



Vol 5, Nº 13 (Diciembre/Dezembro 2012)

## LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA ESPAÑOL DE CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS (SICTED): UN CASO PRÁCTICO DE GESTIÓN DE DESTINOS

**José A. Corral-Marfil\***  
Universidad de Vic  
jacorralmarfil@gmail.com

### Resumen

El Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos —SICTED— servía para evaluar establecimientos individuales y también para gestionar globalmente destinos turísticos. En el año 2000, la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias lo habían impulsado en España. Desde 2005, la Diputación y la Cámara de Comercio de Barcelona, con el apoyo de consultoras turísticas, lo estaban desplegando en la provincia de Barcelona. En 2006, el Ayuntamiento de Vic lo implantó en su ciudad y, en 2008, 73 establecimientos recibieron la distinción SICTED. Pero, a pesar del convencimiento de que la implantación del SICTED fue beneficiosa, se había invertido mucho esfuerzo y recursos, y no resultaba fácil explicar su rentabilidad concreta para la ciudad.

### Palabras clave

Sistema de calidad en destino - SICTED - Gestión de destinos turísticos - Caso práctico - *Stakeholders* - Redes - Turismo

### Title

Establishing the Spanish Quality System for Tourist Destinations (SICTED): A teaching case study of destination management.

### Abstract

---

\* Profesor agregado del Departamento de Economía y Empresa de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad de Vic. Máster en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona. La Cámara de Comercio de Barcelona financió la elaboración de esta nota pedagógica.

The Integrated Spanish Quality System for Tourist Destinations (SICTED) has been used to evaluate individual establishments and also for overall management of tourist destinations. In 2000 the General Department of Tourism of the Spanish Government and the Spanish Federation of Municipalities and Provinces promoted it throughout Spain. Since 2005 the Barcelona Provincial Council and the Chamber of Commerce have been promoting it, with the support of tourist consultancies, in the province of Barcelona. In 2006, Vic City Council adopted it for the city and by 2008 73 establishments had received the SICTED mark of distinction. SICTED adoption was generally believed to be beneficial, despite the great effort involved and use of resources, and without any clear explanation of the specific benefits to the city.

### **Keywords**

Quality system for destinations - SICTED - Tourist destination management - Teaching case study  
Instructor's manual - Stakeholders - Networks - Tourism

## 1. INTRODUCCIÓN

El 24 de julio de 2008, en la Sala de la Columna del Ayuntamiento de Vic, 73 establecimientos turísticos recibieron la distinción SICTED. Era un día feliz para mucha gente que había trabajado en este complejo proyecto durante 2 años. Eli Colleldemont, técnica de la Oficina de Turismo y coordinadora del SICTED en Vic, estaba convencida de que implantar el SICTED había sido beneficioso para el turismo de Vic y de que, a buen seguro, aún podía serlo más en el futuro. Sin embargo, se había invertido muchos esfuerzos y recursos, y era difícil explicar la rentabilidad concreta que había reportado el SICTED a la ciudad.

## 2. VIC, DESTINO TURÍSTICO

### 2.1. Atractivos turísticos

La ciudad de Vic se encontraba en la confluencia de los ríos Mèder y Gurri, 70 kilómetros al norte de Barcelona, en medio de una planicie rodeada de montañas. La niebla era su rasgo climático característico. Antes de Cristo, había sido centro de la tribu ibérica de los Ausetanos. En época de los romanos, se había llamado Ausa. Desde el siglo VI era sede de una extensa diócesis, cuyo primer obispo había sido Cinidi (516-517) y, en 2008, lo era Monseñor Romà Casanova (2003-). El *scriptorium* y la Escuela Catedralicia en la Edad Media, la Universidad Literaria (1599-1717) y el Seminario Tridentino (siglos XVIII-XIX) — instituciones formativas episcopales— se consideraban antecedentes de la Universidad de Vic (1997-). En el Seminario de Vic habían estudiado sacerdotes insignes, como el filósofo Jaume Balmes (1810-1848) y el poeta Jacint Verdaguer (1845-1902). En 2008, Vic tenía 40.000 habitantes, de los cuales el 20% eran personas extranjeras inmigradas.

Una ruta turística señalizada por el casco antiguo recorría 32 edificios de interés histórico o artístico. La espaciosa Plaza Mayor era el lugar más concurrido de la ciudad, sobre todo los días de mercado: martes y sábados. Los edificios que la delimitaban eran de estilos diferentes, pero construidos sobre unos soportales con arcos, que unificaban su conjunto. Además del Mercadal, los principales conjuntos arquitectónicos eran: la Catedral de San Pedro Apóstol, decorada por el muralista José María Sert; el Hospital de la Santa Cruz; el Templo Romano y el Castillo de los Montcada; y la Casa de la Ciudad. El Museo Episcopal —declarado de interés nacional por la Generalidad de Cataluña— atesoraba obras maestras de arte sacro medieval catalán; entre ellas destacaban valiosas pinturas y esculturas de los periodos gótico y románico. Los otros 3 museos de la ciudad eran el del Arte de la Piel, el Claretiano y el Balmes.

La Asociación Vic Informadores, constituida en 1999, había existido desde 1991, a partir de un curso de capacitación organizado por el Ayuntamiento para crear una bolsa de informadores turísticos. Sus estatutos establecían que *el objeto de la Asociación es el desarrollo cultural y turístico y publicaciones. Queda excluido todo ánimo de lucro*. Su actividad principal era hacer visitas guiadas en coordinación con la Oficina de Turismo: Ruta del Centro Histórico, Catedral, Museo Episcopal, Museo del Arte de la Piel y Ruta Sert.

*Dolors Ruiz*, presidenta de la Asociación, comentaba: “Aunque no somos una empresa, queremos hacer las visitas tan bien como sea posible y ser muy profesionales; también hay que decir que a nuestro grupo, además de la amistad, nos une el hecho de estimar mucho nuestra ciudad y su patrimonio, y eso hace que una actividad, que para muchos representaría un trabajo, para nosotros se convierta en un *hobby*.”

“En el SICTED nos propuso participar la Oficina de Turismo. Al principio, todo nos sonaba un poco a chino; pero lo encontramos interesante, y nos apuntamos, porque teníamos claro que era algo para mejorar nuestra calidad. Todas las guías nos hemos distinguido. Ha comportado bastante trabajo: elaborar formularios, normas de calidad...; asistir a las sesiones formativas y colectivas...”

“¿Que si ha compensado? Hombre, daño no nos ha hecho, sobre todo a nivel interno: nos ha servido para estructurarnos un poco; hemos elaborado muchos documentos sobre cosas que todo el mundo sabía como se hacían, pero que no estaban escritas en ningún sitio; la encuesta de satisfacción te obliga a recordar que el cliente debe quedar contento; hemos hecho un protocolo para coordinarnos mejor con la Oficina; registramos las incidencias... Pero, en las visitas propiamente, los cambios han sido mínimos: de momento, no hemos cambiado las rutas, ni la manera de explicar y hacer las visitas.”

Ferias y congresos eran organizadas por el Instituto Municipal de Promoción y Economía del Ayuntamiento de Vic (ImpeVic). El milenario *Mercat del Ram*, de finales de invierno, era una feria de productos agrícolas y ganaderos, acompañada de actos de entidades vicenses, como concursos, exposiciones y la Procesión de los Armados. El Mercado de Música Viva reunía, a mediados de septiembre, profesionales de la industria musical —conjuntos, mánagers, programadores de conciertos— del sur de Europa y de América Latina; al mismo tiempo, se celebraban más de 100 conciertos por la ciudad. Para el Mercado Medieval, de principios de diciembre, Vic se decoraba con banderolas y se animaba con espectáculos de malabares y bufones, mientras mercaderes vendían artesanías y maestros exhibían oficios tradicionales. Otras ferias eran: Vic Enlace, el Salón de Montaña y la Feria de Antigüedades. Además, tenían lugar algunos congresos como el Eurocerdo, el Eurovacuno y la E-week.

La actividad cultural y artística se manifestaba en una programación de espectáculos de música, teatro, danza, cine y títeres; así como en fiestas de barrios, celebraciones tradicionales y la Fiesta Mayor —5 de julio, por el patrón San Miguel de los Santos—. La ciudad contaba con algunas instalaciones culturales (véase la Tabla 1), y un auditorio en construcción con capacidad para 800 personas. El asociacionismo se apreciaba en grupos de teatro, coros, entidades folclóricas —agrupaciones sardanistas, grupos de gigantes y de cabezudos—, asociaciones de vecinos, etcétera. En 2007 había 102 entidades culturales, 35 deportivas, 21 juveniles y 39 cívicas y sociales.

**TABLA 1. Algunas instalaciones culturales de Vic**

De titularidad municipal y gestionadas por el Ayuntamiento	Casa Galadies, Centre Comunitari, Biblioteca Joan Triadú, Llotja del Blat, Escola Municipal de Música, Escola Municipal d'Art, Arxiu Històric Municipal, Auditori Marià Vila d'Abadal, Centre Cívic Serra de Senferm, Centre Cívic Santa Anna, Hotel d'Entitats, Museu Balmes, Museu Claretà
Dependientes de otras administraciones	Escola d'Arts Aplicades, Arxiu Històric Comarcal, Institut del Teatre
Con participación del Ayuntamiento	Museu Episcopal de Vic, Museu de l'Art de la Pell, Sala H, Cava Jazz, Casino de Vic, Orfeó Vigatà, Temple Romà
Cines y teatros (aforo)	Cinema Vigatà (790), Institut del teatre (100), Casino de Vic (100), Centre Comunitari (295), Cinema Nou (612), Multicines Sucre (1.506)

Fuente: Adaptado del Anuario socioeconómico de Vic 2007, Ayuntamiento de Vic.

*Roger Noguera*, gerente de la Asociación de Comerciantes CentreVic, comentaba: “desde CentreVic hemos hecho una comunicación importante a nuestros asociados; hemos explicado el SICTED como un proyecto que les podría dar reconocimiento, prestigio. De hecho, 17 establecimientos de CentreVic ya han conseguido la distinción. Lo vemos bien porque los parámetros de exigencia que pide el SICTED se adecuan a los que nosotros entendemos que describen un comercio excelente. El beneficio que aporta al comerciante es prestigio básicamente; el motivo principal por el que se apunta es la placa de distinción de calidad. Yo diría que nadie vende más por tener la placa; creo que al SICTED le falta promoción, darse a conocer a la ciudadanía. Mucha gente ve la placa, pero poca sabe el motivo; no sabe que son comercios que han pasado unas evaluaciones exigentes, ni que están dentro de una guía de destinos turísticos de calidad a nivel estatal.”

“Inicialmente era muy interesante la esencia transversal de la Mesa de Calidad; pero considero que, a parte de las dos reuniones de la Mesa, prácticamente no hemos tenido relación entre los miembros. Pienso que es una ocasión perdida de trabajar y colaborar en promocionar la ciudad, que es lo que nos interesa a todos, y nuestro denominador común. De todas formas, hay que decir que el SICTED sí nos ha abierto el canal de comunicación con la Oficina de Turismo, hasta ahora casi inexistente. Aprovechando nuestra revista corporativa, *Detall*, hemos decidido incluir temáticas nuevas sobre la ciudad y la comarca, traducirlas a tres idiomas, y entregar ejemplares de la revista a la Oficina de Turismo.”

## 2.2. Infraestructura turística

Una diversidad de comercios minoristas abastecía de bienes y servicios la población local, y también atraía visitantes de un radio considerable: Vic era cabecera de una área comercial de casi 200.000 personas, en

2007. Había tiendas de alimentación, calzado y piel, equipamiento del hogar, muebles, moda, peluquería y estética, salud y cosmética, hornos y pastelerías, joyerías y relojerías, vehículos, etc. Había dos zonas comerciales principales, con sus asociaciones respectivas: CentreVic, que agrupaba 300 establecimientos, y la Unión de Comerciantes Remei-Estadi, que reunía 80; además, también estaba la asociación Comerciantes del Mercado Municipal.

TABLA 2. Agencias de viajes de Vic

	Detallista	Mayorista-de tallista
Central	Air Vic; Ala Delta; Campuvic; Osona Viatges; Rikitikitavi; Serrat Viatges; Viajes Seekhim	Alemany
Sucursal	Dogón, Itinerari 2002	Alemany, El Corte Inglés, Halcón, Iberia (2), Iltrida, Sagitario, Racc

Fuente: Web del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalidad de Cataluña.

Roser Zorita, directora de la agencia emisora Viajes Ala Delta, comentaba: "Hombre, el SICTED lleva un poco de trabajo. Pero una vez lo tienes, estás satisfecho. En general a mi me ha ido bien. Sobre todo en la organización interna: para tener más orden y las funciones de todo el mundo más claras, por escrito; en una empresa familiar todo lo haces de palabra. La encuesta de satisfacción también te ayuda a saber la opinión de los clientes; a veces creemos que los tratamos muy bien y que se encuentran muy bien en casa, y no tenemos en cuenta que hay alguna cosa que no les gusta. A nivel promocional, sin embargo, el SICTED no nos ha traído nada. Quizás se tendría que hacer un poco más de promoción porque la gente no conoce este programa."

"Las agencias de viajes de Vic no estamos asociadas ni coordinadas entre nosotras. Yo estoy asociada a la Asociación Catalana de Agencias de Viajes. Tampoco tengo mucho contacto con otras empresas turísticas de aquí; seguramente, si fuese agencia receptiva, tendría más. En una reunión del SICTED surgió la posibilidad de montar un curso con la Universidad de Vic, para formar personal con conocimientos de Amadeus; pero aun no se ha hecho. Con la Oficina de Turismo sí que tenemos más contacto a raíz del SICTED; antes prácticamente no sabíamos quiénes eran. Eli ha venido a la agencia; y estoy segura de que si la llamo, por una duda o alguna cosa, puedo contar con ella."

Lourdes Alemany era directora de productos y socia de Viajes Alemany, una agencia de viajes de 40 trabajadores y 8 oficinas. La central estaba en la Plaza Mayor y las 7 sucursales, en Barcelona, Manlleu, Torelló, Centelles, Reus y Valls. Era una agencia mayorista-minorista, emisora, y la única agencia de viajes receptiva de Vic. Viajes Alemany gestionaba y comercializaba un catálogo de paquetes turísticos creado en colaboración con la Oficina de Turismo de Vic.

"El SICTED te hace escribir todo lo que haces: actas de reuniones, comunicaciones con proveedores y trabajadores, formación... Eso hace que las cosas queden más claras a todo el mundo y sea más fácil comunicarlás y compartirlas en la intranet. Muchas cosas, de una forma u otra, ya las hacíamos; pero, al no estar escritas, quizás personas diferentes usábamos métodos diferentes. La encuesta nos ha permitido medir de manera sistemática la satisfacción de los clientes. El esfuerzo es importante pero compensa; si bien es cierto que el trabajo mayor lo haces el primer año que te cualificas."

El Salchichón de Vic —Indicación Geográfica Protegida— era el alimento más famoso de Vic: carne magra de cerdo; trinchada con tocino, sal y pimienta negra; embuchada en tripa natural; y secada con la humedad, el frío y la niebla de la Plana de Vic. Otro producto típico era el *pa de pessic*; un bizcocho ligero y esponjoso, hecho de harina, huevos y azúcar. El interés por la gastronomía se hacía patente en acontecimientos gastronómicos, como el deslocalizado Fórum Gastronómico, la Semana del Cerdo y la Feria del Queso, la Miel y el Requesón. En el web de Osona Turismo, sólo del municipio de Vic, figuraban 49 restaurantes, 78 bares-restaurantes y 25 bares. El colectivo Osona Cocina lo integraban 12 prestigiosos restaurantes de la

comarca; y el Gremio de Hostelería de Osona, unos 400 asociados, entre restaurantes, bares-restaurantes, bares, hoteles, hostales, pensiones y discotecas de la comarca de Osona.

**TABLA 3. Alojamientos turísticos de Vic en 2007**

<b>Establecimientos hoteleros</b>	<b>Plazas</b>	<b>Habitaciones</b>
Parador Nacional de Vic-Sau**** (a 14 km de Vic)	66	36
Hotel NH Ciutat de Vic***	66	36
Hotel Jaume Balmes***	90	50
Hotel Can Pamplona***	66	34
Hostal Osona*	30	15
Total Vic (5 establecimientos hoteleros)	318	171
Total Osona (50)	1.151	2.102
Total Cataluña Central (180)	10.648	5.690
Total Cataluña (2.671)	261.548	134.622
<b>Establecimientos de turismo rural</b>	<b>Plazas</b>	<b>Habitaciones</b>
Masia La Riera	8	3
La Vaqueria del Tint	15	9
Mas Caularons	7	4
Mas la Miranda	7	3
Torre d'en Bru	15	7
Total Vic (5 establecimientos de turismo rural)	52	26
Total Osona (117)	-	942
Total Cataluña Central (268)	2.016	937
Total Cataluña (1.777)	13.629	6.515
<b>Albergues y residencias de estudiantes</b>	<b>Plazas</b>	<b>Habitaciones</b>
Albergue Canonge Collell (julio-septiembre)	162	51
Residencia de estudiantes Canonge Collell (octubre-junio)	145	51
Seminario de Vic	30	30
Residencia de chicas estudiantes Sant Miquel dels Sants	60	55
Total Vic (3 residencias de estudiantes)	235	136
<i>Total alojamientos (13 establecimientos)</i>	<i>605</i>	<i>333</i>

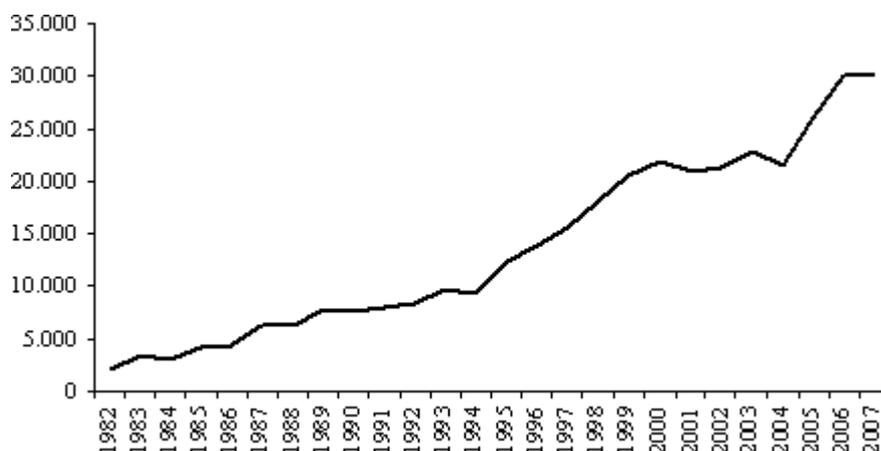
Fuente: Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalidad de Cataluña, Idescat y webs de establecimientos.

### 3. DEMANDA Y GESTIÓN TURÍSTICAS

#### 3.1. Demanda turística

El año 2007 entraron más de 30.000 visitantes en la Oficina de Turismo de Vic a hacer alguna consulta (véase la Gráfica 1).

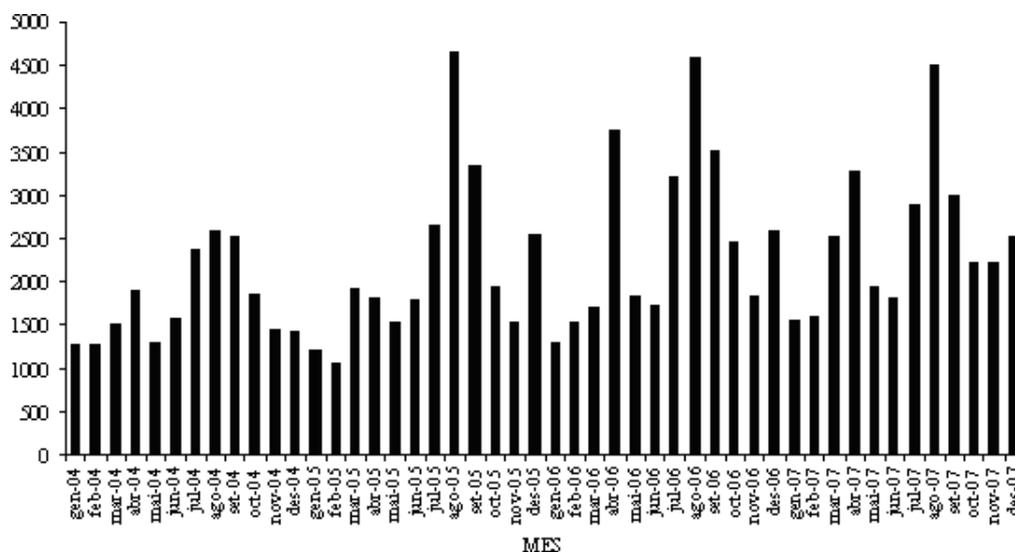
**Gráfica 1. Número anual de visitantes de la Oficina de Turismo de Vic (1982-2007)**



Fuente: Oficina de Turismo de Vic.

Los turistas solían acudir en mayor número en julio y en agosto, según la misma Oficina; aunque también acudía bastante gente en septiembre, por el Mercado de Música Viva, y en diciembre, por el Medieval (véase la Gráfica 2).

**GRÁFICA 2. Número de visitantes mensuales de la Oficina de Turismo de Vic (2004-07)**



Fuente: Oficina de Turismo de Vic

**TABLA 4. Número anual de visitas a museos (2000-2007)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Episcopal</b>	3.147	2.189	32.203	26.767	23.814	27.886	48.265	18.248
<b>Arte de la Piel</b>	16.228	13.158	14.837	14.572	13.562	12.445	13.460	12.478

Fuente: Departamento de Cultura y Medios de Comunicación de la Generalidad de Cataluña.

El 71% de las personas que pasaron por la Oficina de Turismo durante 2006 se habían desplazado desde Cataluña; la inmensa mayoría procedentes de la área metropolitana de Barcelona. El 9% habían viajado desde España, sobre todo de comunidades autónomas vecinas; el 17%, desde otros países europeos —Francia, Reino Unido, Holanda y Alemania—; y el 3% desde fuera de Europa.

Perfiles típicos de visitantes de Vic eran los siguientes:

- Excursionistas (visitantes que no pernoctaban) de sábados, domingos o festivos.
- Turistas alojados en masías de la comarca que dedicaban un día a conocer la Ciudad de los Santos.
- Visitantes de paso que se detenían unas horas a ver Vic en su camino hacia otros lugares.
- Turistas procedentes de la costa que abandonaban durante una jornada su destino principal para explorar el interior de Cataluña.
- Asistentes a acontecimientos, como los Mercados del Ram, de Música Viva y Medieval. Un estudio había contado el público de estos tres mercados el año 2006. Los resultados habían sido, respectivamente: 49.211, 36.658 y 126.956 personas; y un gasto medio diario de 16,44; 33,85; y 33,92 euros por persona.
- Congresistas del Eurocerdo, el Eurovacuno y la E-week. Y del mismo Mercado de Música, el cual, además de festival musical popular, era también una feria de la industria musical; en 2006 habían acudido 7.960 profesionales —procedentes de España, América Latina y el sur de Europa—, que habían gastado 77,38 euros diarios por persona.
- Grupos de escolares llevados a Vic por colegios a hacer actividades educativas complementarias.
- Grupos de personas mayores que hacían excursiones organizadas en autocar.
- Universitarios. De los 4.500 estudiantes de la Universidad de Vic durante el curso 2006-2007, sólo el 28% era de Osona. El 14% era de comarcas vecinas; el 19%, del Barcelonés; el 26%, del resto de Cataluña; el 12%, del resto de España; y el 1,5%, de fuera de España.
- Osonenses que a diario se desplazaban pendularmente a Vic —capital de comarca y centro administrativo, comercial y de servicios—.

### 3.2. Gestión turística

La Oficina de Turismo de Vic se encontraba a un paso de la Plaza Mayor. Además de atender y informar a turistas y ciudadanos, también prestaba servicios de atención a grupos, alojamiento a estudiantes, pantalla táctil, proyección de audiovisuales, informadores turísticos y visitas guiadas —visitas a la carta, “el sábado, a Vic” y visitas para escuelas—. Su horario era de 10 a 14 y de 16 a 20, de lunes a viernes; de 10 a 14 y de 16 a 19, los sábados; y de 10:30 a 13:30, los domingos y festivos. Trabajaban 4 personas. La Oficina dependía de ImpeVic (del Ayuntamiento), el cual se estructuraba en dos áreas: Promoción de la Ciudad (ferias y mercados, congresos, comercio y turismo) y Desarrollo Local (inserción laboral y formación, asesoría empresarial, información socioeconómica, promoción de polígonos industriales y nuevas tecnologías).

Osona Turismo era una entidad del Consejo Comarcal de Osona constituida para gestionar el servicio público de la Oficina Comarcal de Turismo (situada en Vic); analizar, desarrollar y promocionar el turismo en Osona; y coordinar esfuerzos de personas y entidades que compartían sus objetivos. La comisión técnica de Osona Turismo se reunía al menos una vez al trimestre. La componían su gerente y técnicos representantes de entes turísticos públicos de Osona. Los principales entes eran cuatro consorcios de municipios: Llusanés, Valle de Sau Collsacabra, Puertas del Montseny y Paisajes del Ter, más la Oficina de Turismo de Vic.

La Oficina Técnica de Turismo de la Diputación de Barcelona era el ente de gestión turística de la provincia de Barcelona. Sus objetivos eran dar apoyo a las políticas de turismo de los municipios y otras entidades supramunicipales, crear productos turísticos y potenciar el turismo especializado: cultural, termal, rural, náutico, de campings y de negocios. Su marca turística era “Turismo cerca de Barcelona”. Por otro lado, la Dirección General de Turismo del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa era el ente de gestión turística de la Generalidad de Cataluña. Su marca era “Turismo de Cataluña”. Además, la Oficina de Turismo de Vic pertenecía a la Red de Oficinas de Turismo de Cataluña. Y el ente de gestión turística de España era la Secretaría General de Turismo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España. Su marca era “Turismo de España” (Turespaña).

## 4. EL MODELO DE CALIDAD SICTED

### 4.1. Objetivo, alcance y beneficios

El SICTED era un sistema integral y permanente de gestión de la calidad en un destino turístico. Su objetivo era ayudar a alcanzar un nivel de calidad homogéneo dentro de un destino. Es decir, que aunque la calidad de un destino fuese aceptable, no se apreciase diferencias sustanciales entre los elementos de la oferta que pudiesen condicionar la percepción y la satisfacción del turista. También quería ayudar a crear conciencia global de destino y a identificar objetivos comunes para todos los agentes implicados, privados y públicos, turísticos y no turísticos. Aunque menos exigente que la certificación Q de Calidad Turística, el SICTED era coherente y homogéneo con ella. Por eso, implantar el SICTED representaba a las empresas recorrer una parte del camino hacia la obtención de la Q.

El SICTED comprendía sectores privados turísticos (hotelería) y no turísticos (comercio); servicios públicos municipales turísticos (oficinas de turismo) y no turísticos (policía); con norma de calidad Q del Sistema de Calidad Turística Española (parques naturales) y sin ella (museos) (véase la Tabla 5).

TABLA 5. Alcance sectorial del SICTED: subsectores con manual de buenas prácticas disponible

Subsectores con sistema Q de calidad propio	Subsectores sin sistema Q de calidad propio
Hoteles y apartamentos turísticos, restaurantes, campings, agencias de viajes, estaciones de esquí, casas rurales, oficinas de información turística, <i>convention bureaux</i> , palacios de congresos, espacios naturales	Comercios turísticos, bares y cafeterías, empresas de actividades deportivas y de ocio, albergues, guías, taxis, puertos deportivos, organizador profesional de congresos, artesanos, playas, servicio de seguridad, alquiler de coches, centros de interés turístico visitable

Fuente: Subdirección General de Calidad e Innovación Turísticas.

Los beneficios del SICTED para el destino eran:

- Mejorar la imagen de fiabilidad de la oferta y el posicionamiento asociado a la calidad.
- Aumentar la calidad de los servicios prestados por la oferta.
- Coordinarse mejor los sectores público y privado.
- Extender la cultura de la calidad y la mejora continua.
- Incrementar la implicación de los subsectores turísticos en los objetivos del destino.

Para los subsectores:

- Conocer la importancia del subsector.
- Coordinarse mejor los establecimientos de un mismo subsector.
- Mejorar la coordinación con el sector público.
- Disponer de un manual de buenas prácticas.

Para las empresas:

- Impulsar la gestión de la calidad.
- Aumentar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y su fidelidad.
- Conocer más el cliente y el subsector.
- Disponer de un manual de buenas prácticas.
- Aumentar la fiabilidad percibida del servicio por parte de la demanda.
- Disponer de un sistema de reconocimiento de la calidad.
- Avanzar hacia la excelencia turística: Q.

Para los visitantes y residentes:

- Obtener más satisfacción de los servicios.
- Percibir la oferta como más fiable y segura.
- Identificar y reconocer los destinos que tienen un nivel de servicios adecuado a sus expectativas.

#### **4.2. El Ente gestor**

El Ente Gestor era el organismo encargado de dinamizar la aplicación del proyecto, con el fin último de mejorar la calidad del destino. Sus funciones eran estratégicas, operativas y culturales. Entre las estratégicas estaban establecer objetivos, unificar criterios, consensuar parámetros globales de calidad y rasgos diferenciales del destino, velar por la confidencialidad de la información, fomentar y facilitar a los establecimientos la implantación del sistema, negociar con responsables de subsectores y crear y consolidar interacción con los agentes involucrados. Eran funciones operativas: mantener una estructura para implantar el sistema, gestionar su aplicación, establecer mecanismos de obtención de información, elaborar informes periódicos de actuaciones y resultados y captar, coordinar y gestionar recursos. Y eran funciones culturales: propiciar la participación voluntaria de empresas en el SICTED, sensibilizar a los agentes mediante seminarios de difusión y formación y informar y motivar a los participantes.

#### **4.3. Manuales de buenas prácticas y sistema de reconocimiento**

Unos estándares de calidad se concretaban en unas buenas prácticas que tenían que seguir los establecimientos del destino adheridos al sistema. Cada establecimiento disponía de un manual con estándares de gestión y de servicio al cliente, intersectoriales y sectoriales. Los manuales cumplían dos funciones; una individual: servir de instrumento a las empresas para instaurar un sistema de gestión de la calidad; y una colectiva: proporcionar indicadores para el plan de mejora del destino, según el grado de cumplimiento de los manuales. Los manuales estaban estructurados en siete capítulos: personal del establecimiento; recursos materiales y proveedores; organización; instalaciones y equipamientos; comercialización; satisfacción del cliente; y gestión medioambiental. Dentro de cada capítulo, algunas buenas prácticas eran obligatorias y, otras, recomendables (véase el Apéndice 2).

*Josep Burgaya*, concejal de Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Vic y presidente de ImpeVic y del Ente Gestor del SICTED, comentaba: “El SICTED es un gran proyecto. Es la apuesta estratégica de las administraciones por un turismo de calidad. Los turistas son cada vez más exigentes; y para conseguir un turismo de calidad, tenemos que prestar servicios de calidad. El SICTED crea una dinámica muy buena: hace replantearse, revisar, contrastar cosas a los establecimientos; crea retos; es una manera de formarse... Yo creo que el proceso es incluso más importante que la finalidad. Es un proceso que valoro muy positivamente. Nos ayuda a dar un salto cualitativo.”

“Además hace reflexionar a los establecimientos sobre su función en el turismo; hace que se den cuenta de que forman parte de un colectivo en el que a ellos les irá bien como negocio, en la medida en les vaya bien a los otros. Que la exigencia de calidad sea global. Jugar todos a lo mismo.”

“Por otro lado, el SICTED sirve para que el sector turístico interpele a las administraciones. Nos obliga a la administración, no sólo a mejorar aspectos concretos de la ciudad —como la limpieza o las señalizaciones—, sino también a revisar el modelo de ciudad que estamos desarrollando, el cual debe ser coherente con la apuesta turística. Y a nosotros nos permite transmitir a los agentes las políticas y estrategias de ciudad.”

Las evaluaciones externas servían para comprobar que cada establecimiento cumplía los requisitos del manual de su subsector. Una evaluación consistía en una reunión en el establecimiento entre evaluadores del Ente Gestor, normalmente un consultor y un técnico, y representantes de la empresa. En la visita los evaluadores trataban de obtener evidencias de que el establecimiento cumplía todos los estándares obligatorios, mediante comprobaciones físicas y exámenes de documentos: registros, procedimientos operativos, instrucciones de trabajo y listados complementarios.

Una placa y un diploma se otorgaban a los establecimientos que cumplían las buenas prácticas obligatorias. Correspondía al Ente Gestor otorgar y gestionar el distintivo SICTED, de acuerdo con la normativa de uso del logotipo. El Ente gestor premiaba así a las empresas que se esforzaban en mejorar la calidad de su servicio y, además, participaban en el sistema integral de calidad del destino. El logotipo constaba de un lema: *Compromiso de Calidad Turística*; y de un diseño: una *T* mayúscula de turismo encajada en un semicírculo, representación de una sonrisa, símbolo de hospitalidad y amabilidad (véase la Figura 1). Las organizaciones distinguidas podían colgar la placa en su establecimiento y usar el logotipo en cartas, folletos, webs y otros materiales promocionales. También podían usarlo los establecimientos adheridos al SICTED certificados con la Q de calidad turística que cumplieren los requisitos establecidos.

**FIGURA 1. Logotipo SICTED**



*Fuente: Diputación de Barcelona y Cámara de Comercio de Barcelona.*

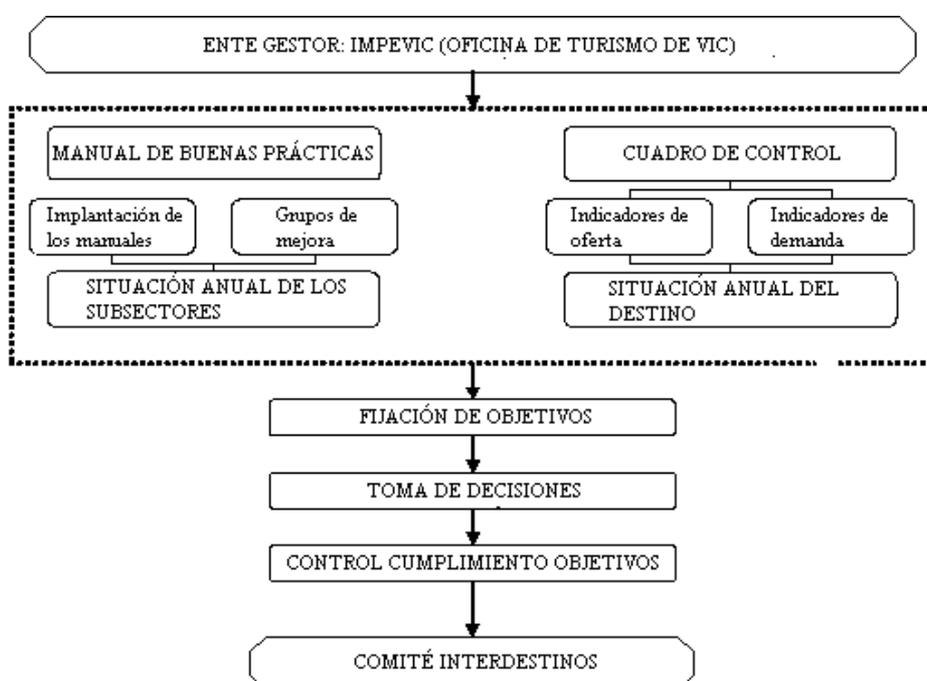
El derecho de uso del distintivo se extinguía un año después de obtenerlo. Pasado ese periodo, el Ente Gestor comprobaba, mediante unas evaluaciones de seguimiento, si los establecimientos distinguidos continuaban cumpliendo los estándares de calidad. Los establecimientos que ya no las cumplieren perdían el derecho de uso del distintivo, así como los se encontrasen en suspensión de pagos, quiebra, fusión, liquidación, etc. Por su parte, las empresas certificadas con la Q de calidad podían renovar el distintivo acreditando que mantenían la certificación.

#### 4.4. El cuadro de control

El cuadro de control lo componían indicadores de la situación y la evolución de la calidad del destino. Indicadores referidos a subsectores turísticos (alojamiento, restauración), otros subsectores (comercio, sanidad) y atributos compartidos por diversos agentes, pero percibidos globalmente por los visitantes (limpieza, seguridad ciudadana, infraestructuras). Una parte de la información del cuadro de control procedía de la oferta: asociaciones subsectoriales y organismos competentes, y establecimientos adheridos. La otra parte provenía de la demanda: de una encuesta a visitantes que se hacía mediante un cuestionario de dos bloques de preguntas. El primer bloque eran tres preguntas sobre el servicio de la Oficina de Turismo. El segundo, 23 preguntas sobre el perfil del visitante y su grado de satisfacción con el trato, los precios, la diversión, el equipamiento urbano, el transporte público, la sanidad, la seguridad; y con los servicios recibidos en cafeterías, restaurantes, comercios, guías, taxis, museos...

El Ente Gestor tenía que velar por la recogida de los datos que alimentaban el cuadro de control. Combinar indicadores permitía definir índices de calidad intersectoriales, sectoriales y globales del destino. El cuadro de control y los resultados de las evaluaciones de las empresas eran las dos fuentes de información principales en el momento de decidir actuaciones para mejorar la calidad de los establecimientos, y también a la hora de diseñar el plan estratégico del destino (véase la Figura 2).

FIGURA 2. Estructura del SICTED



Fuentes: adaptado de Pujol, Ll.; Pla, E. 2005. "Análisis de los resultados de implantación del SICTED." Jornada sobre gestión integral de destinos turísticos. ESADE y Tea Cegos. Y web del Consejo Comarcal del Bajo Ampurdán.

## 5. ORÍGENES DEL SICTED EN ESPAÑA, BARCELONA Y VIC

### 5.1. Orígenes en España

El SICTED había estado impulsado por la Secretaría General de Turismo (SGT) en el Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006 (PICTE). El Programa 1 del PICTE, además de dar continuidad a los planes de excelencia y dinamización, había establecido el objetivo de definir modelos de gestión integral de destinos turísticos:

"Dentro del Programa 1, de Calidad en Destinos, y siempre en colaboración con las instituciones empresariales y las administraciones locales, se considera esencial trabajar en el desarrollo y definición de modelos de gestión turística integrada. Es preciso que exista una coordinación entre los esfuerzos que los distintos subsectores empresariales están desarrollando y que se ubican en destinos concretos y la necesidad de un tratamiento de la calidad desde la integración de todos los agentes. No sólo debe procurarse una mayor vinculación entre Planes en destino y de producto y los proyectos de calidad en

sectores empresariales sino que se considera necesario avanzar en la determinación de metodologías de intervención, actuación y gestión integrada de los destinos turísticos. Para ello es imprescindible trabajar en estrecha relación con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).”

Durante la fase de desarrollo del proyecto (2000-2003) el SICTED se había implantado en 9 destinos piloto: 4 de turismo urbano y cultural (Barcelona, Zaragoza, Santiago de Compostela y Segovia), 3 de sol y playa (Calvià, Lanzarote y Menorca) y 2 de turismo rural de interior (Montaña de Navarra y Valle de Benasque). Esto había permitido diseñar un primer modelo SICTED adaptado a diferentes tipos de destinos. Después, en la Fase I, de ampliación (2003-2004), se había implantado en 15 nuevos destinos españoles. Y, posteriormente, en la Fase III (2004-2005), en 24 más.

A finales de octubre de 2008, el SICTED estaba implantado en 91 destinos de España (12 de la provincia de Barcelona), 2.431 establecimientos habían obtenido el distintivo (402) y 3.851 establecimientos estaban trabajando en ello (669); de 16 comunidades autónomas y una ciudad autónoma. A mediados de noviembre de 2008, la red española SICTED estaba formada por 93 destinos, clasificados en 6 tipos: ciudades patrimonio de la humanidad, villas marineras, villas termales, turismo rural, urbano-cultural y sol y playa (véase el Apéndice 3).

*Emma Pla*, consultora senior de Tea-Cegos Consultur, explicaba: “En 2000, la SGT en coordinación con la FEMP impulsó la creación de una metodología de calidad turística que tuviese una perspectiva global de destino, no individual de empresa o de servicio público, y que facilitase la coordinación y corresponsabilidad de los sectores público y privado en la mejora continua. Desde el principio, entre otros objetivos, el proyecto siempre ha querido facilitar la creación de producto turístico: asegurar que todos los servicios que se relacionan con el turista tengan un nivel de calidad coherente para que, después, la única preocupación sea empaquetar estos servicios, comunicarlos y venderlos.”

“Las consultoras turísticas somos proveedoras de la SGT y de los destinos y, como tales, intentamos ejecutar los proyectos que nos contratan aportando innovación y el máximo valor añadido. Al principio, la SGT contrató un primer proyecto para definir el SICTED y implantarlo de forma piloto en 9 destinos, en el que Tea-Cegos Consultur estuvimos presentes. Una vez encarrilado el proyecto, tanto la Secretaría como los destinos contratan consultoras para ayudar a poner en marcha el SICTED en nuevos destinos, así como para mantenerlo en la antiguas. De esta manera consiguen una implantación más eficiente y con más garantías de mantenimiento a lo largo del tiempo. Por otro lado, los destinos, una vez obtienen la autorización de la SGT para utilizar la metodología, también contratan los servicios de consultoras directamente para mantener el SICTED o llevar a cabo parte de las tareas necesarias.”

## 5.2. Orígenes en la provincia de Barcelona

*Xavier Font*, jefe de la Oficina Técnica de Turismo de la Diputación de Barcelona, comentaba el origen del SICTED en la provincia de Barcelona: “Hacía tiempo que queríamos trabajar en calidad turística, pero no con sistemas de calidad individuales, como la ISO o la Q. Con estos sistemas se puede dar la paradoja de que un restaurante o un hotel, por ejemplo, tenga todas las normas de calidad implantadas en una “isla de calidad”; es decir, que el resto de los servicios de alrededor no estén a la altura de aquel servicio.”

“Investigamos qué había en el mercado y vimos que la FEMP y la SGT tenían el SICTED, que lo estaban aplicando en el Estado Español y que tenía los requisitos que nosotros buscábamos: trabajar en un territorio, multisectorial y con la necesidad de incorporar una entidad gestora de del territorio. Nosotros teníamos esas piezas. Vimos que la Generalidad no estaba trabajando en calidad turística a nivel de destinos (sí a nivel de empresas individuales). Y consideramos una oportunidad el SICTED. Entonces vimos que para hacer este proyecto necesitábamos dos cosas: por un lado, garantizar un socio representante del sector empresarial y, por otro, hacer un test para ver cómo funcionaba. Entonces pedimos a la FEMP y la SGT que pagasen una asistencia técnica del SICTED en el Valle de Sau. Nosotros hicimos un seguimiento de la prueba y ayudamos en la medida de lo posible.”

El 21 de noviembre de 2005, la Diputación de Barcelona había firmado dos convenios en una misma mesa. El primero, a tres bandas, con la SGT y la FEMP, para otorgar a la Diputación de Barcelona la metodología y los manuales necesarios para implantar el SICTED en la provincia de Barcelona. El segundo convenio había sido con la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, para colaborar en la implantación del SICTED; la intervención de la Cámara tenía que ayudar a difundir mejor el sistema entre las empresas y garantizar su implicación. En 2008, estos dos convenios se prorrogaron por tres años.

*Xavier Font* explicaba: “Adaptamos y traducimos al catalán los manuales de buenas prácticas y toda la documentación, y la proporcionamos al Estado, para toda Cataluña, la Comunidad Valenciana y Baleares. También creamos un manual nuevo, el de balnearios, que necesitábamos para Tona. Otra aportación al modelo fue impulsar la regulación de una administración intermedia entre el Estado y los destinos (diputaciones y comunidades autónomas). El ritmo de crecimiento del SICTED en Barcelona ha sido muy superior al de otras provincias, en número de destinos y de empresas.” (Véase el Apéndice 4).

“Respecto a la financiación, aproximadamente, en la edición 2007-2008, la Diputación ha aportado 250.000 euros; la Cámara, creo que unos 100.000. Esto para cubrir consultoría, auditoría, material de promoción, manuales de buenas prácticas, actos interdestinos... Pero estamos formando a los técnicos locales para que vayan asumiendo más tareas de consultoría y, gradualmente, vayan sustituyendo a las consultoras. En Barcelona los empresarios no pagan nada. Los ayuntamientos o consorcios aportan el personal que coordina localmente el SICTED.”

“La Diputación ya tenía mucha relación con los consorcios; el SICTED, si acaso, ha servido para reforzar su vinculación con ellos. A nivel de consorcios (y ayuntamientos), sí que ha servido para aumentar la participación de los empresarios en la gestión de los destinos. Y cuando se apliquen las reformas que se están haciendo al SICTED a nivel español, habrá la posibilidad de vincular destinos SICTED para generar productos supradestino.”

“Mi valoración de la actuación de Vic en el SICTED es muy positiva. Por la alta implicación del Ayuntamiento, tanto a nivel político como técnico. También, en general, por el elevado número de empresarios participantes; y, en especial, por la alta participación del sector del comercio. El Ayuntamiento ya ha incorporado a su proyecto turístico mejoras surgidas del empresariado.”

### 5.3. Orígenes en Vic

En el Consorcio para la Promoción Turística del Valle de Sau Collsacabra (conjunto de municipios del este de la comarca de Osona) se había aplicado el SICTED como proyecto piloto en la temporada 2004-2005. El test lo habían conducido la SGT y la FEMP, a petición de la Diputación de Barcelona, la cual había participado en el proceso como observadora.

*Eugènia Dot*, técnica de turismo del Ayuntamiento de Vic, recordaba: “La gente de la Oficina de Turismo conocimos el SICTED porque se estaba aplicando aquí en la comarca, en el Valle de Sau. Nos informamos sobre el proyecto, nos interesó muchísimo y dijimos: *esto lo queremos para Vic*. Se lo planteamos a Ignasi Puig —concejal de turismo del Ayuntamiento—. Entonces, en una reunión en la Diputación de Barcelona con Esteve Terradas —Diputado de Turismo— y Xavier Font, Ignasi y yo se lo pedimos: *nos queremos distinguir en calidad*. Más adelante, una vez la Diputación y la Cámara tuvieron la competencia para implantar el SICTED en la provincia de Barcelona, nos llamaron a participar. Y comenzamos a trabajar.”

“En febrero de 2006 organizamos una presentación al sector turístico. Invitamos a representantes públicos, asociaciones de empresarios y empresas con las que ya habíamos tenido mucho contacto en otros proyectos. Esteve Terradas presentó el proyecto, con Xavier Font y Victòria Silberstein —técnica de turismo de la Cámara de Comercio—. Aquella reunión era una prueba de fuego ¡Imagínate si ni siquiera nos respondían los agentes con los que teníamos más contacto! Hubiéramos tenido que abandonar. Pero la respuesta fue bastante positiva. Y lo llevamos adelante. En abril montamos una jornada de sensibilización abierta a todos los establecimientos individuales de la ciudad. A partir de aquel momento las empresas interesadas ya pudieron adherirse al SICTED.”

## 6. IMPLANTACIÓN DEL SICTED EN VIC: PRIMERA EDICIÓN (2006-2007)

### 6.1. Sesiones formativas intersectoriales

Primera sesión (12/7/06): *Medidas de satisfacción del cliente*. Los adheridos aprendieron formas de investigar la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio: encuesta personal, quejas y sugerencias, observación...; y recibieron el encargo de elaborar un cuestionario de satisfacción.

Segunda sesión (20/9/06): *El destino, la empresa y el profesional turístico*. El objetivo era que los participantes tomaran consciencia de su papel esencial dentro del engranaje turístico y de su contribución personal al éxito global del destino, así como fomentar su integración en el proyecto común. Estudiaron conceptos de marketing turístico: elementos de un destino, importancia de conocer los visitantes, definición de calidad de servicio, selección del público objetivo, producto, precio, distribución y comunicación.

Victòria Silberstein, técnica de turismo de la Cámara de Comercio de Barcelona, quien impartió las dos sesiones anteriores, explicaba: "El papel de la Cámara es dar apoyo al sector empresarial, para ayudarlo a mejorar su competitividad, posicionamiento en el mercado, gestión y eficacia. En el SICTED somos *partners* de la Diputación. Nosotros nos encargamos más de la relación con las consultoras y los establecimientos adheridos, la parte privada, y la Diputación, de la parte pública: relación con los entes gestores de los destinos, la FEMP y la SGT."

"Conjuntamente con la Diputación y los entes gestores, lideramos la primera parte de la implantación en un destino: las presentaciones a los sectores público y privado. Además, la Cámara imparte las dos sesiones formativas intersectoriales. También asesoramos a los establecimientos sobre el cuestionario de satisfacción y la tabulación de los resultados de la encuesta. Por otro lado, la Cámara lleva la coordinación de las seis o siete consultoras que dan apoyo: las contratamos y las coordinamos, y las evaluamos conjuntamente con la Diputación para decidir las asignaciones del año siguiente."

"De Vic, hacemos una valoración muy positiva porque la gente se ha involucrado mucho desde el principio, todos los participantes han sido muy creativos, el entusiasmo y el liderazgo de Eli... Y el hecho de que el cambio de concejal no haya afectado en absoluto al proyecto es una demostración de madurez política. Vic es un destino maduro en muchos sentidos: los participantes, el Ente Gestor y la parte política."

## 7. IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

### 7.1. Primer ciclo

Primera sesión formativa colectiva sectorial (13-14/11/06): *Los manuales de buenas prácticas y la auto evaluación*. Los participantes conocieron los orígenes, la filosofía y los elementos del modelo de calidad SICTED: objetivos, destinatarios, beneficios, actividades del proceso y sistema de reconocimiento. También aprendieron la estructura y el contenido de sus respectivos manuales de buenas prácticas. Como deberes, recibieron el encargo de autoevaluarse respecto al cumplimiento de las buenas prácticas.

Primera asistencia técnica individual en el establecimiento (20-24/11/06): un técnico visitó el establecimiento de cada adherido para ayudarlo a autoevaluarse, informarle sobre el grado en que cumplía los estándares de su manual y orientarlo sobre qué tenía que hacer para cumplirlos al 100%.

### 7.2. Segundo ciclo

Segunda sesión formativa colectiva sectorial (8-9/3/07): *Procedimientos, instrucciones, registros y documentación*. Los asistentes aprendieron rudimentos de gestión documental, como clases de documentos: documentación estática (procedimientos operativos, instrucciones de trabajo y documentación expresa) y dinámica (registros), la estructura de los procedimientos operativos y homogeneización de documentos (encabezamiento, cuerpo y pie de página). Además, vieron ejemplos de documentos relacionados con ítems del manual.

Primera sesión colectiva sectorial (8-9/3/07): Los participantes sugirieron por escrito mejoras para el destino, los subsectores y el manual. En concreto, respondieron a las preguntas: *¿en qué cree que tendría que mejorar el destino?, ¿qué mejoras tiene que afrontar su subsector para mejorar la calidad que se ofrece a los visitantes del destino? y ¿en qué mejoraría el manual de buenas prácticas de su sector?*

### 7.3. Tercer ciclo

Tercera sesión formativa colectiva sectorial (19-20/4/07): *Plan de futuro y evaluaciones*. Por una parte, los asistentes aprendieron las actividades de un plan de futuro de empresa: planificación (identificar, catalogar y caracterizar áreas de mejora y seleccionar proyectos de mejora), desarrollo (aprobar y programar proyectos de mejora), comprobación del cumplimiento de los objetivos, y actuación (estandarizar la mejora, difundir los resultados y reconocer el esfuerzo). Por otra parte, conocieron el procedimiento de una evaluación externa: reunión inicial (10 minutos), inspección física (10), evaluación de los requisitos establecidos en el manual (comprobaciones físicas y de registros y documentos) y reunión final y informe de evaluación externa (5).

Segunda sesión colectiva sectorial (17-18/5/07): El Ente Gestor clasificó y tabuló las sugerencias expresadas en la primera sesión colectiva y, en esta segunda, las presentó a los adheridos. Éstos debatieron y decidieron conjuntamente las mejoras prioritarias. Las conclusiones alimentaron de proyectos el Plan de Mejora del Destino.

Segunda asistencia técnica individual en el establecimiento (7-18/5/07). Tuvo lugar poco antes de las evaluaciones, para ayudar a los adheridos a diagnosticar su situación sobre el cumplimiento de las buenas prácticas. En algunos casos, cuando el adherido ya las cumplía completamente o cuando sólo le faltaba pulir algunos detalles, la probabilidad de superar la evaluación con éxito era alta. En los otros casos, era preferible aplazar la evaluación hasta el año siguiente.

*Josep Arumí, taxista asociado a Radio Taxi —la otra asociación de taxistas de Vic era Taxi Vic—, afirmaba: “En diez años que hace que llevo el taxi, sólo he descuidado un servicio (y aún lo pude solucionar). Yo tengo siempre mucho cuidado de llevar el coche bien, arreglado. Quizás, a veces, incluso me paso en amabilidad: ayudar a la gente a subir, a bajar... Son detalles que yo siempre he tenido mucha manía, quiero dar un servicio de mucha calidad. Me presenté al SICTED porque pensé: *como que yo la calidad ya la doy, pues, al menos, que quede constancia, y se reconozca*. Llevo el adhesivo del logo en el vidrio del coche.”*

“La única pega que encuentro: reuniones, reuniones y más reuniones; a veces, cuatro o cinco al año. En otros negocios, si una persona falta, otra puede sustituirla; pero yo eso no puedo hacerlo. Son carreras que pierdo y, a final de mes, si no trabajo, no cobro. Yo esto del SICTED lo hago por satisfacción personal, no porque me haya repercutido en nada [beneficio]. Tampoco he conseguido más clientes gracias a contactos hechos por medio del SICTED. Pertenece al SICTED sí que te recuerda que te tienes que esforzar. Yo pienso que a la larga sí que será bueno; pero, de momento, es poco conocido.”

Las evaluaciones de cumplimiento de las buenas prácticas por parte de los adheridos tuvieron lugar el 1 al 8 de junio de 2007. Consistieron en auditorias en los establecimientos, llevadas a cabo por un consultor, para comprobar que la empresa auditada cumplía la totalidad de los estándares de gestión y de servicio al cliente del manual correspondiente. En total, 51 empresas superaron las evaluaciones y, por lo tanto, consiguieron el distintivo de reconocimiento (véase el Apéndice 4).

## 8. SEGUNDA EDICIÓN (2007-2008)

El 27 de mayo de 2007 se celebraron elecciones municipales en España. En Vic, los comicios propiciaron un cambio de alcalde: Josep Maria Vila d'Abadal (CIU) substituyó a Jacint Codina (CIU). Además, el gobierno municipal pasó de ser monocolor a ser una coalición de cuatro partidos: CIU, PSC, ERC y IC-V. Y también cambió la presidencia del ImpeVic —Ente Gestor del SICTED—: Josep Burgaya (PSC) relevó a Ignasi Puig (CIU).

Ignasi Puig, primer teniente de alcalde y presidente de ImpeVic y del Ente Gestor durante la primera edición, comentaba: “La Diputación sabía de nuestra predisposición a participar en proyectos con vocación de trascender, es decir, sin fecha de finalización, incrementales, de mejora continua. Intuíamos que nos ayudaría mucho a crear red, a cohesionar el sector turístico. También a subir el listón de la calidad de la oferta turística. Y a valorizar el patrimonio de la ciudad. Nosotros invitamos a todo el mundo a estar presentes y, por auto selección, un grupo muy numeroso de empresas que también tienen vocación de perdurar, decidieron participar.”

“El éxito de la implantación del SICTED en Vic se explica por diversas razones. Unos sectores turístico y comercial maduros que interpretaron en clave de valor añadido la propuesta que les hicimos la Diputación, la Cámara y el Ayuntamiento. También hubo un equipo técnico muy comprometido con el proyecto: Eugènia Dot, Eli Collelldemont y Carme Abeyà hicieron una gran tarea en promocionar el proyecto y en informar y dar apoyo a los adheridos. De cara al futuro yo pienso que, más importante que aumentar mucho el número de empresas distinguidas, es mantener, consolidar las actuales.”

En la segunda edición participaron 84 establecimientos: los 51 distinguidos de la primera más 33 nuevos adheridos. De estos 33, 8 se dieron de baja antes de las evaluaciones. En mayo de 2008 se hicieron 76 evaluaciones, 25 nuevas y 51 de seguimiento, con el resultado de 73 distinguidos —49 renovaciones y 24 nuevas distinciones— (véase el Apéndice 4).

### 8.1. El Plan de Mejora del Destino

Durante la segunda edición, el Ente Gestor pidió nuevamente opinión sobre las mejoras que se podían introducir en los manuales, los subsectores y el destino. Con ayuda de la empresa consultora, tabuló las respuestas y las presentó a los adheridos para debatirlas. Posteriormente, a partir del análisis y priorización de las sugerencias recogidas y debatidas, el Ente Gestor elaboró el Plan de Mejora del Destino (véase el Apéndice 5). El Plan de Mejora representaba los compromisos contraídos por el Ente Gestor con el turismo, y fue presentado posteriormente en la Mesa de Calidad.

*Dolors Maria Alemany*, quien trabajaba en la Oficina de Turismo desde su creación, en 1982, (también *Josep Cudinachs*), y era autora de la guía turística *Vic. Guía de la ciudad*, reflexionaba: “Lo mejor del SICTED es que nos ayuda a conocer mejor y trabajar codo con codo con el empresariado del sector. Con las empresas eminentemente turísticas —hoteles, museos, restaurantes, Viatges Alemany—, quieras o no, siempre hemos tenido relación. En cambio, con otras empresas hemos empezado a colaborar gracias al SICTED, como los taxistas y las tiendas. Y eso es muy bueno. Para ampliar un poco la familia turística de la ciudad y la consciencia colectiva de Vic como destino turístico.”

“En la Oficina de Turismo estamos trabajando para que se apliquen las mejoras del Plan de Mejoras del Destino. Pero son procesos largos, y hay propuestas muy costosas, algunas de las cuales no dependen de nosotros, sino de otras áreas del Ayuntamiento, o de circunstancias en las que ni tan solo el Ayuntamiento puede incidir. Pero, gracias al SICTED, sí se ha generado una dinámica de mejorar aspectos que el sector turístico ha pedido. Y me parece que eso es muy bueno. Tener un plan de trabajo conjunto. Y darnos cuenta de que en la promoción turística estamos todos, y que estamos trabajando codo con codo, el sector privado y las administraciones. El sector tiene que ver que estamos trabajando para él, y nosotros tenemos que sentirnos apoyados por el empresariado.”

### 8.2. La mesa de calidad

El Reglamento de la Mesa para la Calidad Turística de la ciudad de Vic establecía: *la Mesa es un organismo independiente, creado para facilitar la participación y colaboración de todos los sectores económicos y servicios públicos de la ciudad de Vic en la gestión del SICTED, así como en cualquier otra actividad vinculada con la calidad turística que afecta al destino*. Los miembros de la Mesa eran el presidente del ImpeVic (también presidente de la Mesa), el coordinador de turismo de Vic, el secretario del ImpeVic

(secretario de la Mesa) y 12 vocales representantes de asociaciones o subsectores: Cámara de Comercio de Barcelona, Diputación de Barcelona, Asociación de Turismo Rural, Gremio de Hostelería de Osona, Asociación Vic Informadores, museos, Universidad de Vic, agencias de viajes, empresas de actividades, asociación de comerciantes, Radio Taxi y Taxi Vic (véase la Tabla 6).

**TABLA 6. Miembros de la Mesa para la Calidad Turística de la Ciudad de Vic**

<b>Cargo o subsector</b>	<b>Institución o asociación</b>	<b>Representante 06-07</b>	<b>Representante 07-08</b>
Jefe de la Oficina Técnica	Diputación de Barcelona	Xavier Font	Xavier Font
Presidente	ImpeVic	Ignasi Puig	Josep Burgaya
Secretario	ImpeVic	Jaume Parareda	Jaume Parareda
Coordinador de turismo	Oficina de Turismo de Vic	Eugènia Dot	Dolors Maria Alemany
Museos	Museo Episcopal de Vic	Josep Maria Riba	Josep Maria Riba
Agencias de viajes	Ala Delta	Roser Zorita	Roser Zorita
Comercio	CentreVic	Roger Noguer	Roger Noguer
Alojamiento y restauración	Gremio Hostelería Osona	Joan Naudó	Joan Naudó
Guías de la ciudad	Vic Informadores	Dolors Ruiz	Dolors Ruiz
Universidad de Vic	Universidad de Vic	José Antonio Corral	José Antonio Corral
Empresas de actividades	Baló Tour	Miquel Masallera	Miquel Masallera
Taxis	Radio Taxi	Andreu Duran	Josep Arumí
Taxis	Taxi Vic	Ramon Verdaguer	Ramon Verdaguer
Alojamiento rural	Casas de payés	Maria Parramon	Maria Parramon

Fuente: ImpeVic.

Las actividades de la Mesa de Calidad las establecía el artículo 6 de su Reglamento. Por ejemplo, aprobar anualmente los informes de evaluación de los establecimientos que optasen a distinguirse; definir y medir indicadores de calidad; calcular, analizar e informar de desviaciones respecto a objetivos fijados; proponer nuevos objetivos y estrategias para conseguirlos; alimentar y explotar el cuadro de control...

*Miquel Masallera*, piloto de globos aerostáticos y cofundador y director de operaciones de Baló Tour, comentaba: “La empresa nació en Vic en 1990. Estamos especializados en vuelos turísticos, para particulares y empresas, y en publicidad aérea. A nosotros sí nos ha compensado participar en el SICTED. La gran mayoría de las cosas ya las hacíamos bien, pero nos ha hecho establecer nuevos controles y procedimientos, ser un poco más ordenados en todo, consolidar la gestión, encuestar a nuestros clientes... Ahora bien, pienso que falta promocionar la marca SICTED; de momento los turistas casi no la conocen.”

“En Osona, y en Vic también, todo el mundo ha hecho siempre la guerra por su lado. El SICTED nos está ayudando a las empresas turísticas a sumar esfuerzos y a ir todos a la una. Gracias al SICTED no he ganado clientes, pero sí he conocido mucha gente del turismo; tengo muchas más tarjetas. Ahora faltaría que todos los distinguidos mantuviésemos información de todos, para poder recomendar servicios de calidad a los clientes que nos pidan información. Con la Oficina de Turismo ya tenía hilo directo —me sé el teléfono de memoria— y nos conocemos desde hace mucho tiempo; el SICTED quizás ha reforzado la relación aún más.”

## 9. UN MENSAJE ELECTRÓNICO

Eli Collelldemont recibió muchas felicitaciones el día después al acto de entrega de distintivos en la Sala de la Columna. Al final de la mañana, leyó un mensaje electrónico de Jordi Puigseslloses, un periodista de un diario comarcal:

De: Jordi Puigseslloses  
A: Eli Collelldemont

Fecha: 25/07/08

Asunto: Entrevista sobre el SICTED

Apreciada Eli,

En la edición del diario de pasado mañana queremos incluir un reportaje sobre la implantación del SICTED en Vic. Por favor, si no te importa, me gustaría hacerte una entrevista mañana. Por si quieres prepararte un poco la entrevista, te avanzo unas cuantas preguntas concretas que te formularé (las respuestas las podrán leer los 30.000 lectores habituales de nuestro diario):

1. En resumen, ¿cuáles son las tareas y fases principales de la implantación del SICTED?
2. ¿Por qué el SICTED comprende empresas de tantos sectores económicos, incluso de algunos que no son estrictamente turísticos?
3. ¿El SICTED ha ayudado a gestionar mejor el destino turístico de Vic? ¿En qué actividades ha ayudado más? ¿En cuáles menos?
4. En particular, ¿crees que ha ayudado a coordinar los agentes involucrados en el destino? ¿Me puedes poner algún ejemplo?
5. ¿Quién ha participado en la implantación? ¿Ha participado todo aquel que tiene intereses en el turismo de la ciudad? ¿Cómo crees que ha afectado el SICTED a la red de relaciones entre los agentes involucrados en el turismo de Vic?

Atentamente,

Jordi

## APÉNDICE 1. ACTIVIDADES DE LA OFICINA DE TURISMO DE VIC (EXTRACTO)

### Coordinar y organizar la Oficina de Turismo de Vic

2005

2006

1. Aplicar nuevas tecnologías a la Oficina: informatizar información turística y comercial de Vic e implantar el programa de gestión y consulta de visitas de la Diputación de Barcelona
2. Crear un archivo fotográfico y de prensa: recoger y clasificar prensa y fotografías de Vic

1. Reuniones para coordinarse con entidades de turismo comarcales y empresas turísticas de Vic
2. Crear una base de datos turística de Vic y comarca: de alojamientos, restaurantes, museos, oficinas de turismo, empresas y entidades turísticas
3. Crear un archivo de prensa: recopilar noticias de la Oficina y las actividades que organiza
4. Archivo de fotografía: recopilar y clasificar fotografías de puntos de interés turístico de Vic
5. Estadística de visitas: usar el programa de la DIBA, registro y estadística del número y tipos visitantes a la Oficina, procedencia, tipo de consulta y pernoctación

### Promocionar y dinamizar el turismo de la ciudad

2005

2006

3. Viajes de familiarización y workshop: visitan Vic 15 grupos (estadounidenses, italianos, franceses, brasileños, belgas, alemanes, holandeses e ingleses): 10 press-trips, 4 fam-trips y 1 workshop
4. Asistir a ferias de turismo: Fitur (con Viajes Alemany), Salon de Tourisme (Valle de Sau), Mercado de la Boqueria [Osona Turismo (OT)], Mercat del Ram (OT), Feria Expovacaciones (OT), Sitc [OT, Diputación de Barcelona (DIBA)], Aurillach, Caravaning [OT, Asociación de Campings de Osona (ACO)], Agrotur (DIBA), Salón de la Montaña (OT)
5. Insertar productos en el catálogo DIBA: "Vic, ciudad de las Artes" y "El sábado, a Vic"
6. Prensa sobre la ciudad de Vic: aparición en 24 noticias, reportajes o entrevistas con contenido turístico

6. Asistir a ferias: Fitur (contactos; folletos a DIBA y Turismo de Cataluña (TC)), Salon du Tourisme [con OT, Asociación de Agroturismo de Osona (AAO), DIBA, TC], Adventure Affair (OT, AAO, TC), Mercat del Ram (AAO), SITC (DIBA), Feria de la Ascensión (OT), Caravaning (ACO), Agrotur (OT, AAO, DIBA), Salón de Montaña (OT). Recopilar y analizar las consultas del público interesado en Vic y Osona en los stands de las ferias. Enviar material a través de TC y DIBA a 16 ferias españolas y europeas más
7. Viajes de familiarización y *workshops*: acoger 4 *press-trips* con tour operadores y periodistas extranjeros, 1 *fam-trip* y asistir a 3 *workshops* organizados por TC
8. Prensa sobre la ciudad de Vic: aparición en 15 noticias, reportajes o entrevistas con contenido turístico
9. Insertar productos en el catálogo DIBA: "Vic, ciudad de las Artes" y "El sábado, a Vic"

### Crear y comercializar nuevos productos turísticos

2005

2006

7. Crear un catálogo de productos: 8 paquetes que venderá Viajes Alemany
8. Comercializar paquetes turísticos: visitas y contactos promocionales a 129 agencias de viajes, 43 entidades culturales, 26 agencias de autocares, 10 hoteles y balnearios de Cataluña y algunos de Madrid y Andorra

10. Crear y comercializar nuevos productos: publicar 2 paquetes en el Catálogo de Ocio de Turismo de Cataluña, reeditar Paquetes y firmar convenio con Viajes Alemany
11. Comercializar paquetes: 106 visitas por Cataluña y algunas en Madrid y Alicante: 88 agencias de viajes, 8 medios de comunicación, 4 asociaciones culturales y 6 más

### Proyectos turísticos

2005	2006
<p>9. Crear la Comisión de las Artes, de museos, para promocionar Vic como destino de turismo cultural; 3 acciones: "Visita las Joyas de la Ciudad" (129 visitantes), "Noches de Música y Arte en el MEV" (103) y actividades nocturnas en los museos (400)</p> <p>10. Proyecto de la Ruta del Románico (Osona, el Ripollés y el Bages): señalar y aprobar la ruta sobre el mapa. Planificar tareas</p> <p>11. Proyecto de crear el Centro de BTT de la Plana de Vic</p> <p>12. Colección de 19 postales de Vic: realizadas por fotógrafos profesionales de Vic; expuestas en la Sala de la Caja Manlleu</p> <p>13. Crear 2 elementos de promoción: 66.000 manteles de papel repartidos a 11 restaurantes y diversas banderolas colgadas por la ciudad</p> <p>14. Participación en el plan de acciones de Osona Turismo; comisiones: poetas, gastronomía, románico, industrial y pueblos con encanto</p> <p>15. Editar y distribuir folletos: Vic, ciudad de las artes (19.000 unidades), Guía turística Vic (30.000), Gastronomía (12.000), Ferias y mercados (10.000), Mapa de Vic (15.000), Visitas a la carta (5.000), Paquetes turísticos (5.000)</p> <p>16. Proyecto de colaborar con entidades: renovar los convenios con clubs de Turismo de Cataluña: Turismo activo, Turismo cultural y Turismo gastronómico. Colaborar con la Cooperativa Plana de Vic</p> <p>17. Mantener la página web</p> <p>18. Proyecto de crear de 2 itinerarios a pie</p>	<p>12. Joyas de la ciudad (173 visitantes)</p> <p>13. Noche de las artes: Danza &amp; Arte en el Museo del Arte de la Piel (MAP, 49 personas), Música &amp; Arte en el MEV (122 participantes), Música &amp; Arte en los museos (8 conciertos)</p> <p>14. Exposición Toca y mira</p> <p>15. SICTED: primeras fases del proceso de implantarlo; más de 70 establecimientos adheridos</p> <p>16. Proyecto Ruta del románico: encargar señales y trabajo en curso de crear web y folletos</p> <p>17. Mantener la nueva página web</p> <p>18. Proyecto de crear 2 itinerarios a pie por la ciudad y sus alrededores</p> <p>19. Proyecto Turismo para todos: sensibilizar sobre turismo accesible, con el MEV, MAP, ADFO y ONCE; la DIBA realiza un estudio de accesibilidad; y preparar audioguías</p> <p>20. Audioguías Ruta por el centro histórico de la ciudad de Vic: concretar el proyecto</p> <p>21. Continuación de la Comisión Vic, ciudad de las artes</p> <p>22. Osona Turismo: actividades del Plan de acciones y otras actividades con entes turísticos de Osona y agentes privados; folletos temáticos comarcales; calendario BTT; revista Navidad en Osona (24.000 ejemplares); publicar noticias y publicidad en revistas de turismo; adherir Osona Turismo al programa Barcelona Meeting Total de la DIBA; colaborar en publicaciones: 2 guías y un libro; web <a href="http://osonaturisme.com">osonaturisme.com</a>; intentos de impartir cursos de formación; los proyectos de las comisiones de poetas y románico avanzan y ya tienen subvención FEDER; ruta BTT, continúan los trabajos</p>

### Consultas y visitas guiadas en la Oficina de Turismo

2005	2006
<p>19. Visitas guiadas, sábados por la tarde: 319 visitantes</p> <p>20. Visitas a la Oficina: 26.081 visitantes; incremento del 19% respecto a 2004</p> <p>21. Visitas guiadas a la carta: 5.640 visitantes: en colaboración con la Asociación Vic Informadores. Rutas: Centro Histórico, Catedral, MEV, Museo del Arte de la Piel, Didáctica, Ayuntamiento y Sert</p>	<p>23. Visitas guiadas, sábado por la tarde: 244 visitantes</p> <p>24. Visitas a la Oficina de Turismo de Vic: 30.001 visitantes, 13% de incremento respecto a 2005</p> <p>25. Visitas guiadas a la carta: 7.811 personas</p>

### Subvenciones

2005	2006
<p>22. Subvenciones de turismo: DIBA: 5.000 € (ferias y catálogo de productos); Departamento de Trabajo de la Generalidad: 70% del sueldo de un plan de empleo y 80% del sueldo de dos Agentes de Empleo y Desarrollo Local; Red de Oficinas de Turismo de la Generalidad: 3.170 € (equipamientos)</p>	<p>26. Subvenciones de turismo: de la Red de la DIBA, Red de Oficinas de Turismo de Cataluña de la Generalidad, DIBA para el estudio de accesibilidad, Generalidad para las audio guías, solicitud de un plan de empleo para la temporada de verano</p>

Fuente: Oficina de Turismo de Vic.

## APÉNDICE 2. MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE OFICINAS DE TURISMO (EXTRACTO)

### Buenas prácticas obligatorias

#### Personal del establecimiento. Requisitos generales

- 1.1 Hay un organigrama funcional en el que se definen las responsabilidades de puesto de trabajo
- 1.2 Se utiliza la planificación como herramienta de organización de tareas y recursos
- 1.3 Hay una persona encargada de las relaciones de la entidad o empresa con el organismo competente de velar por la mejora de la calidad de los establecimientos en el destino
- 1.4 El responsable/coordinador de la/las oficinas se reúne periódicamente con el personal
- 1.5 El personal conoce y aplica los procedimientos establecidos en el Plan de seguridad interno
- 1.6 El personal sabe como actuar en caso de accidente de algún trabajador o cliente
- 1.7 Se comunica a los nuevos informadores sus responsabilidades y obligaciones
- 1.8 Todos los informadores conocen y han recibido formación sobre los servicios ofrecidos por la oficina y la manera de proporcionarlos
- 1.9 Hay un Plan de formación para el personal
- 1.10 El personal cuida su imagen frente al cliente
- 1.11 El personal es buen conocedor de la información que se maneja
- 1.12 Hay fórmulas de cortesía y trato al cliente que son conocidas y aplicadas por el personal
- 1.13 El personal tiene conocimientos de idiomas
- 1.14 El personal cumple diligentemente sus deberes y obligaciones

#### Personal del establecimiento. Atención presencial

- 1.15 El personal muestra una actitud cordial y amable al entrar el visitante
- 1.16 El personal asume un papel dinámico en la prestación del servicio
- 1.17 El mostrador de atención al visitante se atiende en todo momento
- 1.18 Se gestiona adecuadamente el tiempo de atención a cada visitante
- 1.19 Se gestiona la entrega de información útil al cliente
- 1.20 El personal hace búsquedas de información adicionales
- 1.21 El informador se despide de forma cordial del visitante

#### Personal del establecimiento. Atención telefónica

- 1.22 El personal contesta de forma diligente al teléfono
- 1.23 Se adopta una fórmula estándar de atención telefónica
- 1.24 El personal hace un uso correcto de la voz durante la comunicación telefónica
- 1.25 En el momento de la despedida se utiliza una fórmula de cortesía y enfatiza la importancia de la visita
- 1.26 Se dispone de un contestador de espera
- 1.27 Se garantiza la atención al visitante incluso fuera del horario de atención
- 1.28 Se gestionan diariamente las peticiones telefónicas

#### Recursos materiales y proveedores. Recursos materiales

- 2.1 Se realizan inventarios de almacén periódicos
- 2.2 Se controlan las necesidades de material promocional

#### Recursos materiales y proveedores. Proveedores

- 2.3 Hay establecido un horario de recepción de mercancías
- 2.4 Hay un procedimiento para la recepción de pedidos
- 2.5 Se cuenta con una base de datos de proveedores legalizados del destino
- 2.6 Se planifica la actividad conjuntamente con los proveedores

#### Organización. Rutinas diarias del lugar del trabajo

- 3.1 Se comprueba la veracidad de la información que se maneja
- 3.2 Hay información en la sala que permite agilizar el servicio de información
- 3.3 Se personalizan todos los envíos de información
- 3.4 El personal responde con rapidez las peticiones de visita o información
- 3.5 Se procura la efectividad en el envío de información
- 3.6 Se gestionan diariamente las peticiones recibidas por correo electrónico
- 3.7 Se mantiene la información ordenada y organizada
- 3.8 Se lleva a cabo un estudio de datos estadísticos y demanda

### **Organización. Limpieza**

- 3.9 Hay una planificación de la limpieza de los elementos y las instalaciones
- 3.10 Se limpia periódicamente el espacio de atención al público
- 3.11 Se garantiza la limpieza y el orden del espacio destinado al almacén de material
- 3.12 Se llevan a cabo los trabajos de orden y limpieza en momentos de menor presencia de público

### **Organización. Consideraciones generales**

- 3.13 Se exhiben los horarios y las tarifas que se aplican en la oficina
- 3.14 Se garantiza la atención incluso fuera del horario de servicio
- 3.15 Se cuenta con un responsable del mantenimiento de la oficina
- 3.16 Se lleva un registro de las averías que se producen en la oficina
- 3.17 Se realizan las revisiones que la normativa vigente exige
- 3.18 Se lleva un registro de las tareas de mantenimiento realizadas y previstas
- 3.19 Se dispone de los instrumentos de trabajo necesarios
- 3.20 Se dispone de información sobre los destinos más próximos
- 3.21 El personal hace un uso eficiente de las nuevas tecnologías
- 3.22 Se garantiza la objetividad y la imparcialidad de la información
- 3.23 La oficina cuenta con información no estrictamente turística
- 3.24 Se exhiben los idiomas hablados por el personal de la oficina
- 3.25 Se hace una evaluación anual para comprobar el cumplimiento del manual de buenas prácticas

### **Instalaciones y equipos. El espacio exterior de la oficina**

- 4.1 La oficina está perfectamente identificada
- 4.2 La oficina cuenta con una adecuada señalización de acceso
- 4.3 Se cumple la normativa vigente sobre accesibilidad para personas con movilidad reducida
- 4.4 La oficina cuenta con un escaparate y una fachada exterior atractivos

### **Instalaciones y equipos. El espacio interior de la oficina**

- 4.5 La iluminación empleada es la adecuada
- 4.6 Se procura que haya un fondo musical agradable
- 4.7 La temperatura ambiente es adecuada
- 4.8 Se integran los valores del destino en el diseño de la estructura y la decoración interior
- 4.9 Se cumple la normativa de emergencia y contra incendios
- 4.10 Se dispone de un botiquín de primeros auxilios
- 4.11 La oficina cuenta con un mobiliario adecuado para la exposición del material informativo
- 4.12 Hay el mobiliario adecuado en la zona de almacén
- 4.13 La oficina cuenta con papeleras
- 4.14 Se exhiben carteles de prohibido fumar, en caso que corresponda

### **Comercialización**

- 5.1 Se facilita información a través de Internet
- 5.2 Se cuenta con información actualizada y veraz en los materiales promocionales y de la sala
- 5.3 La oficina cuenta con publicaciones atractivas y de calidad
- 5.4 Se facilita información de la oficina en sus publicaciones
- 5.5 Se participa en las acciones de promoción del destino

### **Satisfacción del cliente**

- 6.1 La recogida de quejas y sugerencias se considera fundamental para la oficina
- 6.2 Se promueve la aportación de sugerencias y valoraciones del visitante
- 6.3 Las quejas se gestionan adecuadamente
- 6.4 Se lleva un registro de quejas y sugerencias
- 6.5 La oficina dispone de cuestionarios de satisfacción
- 6.6 La información obtenida por los métodos de encuesta se emplea para mejorar el servicio
- 6.7 Se comunica a todo el personal los resultados obtenidos de los sistemas de encuesta empleados
- 6.8 La oficina traslada a los proveedores del destino las quejas recogidas

### **Gestión medioambiental**

- 7.1 Se hace una clasificación correcta de residuos para su reciclaje
- 7.2 Se procura el ahorro de energía
- 7.3 Se mantiene un comportamiento responsable en el uso de productos contaminantes

## **Buenas prácticas recomendables**

### **Personal de la oficina. Requisitos generales**

- 8.1 Están definidas las características de cada puesto de trabajo
- 8.2 Están definidos los parámetros y procedimientos para la valoración de la labor de los empleados
- 8.3 Formación en seguridad al menos de uno de los empleados por turno
- 8.4 Hay establecidos criterios sobre vestuario y aspecto personal
- 8.5 Está definida la plantilla mínima para cubrir las necesidades de atención al visitante
- 8.6 El personal que mantiene relación con los clientes tiene que ir identificado
- 8.7 El personal de la oficina es capaz de atender al cliente en dos idiomas extranjeros
- 8.8 El personal posee un elevado conocimiento de la oferta del destino

### **Recursos materiales y proveedores. Proveedores**

- 8.9 Están definidos los inventarios mínimos
- 8.10 Están definidos los criterios de selección de proveedores
- 8.11 Están definidos los requerimientos de los materiales y los suministros y los requisitos que tienen que cumplir los proveedores
- 8.12 Están documentados los suministros que ofrece cada proveedor
- 8.13 Está definido cómo actuar en caso de incumplimiento de los proveedores
- 8.14 Todos los contratos con proveedores están formalizados por escrito

### **Organización**

- 8.15 La oficina cuenta con una tipología mínima de material promocional gratuito
- 8.16 Se garantiza la prestación del servicio durante un periodo y un horario adecuados
- 8.17 Están definidos los periodos de estacionalidad alta y baja

### **Instalaciones y equipamientos. En espacios comunes**

- 8.18 La oficina está bien situada
- 8.19 Se dispone de un grado mínimo de informatización
- 8.20 Hay adecuados sistemas de calefacción y refrigeración en la oficina
- 8.21 La oficina cuenta con señalización direccional desde los accesos al destino
- 8.22 La señalización de la oficina está estandarizada
- 8.23 La oficina cuenta con detalles de cortesía

### **Comercialización**

- 8.24 Hay información promocional en diversos idiomas
- 8.25 La oficina dispone de un sitio web

### **Satisfacción del cliente**

- 8.26 El personal conoce y aplica los procedimientos para tratar las quejas y reclamaciones

### **Gestión medioambiental**

- 8.27 Se dispone de una declaración medioambiental
- 8.28 Se emplean criterios de gestión medioambiental

*Fuente: Diputación de Barcelona y Cámara de Comercio de Barcelona.*

### APÉNDICE 3. DESTINOS SICTED DE ESPAÑA

<b>Destino</b>	<b>Tipología</b>	<b>Provincia</b>
Adeje	Sol y playa	Tenerife
Águilas	Sol y playa	Murcia
Alcalá de Henares	Ciudades patrimonio	Madrid
Alcalá La Real	Urbano-Cultural	Jaén
Alcázar de San Juan	Urbano-Cultural	Ciudad Real
Alta Anoya	Turismo rural	Barcelona
Antequera	Urbano-Cultural	Málaga
Arona	Sol y playa	Tenerife
Astorga	Urbano-Cultural	León
Ávila	Ciudades patrimonio	Ávila
Baiona	Villas marineras	Pontevedra
Baix Empordà	Sol y playa	Girona
Baños de Montemayor	Villas termales	Cáceres
Benavente	Urbano-Cultural	Zamora
Berguedà	Turismo rural	Barcelona
Burgos	Urbano-Cultural	Burgos
Cáceres	Ciudades patrimonio	Cáceres
Caldes de Montbui	Villas termales	Barcelona
Candelaria	Urbano-Cultural	Tenerife
Cardener	Turismo rural	Barcelona
Carmona	Urbano-Cultural	Sevilla
Cartagena	Urbano-Cultural	Murcia
Ceuta	Urbano-Cultural	Ceuta
Comarca de Matarraña	Turismo rural	Teruel
Comarca del Maestrazgo	Turismo rural	Teruel
Córdoba	Ciudades patrimonio	Córdoba
Costa del Baix Llobregat	Sol y playa	Barcelona
Costa del Maresme	Sol y playa	Barcelona
Cudillero	Villas marineras	Asturias
Cuenca	Ciudades patrimonio	Cuenca
El Puerto de Santa María	Sol y playa	Cádiz
Garraf	Sol y playa	Barcelona
Gijón	Villas marineras	Asturias
Granada	Urbano-Cultural	Granada
Gúdar-Javalambre	Turismo rural	Teruel
Guitiriz	Villas termales	Lugo
Ibiza	Ciudades patrimonio	Ibiza
Jaca-Valle del Aragón	Turismo rural	Huesca
Lanzarote	Sol y playa	Lanzarote
Laredo	Villas marineras	Cantabria
León	Urbano-Cultural	León
Liérganes	Villas termales	Cantabria
Llanes	Villas marineras	Asturias
Lleida	Urbano-Cultural	Lleida
Logroño	Urbano-Cultural	La Rioja
Lorca	Urbano-Cultural	Murcia
Lugo	Urbano-Cultural	Lugo

<b>Destino</b>	<b>Tipología</b>	<b>Provincia</b>
Málaga	Urbano-Cultural	Málaga
Mancomunidad Cabo Peñas	Villas marineras	Asturias
Mancomunidad Islantilla (Lepe-Isla Cristina)	Sol y playa	Huelva
Mancomunidad Municipios Ribera del Tajo	Turismo rural	Guadalajara
Mancomunidad Tierra de Caballeros y Tablas de Daimiel	Urbano-Cultural	Ciudad Real
Mar Menor	Sol y playa	Murcia
Menorca	Sol y playa	Menorca
Montaña Central de Asturias	Turismo rural	Asturias
Montaña de Navarra	Turismo rural	Navarra
Murcia	Urbano-Cultural	Murcia
Nerja	Sol y playa	Málaga
Noroeste	Turismo rural	Murcia
Oviedo	Urbano-Cultural	Asturias
Palma de Mallorca	Urbano-Cultural	Mallorca
Pamplona	Urbano-Cultural	Navarra
Plasencia	Urbano-Cultural	Cáceres
Ponferrada	Urbano-Cultural	León
Portes del Montseny	Turismo rural	Barcelona
Provincia de Pontevedra-Rias Baixas	Sol y playa	Pontevedra
Puente Viesgo	Villas termales	Cantabria
Ribadesella	Villas marineras	Asturias
Ruta Modernista del Vallès Oriental	Turismo rural	Barcelona
Salou	Sol y playa	Tarragona
San Cristobal de la Laguna	Ciudades patrimonio	Tenerife
San Sebastián	Urbano-Cultural	Guipuzkoa
San Vicente de la Barquera	Villas marineras	Cantabria
Sant Hilari de Sacalm	Villas termales	Girona
Santiago de Compostela	Ciudades patrimonio	A Coruña
Sanxenxo	Villas marineras	Pontevedra
Segovia	Ciudades patrimonio	Segovia
Seu d'Urgell	Turismo rural	Lleida
Sevilla	Urbano-Cultural	Sevilla
Sierra Espuña	Turismo rural	Murcia
Sierras Norte de Extremadura	Turismo rural	Cáceres
Tierra Estella	Turismo rural	Navarra
Toledo	Ciudades patrimonio	Toledo
Valencia	Urbano-Cultural	Valencia
Vall de Sau Collsacabra	Turismo rural	Barcelona
Valle de Benasque	Turismo rural	Huesca
Valle de Ricote	Villas termales	Murcia
Vic	Urbano-Cultural	Barcelona
Vilafranca del Penedès	Urbano-Cultural	Barcelona
Villafranca del Bierzo	Turismo rural	León
Zafra	Urbano-Cultural	Badajoz
Zamora	Urbano-Cultural	Zamora
Zaragoza	Urbano-Cultural	Zaragoza

Fuente: <http://www.calidadendestino.es> accedida el 16 de noviembre de 2008 11:14:03.

APÉNDICE 4. EMPRESAS DISTINGUIDAS, PROVINCIA DE BARCELONA (2006-07 Y 2007-08)

	Alta A noia		Costa del Maresme		Costa Baix Llobregat		Berguedà		Calles de Monbui		Garraf		Portes del Montseny		Ruta Mod. Valls Or.		Val de Sau Colk.		Vir		Total	
	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08
Agencias de viajes	-	0	0	0	-	4	1	1	0	0	1	0	0	0	-	0	0	0	3	6	5	11
Albergues	-	0	0	0	-	1	3	3	0	0	0	0	0	1	-	0	0	0	1	1	4	6
Artesanos	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios	-	3	0	1	-	15	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	19
Balnearios	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-	0	0	0	0	0	1	1
Bares y cafeterías	-	0	0	0	-	0	0	1	0	0	0	2	0	1	-	0	0	0	0	0	0	4
Campings	-	0	0	1	-	0	2	4	0	1	0	1	0	0	-	0	0	0	0	0	2	7
Casas rurales	-	23	1	1	-	0	21	20	0	0	1	8	8	-	0	3	5	2	2	35	60	
Comercio	-	1	0	4	-	6	1	1	5	7	1	4	0	0	-	4	3	4	11	13	21	44
Convention bureau	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Empresas de ocio activo	-	0	2	3	-	3	5	6	1	1	1	2	1	1	-	1	1	1	2	3	13	21
Estaciones de esquí	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Servicios de guías	-	0	0	0	-	0	2	2	0	0	0	1	0	0	-	1	0	0	10	10	12	14
Hoteles y apartamentos	-	0	9	27	-	9	4	8	0	0	6	8	2	2	-	3	1	0	3	3	25	60
Alquiler de coches	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	1	0	1
Museos y centros intérpr.	-	0	0	0	-	2	11	13	0	0	1	3	2	3	-	1	1	1	4	4	19	27
Oficinas de turismo	-	2	1	3	-	1	5	7	1	1	3	4	0	0	-	0	3	3	4	4	17	25
Organizador congresos	-	0	0	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	1
Palacios de congresos	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1	1	1	1
Espacios naturales proteg.	-	0	0	0	-	1	0	0	0	0	0	2	1	1	-	0	0	0	0	0	1	4
Playas	-	0	0	1	-	2	0	0	0	0	7	12	0	0	-	0	0	0	0	0	7	15
Policía	-	0	0	2	-	0	0	0	1	1	1	0	0	2	-	0	0	0	0	1	2	6
Puertos deportivos	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Restaurantes	-	2	0	1	-	14	7	11	1	1	3	10	2	3	-	1	2	2	8	17	23	62
Taxis	-	0	4	4	-	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-	0	0	0	2	7	7	12
Transporte turístico	-	0	0	0	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	-	31	17	49	-	59	62	77	9	12	24	50	18	24	-	11	14	16	51	73	195	402

Fuente: Diputación de Barcelona.

## APÉNDICE 5. RESUMEN DEL PLAN DE MEJORA DEL DESTINO VIC (2008)

### RED DE COMUNICACIONES

<b>Señalización</b>	Señalización direccional	
	Señalización turística	Estudiar si hay confusión en el itinerario. Hablar con urbanismo de toda la señalización turística
	Señalar las rutas y frecuencia en paradas de bus	Señalizarlo. Hablar con los de Bus Urbano
<b>Transporte público</b>	Aumentar el carril bici y potenciar el BiciVic	El Plan de Barrios contempla nuevos carriles y el Plan de Inversiones, un nuevo servicio: BiciVic
	Aumentar el transporte público dentro de Osona	Se está llegando a acuerdos con municipios de Osona para extender el servicio de bus urbano
	Mejorar las conexiones con Barcelona: tren, bus	
	Ampliación del horario de taxi a 24h	Reunirse con las dos asociaciones de taxis de Vic
	Modernizar el sistema de Radio Taxi	Reunirse con las dos asociaciones de taxis de Vic
	Mejorar calidad transporte público que llega a Vic	
<b>Comun. aeropuerto</b>	Tener servicio de autobús, taxi...	Estudiar la frecuencia actual y cómo intervenir
<b>Parking</b>	Aumentar la capacidad de espacios de aparcamiento	Se están haciendo aparcamientos, como el de la Rambla Tarradallas
<b>Circulación</b>	Preferencias de paso para el taxi en algunas calles	

### SERVICIOS DE LIMPIEZA E HIGIENE

<b>Servicios públicos</b>	Poner servicios públicos en la zona turística	Habría que encontrar un sistema higiénico, integrado en el paisaje urbano y seguro
	Papeleras en los espacios de interés	Comunicarlo al departamento correspondiente
<b>Limpieza de la ciudad</b>	Aumentar las horas o días de servicio de limpieza	
	Subvencionar la recogida de basuras en polígonos	
	Aumentar la limpieza los viernes por la mañana	Comentarlo al departamento correspondiente
<b>Mobiliario urbano</b>	Aumentar el número de contenedores de basura	

### PROMOCIÓN

<b>Acciones de promoción</b>	Acciones conjuntas sectores público y privado	Se continuará trabajando en <i>workshops</i> , ferias...
	Crear un plan de actuaciones promocionales	Trabajo en curso en nueva marca paraguas. Interesa que los privados también la sientan propia
	Modificar el web <a href="http://www.victurisme.com">www.victurisme.com</a>	Este año lo actualizamos y el año que viene lo cambiaremos
	Actividades en barrios anexos al centro	
	Más difusión del SICTED	Se hará: acto de entrega local de distintivos, edición del folleto y nota de prensa del acto
	Marcar los <i>smartpoints</i> en el mapa de Vic	Marcarlo en los mapas a medida que se vayan haciendo las reediciones de los mapas

### SEGURIDAD CIUDADANA Y CIVISMO

<b>Seguridad</b>	Aumentar la dotación de agentes de seguridad	Comunicarlo a la Guardia Urbana
------------------	--	---------------------------------

### ALOJAMIENTO

<b>Oferta de camping</b>	Tener zonas para autocaravanas, tiendas...	Se está trabajando
<b>Oferta hotelera</b>	Tener oferta de alojamientos económicos	Se está trabajando
	Más volumen de oferta hotelera	Se está trabajando

## SERVICIOS Y RECURSOS TURÍSTICOS

<b>Horarios</b>	Los lunes la mayoría de tiendas están cerradas	
	El domingo no hay nada	Se está trabajando en el nuevo mercado del sur de domingo
	Extender los horarios de los museos, catedral...	Reunión museos-guías
<b>Diversidad de oferta</b>	Crear más infraestructura turística: auditorio, palacio de congresos...	Recinto ferial nuevo, nuevo complejo cultural...
<b>Desestacionalizar el sábado</b>	Actividad lúdica para gente 20-40 años	
	Museo en les Curtidurías	Se está moviendo alguna idea, pero de manera embrionaria
	Trabajar sectores público y privado para que los domingos haya actividades de interés	Se está trabajando en el mercado del sur, que será en domingo
<b>Recursos</b>	Adecuar la Capella Fonda: limpiar y ordenar el espacio, y restaurar la maqueta de Sert	Pedir presupuesto
	Crear un espacio de picnic	Pedir presupuesto
	Mantener la escultura pública	
<b>Proteger el sector</b>	Proteger los guías de Vic del intrusismo de otros guías sin título oficial de la Generalidad	

## INFORMACIÓN

<b>Información general</b>	Tener apoyos de información en zonas turísticas	Tenemos los <i>smartpoints</i>
	Tener apoyos de información fuera de la Oficina	
	Las empresas de actividades quieren su información en el web de Turismo, o bien un enlace para que los visitantes tengan toda la información de la empresa	Incluir las en el nuevo web de la Oficina de Turismo
<b>Información turística</b>	Aumentar los puntos de información turística: estación de tren, de autobuses...	
<b>Información museos</b>	Informar de los museos a los establecimientos por donde pasan los visitantes	Decir a los museos que intercambien información con establecimientos SICTED
<b>Información medioambiental</b>	Mejorar información sobre reciclaje	
<b>Crear productos</b>	Crear cesta- <i>souvenir</i> de productos gastronómicos típicos: salchichón, <i>pa de pessic</i> , chocolate...	Se está trabajando
<b>Accesibilidad</b>	Eliminar las barreras arquitectónicas	Se está trabajando

## DEMANDA TURÍSTICA

<b>Nuevos mercados</b>	Potenciar "Vic, ciudad de la suerte"	
	Captar turismo del flujo de compañías <i>low cost</i>	Estudiarlo
	Permitir visitar obradores de embutidos o granjas	Hablar con la Cooperativa Plana de Vic
<b>Turismo religioso</b>	Turismo religioso	
<b>Turismo deportivo</b>	Potenciar universidad y grupos deportivos	

Fuente: Instituto Municipal de Promoción y Economía de Vic (ImpeVic).