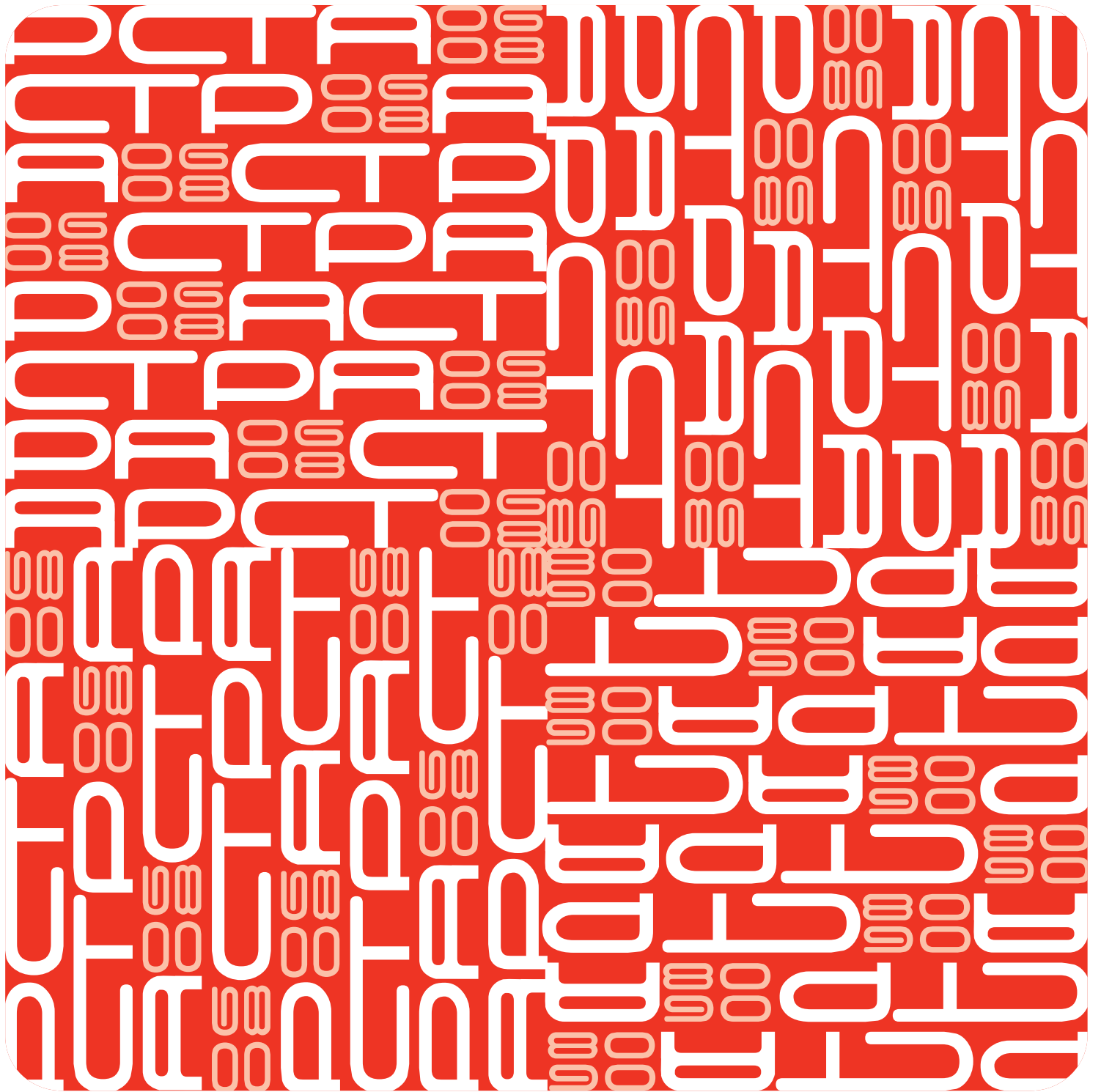
# Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008

la nueva estrategia



JUNTA DE ANDALUCÍA  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE





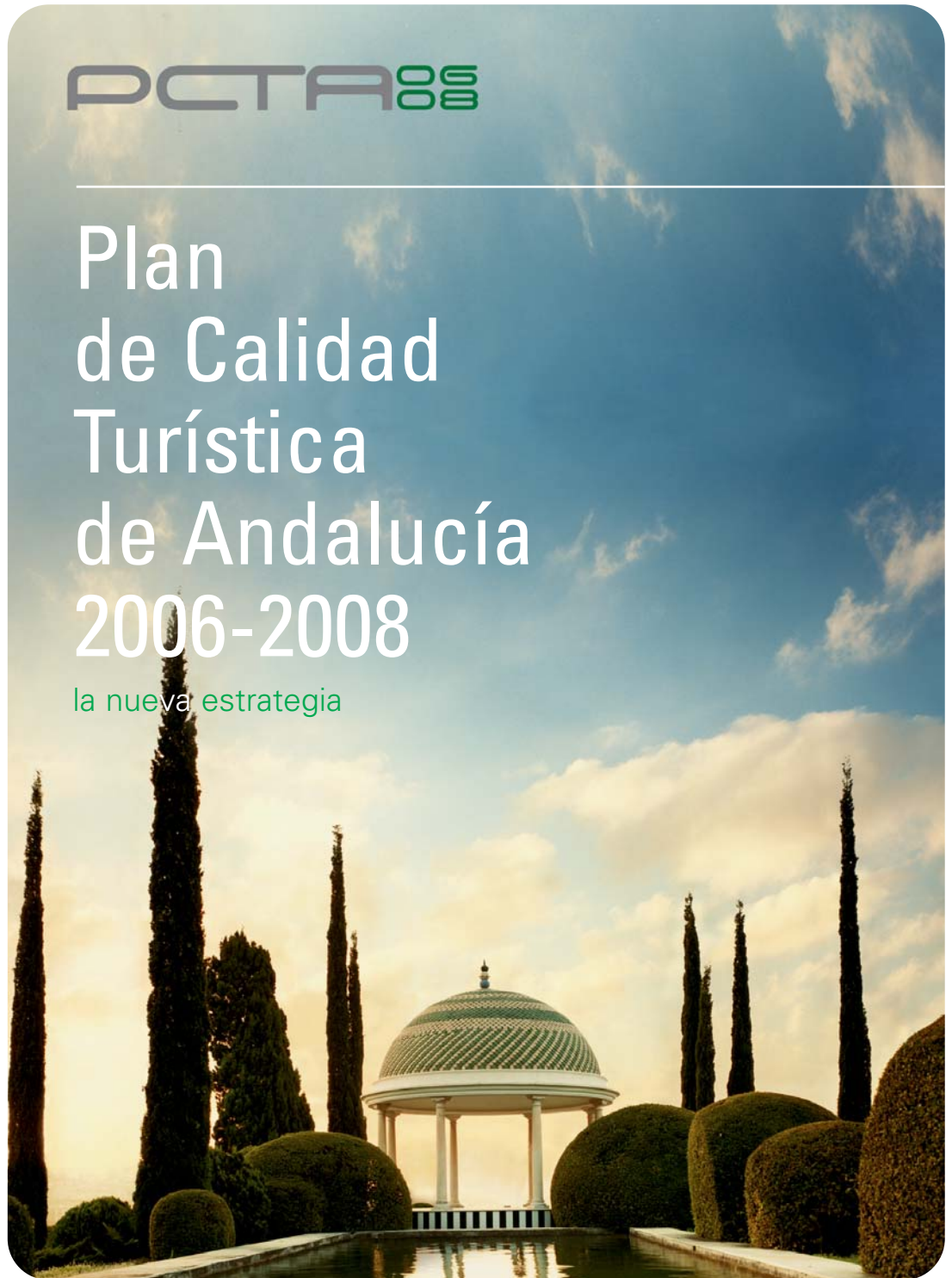
PCTA88

# Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008

la nueva estrategia



JUNTA DE ANDALUCÍA  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE



Este documento, con carácter de resumen ejecutivo, presenta las líneas generales y los programas de actuación previstos por el Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008. La misión del Plan es mejorar la calidad de los servicios turísticos tanto en empresas como en servicios públicos con el objeto de contribuir a aumentar los índices de satisfacción de los turistas que consumen Andalucía como destino turístico y, en consecuencia, mantener o mejorar su posicionamiento de liderazgo en el panorama turístico nacional e internacional. La importancia de la participación y el consenso de los agentes del sector ha sido patente a lo largo del desarrollo del Plan, que incorpora propuestas y enfoques procedentes de todos los ámbitos de la actividad turística; y ha sido presentado y contrastado con el órgano de concertación, la Mesa de Turismo, así como con la Oficina de la Calidad del Turismo de Andalucía, órgano colegiado de participación y asesoramiento cuya finalidad es velar por la efectividad y garantías de los derechos de los turistas y garantizar la calidad de los servicios turísticos que se presten en el ámbito de nuestra comunidad autónoma. La firme apuesta por la calidad que la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte propone en este Plan de Calidad Turística es, pues, una actuación pragmática y factible, que recoge y atiende las necesidades y sugerencias expresadas por todos los que trabajamos para que Andalucía continúe siendo un referente mundial del turismo.

# Índice

Presentación	4
Nuestro reto	7
Visión general del Plan	11
La posición de Andalucía: diagnóstico	15
El escenario objetivo	21
La nueva estrategia	29
Ejes, programas y actuaciones	39

En Andalucía somos muy afortunados. Vivimos en una comunidad de singulares y variados paisajes, que goza de un clima privilegiado y en la que largos siglos de historia han dejado un extraordinario legado cultural y artístico, y han forjado el carácter amable y hospitalario de sus gentes.

Las personas que visitan Andalucía buscan todas estas cualidades y, además, esperan encontrar servicios turísticos profesionales, infraestructuras eficientes y seguras, y equipamientos modernos y confortables, que les proporcionen una completa y satisfactoria experiencia turística en el destino.

Conscientes del potencial de nuestro destino, confiamos en la actividad turística y, en consecuencia, invertimos en ella; el ritmo de crecimiento es ambicioso y estable; se crean y desarrollan productos nuevos y variados, lo que amplía los márgenes de beneficio económico y social.

Ahora bien, debemos estar constantemente atentos a los cambios en la demanda y a los movimientos de mejora que otros destinos están realizando para defender nuestra cuota de mercado. Debemos incrementar el nivel de conciencia del sector respecto a estas exigencias y el cambio de actitud que implican.

Esta Consejería y el Gobierno de Andalucía en su totalidad así lo entienden. Prueba de ello fue la constitución de la Oficina de la Calidad del Turismo de Andalucía, como órgano de titularidad pública que, contando con la participación de los agentes económicos y sociales y representantes de los consumidores y usuarios, junto con aquellos departamentos de la administración regional afines al turismo, establece el marco de reflexión y cooperación necesario a tal fin.

El Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008 que se presenta a continuación reúne un conjunto de propuestas de acción que tiene por misión fortalecer una industria turística próspera y competitiva, no reñida con el desarrollo sostenible y capaz de generar confianza para la inversión y la creación de empleo.



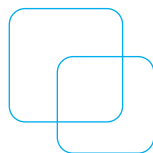
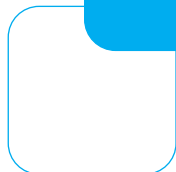
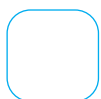
Paulino Plata Cánovas  
Consejero de Turismo, Comercio y Deporte  
Junta de Andalucía

La mejora de los servicios prestados como clave de la satisfacción del turista; la distinción de las empresas que se comprometen con su negocio y con la gestión de la calidad; la puesta en valor de los recursos turísticos de la Junta de Andalucía; el estudio minucioso de los hábitos de consumo de los turistas; la innovación en los ámbitos de la seguridad, la normalización y la reglamentación, etc. serán los instrumentos con los que, entre todos, avanzaremos hacia esa meta que es la excelencia turística.





# Nuestro reto



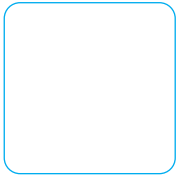
El turismo se ha afianzado como uno de los pilares de la economía andaluza desde que, hace más de 40 años, comenzó el desarrollo turístico en sus costas. Durante décadas, millones de británicos, centroeuropeos y nórdicos han escogido el litoral español, en el que se encuentra Andalucía, como destino vacacional, atraídos por un clima envidiable, buenas playas, la hospitalidad de sus gentes y su identidad cultural; todo ello sin la necesidad de realizar largos y costosos desplazamientos y con el aliciente de unos precios muy competitivos. Así, de la mano de los grandes tour operadores, creció la oferta, los pequeños núcleos costeros dejaron de serlo para siempre y la economía andaluza pasó a depender más y más de los turistas que, año tras año, continuaban llegando.

Sin embargo, conforme el nivel de vida en España se acercaba a la media europea, con todo lo positivo socialmente que ello conllevaba, el factor precios dejó, paulatinamente, de ser una ventaja competitiva y, por otro lado, el sector turístico perdió atractivo en el mercado laboral al incrementarse el nivel educativo de la población. Paralelamente, los destinos comenzaron a dar señales de madurez: las instalaciones turísticas quedaban obsoletas, los municipios costeros empezaron a acusar los problemas derivados del crecimiento, a veces no planificado, de la población y la demanda tradicional sufría un cambio de hábitos y un paulatino envejecimiento.

Por otra parte, las profundas transformaciones que continuamente experimenta el mercado turístico obligan a los destinos a llevar a cabo la necesaria adaptación estructural que les permita continuar disfrutando de su cuota de mercado. Se demandan productos menos estandarizados que el sol y playa vacacional masivo; se buscan experiencias en destino que enriquezcan la visita, la cultura se afianza como atractivo turístico y gradualmente se matiza la motivación del viaje con actividades asociadas a los gustos y preferencias de cada individuo.

El acceso generalizado de la población europea al consumo turístico ha implicado un incremento en el tamaño de los mercados de origen, un cambio en el comportamiento de los viajeros y un creciente nivel de exigencia. Este aumento del consumo turístico también ha favorecido la aparición en el mercado turístico de nuevos destinos en el área mediterránea que, emulando a la España de los años 60, están basando su desarrollo turístico en un modelo intensivo de sol y playa apoyados en idénticos pilares: cercanía a los





mercados de origen, un clima benigno, un marco percibido como exótico y unos precios por debajo de los que puede ofrecer la competencia.

Ante este panorama, España ha reaccionado con dos grandes estrategias: la diversificación de productos y la calidad turística.

El desarrollo de productos turísticos diferenciados persigue dos objetivos: consolidar un turismo con altos índices de rentabilidad y paliar la estacionalidad de la actividad turística. Esta estrategia orienta la actuación de los agentes públicos y privados hacia segmentos específicos de mercado. Andalucía está desarrollando y promocionando productos alternativos y complementarios al sol y playa basados en su rico patrimonio histórico-cultural, sus recursos naturales o las oportunidades deportivas, entre otros.

Los destinos que abordan una estrategia de calidad obtienen mayores índices de satisfacción del turista. La calidad de los productos y servicios turísticos se convierte así en el hecho diferencial que les proporciona una ventaja competitiva frente a otros destinos con oferta similar.

Desde los años 90, el sector y la administración pública española están colaborando en el desarrollo e implantación de un sistema de calidad turística, cuyo objetivo es la mejora de la competitividad de los destinos nacionales. Sin embargo, el éxito de las políticas de calidad en los destinos turísticos está fuertemente condicionado por el grado de compromiso que asuman tanto las administraciones autonómicas, en las que recaen las competencias en turismo, como el propio sector, principal agente y beneficiario de las políticas de calidad.

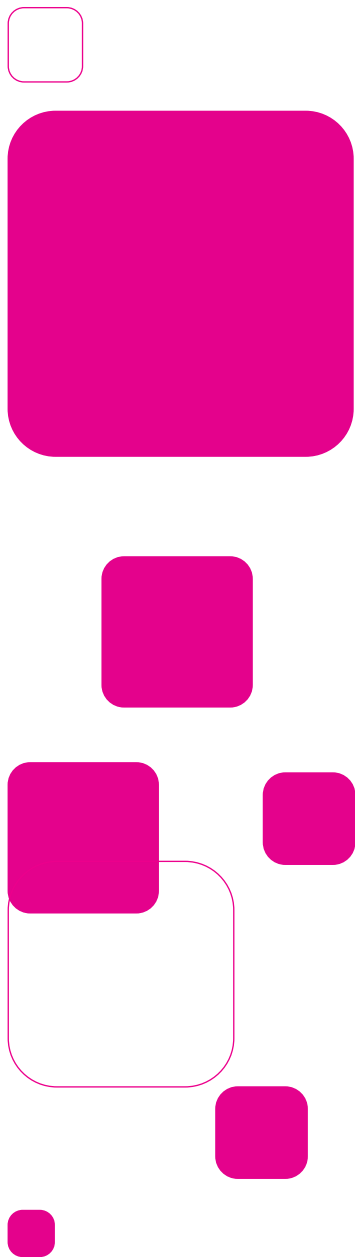
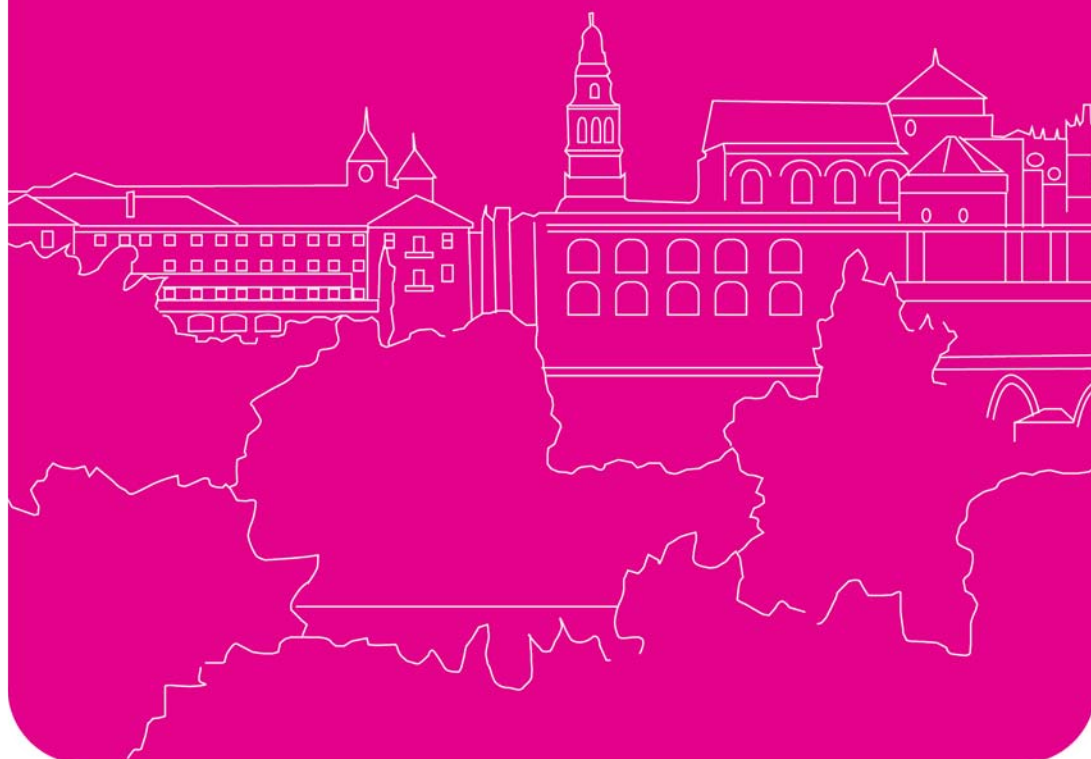
El Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008 refleja el reto asumido por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía de impulsar, apoyar y promover las iniciativas de calidad necesarias para el aseguramiento de la buena salud del sector turístico andaluz en un mercado cambiante y crecientemente competitivo.

Este documento recoge la primera gran actuación sectorial en materia de calidad turística que se realiza en Andalucía, afrontándola de manera integral y proyectando actuaciones de mejora de la calidad sobre todos los elementos que influyen directa o indirectamente sobre el desarrollo de la actividad turística. El Plan abarca el conjunto de la realidad turística andaluza, contemplando tanto los destinos tradicionales de sol y playa como los destinos culturales o de naturaleza, de interior o los productos emergentes.

El Plan de Calidad Turística 2006-2008 traza la ruta a seguir por las administraciones públicas competentes y el sector privado para que Andalucía se afiance en el mercado como un destino turístico referente de calidad. El Plan tiene un espíritu pragmático, está enfocado al diseño de un modelo y al desarrollo de programas de actuación que garanticen su aplicabilidad, comprensión, eficacia y validez a lo largo de su vigencia, de modo que los resultados obtenidos sean cuantificables tanto en su desarrollo como al final del mismo.

Ha resultado imprescindible para la elaboración de este Plan la participación de todos los agentes implicados en el sector turístico, el gran protagonista de la actividad turística; de los distintos organismos de la administración autonómica con competencias sobre turismo o cuyas actuaciones afectan de alguna manera la actividad turística; de representantes de la administración local, responsables de la gestión de los destinos turísticos; de representantes de los trabajadores del sector, pieza fundamental de la experiencia turística; y de las asociaciones de consumidores, destinatarios de la actuación de los agentes turísticos. Las aportaciones de todos ellos han contribuido a enriquecer el Plan, orientando las estrategias e inspirando las actuaciones concretas propuestas en este documento.

# Visión general del Plan



El Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008 desarrolla las estrategias necesarias para el afianzamiento de Andalucía como destino turístico referente de calidad, de manera que se garantice el liderazgo del sector turístico andaluz en el crecientemente competitivo mercado internacional.

En primer lugar, se ha elaborado un análisis de la situación de Andalucía en materia de calidad turística, recurriendo para ello a aquellos indicadores que influyen sobre la calidad de los servicios y del destino. Este análisis permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que, como destino, presenta Andalucía para consolidarse como una alternativa turística de calidad frente a sus competidores.

La columna vertebral del Plan de Calidad Turística es el modelo que determina su punto de partida y del que se despliegan las estrategias, los objetivos, tanto estratégicos como operativos, y los programas de actuación. El modelo articula el cambio a través de cuatro estrategias de intervención:

**ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN MULTILATERAL**, que actúa sobre el entorno institucional y el sistema turístico, asegurando la coordinación entre entidades públicas, empresas privadas y agentes sociales.

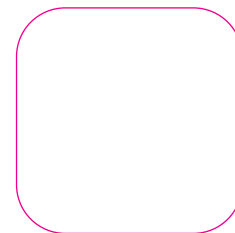
**ESTRATEGIA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**, dirigida a la cualificación de los prestatarios de servicios turísticos, sean empresarios o trabajadores.

**ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE LAS GARANTÍAS**, dirigida a implantar sistemas y normas de calidad en destinos, empresas y servicios turísticos.

**ESTRATEGIA DE ALINEACIÓN CON EL MERCADO**, que contrastará los resultados obtenidos por el Plan con las consideraciones de la demanda y los beneficiarios del Plan.

Las estrategias se desarrollan mediante la creación de cuatro ejes de acción:

**EJE TEMÁTICO**, que persigue la mejora estructural de la calidad turística de Andalucía



**EL EJE DE MERCADO**, orientado al seguimiento de la demanda turística para asegurar la correcta orientación del Plan de Calidad.

**EJE OPERATIVO**, que define la organización y gestión interna del Plan, articulando su puesta en marcha de una manera práctica y eficaz.

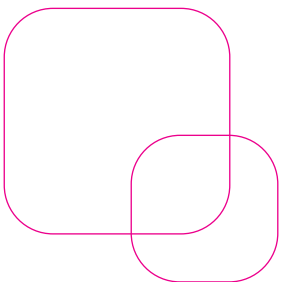
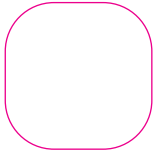
**EJE DE PLANIFICACIÓN**, que proyecta temporalmente el Plan y estima los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Los ejes afectan de forma multilateral a todos los planos de la actividad turística y a los agentes que en ella intervienen, y se instrumentan a través de programas de actuación.

El Eje de planificación es un eje horizontal que afecta y se ve afectado, a su vez, por los otros tres en cuanto que las acciones definidas en ellos determinan tiempos y recursos, pero a la vez éstos últimos tienen una influencia decisiva en el número y la amplitud de las posibles acciones a realizar.

Los ejes de actuación materializan las cuatro estrategias propuestas, respetando los principios rectores del Plan de Calidad Turística de Andalucía.

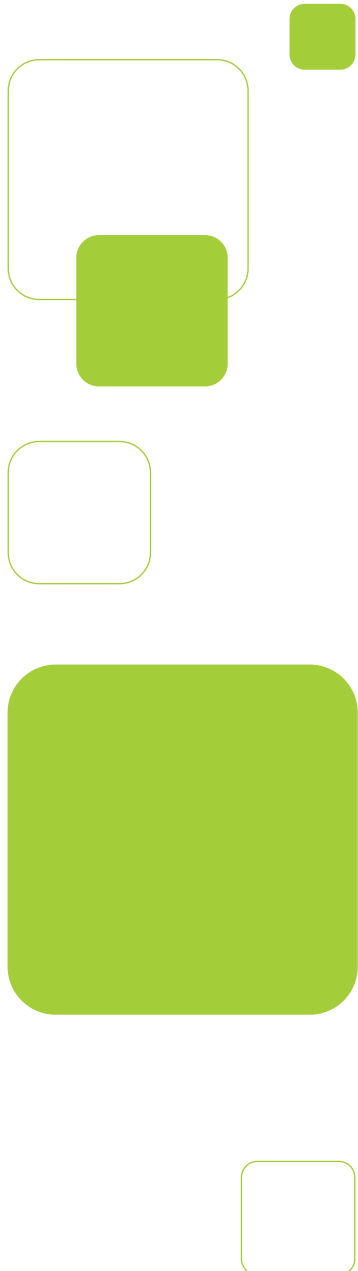
En definitiva, en la confección del Plan de Calidad Turística de Andalucía se ha considerado la posición de partida de Andalucía con respecto a la calidad turística, las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos, los programas de acción específicos para dar cobertura a todos los agentes del sector y la organización presupuestaria y temporal necesarias para llevar a cabo el proyecto.







# La posición de Andalucía: diagnóstico



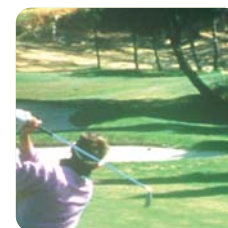
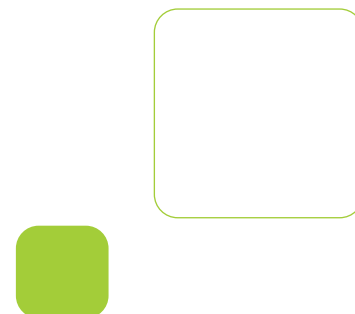
El Plan de Calidad Turística de Andalucía parte, necesariamente, de un análisis profundo de la realidad turística de la comunidad autónoma, evidentemente desde el enfoque de la calidad. Para ello, en primer lugar se ha sistematizado la evolución turística a nivel mundial y nacional y la posición que ocupa Andalucía en el mapa turístico, su carácter de motor de la economía, las nuevas tendencias de la demanda, así como las características de la competencia tanto lejana como cercana. Asimismo, se ha analizado el entorno institucional en que se mueve la calidad turística, los posicionamientos estatal y de otras comunidades autónomas y las envolventes institucionales que cubren, en Andalucía, esta apuesta por la calidad turística.

Una vez ubicada la realidad turística andaluza a principios del siglo XXI, en sus grandes trazos, y puesto que el foco de la calidad es el turista, sus expectativas y la capacidad para responder a ellas, el diagnóstico lleva a cabo un análisis del recorrido del turista desde el momento en que toma la decisión de realizar un consumo turístico hasta que regresa a su punto de origen. En este periodo se suceden multitud de procesos e interacciones con los agentes y elementos del destino, y todos ellos contribuyen a determinar el nivel de satisfacción percibido por el turista hacia el producto turístico consumido.

Desde este enfoque se ha tratado de dar respuesta a las siguientes preguntas, previas a la estancia en Andalucía, y que determinan el entorno de la "compra":

- Cómo viaja el turista a su destino
- Quién viaja a Andalucía
- Por qué Andalucía
- Qué ofrece Andalucía
- Cómo se vende Andalucía
- Cómo se organiza el viaje a Andalucía

Pero la auténtica experiencia turística tiene lugar una vez que el visitante está en el destino e interactúa con él y en él: llega, se desplaza a su alojamiento, obtiene información turística, consume en bares y restaurantes, disfruta de la playa, compra recuerdos, participa en actividades de deportivas, culturales o de ocio, visita monumentos, se desplaza a otros destinos cercanos, pasea por los centros urbanos, etc. El hilo conductor en este caso serán las siguientes cuestiones:





- Cómo se llega al destino
- Qué atractivos encuentra
- Cómo se informa e interactúa
- Qué consume
- ¿Es un turismo para todos?
- Cómo es el servicio recibido

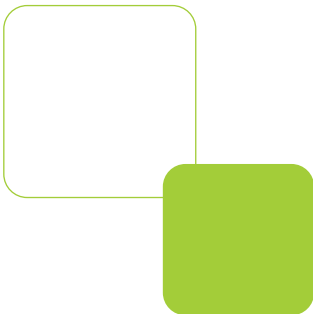
Y, por último, pero no por ello menos importante:

- Cómo valora su estancia en Andalucía
- ¿Volverá y lo recomendará a otros?

A lo largo de este recorrido se han ido estableciendo indicadores que permiten valorar, de manera objetiva, los niveles de calidad proporcionados y percibidos, facilitando la información necesaria para identificar las áreas de mejora y las oportunidades del destino, de las que parten las estrategias de actuación propuestas por el Plan de Calidad. Para la elaboración del diagnóstico se ha utilizado información estadística (cuantitativa), enriquecida y contrastada con entrevistas y mesas de trabajo (cualitativa) realizadas con líderes de opinión y personas expertas del sector turístico andaluz.

El análisis final de la situación de la calidad turística en la región, encargado de identificar los aspectos positivos y mejorables, emplea el análisis DAFO; una herramienta ampliamente utilizada en planificación estratégica para identificar, en este caso, los elementos que afectan positiva o negativamente a la calidad turística en Andalucía. Las debilidades y fortalezas están referidas a factores endógenos del destino, factores que pueden gestionarse internamente tanto para traducir los efectos positivos de las fortalezas en resultados como para corregir las desviaciones observadas como debilidades. Las amenazas y oportunidades muestran el efecto que factores ajenos al destino ejercen en el mismo, forzando una actuación.

A continuación se muestra un conjunto de observaciones generales del diagnóstico realizado que tienen como objetivo conocer los aspectos que influyen positiva y negativamente sobre la calidad turística e identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el destino.



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento como destino turístico muy consolidado en el ranking mundial.</li> <li>• Alto grado de fidelización de la demanda</li> <li>• Elevada satisfacción general de los turistas</li> <li>• Mayor estancia media que en destinos competidores</li> <li>• Moderada estacionalidad</li> <li>• Incremento sostenido del número de turistas</li> <li>• Preferencia del turista extranjero por pernoctar en alojamientos hoteleros frente a otros tipos de alojamiento reglado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigual aprovechamiento de los recursos y productos turísticos alternativos al "sol y playa".</li> <li>• Necesidad de apoyar el mecanismo de resolución de quejas durante la estancia en destino. (Sección de arbitraje turístico).</li> </ul>
Espacio turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de recursos y condiciones en el destino acordes con los gustos, necesidades y expectativas de los turistas.</li> <li>• Adecuado grado de implantación de sistemas (EMAS; ISO; FEE) en los recursos naturales, playas y puertos.</li> <li>• Elevado grado de protección del patrimonio, natural o cultural.</li> <li>• Existencia de municipios en fase de implantación de sistemas de gestión ambiental, asegurando la preservación del entorno natural donde se desarrolla el turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa implantación del SICTED/MACT en destinos</li> <li>• Grado de desarrollo turístico dispar según zonas</li> <li>• Saturación de algunas costas y playas en épocas punta</li> <li>• Señalización turística poco homogénea</li> <li>• Baja adecuación de la señalización vial existente a las necesidades de los turistas.</li> <li>• Tendencia al crecimiento de la segunda residencia en determinados municipios.</li> <li>• Compleja conexión entre destinos de interior y costa</li> <li>• Iniciativas aisladas de reconocimiento de la calidad mediante distinciones propias, con el peligro de una proliferación de marcas.</li> <li>• Gestores municipales poco formados en turismo</li> </ul>
Infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente conectividad del destino con sus mercados emisores, con 5 aeropuertos estratégicamente ubicados para dar servicio a la costa y al interior.</li> <li>• Existencia de una red de Oficinas de Turismo que cumple unos estándares de instalaciones y servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la población turística asistida no siempre acompañado de un desarrollo de las infraestructuras necesarias en poblaciones de la costa y en la red viaria nacional.</li> <li>• Insuficientes servicios de transporte público en épocas de máxima afluencia.</li> <li>• Escasa participación de las Oficinas de Turismo no dependientes de la Junta de Andalucía en la Red de Oficinas de Turismo.</li> </ul>
Proveedores de servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran experiencia del sector en el turismo de sol y playa, como punto de partida para provocar un cambio hacia la calidad turística.</li> <li>• Incremento del número de plazas hoteleras frente a otras modalidades de alojamiento turístico reglado.</li> <li>• Progresiva tendencia a la concentración de la oferta hotelera en cuatro y cinco estrellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislada implantación de sistemas de calidad en empresas y proveedores de servicios.</li> <li>• Estructura empresarial dominada por pymes</li> <li>• Preocupación por la pérdida de rentabilidad</li> <li>• Desconocimiento por parte de un amplio espectro del sector sobre los beneficios de la calidad turística.</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de profesionales con gran experiencia sobre todo en los destinos tradicionales.</li> <li>• Evaluación positiva por parte de los clientes del servicio recibido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad del empleo en hostelería motivada por la estacionalidad.</li> <li>• Insuficiente cualificación de los recursos humanos.</li> <li>• Baja valoración social de determinados oficios turísticos en general y en hostelería en particular.</li> <li>• Ausencia de programas de formación específicos en calidad.</li> </ul>
Entorno institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presente Plan de Calidad, como herramienta para articular la implantación de sistemas y modelos de calidad turística en destinos y oferta que actúen como elemento diferenciador del destino Andalucía.</li> <li>• Apoyo de la Administración Pública en promoción y comercialización del destino.</li> <li>• Existencia de mecanismos de participación público-privados que impulsan las políticas de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de planes de calidad sectoriales concertados</li> <li>• Inexistencia de las necesarias infraestructuras para impulsar la implantación de sistemas de calidad tanto en la administración pública como en las asociaciones empresariales.</li> <li>• Escaso uso de las técnicas de gestión de la calidad turística.</li> </ul>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de productos turísticos distintos al "sol y playa": turismo de interior, golf, turismo cultural, turismo de salud...</li> <li>• Nuevos mercados altamente sensibles a la calidad de producto</li> <li>• Continuada fortaleza del mercado británico y paulatina recuperación del mercado alemán.</li> <li>• Aparición de nuevos mercados emisores, especialmente en el norte y este de Europa, así como en Asia.</li> <li>• Inestabilidad geopolítica de destinos competidores que favorece la elección de Andalucía como destino turístico seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia creciente de los nuevos destinos emergentes</li> <li>• Dificultad para competir en precios en el mercado internacional</li> <li>• Fortaleza de la moneda europea</li> <li>• Fraccionamiento de las vacaciones lo que genera un descenso de la estancia media del turista.</li> <li>• Tendencia creciente a retrasar la organización de los viajes</li> <li>• Giro del comportamiento de la demanda tradicional extranjera hacia la utilización de segundas residencias.</li> <li>• Escaso conocimiento de los consumidores del significado de la marca "Q"</li> </ul>
Espacio turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicabilidad de figuras de planificación turística a nivel nacional, autonómico y local.</li> <li>• Implantación de Planes de Excelencia o Dinamización Turística</li> <li>• Amplia riqueza patrimonial, cultural y natural susceptible de ser explotada turísticamente con una puesta en valor adecuada.</li> <li>• Planes de ampliación de la oferta de instalaciones de turismo náutico</li> <li>• Creación de oferta turística en el interior, motivada por la demanda de actividades complementarias del turismo de sol y playa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa puesta en valor de los productos y recursos asociados a los municipios.</li> <li>• Servicios públicos percibidos como mejorables por algunos turistas en comparación a otros destinos competidores.</li> </ul>
Infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuada expansión de la actividad de compañías de bajo coste en Andalucía.</li> <li>• Proyectada llegada del AVE hasta Málaga</li> <li>• Puesta en marcha del Tren Litoral de la Costa del Sol</li> </ul>	
Proveedores de servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de programas, ayudas y subvenciones para la modernización y tecnificación de instalaciones, así como para la creación de proyectos empresariales innovadores.</li> <li>• Creciente concienciación en materia de calidad por parte del sector y apoyo de las organizaciones empresariales a proyectos de calidad.</li> <li>• Tendencia general de las empresas a diferenciarse con estrategias de gestión de la calidad para fortalecer su capacidad de negociación.</li> <li>• Incremento del uso de las nuevas tecnologías por parte de la oferta turística, tanto para la gestión empresarial como para la promoción y comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento excesivo de la oferta en "sol y playa" lo que daría lugar a un descenso de la ocupación hotelera.</li> <li>• Falta de la capacitación necesaria para aprovechar las nuevas tecnologías para la promoción y comercialización en el turismo.</li> <li>• Falta de homogeneidad en la prestación del servicio percibida por ciertos segmentos, lo que afecta a la imagen global del destino para esos segmentos.</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de los agentes económicos y sociales a los proyectos de calidad turística en materia de mejora de la capacitación de los recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca valoración de los programas de formación profesional</li> <li>• Reticencia por parte de algunos sectores a la aceptación de las políticas de calidad como herramienta de mejora en el trabajo.</li> </ul>
Entorno institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de herramientas y metodologías específicas de calidad turística especialmente diseñadas para el sector.</li> <li>• Diseño y ejecución de planes de turismo propios de la comunidad</li> <li>• Posibilidad de vinculación entre las iniciativas de calidad y las acciones promocionales y de planificación del destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de aprovechamiento de posibles sinergias entre administraciones públicas en materia de promoción, desarrollo de productos o planificación.</li> <li>• Escasa información en el sector sobre los programas, subvenciones y ayudas que las distintas Consejerías y entes locales ponen a su disposición.</li> </ul>

Como conclusión general del diagnóstico, se puede decir que existe en Andalucía un núcleo de empresas y servicios turísticos de muy alto nivel en todas las ramas de la actividad turística. Sin embargo, hasta el momento no se había asumido un compromiso sectorial por la calidad turística que, de forma planificada, organizada y efectiva, tenga como misión posicionar Andalucía como un destino de garantías.

La ausencia de una estrategia colectiva para la calidad de los servicios puede llegar a suponer una desventaja competitiva frente a otros destinos regionales, entre los que se encuentran los principales competidores de Andalucía en el ámbito nacional, que sí han entendido que la competitividad y el afianzamiento del sector pasa inevitablemente por la mejora de la calidad y la innovación continua de los productos y servicios turísticos.

Andalucía posee las condiciones necesarias óptimas para el desarrollo de una actividad turística duradera: el patrimonio artístico-cultural, el paisaje, el clima, la variedad de productos turísticos y un valioso entramado empresarial y profesional. Una gestión planificada y organizada de los recursos que permita un aprovechamiento turístico más eficaz, desde la posición de un destino globalmente maduro (aunque por la extensión de su territorio se encuentren "subdestinos" de características dispares) que asuma y ponga en valor su "saber hacer", sistematizándolo y formalizándolo por contraste con estándares, puede aportar la suficiencia que permita al sector turístico andaluz ser sostenible económica, social y medioambientalmente.

Por tanto, se hace necesaria una estrategia integral de calidad turística que permita, por un lado, consolidar la importante demanda recurrente y, por otro, atraer nuevos segmentos de demanda de mayor rentabilidad.

El Plan de Calidad Turística representa un respaldo institucional decidido a la calidad como estrategia competitiva de Andalucía. El Plan ofrece tanto al sector empresarial como a los agentes públicos una valiosa oportunidad de afrontar el reto competitivo de la calidad de una forma comprometida con el destino y su sostenibilidad.

# El escenario objetivo



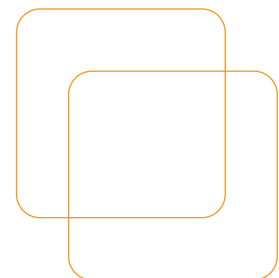
La consecución de la calidad turística es un proceso ininterrumpido que requiere actuaciones concretas por parte de todos los agentes implicados a corto, medio y largo plazo. Unos objetivos de calidad para los destinos, productos y servicios turísticos definidos en el tiempo y específicos para Andalucía como gran destino turístico contribuyen, por un lado, a forjar una serie de expectativas razonables para el sector y los agentes políticos y sociales, dibujando una imagen del futuro que se considera deseable; por otro lado, generan un ambiente de confianza hacia la inversión, el desarrollo de nuevos productos turísticos y la creación de empleo.

La calidad turística proporciona a Andalucía una visión a largo plazo de una industria próspera y competitiva; de una actividad no reñida con el desarrollo económico sostenible; de un sector capaz de generar riqueza, empleo y mejores condiciones de vida para sus habitantes durante largos años. La calidad, por tanto, se perfila como la estrategia capaz de reorientar los patrones de comportamiento actuales del sector y de los agentes sociales y políticos andaluces en aras de un futuro con más y mejores oportunidades.

El objetivo último del Plan de Calidad Turística de Andalucía es **asegurar el liderazgo de Andalucía como destino de calidad tanto en el mercado nacional como en el internacional.**

El Plan ha considerado para la definición de sus objetivos el compromiso de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, junto con los agentes económicos y sociales, UGT, CCOO y CEA, en el III Pacto Andaluz por el Turismo:

- Desarrollar un modelo turístico sostenible
- Modernizar y fortalecer el modelo turístico andaluz
- Garantizar el liderazgo del turismo de Andalucía a nivel global
- Diversificar, diferenciar y desestacionalizar la oferta, adecuándola a los cambios de la demanda
- Aumentar la rentabilidad y la relación calidad/precio
- Fomentar la innovación tecnológica
- Mejorar el empleo y la formación
- Favorecer el reconocimiento social del turismo





Los objetivos operativos se han formulado para cuatro ámbitos de actuación:

Objetivos para el espacio turístico

Objetivos para las empresas

Objetivos para las personas

Objetivos para el producto turístico

Las administraciones y entidades públicas andaluzas desempeñan un papel principal y comprometido con estos cuatro ámbitos de actuación, asumiendo su liderazgo institucional, garantizando la mejora de los servicios y recursos públicos turísticos, y cualificando a los recursos humanos responsables de éstos.

### Objetivos para el espacio turístico

#### CALIDAD EN DESTINOS

El espacio donde se desarrolla la actividad turística debe ofrecer al turista los elementos necesarios para el óptimo disfrute de su estancia en el destino: infraestructuras, servicios públicos, una oferta turística de calidad y oportunidades para la realización de actividades de acuerdo con sus intereses. Asimismo, el espacio como marco de la actividad empresarial debe reunir las condiciones óptimas para el correcto desarrollo de la actividad turística.

La actuación en calidad sobre destinos cuenta con la metodología ya desarrollada del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE). Este Plan apoya además las actuaciones que, en materia de calidad, se aprueben desde los distintos planes autonómicos, e incorpora al planteamiento global todas aquellas normas de amplio rango afines a la calidad de los destinos turísticos: normas ambientales, de accesibilidad, etc.

#### LIDERAZGO INSTITUCIONAL

El Plan de Calidad Turística se apoya en un fuerte compromiso político para lograr implementar el giro pretendido del sector turístico andaluz. Este compromiso se evidencia no sólo en la iniciativa tomada por la

Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, sino también en la capacidad de la administración, a todos los niveles, de asumir el reto de la competitividad turística como propio.

La existencia de mecanismos de cooperación entre instituciones competentes y en el ámbito público-privado resulta imprescindible para el éxito de los destinos, puesto que las competencias turísticas, urbanísticas, de planificación o de actuación sobre los recursos corresponden al entramado de organismos que conforman el sistema de administración estatal, autonómica y local.

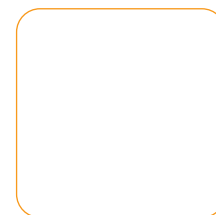
La constitución de la Oficina de la Calidad del Turismo de Andalucía, como órgano colegiado de participación y asesoramiento, pone de manifiesto el deseo general de formar parte y colaborar en la búsqueda de la excelencia del destino turístico Andalucía.

### CONECTIVIDAD TERRITORIAL

El Plan de Calidad Turística tiene un ámbito autonómico, por lo cual debe considerar las dispares realidades en materia de actividad turística encontradas en la geografía andaluza. La coherencia de las propuestas del Plan no sólo con los productos ofrecidos por cada área, sino también con la planificación espacial y la ordenación territorial ha sido una constante absolutamente necesaria en su redacción y deberá serlo en su implementación. Debe conectar las distintas áreas de la comunidad autónoma, aprovechando las sinergias y la complementariedad entre ellas, creando oportunidades para el ocio y el desplazamiento.


### SOSTENIBILIDAD

El Plan de Calidad Turística contribuirá al gran objetivo de la sostenibilidad a largo plazo, en línea con los principios rectores del Plan General de Turismo Sostenible. Para desvincular el desarrollo económico y social del deterioro medioambiental que, en ciertas ocasiones, ha implicado la actividad turística es necesaria una reorientación de las políticas que llevan a cabo todos los agentes sociales y económicos de Andalucía, que ya se ha iniciado. La sostenibilidad debe ser el catalizador de los cambios necesarios en la actuación del sector público, el sector privado y en los patrones de conducta de los turistas.



## Objetivos para las empresas


### MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD



Aunque la Junta de Andalucía juega un papel fundamental en la creación del marco de actuación turística, son en último extremo los empresarios del sector, junto con los trabajadores, los artífices de un cambio en los modelos de producción/prestación de servicios, consumo e inversión.

Mantener una posición competitiva dentro del mercado turístico implica una constante inversión en instalaciones, innovación tecnológica (en las áreas de promoción, comercialización y gestión), y en la incorporación de sistemas de gestión adecuados a las necesidades actuales del sector, que incluyan una gestión adecuada de la calidad.


### RECONOCIMIENTO A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD



El reconocimiento a la gestión de la calidad, representado por las certificaciones y distinciones en los sistemas de calidad existentes, es uno de los ejes de actuación del Plan de Calidad. No sólo es la inversión en calidad uno de los pilares de la competitividad. La obtención de una certificación o distinción actúa como una garantía para el cliente y contribuye a fortalecer el posicionamiento de la empresa y del destino en el mercado. El aumento del número de certificados y distinguidos es uno de los grandes objetivos del Plan de Calidad.

## Objetivos para las personas

### CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Las personas constituyen la base sobre la que se sustenta la actividad turística en el destino. La atención y el trato recibido por el cliente es uno de los ingredientes decisivos de la estancia turística, marcando la diferencia entre una experiencia positiva y una experiencia negativa no ya referida a un establecimiento, sino al destino completo.

Las personas son, por tanto, la cara del destino en todo momento, y su importancia dentro del proceso de consumo turístico justifica una línea de actuación centrada en los recursos humanos.

#### FORMACIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO

El éxito de los programas de calidad depende de la capacidad de los establecimientos de asumir los compromisos que la calidad implica. Para ello, es necesario formar a los gerentes y propietarios de los establecimientos turísticos en materia de concienciación sobre la calidad, de manera que puedan impulsar y dirigir iniciativas en sus propias empresas.

#### FORMACIÓN DE RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Este objetivo es particularmente relevante en destinos emergentes, donde la falta de experiencia en materia de turismo puede llevar a los entes locales a una inadecuada orientación de sus esfuerzos. El Plan considera fundamental la existencia de la figura de los técnicos en calidad turística en los entes locales y autonómicos con competencia sobre la actividad turística.

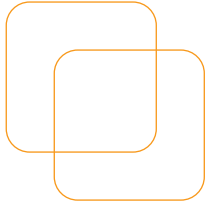
### Objetivos para el producto turístico

#### ADECUACIÓN AL MERCADO

Los análisis de la demanda realizados tanto a nivel institucional andaluz, como en otros ámbitos, describen las preferencias de nuestros clientes y su comportamiento esperado. El modo de conocer el destino y comprar el viaje, la preferencia en cuanto a las actividades o la modalidad de alojamiento elegida demuestran unas pautas de "conducta turística" a las que Andalucía, como destino turístico, debe amoldar su oferta, el desarrollo de destinos y productos turísticos, los mecanismos de promoción y comercialización...

La identificación de los grupos de demanda objetivo y las oportunidades que presentan para el sector andaluz dirigen la actuación de los responsables de la planificación y de la promoción turística. El Plan de Calidad Turística debe actuar sobre la oferta, contemplando actuaciones específicas para productos turísticos de especial interés.





#### MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

El sol y playa es un gran producto genérico, cuya hegemonía perdura hoy pero que está experimentando una evolución. La demanda exige, cada vez más, actividades que complementen su estancia en nuestras playas y completen su tiempo de ocio. Al mismo tiempo, están posicionándose otros productos con capacidad de atraer a segmentos de mayor gasto y menos sensibles a la estacionalidad.

La calidad que ofrece cada uno de los servicios turísticos asociados a los distintos productos es percibida por el turista como representativa del total. Por ello, es fundamental actuar sobre la creación y desarrollo de una oferta que brinde las mayores garantías, con un elevado nivel de servicio, que ejerza un efecto demostración sobre el total de la oferta y atraiga nuevas inversiones en ese sentido.

El Plan se propone, por tanto, conseguir una masa crítica de establecimientos certificados sobre la cual construir una cultura de calidad en los distintos segmentos y espacios turísticos.

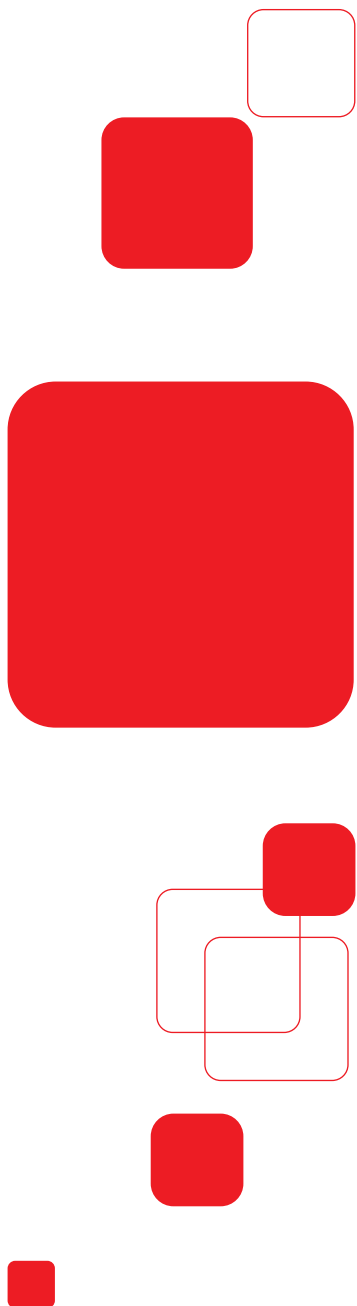
#### COMUNICACIÓN DE LA CALIDAD AL MERCADO

Este objetivo refleja la necesidad de conectar todas las actuaciones de la gestión de la calidad a una visión de producto comunicable a los mercados emisores, garantizando así que las acciones que se emprendan tendrán una recompensa directa sobre los integrantes del sistema turístico andaluz.





# La nueva estrategia



El modelo del Plan de Calidad Turística de Andalucía se basa en la definición de unos **principios rectores** que regulan el desarrollo de todas sus actuaciones, el trazado de cuatro **estrategias** que dan cobertura a los principales **ámbitos** del sistema turístico y, finalmente, el desarrollo específico de cuatro **ejes de actuación** que permiten conocer lo que hay que hacer, cuándo realizarlo y con qué recursos se cuenta.

## Principios rectores

El Plan de Calidad Turística de Andalucía está regido e inspirado por un conjunto de principios, considerados como las grandes normas o estándares que aportan el contexto para la definición y desarrollo de sus estrategias. Estos principios que el Plan asume están reflejados en todos los ejes de actuación hasta el nivel de las actuaciones concretas. El Plan de Calidad Turística es un reflejo, por tanto, de las cualidades esenciales que los principios representan. Los principios rectores del Plan son los siguientes:

### ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL SECTOR

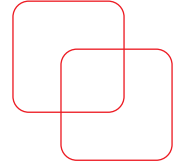
El Plan está elaborado desde y para el sector, con un carácter fundamentalmente participativo, que, a la vez, fortalece las relaciones público-privadas existentes y fomenta la creación de nuevas estructuras de cooperación.

### ESTRUCTURA

El desarrollo del Plan se realiza sobre cuatro grandes ejes: temático, de mercado, operativo y de planificación temporal y presupuestaria.

### FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

La retroalimentación prevista por el Plan garantiza a sus gestores la capacidad de adaptar la aplicación del mismo a las circunstancias del momento, posibilitando una adecuada planificación periódica.







### INNOVACIÓN

Los continuos cambios experimentados por el mercado así como la rápida evolución de las nuevas tecnologías, que afectan los sistemas de gestión y comercialización, hacen necesario un continuo esfuerzo por generar y asimilar nuevas soluciones estratégicas por parte del sector turístico y las administraciones competentes.

### VIGENCIA EN EL TIEMPO

El Plan de Calidad Turística de Andalucía contempla la proyección temporal de su ejecución. Como se ha indicado con anterioridad, el Plan está provisto de mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados. Esto proporciona un contexto apropiado para la adaptación de las actuaciones del Plan a las necesidades concretas que surjan a lo largo de su ejecución.

### MEJORES FÓRMULAS DE GESTIÓN Y APOYO

Los órganos de gestión y seguimiento del Plan contemplan la participación de distintos organismos con competencias en ocasiones no directamente asociadas a la calidad turística. Por otra parte, los mecanismos de cooperación público-privada facilitan la asistencia concreta y "a medida" a los distintos subsectores de la actividad turística.

### VISIBILIDAD

La calidad turística debe ser un elemento integral de las políticas y estrategias de todos los agentes implicados. Para ello el Plan debe contemplar actuaciones encaminadas a lograr el apoyo necesario para su implantación efectiva. Estas actuaciones incluyen tanto la sensibilización social en sentido amplio como la promoción de cada una de las actuaciones puestas en marcha.

### MENSURABILIDAD

El Plan ha incorporado una batería de indicadores que proporcionan a los gestores del Plan la herramienta necesaria para llevar a cabo su seguimiento y medir la eficacia de las acciones llevadas a cabo. El Plan, por tanto, garantiza la aplicabilidad, comprensión, eficacia y validez de los programas que propone a lo largo de su vigencia; de modo que los resultados obtenidos - aumento de la competitividad, posicionamiento turístico favorable- sean cuantificables tanto en su desarrollo como al final del mismo.



## Ámbitos y estrategias

El modelo del Plan de Calidad Turística plantea actuaciones sobre todos los elementos que influyen en la actividad turística. El modelo garantiza que el Plan se comprende y se aplica, que las actuaciones propuestas son eficaces y válidas durante su duración y que se obtienen resultados que se pueden medir en cuanto a la mejora de la competitividad de los destinos, productos y servicios turísticos. El Plan contempla cuatro grandes ámbitos de actuación:

- **El sistema turístico**, en el que se encuentran todos los agentes públicos y privados que interactúan en el sector turismo.
- **Los destinos**, entendidos como el espacio donde confluyen los recursos, las empresas, los servicios y los productos.
- **Las personas**, como base fundamental de la prestación de los servicios turísticos
- **El turista**, como referencia permanente para ir adecuando el producto turístico a sus necesidades y expectativas.

Las actuaciones en estos cuatro frentes se apoyan en cuatro estrategias:

COOPERACIÓN MULTILATERAL  
MEJORA DE LOS SERVICIOS  
EXTENSIÓN DE LAS GARANTÍAS  
ALINEACIÓN CON EL MERCADO

### ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN MULTILATERAL

El Plan de Calidad Turística, al igual que las restantes políticas estratégicas sectoriales, tiene una fuerte orientación hacia el sector privado ya que es la propia industria la destinataria y principal ejecutora de las acciones concretas del Plan. Sin embargo, el papel de la administración es garantizar la confluencia de condiciones necesarias para su ejecución, de acuerdo con las políticas sectoriales. Por tanto, corresponde a la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, a través de la Dirección General de Calidad, Innovación y



Prospectiva Turística, asumir el papel fundamental de liderazgo de la política de calidad turística. La administración local, por su parte, es un actor imprescindible, puesto que es a este nivel donde se gestionan los destinos, el espacio físico en que se desarrolla la actividad turística. Finalmente, el concepto de calidad turística incluye también la actuación de otras administraciones públicas cuya actuación tiene una vertiente turística.

Frecuentemente, las actuaciones encaminadas a lograr los objetivos de una política pueden solaparse con las actuaciones puestas en marcha para otro fin. Por ello, es necesaria una estrategia a largo plazo intersectorial para que las concesiones que se puedan hacer a corto plazo no menoscaben el éxito de las políticas autonómicas a largo plazo. Es por ello necesario actuar a todos los niveles de la administración pública e incorporar a lo largo del proceso al sector privado y agentes sociales, destinatarios y beneficiarios de las actuaciones previstas en el Plan.

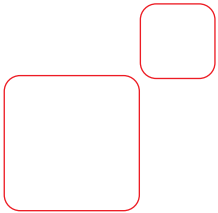
La estrategia de calidad turística implica mejorar la coherencia entre las políticas lideradas por los distintos actores del destino. Para ello, es necesario que los organismos responsables de cada ámbito de actuación contemplen los supuestos de solapamiento entre políticas de distinta naturaleza, de modo que cada actuación promovida prevea sus impactos en la calidad turística.

El Plan de Calidad Turística pretende fortalecer el papel impulsor de las políticas turísticas de las administraciones públicas. Mediante unos adecuados mecanismos de coordinación se consigue una mejor planificación de actuaciones y, consecuentemente, mayor eficiencia en el gasto y mejorada eficacia en el desempeño de sus funciones.

#### ESTRATEGIA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS

La segunda estrategia se centra en el factor más importante de la ecuación turística: las personas, la cara del destino para el turista y elemento clave en la percepción de calidad experimentada por el turista.

El diagnóstico ha evidenciado la necesidad de una formación específica para el puesto de trabajo generalizada, así como una escasa concienciación en calidad derivada de la ausencia, hasta ahora, de una estrategia global de calidad para el sector turístico.



Asimismo, la diversidad de productos turísticos existentes en Andalucía plantea necesidades específicas a cada uno de ellos. Turismo de sol y playa, turismo náutico, turismo cultural o turismo rural son segmentos de productos que presentan empresas de tipologías muy dispares, lo cual exige una estrategia individualizada para atender las especificidades de todos y cada uno de ellos.

Por otra parte, los distintos subsectores de la actividad turística presentan diferencias fundamentales entre ellos en términos de estructura empresarial, tipologías de contratación, capacitación exigida para el personal frontera, etc. Por ello, las actuaciones previstas deben tener en cuenta en todo momento las necesidades de cada subsector.

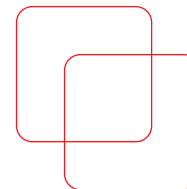
La estrategia de mejora de los servicios tiene como objetivo el aumento de los niveles de cualificación de las personas que prestan los servicios turísticos mediante programas específicos para cada sector que generen mayores niveles de satisfacción -tanto por parte del turista como por parte del trabajador respecto de su actividad- y proporcionen mejores herramientas de atención al cliente.

### ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE LAS GARANTÍAS

La estrategia de extensión de las garantías tiene como destinatarios los destinos turísticos y todos los componentes en ellos presentes cuya actuación es directa o indirectamente turística. Esta estrategia actúa sobre la oferta turística básica y complementaria, los servicios públicos turísticos y los recursos.

Esta es una estrategia "de abajo-arriba", en la que el Plan de Calidad Turística actúa como palanca para potenciar una cultura de calidad entre los múltiples actores del destino.

Las garantías se entienden como las certificaciones en materia de calidad, tanto la certificación "Q" de calidad turística del SCTE como los certificados reconocidos internacionalmente como la familia de normas ISO o la Bandera Azul de playas. En destinos, por su parte, el sistema de calidad turística reconocido es el SICTED, basado en las buenas prácticas.





Esta estrategia, como se ha dicho, actúa sobre los destinos, la oferta y los recursos turísticos. Por ello, la adecuación del destino a las expectativas del turista no se limita a los servicios puramente turísticos como la existencia de puntos de información turística o la señalización de recursos de interés. También se tienen en cuenta servicios públicos no turísticos, cuyo uso comparte el visitante con la población residente.

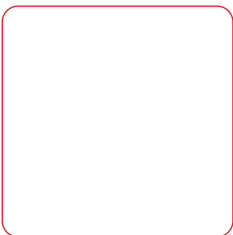
La implantación de la calidad en destinos incorpora además un componente territorial, puesto que se pretende abarcar la totalidad de la comunidad autónoma. La actuación sobre la oferta está encaminada a una mejora de la competitividad del sector en el mercado frente a destinos competidores.



En este ámbito es fundamental la colaboración de las asociaciones empresariales y otras entidades intermedias. El Plan prevé el apoyo a los proyectos de calidad existentes y la creación de nuevas oportunidades, mediante la asistencia técnica y la expansión de los mecanismos de participación público-privada.

### ESTRATEGIA DE ALINEACIÓN CON EL MERCADO

La estrategia de alineación con el mercado orienta continuamente y minuciosamente los ejes de actuación del Plan de Calidad a una perspectiva de mercado, dado que es éste quien define los estándares de calidad turística.



Esta estrategia tiene un alto componente dedicado a la medición y seguimiento de las actuaciones puestas en marcha desde el Plan. El estudio de la demanda actual y potencial, de sus preferencias, hábitos y motivaciones, proporciona a los gestores del Plan valiosa información relativa a la "salud" de los destinos y el grado de competitividad de la oferta.



En el escenario turístico actual, constantemente en cambio, es vital el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones informadas. La investigación y la innovación adquieren, en este sentido, una dimensión protagonista, pues facilitan y pueden interpretar la información sobre el comportamiento que se puede esperar de los distintos grupos de demanda.

## Ejes de actuación

Cuatro ejes de actuación materializan las cuatro estrategias propuestas, respetando los principios rectores del Plan de Calidad Turística de Andalucía:

### EJE TEMÁTICO

El eje temático detalla las acciones enfocadas a la mejora específica de los servicios turísticos finales, a través de la cualificación de los prestatarios de estos servicios, al aumento de certificados y distinguidos mediante proyectos de asistencia técnica, y a todas aquellas actuaciones que redundan en la mejora de la calidad del producto Andalucía.

### EJE DE MERCADO

El eje de mercado determina la forma de evaluar los resultados a través de la satisfacción de turistas, empresarios y profesionales, asegurando una adaptación continuada en el tiempo.

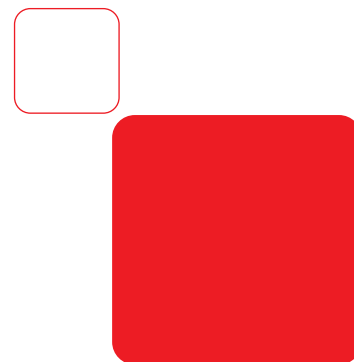
### EJE OPERATIVO

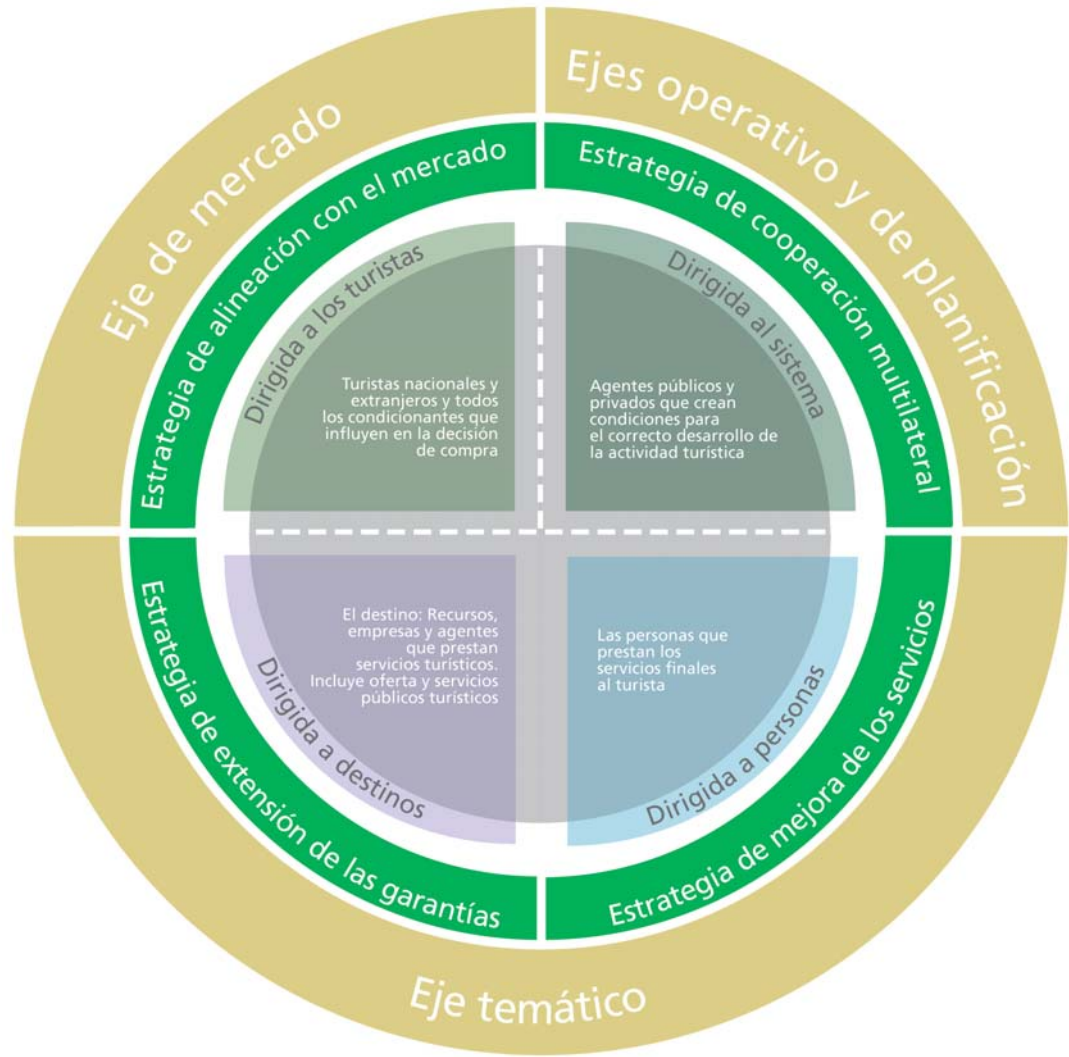
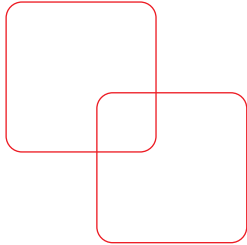
El eje operativo establece las fórmulas de gestión y coordinación necesarias para mantener el control y la operatividad del Plan entre los agentes públicos y privados del sistema turístico.

### EJE DE PLANIFICACIÓN

El eje de planificación define las partidas presupuestarias necesarias y los tiempos de ejecución

Para una mejor comprensión del Plan, a continuación se presenta la alineación entre estrategias y ejes de actuación:





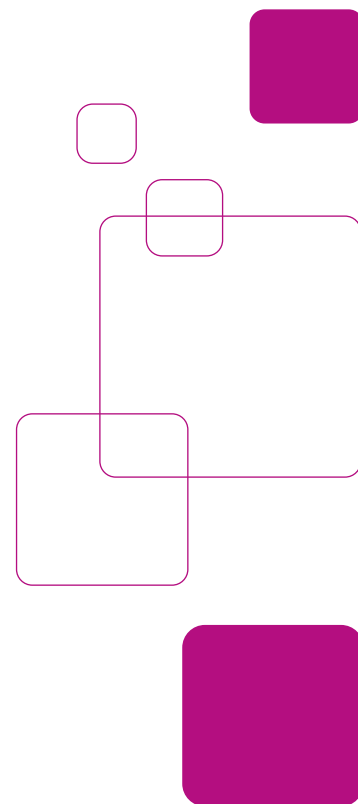


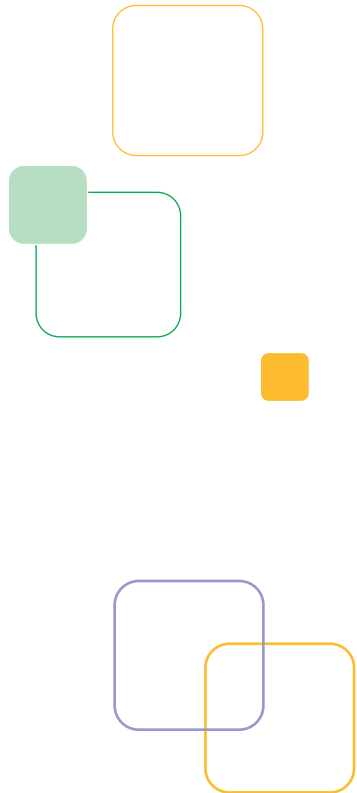


# Ejes, programas y actuaciones



EJES	PROGRAMAS	ACTUACIONES
TEMÁTICO	T.1 Asistencia técnica	T.1.1 Actuaciones previas: preparación de los escenarios para la asistencia técnica
		T.1.2 Asistencia técnica a destinos
		T.1.3 Asistencia técnica a empresas y servicios
		T.1.4 Asistencia técnica a recursos
		T.1.5 Asistencia técnica a productos turísticos especializados
	T.2 Apoyo a proyectos de calidad existentes	T.2.1 Proyectos de calidad para asociaciones empresariales
		T.2.2 Apoyo a entidades promotoras de la calidad turística
	T.3 Reconocimiento de la calidad garantizada	T.3.1 Organización, gestión y comunicación de reconocimientos
		T.3.2 Promoción específica de empresas y destinos certificados y distinguidos
		T.3.3 Subvenciones a la asistencia técnica y a la certificación
	T.4 Innovación en calidad	T.4.1 Seguridad de instalaciones turísticas
		T.4.2 Accesibilidad en instalaciones y destinos turísticos
		T.4.3 Participación en Comités Técnicos de Normalización
		T.4.4 Elaboración de nuevos manuales de Buenas prácticas
		T.4.5 Propuesta de adecuación de la normativa reguladora a criterios de calidad
		T.4.6 Sitio web de la calidad turística de Andalucía
	T.5 Divulgación y comunicación	T.5.1 Publicaciones temáticas
		T.5.2 Concienciación ciudadana e información a turistas
		T.5.3 Divulgación y comunicación de resultados
	T.6 Formación	T.6.1 Estudio de necesidades formativas del sector turístico
		T.6.2 Formación de técnicos de asociaciones empresariales y otras entidades intermedias
		T.6.3 Formación de directivos/propietarios del sector
		T.6.4 Formación de prestatarios de servicios
		T.6.5 Formación de técnicos de la administración pública andaluza
		T.6.6 Análisis de la realidad sociolaboral del sector turístico
	T.7 Proyectos especiales	T.7.1 Puesta en valor de recursos de propiedad de la Junta
		T.7.2 Clubes de Calidad de alojamiento y restauración de Andalucía
		T.7.3 Estudio de la percepción social del turismo





EJES	PROGRAMAS	ACTUACIONES
DE MERCADO	M.1 Evaluación de la satisfacción del turista	M.1.1. Evaluación de la satisfacción del turista M.1.2 Mejora del sistema de quejas y reclamaciones
	M.2 Evaluación de la satisfacción de los agentes del destino	M.2.1 Evaluación de la satisfacción de los empresarios y agentes públicos M.2.2 Evaluación de la satisfacción de los prestatarios de servicios turísticos
	M.3 Análisis y puesta en valor de la información generada	M.3.1 Análisis y puesta en valor de la información generada
OPERATIVO	C.1 Coordinación	C.1.1 Gestión operativa del Plan de Calidad Turística C.1.2 Asistencia técnica al lanzamiento del Plan de Calidad Turística C.1.3 Conexión con otros planes C.1.4 Evaluación y seguimiento de programas C.1.5 Gestión del censo de participantes, certificados y distinguidos C.1.6 Organización funcional del Plan de Calidad en el territorio C.1.7 Servicios de planificación, gestión, control y reporte a la D.G. C.1.8 Certificación del Servicio de Calidad e Innovación de la D.G. de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística en ISO 9001:2000



## EJE TEMÁTICO

El Eje temático recoge los programas orientados a la mejora estructural de la calidad turística, actuando sobre los componentes del producto: empresas, personas, recursos y destinos. Desarrollado en siete programas, atiende a las necesidades específicas de los aspectos materiales, sectoriales, humanos, tecnológicos y del "saber hacer" de la actividad turística. Los programas propuestos son los siguientes:

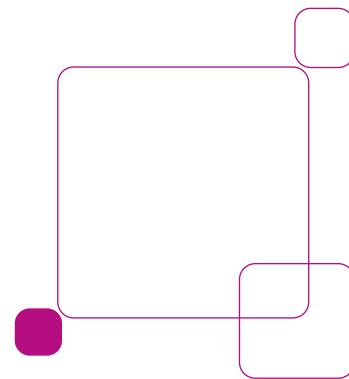
- T.1 Asistencia técnica**
- T.2 Apoyo a proyectos de calidad existentes**
- T.3 Reconocimiento de la calidad garantizada**
- T.4 Innovación en calidad**
- T.5 Divulgación y comunicación**
- T.6 Formación**
- T.7 Proyectos especiales**

### T.1 Programa de asistencia técnica

#### OBJETIVO

Este Programa proporcionará a los agentes turísticos (empresas, prestadores de servicios y gestores de destinos y recursos turísticos) las herramientas y recursos necesarios para asumir con éxito el reto de la calidad.

Además, cubrirá la necesidad más imperativa del proceso: la disponibilidad de la asistencia técnica necesaria para la creación de una estructura de calidad adaptada a las necesidades específicas de cada colectivo. El objetivo es actuar sobre, al menos, 16 destinos y 1.000 empresas, abarcando la totalidad de productos y sectores. Se incide especialmente en los servicios e instalaciones vinculados a la administración turística andaluza.





### DESCRIPCIÓN

En Andalucía coexisten muy diversas realidades turísticas, con notables diferencias en el grado de desarrollo y madurez de los distintos productos.

Las actuaciones a realizar en este Programa identifican líneas de trabajo enfocadas a destinos, recursos, empresas y servicios públicos turísticos, con el objetivo de adecuarse óptimamente a sus necesidades concretas. De manera complementaria, se trabaja con una visión de productos para garantizar la conexión de las actuaciones previstas por este Plan con los proyectos de promoción y comercialización del Plan Director de Marketing y las estrategias que soportan el Plan General de Turismo Sostenible y otras iniciativas planificadoras de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.

La asistencia técnica utiliza como base las herramientas contempladas en el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), integrado por tres grandes metodologías: SCTE Sectores, SCTE Buenas Prácticas y SCTE Destinos, sin perjuicio de la incorporación de esquemas normalizadores de ámbito general con aplicación turística.

Desde la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte se ofrecen ayudas complementarias a este fin, principalmente la Orden de 10 de febrero de 2006, para la concesión de subvenciones para la formación, sensibilización en calidad e investigación turística.

### ACTUACIONES

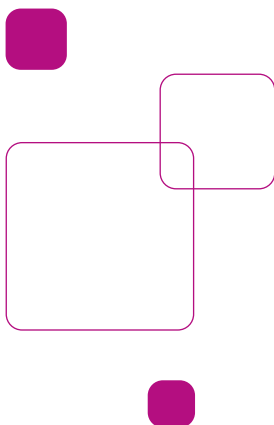
**T.1.1** ACTUACIONES PREVIAS: PREPARACIÓN DE LOS ESCENARIOS PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA

**T.1.2** ASISTENCIA TÉCNICA A DESTINOS

**T.1.3** ASISTENCIA TÉCNICA A EMPRESAS Y SERVICIOS

**T.1.4** ASISTENCIA TÉCNICA A RECURSOS

**T.1.5** ASISTENCIA TÉCNICA A PRODUCTOS TURÍSTICOS ESPECIALIZADOS



## T.2 Programa de apoyo a proyectos de calidad existentes

### OBJETIVO

Integrar las estructuras turísticas intermedias en el Plan de Calidad Turística de Andalucía, de forma que se potencie el compromiso de estos agentes y se conviertan en catalizadores que garanticen la continuidad de los programas de calidad ya existentes y auspicien la aparición de otros nuevos.

### DESCRIPCIÓN

Las asociaciones empresariales, así como el resto de agentes sociales y, en su caso, las delegaciones del ICTE, ejercen una importante labor dinamizadora y localizadora, puesto que actúan como nexo entre las administraciones, agentes sociales y el colectivo que representan. Su participación activa es fundamental para el proceso de implantación de programas de calidad. La asistencia técnica tanto a destinos como a empresas e incluso recursos y productos tiene un denominador común, la participación imprescindible de las estructuras intermedias.

A fin de optimizar su capacidad de actuación, y como organismos que tradicionalmente han liderado las iniciativas de calidad turística, se ha considerado imperativo crear un programa de apoyo a las actuaciones que promuevan.

### ACTUACIONES

**T.2.1** PROYECTOS DE CALIDAD PARA ASOCIACIONES EMPRESARIALES

**T.2.2** APOYO A ENTIDADES PROMOTORAS DE LA CALIDAD TURÍSTICA



### T.3 Programa de reconocimiento de la calidad garantizada

#### OBJETIVO

Impulsar y difundir la cultura de la calidad entre todos los agentes turísticos de Andalucía, incentivando la aplicación de criterios de excelencia basados en la gestión de la calidad en las empresas, servicios, recursos, productos y destinos turísticos con el fin de mejorar la competitividad del sector andaluz.

#### DESCRIPCIÓN

Una distinción es el mejor reconocimiento que cualquier entidad pueda tener tras realizar el esfuerzo de adecuar instalaciones, equipamientos y servicios a los estándares fijados en un sistema, modelo o norma de calidad. Se considera, por tanto, oportuno desarrollar un programa para apoyar y reconocer el esfuerzo que hacen los empresarios andaluces por incorporar el criterio de calidad como base de su operativa diaria. Así pues, el programa de reconocimiento de la calidad garantizada presenta tres vertientes: reconocimiento de las empresas que han apostado por la calidad, apoyo específico en promoción, y ayuda al sector a alcanzar este objetivo mediante incentivos económicos.

De forma indirecta, la ejecución de este programa conlleva beneficios adicionales, como el efecto demostración que las empresas distinguidas puedan ejercer sobre el resto.

#### ACTUACIONES

T.3.1 ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE RECONOCIMIENTOS

T.3.2 PROMOCIÓN ESPECÍFICA DE EMPRESAS Y DESTINOS CERTIFICADOS Y DISTINGUIDOS

T.3.3 SUBVENCIONES A LA ASISTENCIA TÉCNICA Y A LA CERTIFICACIÓN

## T.4 Programa de innovación en calidad

### OBJETIVO

Definir las pautas básicas para el establecimiento de acciones innovadoras en determinadas áreas de especial sensibilidad y con repercusión directa sobre la actividad turística.

Este programa trata de romper la dicotomía calidad/innovación incorporando al proceso de calidad turística en Andalucía aspectos que no están incluidos en las pautas normalizadoras básicas vinculadas a la actividad turística.

### DESCRIPCIÓN

Ante el reto de la competitividad es necesario fomentar la innovación en las políticas de calidad y desarrollo del sector, así como en la gestión de las empresas y servicios que desarrollan su actividad en relación directa o indirecta con la actividad turística. La adecuación a las nuevas necesidades de la demanda y la innovación del sector forman los ejes básicos de este programa. El sector turístico andaluz debe ser capaz de adaptarse y ofrecer soluciones de calidad a medida de las necesidades de sus clientes. Este esfuerzo de adecuación incluye iniciativas como la extensión de las garantías de calidad a nuevos sectores con incidencia en la actividad turística, hasta la adecuación de la normativa sectorial a la coyuntura actual, o elementos básicos como la seguridad y la accesibilidad. Asimismo, se prevé la elaboración de un sitio web de la calidad turística como herramienta informativa y de comunicación para el sector.

### ACTUACIONES

T.4.1 SEGURIDAD DE INSTALACIONES TURÍSTICAS

T.4.2 ACCESIBILIDAD EN INSTALACIONES Y DESTINOS TURÍSTICOS

T.4.3 PARTICIPACIÓN EN COMITÉS TÉCNICOS DE NORMALIZACIÓN

T.4.4 ELABORACIÓN DE NUEVOS MANUALES DE BUENAS PRÁCTICAS

T.4.5 PROPUESTA DE ADECUACIÓN DE LA NORMATIVA REGULADORA A CRITERIOS DE CALIDAD

T.4.6. SITIO WEB DE LA CALIDAD TURÍSTICA DE ANDALUCÍA





## T.5 Programa de divulgación y comunicación

### OBJETIVOS

Informar al sector y dar a conocer al público y al mercado los programas puestos en marcha desde el Plan y los logros conseguidos; y transferir el conocimiento generado en las acciones del Plan y en los trabajos vinculados al mismo.

### DESCRIPCIÓN

El éxito del Plan está condicionado por el conocimiento que los agentes del sector tengan sobre él y por la capacidad de los consumidores de reconocer las certificaciones y distinciones en calidad que reciban empresas, servicios públicos y destinos. La divulgación de las iniciativas del Plan persigue dinamizar la participación del sector y, progresivamente, incrementar su compromiso con las acciones que requieran de una colaboración estrecha entre todos los agentes.

Por otra parte, es necesario convencer al sector de la firme apuesta por la calidad que la administración autonómica está realizando, acercándoles las acciones de apoyo y mejora de la actividad turística que se llevan a cabo y de las que son beneficiarios. Las acciones previstas están encaminadas a difundir las estrategias y programas del Plan de Calidad Turística, a divulgar las guías o documentos de referencia resultantes de su puesta en marcha, y a informar sobre la evolución y resultados obtenidos tras su desarrollo.

Por otro lado, debe atenderse al significado que la calidad turística tiene para los clientes y para el gran público, tanto en su vertiente de consumidor de productos y servicios turísticos como en su faceta de anfitrión de los visitantes a Andalucía. Se propone, por tanto, una campaña de concienciación y divulgación, que acerque al gran público el concepto de calidad turística y ponga de manifiesto el papel que desempeña en la imagen global del destino.

Este programa se llevará a cabo en coordinación con el Plan de Publicaciones 2006 de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.



## ACTUACIONES

### T.5.1 PUBLICACIONES TEMÁTICAS

### T.5.2 CONCIENCIACIÓN CIUDADANA E INFORMACIÓN A TURISTAS

### T.5.3 DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

## T.6 Programa de formación

### OBJETIVOS

Dotar a los agentes turísticos, empresarios y trabajadores, de los conocimientos y herramientas que necesitan para asumir su papel en el proceso de implantación de la calidad.

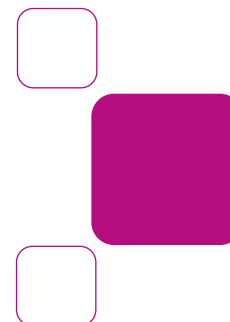
Motivar y hacer a estos agentes partícipes de las novedades y últimas tendencias en el sector, presentándoselas de una manera fácil y accesible.

Retroalimentar al propio Plan a partir de la información obtenida acerca de las inquietudes, expectativas y necesidades de estos agentes.

### DESCRIPCIÓN

Los agentes beneficiarios del Plan de Calidad Turística de Andalucía necesitan una formación en calidad específica al papel que desempeñan en la actividad turística, así como la preparación necesaria para cubrir con solvencia las nuevas demandas que deriven de la ejecución de este Plan. De su grado de cualificación dependerá el éxito de los programas cuya aplicación implique, de alguna manera, la participación de estos agentes.

Se han seleccionado cuatro colectivos: los técnicos de asociaciones empresariales y entidades intermedias, los directivos y propietarios de las empresas y servicios turísticos, los prestatarios de servicios y los técnicos de la administración pública.



Complementariamente, en aras de la mejora de la calidad del servicio prestado es preciso contrastar de manera sistemática y periódica las necesidades formativas del sector con los recursos que, desde distintos ámbitos de la administración de la comunidad autónoma, se están aplicando a la mejora de los recursos humanos vinculados al turismo, en aras de su mayor eficacia.

Este Programa parte del Estudio de detección de las necesidades formativas en el sector turístico de Andalucía, publicado para licitación en el BOJA núm. 42 de 3 de marzo de 2006.

#### ACTUACIONES

T.6.1 ESTUDIO DE NECESIDADES FORMATIVAS DEL SECTOR TURÍSTICO

T.6.2 FORMACIÓN DE TÉCNICOS DE LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y OTRAS ENTIDADES INTERMEDIAS

T.6.3 FORMACIÓN DE DIRECTIVOS/PROPIETARIOS DEL SECTOR

T.6.4 FORMACIÓN DE PRESTATARIOS DE SERVICIOS

T.6.5 FORMACIÓN DE TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

T.6.6 ANÁLISIS DE LA REALIDAD SOCIOLABORAL DEL SECTOR TURÍSTICO

### T.7 Programa de proyectos especiales

#### OBJETIVO

Facilitar una vía de actuación que integra las iniciativas consideradas necesarias para lograr los objetivos del Plan pero que no se enmarcan en los restantes programas.

#### DESCRIPCIÓN

El Programa de proyectos especiales tiene carácter abierto, pudiendo así, durante el transcurso de la ejecución del Plan, completar las actuaciones propuestas con nuevas iniciativas.

A priori se han identificado tres áreas de actuación: los recursos turísticos patrimoniales, la proyección de la oferta de excelencia (alojamiento y restauración) hacia los mercados objetivo, y un estudio sobre la realidad social del sector.

En primer lugar, se propone la puesta en valor turístico de los recursos que son propiedad o están gestionados por la Junta de Andalucía. Esta actuación complementa los esfuerzos por la conservación del patrimonio que la Junta realiza a través de las figuras de protección.

En segundo lugar, se propone la creación de un Club de Calidad de establecimientos de alojamiento y restauración que representen los valores de excelencia que se desean promover dentro del sector, a modo de buque insignia de la oferta andaluza.

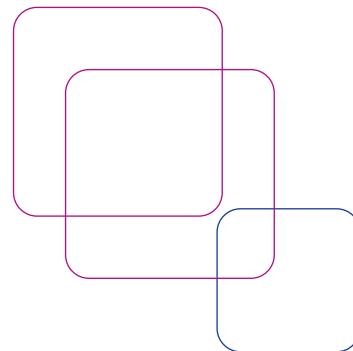
Por último, dada la importancia de la hospitalidad como factor diferencial de la experiencia turística en Andalucía, el peso del turismo en la economía y el volumen de visitantes que anualmente recibe la comunidad autónoma, se plantea una acción de investigación y análisis sociológico destinada a conocer la percepción social del turismo.

## ACTUACIONES

**T.7.1** PUESTA EN VALOR DE RECURSOS DE PROPIEDAD DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

**T.7.2** CLUBES DE CALIDAD DE ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN DE ANDALUCÍA

**T.7.3** ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN SOCIAL DEL TURISMO



## EJE DE MERCADO

El Eje de mercado tiene como objetivo valorar el impacto de los programas propuestos en el Plan de Calidad sobre los colectivos objeto de las actuaciones: los turistas y los agentes del destino.

A tal fin, es necesario recoger información, medir y evaluar de una forma sistemática:

- Los cambios producidos en la satisfacción del cliente/turista
- La opinión de los empresarios y profesionales respecto a las actuaciones llevadas a cabo
- La implicación de empresarios, trabajadores y responsables públicos en el desarrollo y ejecución de los programas previstos.
- Las mejoras detectadas por los distintos grupos de agentes y la evolución de su percepción sobre la calidad.
- Las nuevas necesidades identificadas en el marco del desarrollo del Plan

De forma periódica el Plan de Calidad Turística de Andalucía debe informar sobre las actividades realizadas en el último periodo, su impacto y resultados; con una visión prospectiva de las acciones a desarrollar en un futuro inmediato.

El Eje de mercado se estructura en tres programas:

**M.1 Evaluación de la satisfacción del turista**

**M.2 Evaluación de la satisfacción de los agentes del destino**

**M.3 Análisis y puesta en valor de la información generada**

## M.1 Programa de evaluación de la satisfacción del turista

### OBJETIVO

Medir el grado de éxito de las actuaciones puestas en marcha desde el presente Plan sobre los distintos componentes del sistema turístico, a través del seguimiento de los niveles de satisfacción expresados por los beneficiarios finales: los turistas.

### DESCRIPCIÓN

Este programa crea el necesario mecanismo de retroalimentación que el Plan requiere como herramienta para adaptar sus actuaciones a las necesidades y exigencias de los distintos segmentos del turismo.

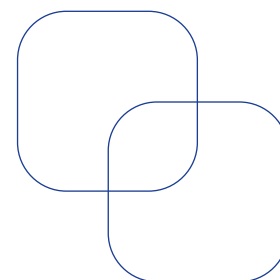
En el gran destino Andalucía confluyen una gran cantidad de productos turísticos, como ya se ha comentado. La mayoría de los visitantes llegan atraídos por las playas y el clima. El reclamo para otros grupos de turistas es el rico patrimonio cultural y natural. Cada producto genera expectativas específicas entre la demanda a quien se dirige.

Este programa analiza el grado de adecuación de los productos turísticos andaluces a las expectativas de sus respectivos segmentos de demanda, proporcionando así la información necesaria para adaptar las políticas de calidad a las carencias detectadas en cada producto.

### ACTUACIONES

M.1.1 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA

M.1.2 MEJORA DEL SISTEMA DE QUEJAS Y RECLAMACIONES



## M.2 Programa de evaluación de la satisfacción de los agentes del destino

### OBJETIVO

Analizar la valoración de las actuaciones puestas en marcha desde el Plan de Calidad Turística que hacen los agentes directamente implicados en el desarrollo de la actividad turística en Andalucía, identificando las áreas de mejora.

### DESCRIPCIÓN

Es necesario, en el marco de un plan de calidad sectorial, evaluar la satisfacción de los agentes sobre los que actúa, en quienes recae la responsabilidad de proporcionar la mejor experiencia posible a los turistas de Andalucía y, sin cuya colaboración sería imposible implantar este Plan.

El Plan de Calidad Turística aspira a actuar sobre un gran número de empresas y destinos turísticos en la comunidad autónoma. El Plan, por tanto, va a afectar a un extenso número de empresarios, gestores de recursos y destinos y trabajadores del sector.

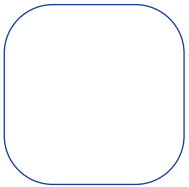
El proceso de evaluación genera una información imprescindible para la vigencia del propio Plan.

Se proponen una serie de herramientas que midan los niveles de implicación y de satisfacción de los destinatarios del Plan según el sector y el producto turístico.

### ACTUACIONES

M.2.1 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPRESARIOS Y AGENTES PÚBLICOS

M.2.2 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS PRESTATARIOS DE SERVICIOS TURÍSTICOS



### M.3 programa de análisis y puesta en valor de la información generada

#### OBJETIVO

Asegurar la disponibilidad de información cualitativa sobre el mercado y los beneficiarios del Plan, necesaria para poner en marcha su mecanismo de retroalimentación.

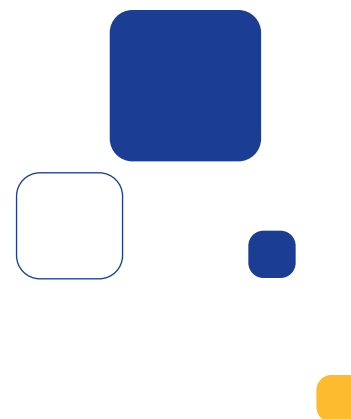
#### DESCRIPCIÓN

Este programa explota toda la información recopilada en las actuaciones anteriores. Tanto las actuaciones de medida de la satisfacción de los turistas como las evaluaciones de satisfacción orientadas a los destinatarios del plan (destinos, oferta y recursos humanos) han recogido valoraciones cualitativas sobre los efectos del mismo.

Esta información debe ponerse en valor para su adecuado uso en la revisión de la efectividad de programas y actuaciones.

#### ACTUACIONES

##### M.3.1 ANÁLISIS Y PUESTA EN VALOR DE LA INFORMACIÓN GENERADA





## EJE OPERATIVO

El Eje operativo formula las propuestas identificadas como necesarias para la correcta gestión y coordinación de las actuaciones del Plan. Este Eje presenta un único programa, el de coordinación, que, a su vez, se estructura en diversas actuaciones.

### C.1 Programa de coordinación

#### OBJETIVOS

Definir la organización y gestión interna del Plan de manera que se agilice la asignación de responsables y recursos encargados de ejecutarlo; y velar por la correcta incardinación de proyectos y programas de acción de otros planes que influyen en el sector turismo: Plan General de Turismo Sostenible, Plan Director de Marketing, Plan de Innovación y cuantos otros se consideren con capacidad de influencia sobre la calidad turística.

#### DESCRIPCIÓN

La estructura de este Programa permite que se detallen, en líneas de actuación o subprogramas, todos los aspectos relevantes para la coordinación del Plan y su puesta en funcionamiento.

#### ACTUACIONES

C.1.1 GESTIÓN OPERATIVA DEL PLAN DE CALIDAD TURÍSTICA

C.1.2 ASISTENCIA TÉCNICA AL LANZAMIENTO DEL PLAN DE CALIDAD TURÍSTICA

C.1.3 CONEXIÓN CON OTROS PLANES

C.1.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS

C.1.5 GESTIÓN DEL CENSO DE PARTICIPANTES, CERTIFICADOS Y DISTINGUIDOS

C.1.6 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DEL PLAN DE CALIDAD EN EL TERRITORIO

C.1.7 SERVICIOS DE PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, CONTROL Y REPORTE A LA DIRECCIÓN GENERAL.

C.1.8 CERTIFICACIÓN DEL SERVICIO DE CALIDAD E INNOVACIÓN DE LA D.G. DE CiyPT EN ISO 9001:2000

**Edición**

Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

[www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte](http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte)

**Proyecto gráfico**

DIT asesores. [www.ditglobal.com](http://www.ditglobal.com)

**Impresión**

Signatura Ediciones de Andalucía

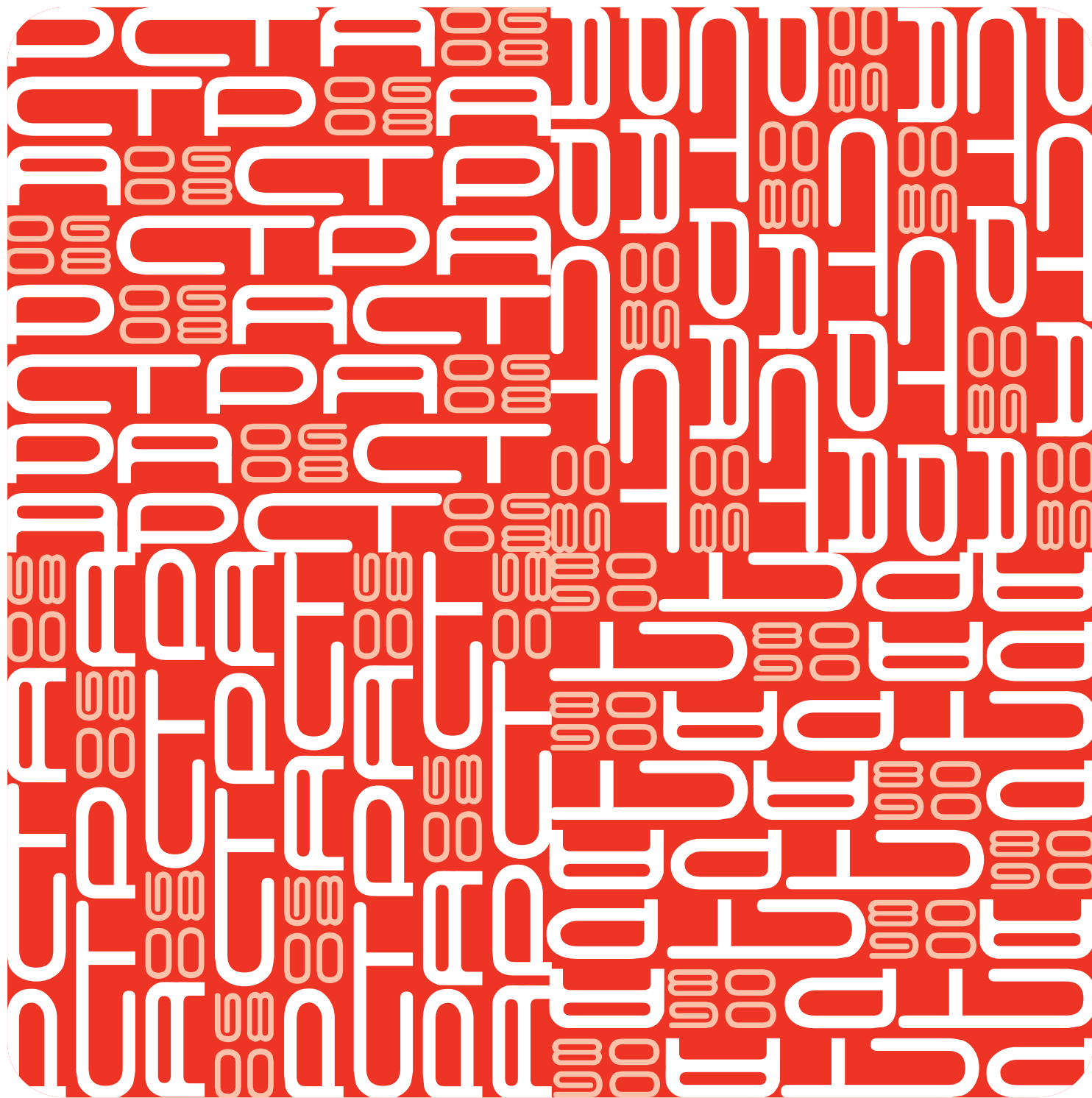
**Depósito legal**

SE-2716-06

**Fecha de cierre**

Mayo de 2006

Todos los derechos reservados. Esta publicación no podrá ser reproducida total o parcialmente, o trasladada a otros soportes, ya sea por sistemas electrónicos, mecánicos, fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de su editor. Los editores deniegan toda responsabilidad de los posibles errores u omisiones que, inadvertidamente, se pudieran cometer.





[www.andaluciadestinocalidad.es](http://www.andaluciadestinocalidad.es)