

**Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de  
Investigación Turística. Universidad Austral de Chile, Instituto de  
Turismo. Valdivia, Chile, octubre 2001**

-Incluye algunas actualizaciones posteriores-

**La calidad del destino turístico  
Una estrategia para el desarrollo local  
Un acercamiento al tema**

**Noemí Wallingre**

La calidad es el arte de hacer las cosas bien

*Noemí Wallingre*

**Introducción**

El inicio del siglo XXI encuentra al mundo atravesando por grandes cambios. En términos de desarrollo socioeconómico existen cada vez más acentuadas diferencias entre los países. Benko (1995) reconoce que la división será entre regiones que ganan y regiones que pierden. Esta opinión hace indefectiblemente referencia a las acentuadas desigualdades que rigen actualmente el destino de las regiones, de las naciones y en muchos casos entre las diferentes provincias o municipios dentro de una misma nación.

Por su parte, la actividad turística es actualmente tenida en cuenta por un sinnúmero de gobiernos para impulsar el desarrollo socioeconómico y son cientos los países que se encuentran impulsando políticas de desarrollo turístico. Tal como lo menciona Kotler (1997) *el turismo se ha convertido en un negocio mundial cuyo mercado en expansión no deja ningún lugar sin explotar*. Esto trae aparejado que la competencia entre los destinos turísticos sea cada vez mayor. La competencia a la vez, lleva a los destinos a tratar de diferenciarse entre sí, siendo innegable que una de las formas de hacerlo es trabajando a favor de la calidad, aspecto que cada vez reclaman más los clientes. Ya no es condición suficiente comunicar la existencia de grandiosos y en algunos casos únicos atractivos turísticos, actualmente los turistas buscan más que eso. Buscan un todo que incluye una alta apreciación por la calidad. Así es que la competitividad de los destinos depende hoy, en gran parte de alcanzar altas cuotas de calidad, constituyéndose en un llamado de atención para el desarrollo turístico de todas las localidades.

Argentina, inmersa en ese contexto internacional caracterizado por grandes cambios,

tanto en el orden político como económico, comenzó -consecuentemente-, a partir de la década del '90 a impulsar, como mayor firmeza, el desarrollo de la actividad turística. Simultáneamente, con la Reforma de la Constitución Nacional en el año 1994, se instrumentó una mayor autonomía municipal en lo referente a la toma de decisión sobre sus propias políticas asegurándole a los municipios una mayor autonomía en las acciones. A partir de esa modificación, pudo evidenciarse en el país una leve tendencia hacia un cambio desde un modelo de municipio muy limitado en sus potencialidades de desarrollo a otro modelo de municipio más activo, que considera una mayor intervención directa en materia de desarrollo, adoptando nuevas herramientas de gestión así como también de responsabilidades para mejorar sus condiciones socioeconómicas.

A partir de esos fundamentos y como consecuencia de la situación político, económico y social imperante, muchos municipios, en algunos casos concretos sin ningún tipo de experiencia turística, buscaron nuevas alternativas de desarrollo o de diversificación de sus economías, encontrando en el turismo una de las mismas.

Esto produjo, una mayor competitividad entre los municipios, pudiendo citarse como ejemplo, el caso del incipiente surgimiento de nuevos destinos entorno al turismo termal en la provincia de Entre Ríos, en la que, en menos de 10 años se generaron 6 nuevas ofertas termales y el surgimiento de otras, aún continúa. Esto conlleva a que hay una oferta cada vez mayor de destinos, los cuales se especializan, mejoran y compiten entre sí. De allí que surja la necesidad de implementar algún tipo de estrategia de competitividad que le permita a cada destino un buen posicionamiento y la permanencia en el mercado.

La tendencia futura será, como consecuencia de una mayor y mas precisa segmentación de mercados, hacia una mayor especialización y mejora en la prestación de los servicios, resultados que solo podrán alcanzarse si todos los actores comprometidos, tanto públicos como privados, entiendan sobre la necesidad de encauzar programas de desarrollo turístico sustentables que incluyan programas de Calidad Turística, de forma conjunta. Las localidades o regiones que desarrollen un turismo sin programas que consideren a la calidad como un factor de competitividad, tarde o temprano se encontrarán con inconvenientes tanto de índole social, cultural, económico y ambiental en detrimento del bienestar de los residentes y de los turistas con la consecuente pérdida de la demanda futura.

Sin embargo, y a pesar de la relevancia que la calidad en los destinos turísticos alcanza como factor de competitividad, en Argentina no existen al año 2006

antecedentes de implementación real de programas integrales que involucre conjuntamente a los sectores público y privado en el orden municipal.

### **Algunos aspectos conceptuales relativos a la calidad**

Por su carácter inmaterial, una pretendida conceptualización de la calidad no es sencilla. Algunos autores plantean a la calidad como un hecho cultural incorporado naturalmente al accionar de las personas. Si así fuera, es notable que si bien muchos pueblos que se caracterizaron por ser, en términos generales “hospitalarios”, no reúnen las características culturales de ofrecer servicios de calidad.

Eigler (1993) determina que la calidad es el servicio que en una situación dada satisface al cliente a la vez que suma que la misma es relativa y varía según la percepción de cada cliente. Por su parte Alonso (1990) menciona, entre otros aspectos, que una definición de calidad debe contener la idea de satisfacción del cliente; de hacer el trabajo bien a la primera; una adecuación para el uso, es decir que el producto o servicio sirva para lo que fue desarrollado y la mejora, como una visión dinámica de la calidad.

La conceptualización de la calidad cuenta, a partir de los años '50, con innumerables aportes. La filosofía de Deming (50') quien sentó las principales bases, definió a la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado” e instituyó el Premio Deming a la calidad y confiabilidad de productos y servicios; Joseph Juran (60') estableció la calidad como la “aptitud o adecuación al uso” y estableció por primera vez la forma de evaluar la calidad en términos cuantitativos; Phillip Crosby ('70), la consideró como el “ajuste a los requerimientos”; Kaoru Ishikawa agregó su aporte sobre la configuración del diagrama causa-efecto, para realizar un análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad. Ishikawa, reconoce que el concepto de calidad tiene muchas acepciones, sin embargo, el de mayor relevancia es el de considerarlo como un control total de la calidad, aplicable a todos los ámbitos de la organización, por lo que entendió que practicar el control de calidad significa desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. La calidad debe ser entendida entonces como una herramienta utilizada para pensar y representar las relaciones entre un efecto determinado y sus causas potenciales. Las principales causas potenciales se organizan en categorías principales y subcategorías de manera que la representación es parecida al esqueleto de un pez. Por esta razón la herramienta se conoce también como diagrama de espina de pescado.

A partir de la segunda mitad de los 80', adoptó especial relevancia la figura del cliente con sus expectativas y percepciones que trascienden el producto o servicio concebido bajo la sola visión de producto. Este concepto es aplicable a todos los niveles donde se establece una relación cliente- prestador de servicio; así como también es válida en la relación empleador-empleado y en las relaciones funcionales en la empresa así como en los destinos turísticos. A partir de esta figura, aparecen nuevos enfoques relacionados con la definición del concepto Calidad. Tal es el caso de Drucker quien planteo que "calidad, es lo que el cliente está dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene a cambio y valora".

### **¿De qué hablamos cuando hablamos de calidad del destino turístico?**

Cuando Cesar Ritz, considerado el precursor de la hotelería moderna, a partir de su temprana juventud se esforzaba por aprender e incorporar los mejores métodos para servir a sus clientes estaba trabajando a favor de la calidad. Cuando se preocupaba por tratar bien a sus clientes y se mostraba interesado en satisfacer sus deseos, estaba trabajando a favor de la calidad. Cuando se preocupaba por los gustos y las vanidades de los clientes, estaba trabajando a favor de la calidad. Cuando se preocupaba en los detalles de la iluminación, los colores en la decoración, la armonía del mobiliario y el arte de la limpieza también estaba trabajando a favor de la calidad. Todos estos aportes llevaron a Ritz a ser considerado en su época, el hombre más exquisito de la hotelería europea siendo su principal cualidad la preocupación que tenía y el trato que brindada a cada uno de sus distinguidos clientes. Para Ritz la calidad era una actitud cotidiana incorporada a su estilo de vida que se encargaba de transmitir a todos sus empleados.

A pesar de existir antecedentes tan lejanos, relevantes y habiéndose ingresado al siglo XXI, el que se caracteriza por la trascendencia que alcanzan los servicios, incluyendo los turísticos, no es una actitud cotidiana encontrar tanta claridad referida a la calidad de los servicios prestados, si bien es cada vez más tenida en cuenta como un factor de competencia.

La calidad del destino debe ser entendida como la constante búsqueda de un nivel óptimo de excelencia y para lograrla no debe improvisarse, no debe dejarse ningún detalle, por más mínimo que este sea, librado al azar debiendo existir una estrecha relación entre el decir y el hacer. Para concretarla la organización -en este caso el destino turístico- debe tender a pensar como el cliente y a partir de allí maximizar la satisfacción del mismo. La calidad debe estar en constante proceso de mejora continua porque una vez que la misma es alcanzada el cliente vuelve a exigir nuevas mejoras constituyéndose en un proceso de cambio continuo.

Debe quedar sobre entendido que la calidad de un servicio esta en relación con lo que hacemos con el otro, es decir que la calidad debe ser la razón de ser de un destino turístico y en la actualidad el éxito o fracaso del mismo depende en un alto grado de la misma. Debe observarse como una característica de los servicios, en particular a los turísticos, que es casi imposible el control previo de la calidad y que dicho control lo realiza cada cliente en el momento que esta haciendo uso del servicio. Por lo que se reconoce que el servicio es considerado de buena calidad cuando satisface exactamente las necesidades y expectativas de cada cliente y como es imposible responder a todo tipo de necesidades es que un destino debe definir y segmentar correctamente su mercado meta para trabajar a favor de la búsqueda de calidad que lo satisfaga.

Al respecto, Eigler (1993) plantea que *“(...) la calidad es altamente dependiente de las situaciones y de las condiciones psicológicas en las que se encuentra cada una de las personas, por ende el mismo servicio producido por las mismas personas no presentan una calidad estable en el tiempo.”* Asimismo, es posible agregar al planteo que realiza el citado autor que el mismo servicio consumido por diferentes clientes no presenta igual calidad debido al alto nivel de subjetividad que acompaña a cada consumidor.

### **Entender la calidad del destino turístico desde una perspectiva integral**

Eigler (1993) alude que *“la característica de un sistema es que todo cambio o modificación de un elemento conlleva, por el juego de interrelaciones, un cambio no directo del resultado del sistema.”* Este es el motivo por el cual según el citado autor, se debe analizar el concepto de calidad del servicio desde la óptica sistémica porque al turista le preguntarán, que le pareció la calidad del destino y no por un servicio en particular.

Por su parte la OMT (1998) menciona que *“el turista, cuando toma la decisión de viajar, emprende una actividad que percibe como un solo producto: el viaje. De esta forma no evalúa aisladamente cada parte de la cadena, sino su satisfacción final con la experiencia. Es lo que se denomina una Experiencia Turística Integral”.*

La postura de la OMT reconoce que la actividad turística, es básicamente una amalgama de servicios, instalaciones y organizaciones. Por lo tanto, hablar de calidad en turismo puede hacerse desde una perspectiva individual (calidad del entorno físico, de un hotel, de los servicios públicos, etc.) o desde una perspectiva general (calidad del transporte, del alojamiento, de un destino turístico, etc.) y agrega que en ambos casos debe considerarse la importancia de las relaciones entre todos los componentes del destino turístico.

Esta es la particular característica que comprende a un destino turístico, donde todos los componentes hacen referencia a la calidad de servicio. La calidad, debe ser entendida entonces, de forma global. El mal servicio ofrecido por un prestador

determinado, afecta la imagen total del destino. Asimismo, un destino identificado con la calidad, aumentará la confianza y el prestigio y todos los actores locales se beneficiarán permitiéndose fijar precios más altos y estables pues sus verdaderos clientes con gusto lo pagarán; mejorar la competitividad del destino, mejorar las relaciones con las empresas prestadoras de servicios; disminuir los costos, tener clientes fieles y en consecuencia incrementar los beneficios socioeconómicos.

En el análisis integral de la calidad del destino turístico, debe incluirse tanto los servicios elementales o de base, es decir todas las prestaciones directas que son la razón por la que el cliente se dirigió al lugar y satisfacen la necesidad principal de éste y, los servicios periféricos, aquellos que se ubican entorno al servicio de base y que si bien son de menor relevancia por ser menos necesarios, también son determinantes de la calidad del destino.

Senlle (1996) plantea que los clientes, la competencia, la necesidad de garantizar el futuro y la necesidad de acogerse a la normativa regional obliga a adoptar normas de calidad. Asimismo el autor menciona que las mismas favorecen a los empresarios porque generan más ingresos, a los trabajadores, con más puestos de trabajo, al país, con un mayor crecimiento, al gobierno con la recaudación de mayores impuestos y a los clientes con una mayor calidad.

### **¿Copiar o generar modelos propios de gestión de la calidad del destino turístico?**

En el año 1987, la International Organization for Standardization, dio a conocer las Normas ISO de calidad que fueron adoptadas por más de 100 países. Las mismas certifican a la empresa y/o producto que las adopta, como cumplidoras del sistema de calidad internacional. Las ISO consisten en un conjunto de normas que establecen estándares para detallar que es la calidad, como gestionarla tanto en servicios como productos y como asegurar la calidad en los clientes. La certificación de calidad ISO aumenta la confianza tanto en los consumidores como en otras empresas internacionales lo que facilita concretar negocios futuros. Pueden acceder a la certificación ISO tanto las grandes como las pequeñas empresas incluyendo en el caso de la actividad turística rubros tan diferentes como un taxi, una agencia de viajes, un hotel, bar o restaurante, una empresa aérea o de cruceros, un sistema de reservas, un aeropuerto, u otros. Es de destacar que algunas empresas Argentinas prestadoras de servicios turísticos como agencias de viajes u hoteles obtuvieron el Certificado de Calidad ISO.

Si bien el modelo de calidad de mayor divulgación y alcance internacional es el diseñado por ISO, existen además otros modelos para la medición de calidad de

servicios, entre los cuales pueden citarse el SERVQUAL (Service Quality); SERVPERF (Service Performance); ITQ2000 (International Tourist Quality) o QUALICERT (certificación de Calidad).

Un aspecto interesante de resaltar es la advertencia que la OMT (1998) realiza sobre la existencia de un sinnúmero de *“marcas de calidad desarrolladas por instituciones públicas o privadas (particularmente por consultoras especializadas en Calidad Total) que se han implantado en diferentes empresas y lugares e indica que los responsables del sector deben discriminar adecuadamente qué tipo de marca se les ofrece, asegurándose de que responda a un auténtico modelo de calidad.”* De adoptar un modelo inadecuado, en términos de calidad bien entendida, el destino turístico estaría generando un auto engaño.

Con respecto al estado actual de los aportes en el orden turístico internacional se destacan las acciones emprendidas por el Instituto de Calidad Turística Española que junto a la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, pusieron en marcha el Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000 (PICTE). El mismo sustituye, y a la vez da continuidad, a los Planes Marco de Competitividad, el segundo de los cuales concluyó en 1999. Dichos planes surgieron ante la difícil situación que el turismo atravesaba en España durante la década del '80 y principios de los '90, donde la falta de calidad se estaba constituyendo en un agravante de la imagen de los destinos españoles, con la consecuente pérdida de competitividad.

Balanzá (2004), hace saber que *“el objetivo es conseguir responder a las nuevas tendencias de la demanda, adaptare a sus transformaciones, a su creciente segmentación y a las siempre mayores exigencias de calidad y de respeto al medio ambiente. Solamente así se asegurará la sostenibilidad del desarrollo turístico y se garantizará la rentabilidad”*. La autora agrega que *“este principio estratégico se desarrolla en programas concretos en el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000). La vigencia del plan se ha establecido de forma paralela a los programas e iniciativas comunitarias de forma que puedan beneficiarse de fondos suplementarios algunos de los programas del mismo.”*

Balanzá (2004) observa que el PICTE tiene como objetivos generales:

- *“Consolidar la posición de liderazgo del turismo español.*
- *Incrementar la rentabilidad*
- *Obtener la sostenibilidad sociocultural y medioambiental de la actividad turística.*
- *Diversificar la oferta y la demanda.*
- *Conseguir mayor distribución territorial de los flujos turísticos.*
- *Aumentar la calidad del empleo del sector.*

- *Aumentar la presencia internacional de la empresa turística española.*
- *Conseguir indicadores completos de la actividad turística.*
- *Reconocer el sector turístico como sector básico de la economía.”*

Relativo a Argentina, a partir del 2004, la Secretaría de Turismo de la Nación, incluyó dentro de la Planificación Estratégica, la Gestión de la Calidad como uno de sus cuatro pilares. En el año 2005 la Secretaría de Turismo de la Nación firmó con el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), un acuerdo de colaboración estratégica por el cual éste organismo se compromete a brindar cursos de capacitación y seminarios, así como a brindar asistencia técnica. Por su parte la Sectur tenderá a implementar acciones de fomento para el desarrollo de la cultura de la calidad. Tendrá a su cargo la creación de programas que incentiven la capacitación y sistemas de gestión de la calidad en los ámbitos público y privado.

Un reciente antecedente importante en el país, aunque destinado a las empresas del sector, es el lanzamiento en el mes de octubre de 2004, por parte del Instituto Argentino de Normalización y Certificación de la norma IRAM 30.400 que permite la instrumentación de la Norma ISO 9001:2000 orientada a promover la calidad de los servicios turísticos. Los alcances son los servicios turísticos en general -no el destino turístico como un todo-, y tiene como finalidad contribuir a la mejora de la gestión de calidad, aumentar los beneficios apuntando a una mayor satisfacción de los clientes.

Otro antecedente, aunque tampoco inherente a la calidad integral del destino, es el Sistema de gestión de la calidad para aplicación a establecimientos de alojamiento turístico, impulsado por la Asociación Empresaria Hotelera gastronómica de Bariloche en el año 2003, bajo un programa de Certificación ISO 9001-2000. Las acciones tienen como objetivo alcanzar un Plan de Calidad que sirva de antecedente para un Sistema Nacional para el sector.

Si bien pudo observarse que existen actualmente modelos de reconocimiento internacional seriamente probados así como algunos avances locales, sería relevante desarrollar, a partir de la evaluación, consideración y adaptación de los modelos existentes, un modelo propio para la evaluación calidad de cada destino respondiendo a las características particulares relacionadas con la idiosincrasia y la cultura, aspectos ambos altamente influyentes para la puesta en marcha y sostenimiento en el tiempo del mismo.

## **Aspectos que se recomienda tener en cuenta para la determinación de la calidad del destino turístico**

Comprendiendo a la calidad turística desde una perspectiva integral, los aspectos que deben tenerse en cuenta para determinar la calidad de un destino turístico involucrando tanto a los elementos tangibles como a los intangibles pueden sintetizarse en:

a) El atractivo turístico así como los productos que de éste se deriven; estado de conservación, mantenimiento, accesibilidad, señáletica y equipamiento.

b) El soporte físico que incluye, la totalidad de la oferta turística, incluyendo los aspectos materiales como la arquitectura, pintura, mobiliario, decoración, la funcionalidad a través de un correcto diagrama de flujo, iluminación, orden y limpieza, etc.; y los aspectos inmateriales, es decir la prestación de los servicios incorporando tanto el atractivo así como el soporte físico, deben considerar ofrecer un turismo accesible a todas las personas.

c) El personal en todos sus niveles, incluyendo a todos los que trabajan para el servicio integren o no el personal de contacto. Todos personifican a la empresa ante el cliente, debiendo tener en cuenta la presencia, capacitación, actitudes verbales y no verbales, actitudes físicas, presencia y postura, uniforme, amabilidad, espontaneidad, rapidez en el servicio y el profesionalismo.

d) El entorno, incluyendo aspectos de limpieza, salubridad, contaminación, etc.

e) El soporte tecnológico en todas sus formas: centrales de reservas, e-mail, páginas webs, sistemas de gestión u otros.

## **Algunas de las variables más importantes que son necesarias considerar para alcanzar la calidad del destino son:**

a. Garantizar la seguridad y la salubridad del destino brindando protección a los turistas, prevención de los accidentes, la inocuidad de los alimentos y bebidas, incluyendo los callejeros, las condiciones sanitarias, incluyendo las públicas, seguridad urbana, en servicios de alojamientos, transportes u otros; la higiene general del destino, los fraudes comerciales, entre otros.

b. Generar programas de asistencia y ayuda al turista en el destino.

c. Impulsar una mayor protección de los atractivos turísticos tanto naturales como culturales impulsado por políticas ambientalmente sustentables.

d. Brindar información objetiva sobre los programas y características del destino turístico tanto previa al viaje como cuando el turista se encuentra en el destino.

e. Ofrecer una máxima transparencia y objetividad en la preparación de programas turísticos.

f. Ofrecer una máxima transparencia y objetividad en la prestación de todos los servicios turísticos.

Para iniciar el desarrollo para la posterior implementación de un modelo propio de un Programa Integral de Calidad que le asegure al destino -incluyendo a los sectores público y privado-, garantizar el ingreso de turistas, mejorando el desarrollo socioeconómico local para la gestión de la calidad de cada destino turístico es recomendable:

- Promover un destino turístico competitivo diferenciándose en la calidad, que garantice un crecimiento y desarrollo sostenido de la actividad.
- Definir estándares de calidad para cada uno de los diferentes componentes del sistema turístico (atractivos turísticos, alojamiento, gastronomía, transporte, organismos públicos, agencias de viajes, coordinadores y guías, otros.)
- Definir la calidad del entorno turístico como un todo.
- Generar normas comunes para alcanzar la estandarización.
- Diseñar un método de gestión de calidad.
- Diseñar los procedimientos de calidad ajustado a cada caso -libro que contiene que es lo que se va a hacer en términos de calidad -.
- Diseñar instrumentos de procedimiento-contiene los lineamientos sobre el saber hacer -.
- Diseñar el control de procesos para asegurar que la empresa presta el servicio según las condiciones estipuladas. Debe diseñarse modelos sencillos de Inspección y realización de la misma.
- Crear o definir organismos autónomos -neutros- de certificación de calidad de carácter no gubernamental.
- Generar instrumentos que faciliten y permitan la sugerencia dinámica de los turistas. Los mismos deberán usarse sistemáticamente como factor de medición de la satisfacción de los clientes.
- Analizar sistemáticamente el soporte físico, los atractivos turísticos y el personal de contacto para corregir desviaciones causadas por la costumbre y el tiempo.

## ¿A quienes compete la calidad del destino turístico?

La calidad del destino turístico es responsabilidad de todos los integrantes de la comunidad. Por esta razón es competencia de todos los prestadores de servicios incluyendo tanto los aspectos edilicios, vehiculares, accesibilidad, personal, información, material de promoción, etc.; a los profesionales de la actividad en todos los niveles de la organización debido a que la calidad es estructural e involucra a todas las áreas; a la administración pública quien debe garantizar, entre otros aspectos, la seguridad, brindar información, habilitar y controlar a los prestadores de servicios; a los organismos de control de migraciones y aduanas, altamente responsables de la seguridad; a las asociaciones turísticas empresariales, gubernamentales o mixtas quienes acompañan el desarrollo; a las instituciones educativas, formadoras de recursos humanos; a los medios periodísticos en general y los especializados en particular, responsables de brindar información confiable y a todos los integrantes de la comunidad turística sin excepción debido al contacto que las corrientes turísticas tienen, de una u otra forma, con los mismos.

Es de resaltar que las entidades gubernamentales locales, por ser la administración más cercana a la problemática local, que se encarga de prestar servicios públicos esenciales para el desarrollo del turismo, se constituye en un agente básico para la definición de una política de calidad. Por tanto, debería asumir el compromiso y la alta dirección en términos de calidad.

Se requiere trabajar desde la iniciativa conjunta entre la administración pública, todos los prestadores de servicios, los profesionales independientes, las organizaciones empresariales, independientes o mixtas y las instituciones educativas especializadas, para acordar un programa de calidad. Se considera conveniente, que la implementación de un programa esté, en una primera etapa, bajo la responsabilidad del área de turismo del gobierno local (sector público) y la asociación de empresarios turísticos (sector privado). Más tarde, una vez consolidado el mismo, es conveniente la creación de un organismo de carácter autónomo y neutro.

### **Bibliografía**

- Alonso, Vicente y otro (1990) Dirigir con calidad total. Editorial ESIC, España.  
Balanzá, Isabel (2004) Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. Editorial Thomson Paraninfo, Madrid.  
Benko, George (1994) Las regiones que ganan. Editorial Alfons El Magnanim. España.  
Boullón, Roberto (2003) Calidad turística en la pequeña y mediana empresa. Ediciones

turísticas, Buenos Aires.

Eiglier, Pierre y otro (1993) Servucción, el marketing de servicios. Editorial Mc Graw Hill, España.

Kotler, Philip y otros (1997) Mercadotecnia para la hotelería y el turismo. Editorial Prentice Hall, México.

Mills, David (1997) Manual de Auditoría de la Calidad. Ediciones Gestión 2000 S.A., España.

Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.

Organización Mundial del Turismo (1998) Introducción al turismo. Madrid.

Organización Mundial del turismo (1998) Seguridad en turismo. Medidas prácticas para los destinos. Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1999) Código Ético Mundial para el Turismo, Madrid.

Secretaría de Estado de Comercio y Turismo de España. Plan de Calidad Turística Española. En [sgturismo@tourspain.es](mailto:sgturismo@tourspain.es).

Senlle, Andrés (1996) La calidad en el sector turístico - ISO 9000. Ediciones Gestión 2000 S.A., España.