



Vol 5, Nº 13 (Diciembre/Dezembro 2012)

NOTA PEDAGÓGICA DEL CASO PRÁCTICO “LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA ESPAÑOL DE CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS (SICTED)”

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

Resumen

Esta nota pedagógica es una guía para ayudar a los profesores a utilizar el caso práctico “La implantación del Sistema Español de Calidad Turística en Destinos (SICTED)”. Primero, la nota explica los *objetivos de aprendizaje* del caso, es decir, lo que el estudiante aprenderá resolviéndolo. A continuación, describe su *pedagogía básica*, con datos como los estudios, niveles y asignaturas en los que es apropiado. Después, informa sobre su contenido mediante un *resumen del caso*. Seguidamente, indica la *metodología de investigación* utilizada para elaborarlo. Luego especifica los *temas clave* y los *vínculos teóricos*, o sea, las teorías, modelos o conceptos que el caso permite poner en práctica. Después formula unas *preguntas de discusión* y sugiere unas *respuestas*. Finalmente, presenta una *bibliografía*.

Palabras clave

Sistema de calidad en destino - SICTED - Gestión de destinos turísticos - Nota pedagógica - *Stakeholders* - Redes - Turismo

Title

Instructor's manual for the case study “Establishing the Spanish Quality System for Tourist Destinations (SICTED)”

* 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.

Abstract

This is a teaching guide for the case study "Adoption of the Integrated Quality System for Spanish Tourist Destinations (SICTED)". It begins with a description of the learning objectives of the case study, i.e. what students will learn by working on it. Then there are basic educational proposals, with guidance on courses, levels and subjects where it would be appropriate. There follows an outline of the research methodology used to compile it. Then there are the key issues and theoretical links, i.e. the theories, models and concepts that have a bearing on the case. There follow some questions for discussion and some suggested answers. And finally there is a bibliography.

Keywords

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

1. OBJETIVOS DEL CASO

- Conocer el modelo de calidad SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos), apreciar la dificultad que comporta ponerlo en práctica en un destino turístico concreto y comprender su utilidad potencial como herramienta de gestión de destinos.
- Analizar el concepto de producto turístico, compararlo desde las perspectivas de la oferta (individual y colectiva) y la demanda (experiencia turística), y proponer formas de mejorar su calidad.
- Aplicar una clasificación de las funciones de los entes de gestión de destinos y evaluar el efecto que ha causado implantar el SICTED en un destino sobre el conjunto de actividades que lleva a cabo su ente de gestión turística.
- Aplicar nociones del enfoque de los agentes interesados (*stakeholders*) para identificar, clasificar y valorar los agentes de un destino que han participado en el establecimiento del SICTED.
- Aplicar rudimentos de la teoría de las redes sociales para valorar el impacto del SICTED sobre la red de relaciones de un destino turístico.

2. PEDAGOGÍA BÁSICA

En estudios de turismo, el caso sirve para asignaturas sobre planificación y gestión de destinos turísticos, para analizar las funciones de los entes de gestión de destinos (*destination management organizations, DMO*) y para comprender la difícil tarea de coordinar los diversos agentes que intervienen en la producción e influyen en la calidad de la experiencia turística. En carreras sobre administración pública, es útil para conocer un ejemplo de cooperación entre los sectores público y privado. En estudios sobre dirección de empresas, es apto para darse cuenta de la necesidad de encontrar un equilibrio entre la competición y la cooperación al formular e implementar la estrategia, y también para aplicar conceptos sobre redes empresariales.

Gracias a su estilo sencillo, el caso puede usarse en estudios de grado, pero, a la vez, contiene suficiente material como para que estudiantes de máster puedan analizarlo en profundidad. Como quiera que sea, antes de trabajar el caso, es necesario que los alumnos hayan adquirido los conocimientos que el caso permite poner en práctica. Según los estudios en que se use, dichos conocimientos hacen referencia a: funciones y actividades de las DMOs, concepto comprensivo de producto turístico, ventajas de la cooperación público-privado, *coopetición* y características estructurales de las redes sociales. Por otra parte, en general, es mejor utilizar el caso hacia el final de las asignaturas, cuando el estudiante dispone de un mayor arsenal de teorías que aplicar.

3. RESUMEN DEL CASO

El texto relata la implantación del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos en la ciudad de Vic, entre 2006 y 2008. Primero describe el turismo de Vic: la oferta (atractivos e infraestructura), la demanda (número y perfiles de los visitantes) y los entes de gestión turística. En segundo lugar, extracta el modelo de calidad SICTED: objetivo, alcance y beneficios; funciones del Ente Gestor; contenido de los manuales de buenas prácticas; proceso de evaluación; sistema de reconocimiento; e indicadores del cuadro de control. A continuación, el caso práctico narra los orígenes del SICTED en España, en la provincia de Barcelona y en Vic. Y, después, explica propiamente las etapas del establecimiento del SICTED en Vic: sesiones formativas y colectivas, asistencias individuales, resultados de las evaluaciones, plan de mejora del destino y Mesa de Calidad.

En el caso hay intercalados comentarios textuales de catorce participantes en la implantación: cinco miembros del Ente Gestor: Dolors Maria Alemany, Josep Burgaya, Eli Colleldemont, Eugènia Dot e Ignasi Puig; cinco representantes de establecimientos distinguidos: Dolors Ruiz (Vic Informadores), Roger Noguer (CentreVic), Miquel Masallera (Baló Tour), Roser Zorita (Viajes Ala Delta), Josep Arumí (Radio Taxi) y Lourdes Alemany (Viajes Alemany); además de Xavier Font (Diputación de Barcelona), Victòria Silberstein (Cámara de Comercio) y Emma Pla (Tea-Cegos Consultur). Los comentarios son puntos de vista diversos en relación al SICTED, detalles de episodios que tuvieron lugar durante el proceso de implantación y valoraciones acerca del impacto que causó el SICTED sobre las relaciones entre los agentes turísticos. Con todo, la perspectiva principal del caso es la del Ente Gestor, personificada en Eli Colleldemont, coordinadora del SICTED en Vic.

Al final del caso se formulan unas preguntas que orientan al estudiante sobre cómo resolverlo: ¿cuál es la filosofía de este sistema de calidad?, ¿cómo ha influido sobre la gestión del destino?, ¿qué efecto ha ejercido sobre la red de relaciones del sector turístico? En último término, unos apéndices amplían ciertos contenidos del caso: un folleto de paquetes turísticos, la lista de actividades de la Oficina de Turismo de Vic, la relación de buenas prácticas para las oficinas de turismo, el listado de destinos SICTED de España, la serie de empresas distinguidas en la provincia de Barcelona y el plan de mejora del destino.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes de información que se utilizaron para elaborar el caso práctico fueron las siguientes:

- Entrevistas personales a cinco miembros del Ente Gestor, a cinco representantes de establecimientos distinguidos y, respectivamente, a un representante de la Diputación de Barcelona, de la Cámara de Comercio y de Tea-Cegos Consultur.
- Documentos de trabajo de la metodología SICTED: manuales de buenas prácticas, manual del gerente, reglamento de la Mesa de Calidad, presentaciones de las sesiones formativas, normas de utilización del logotipo, etcétera.
- Observación personal del autor, el cual participó en el proceso de distinción de la Oficina de Movilidad de la Universidad de Vic y asistió a sesiones de sensibilización, de formación, mesas de calidad y encuentros interdestinos.
- La información sobre la demanda turística y sobre la organización de la Oficina de Turismo de Vic se obtuvo del web y de memorias anuales de la propia Oficina. Los datos sobre la oferta provino del Anuario Socioeconómico de Vic, de diversos webs (Idescat, Osona Turismo...), de la guía turística *Vic. Guia de la ciutat* (Alemany, 2006), de folletos promocionales, etc.
- La información sobre la implantación del SICTED en España y en la provincia de Barcelona procedió de los webs de la Diputación de Barcelona, de la Secretaría General de Turismo y de www.calidadendestino.es. En la bibliografía del final aparecen otras obras utilizadas en la elaboración del caso práctico.

5. TEMAS CLAVE

- Implantación de un sistema de calidad turística en destino: SICTED.
- Concepto de producto turístico desde el punto de vista de la demanda: la experiencia turística.
- Funciones de las organizaciones de gestión de destinos turísticos.
- Identificación, valoración y coordinación de los *stakeholders* de un destino.

6. VÍNCULOS TEÓRICOS

Lacosta (2005) revisa diversos instrumentos de gestión turística de ámbito local del sistema de calidad turística española en destinos: los Planes de Excelencia y los de Dinamización Turística, el SICTED y el proyecto Municipio Turístico Sostenible. Este caso permite conocer una implementación real del SICTED en un municipio y ver cómo se concretan los elementos de este modelo de calidad cuando se ponen en práctica. El caso sirve, entonces, para ilustrar el modelo de calidad SICTED y para comprender la complejidad de su puesta en práctica.

De otro lado, Buhalis (2000) argumenta que el turista percibe el destino de forma comprensiva, como una experiencia global. A menudo el visitante no se da cuenta de que el producto turístico que constituye un destino lo producen empresas independientes. La calidad de la experiencia turística y la satisfacción del turista dependen de la calidad de los servicios individuales, pero también del grado de coordinación que haya entre las empresas que los prestan. En consecuencia, existe un gran solapamiento entre la comercialización del destino en su conjunto y la de cada proveedor individual. Por tanto, la competitividad de cada agente está frecuentemente interrelacionada con la de los otros. Hasta cierto punto, son difíciles de distinguir. Este caso práctico pone de manifiesto esta interrelación y presenta una metodología para gestionarla.

Por otra parte, diversos trabajos clasifican las actividades, funciones o roles de los entes gestores de destinos turísticos, por ejemplo, Godfrey y Clarke (2000), Ritchie y Crouch (2003) y OMT (2004). Presenza *et al.* (2005) agrupan el conjunto de actividades de las DMOs en dos grandes funciones: la comercialización externa del destino y el desarrollo interno del destino.

La primera incluye actividades que persiguen atraer visitantes al destino. Son externas porque tratan de influir sobre personas que se encuentran fuera del destino. Estas actividades son: organización de exposiciones y acontecimientos, y asistencia a ferias; viajes de familiarización; centros de atención telefónica; quioscos de información turística; publicidad al consumidor (en prensa, radio, televisión, exterior e Internet); publicidad a los intermediarios (en revistas y diarios del sector); marketing directo; publienvíos de folletos, guías y revistas, y *e-mailings*; boca-oreja o comentarios favorables de los visitantes; *publicity* (acontecimientos, ruedas de prensa, dossiers de prensa); relaciones públicas (relaciones con público interesados e imagen corporativa); campañas intensivas de visitas a agencias y en ferias (*sales blitzes*); programas de promoción cooperativos entre la DMO y el sector turístico; y marketing a través del web de la DMO.

La segunda función, el desarrollo interno del destino, comprende el resto de actividades para desarrollar el turismo en el destino. Son las que no hacen referencia al marketing externo y se dirigen a personas de dentro del destino. La más importante es *coordinar los agentes interesados (stakeholders)* del destino. Sin esta competencia crítica, sin conseguir la cooperación de los agentes, la DMO no puede movilizar los recursos necesarios para llevar a cabo el resto de actividades. Por eso la capacidad de la DMO de desarrollar el destino depende del número y calidad de relaciones que mantiene con los agentes; en términos de análisis de redes sociales: esta capacidad depende de su centralidad, que le otorga poder social.

A parte de la coordinación de los agentes interesados, las DMOs se encargan de siete actividades más de desarrollo interno. Dos que casi pueden ponerse en práctica con la iniciativa y los recursos de la DMO. Por una parte, los servicios de atención e información al visitante. Y, por otra, la investigación, es decir, la recolección (y difusión entre los *stakeholders*) de información sobre la demanda y la oferta turística, y también acerca de oportunidades que podría aprovechar el destino. Y cinco actividades que tienen que ser implementadas por otros agentes, más que por la propia

DMO: la calidad de la experiencia del visitante, el desarrollo de los recursos humanos, las finanzas y el capital riesgo, la custodia de los recursos y la gestión de crisis.

Por último, dos teorías aparecen a menudo en la literatura aplicadas al estudio de la gestión de destinos turísticos: el enfoque de los *stakeholders* y la teoría de las redes sociales. El modelo de los *stakeholders*, o agentes con intereses en una organización, introducido por Freeman (1984), permite identificar y valorar los actores más sobresalientes de un destino. La clasificación más simple los divide en tres grupos: la industria, el gobierno y los residentes. Los principales atributos para valorar su importancia son el poder y la legitimidad. Por su parte, la teoría de las redes sociales sirve para analizar el capital social de actores individuales, las interacciones entre los actores del destino y, también, las características globales de la red. El presente caso es útil para ilustrar nociones básicas de estas dos teorías.

7. PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- En resumen, ¿cuáles son las tareas y fases principales de la implantación del SICTED?
- ¿Por qué el SICTED comprende empresas de tantos sectores económicos, incluso de algunos no estrictamente turísticos?
- ¿El SICTED ha ayudado a gestionar mejor la ciudad de Vic como destino turístico?, ¿a qué actividades ha ayudado más?, ¿a cuáles menos?
- En particular, ¿crees que el SICTED ha ayudado a coordinar los agentes interesados del destino?, ¿puedes poner algún ejemplo?
- ¿Quién ha participado en implantación del SICTED?, ¿ha participado todo aquél 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?

8. RESPUESTAS SUGERIDAS

8.1. En resumen, ¿cuáles son las tareas y fases principales de la implantación del SICTED?

En pocas palabras, las fases son tres:

- Una previa, desde que un ayuntamiento o un ente supramunicipal decide implantar el sistema en su destino, y lo solicita a la administración correspondiente, hasta que obtiene la aprobación y el estatus de Ente Gestor del SICTED.
- Entonces, después de la difusión y la sensibilización entre el sector turístico, comienza la implantación de los manuales de buenas prácticas en los establecimientos individuales, la cual culmina con las evaluaciones y las entregas de distintivos. Esta fase se centra en la gestión de empresas individuales.
- Durante la tercera fase, enfocada en la gestión del destino en su conjunto, el Ente Gestor recoge sugerencias de mejora, las tabula y las analiza, las somete a debate, y las presenta a la Mesa de Calidad. Paralelamente, también recoge la información necesaria para elaborar el cuadro de control.

8.2. ¿Por qué el SICTED comprende empresas de tantos sectores económicos, incluso de algunos no estrictamente turísticos?

Porque la satisfacción del turista en el destino depende de la calidad de múltiples servicios, turísticos y no turísticos, públicos y privados; y también depende del grado de coordinación que haya entre las organizaciones que prestan tales servicios. Gestionar un destino es una tarea compleja, a causa de la diversidad de personas y organizaciones involucradas en la creación y prestación de los servicios, las

cuales tienen objetivos diversos, a menudo en conflicto. El SICTED reconoce la naturaleza transversal del turismo respecto a la interdependencia de los servicios que participan en la producción conjunta de la experiencia turística de un destino. Por otra parte, los beneficios (y costes) que reporta el turismo también son transversales.

Desde el punto de vista de los visitantes, un destino turístico es un producto integral, una marca que ofrece una experiencia turística. Son lugares a los que la gente viaja y decide quedarse un tiempo para disfrutar de ciertos atractivos. Antes de visitarlos, se crea una imagen del destino y unas expectativas. Durante las vacaciones, “consume” el destino como una experiencia comprensiva, sin darse cuenta de que cada ingrediente del producto está producido y gestionado por agentes diversos. Después de la visita, la impresión global determina la imagen del destino.

8.3. ¿El SICTED ha ayudado a gestionar mejor la ciudad de Vic como destino turístico?, ¿a qué actividades ha ayudado más?, ¿a cuáles menos?

Sí, el establecimiento del SICTED en Vic ayudó a la Oficina de Turismo —y al ImpeVic— a aumentar la eficacia con que ejecutaba diversas funciones, y a aumentar el número de actividades que llevaba a cabo. Siguiendo a *Presenza et al.* (2005), el SICTED contribuyó sobre todo a la función de desarrollar internamente el destino, aunque también tuvo un impacto positivo en la comercialización externa del destino. Y, a parte de los efectos tangibles que tuvo durante sus dos primeros años de implantación, seguramente el SICTED sentó las bases que permitirían conseguir nuevas mejoras en la gestión del destino en el futuro.

Los siguientes son algunos ejemplos concretos de contribuciones al desarrollo interno del destino —dejando de lado la importante contribución a la coordinación de los agentes del destino, cuestión que se comenta en la respuesta a la pregunta 4:

- El servicio de atención e información al visitante mejoró, dado que las propias dos oficinas de información turística de la ciudad se adherieron al sistema, se evaluaron en el cumplimiento de las buenas prácticas y obtuvieron el distintivo.
- La investigación sobre la demanda turística mejoró gracias a la instauración, por parte de todos los distinguidos, de una encuesta a los visitantes sobre sus perfiles y sobre su satisfacción con los servicios del destino. También aumentó el grado de conocimiento de la oferta turística que tenía la Oficina, gracias a sus visitas regulares a los establecimientos adheridos.
- La calidad de la experiencia del visitante tuvo que mejorar gracias al cumplimiento del manual de buenas prácticas por parte de 73 establecimientos de la ciudad y gracias a las sugerencias recogidas en el Plan de Mejora del Destino.
- El SICTED contribuyó a desarrollar los recursos humanos porque todos los adheridos siguieron las sesiones formativas establecidas en el proceso, y porque también el personal de la Oficina de Turismo recibió formación específica sobre gestión de la calidad y de destinos turísticos.
- En cuanto a la financiación, la Oficina de Turismo pudo poner en práctica un sistema de calidad en destino a un coste muy reducido —el equivalente al 80% del salario de un técnico—, gracias a que la Diputación de Barcelona y la Cámara de Comercio financiaron el proyecto.
- Respecto a la custodia de los recursos, el Plan de Mejora del Destino recogió propuestas de mantenimiento de infraestructuras de la ciudad.
- No se dio ninguna situación que hiciera necesario gestionar una crisis; pero, si se diera, la Oficina estaría mejor preparada para hacerlo después de la implantación del SICTED.

En referencia a la función de comercialización externa del destino, el SICTED hizo también algunas contribuciones positivas:

- Mejora de la imagen del destino y del posicionamiento asociado a la calidad.

- Las relaciones públicas establecidas a través de la aparición de noticias en medios de comunicación sobre la implantación del SICTED en Vic y sobre actos públicos interdestinos de entrega de diplomas.
- Publicidad gratuita, al aparecer Vic en listas de destinos SICTED, como el web calidadendestino.es de la Secretaría General de Turismo.
- La inclusión de los establecimientos distinguidos en el web de la Oficina de Turismo de Vic.
- La utilización del logotipo de calidad en el web de la Oficina y de establecimientos distinguidos, así como en correspondencia y folletos turísticos.
- El fomento de comentarios positivos de los turistas, de boca en boca, sobre su experiencia en Vic.

8.4. En particular, ¿crees que el SICTED ha ayudado a coordinar los agentes interesados del destino?, ¿me puedes poner algún ejemplo?

Sí, ayudó. Probablemente esta fue la principal contribución del SICTED a la gestión turística de Vic, la cual es necesaria para llevar a cabo con eficacia muchas de las actividades mencionadas en la respuesta anterior. El sistema permitió a la Oficina conocer organizaciones con las que previamente no tenía relación y también sirvió para estrechar lazos que ya tenía establecidos. Muchos adheridos entraron en la Oficina por primera vez gracias al SICTED y conocieron a su personal. El SICTED también contribuyó a coordinarse mejor la Oficina de Turismo con otros departamentos del Ayuntamiento: cultura, urbanismo, policía, limpieza... y con la Universidad.

A la vez, el SICTED propició un mejor entendimiento entre la Oficina y otras instituciones externas al destino, como la Diputación de Barcelona, la Cámara de Comercio y Tea-Cegos Consultur. Y entre la Oficina y otros destinos de la provincia de Barcelona e, incluso, de fuera de Barcelona, gracias a los encuentros interdestinos. También ayudó, posiblemente en menor medida, a que el conjunto de establecimientos se conociesen más y se coordinasen mejor entre sí, a causa de que coincidieron en diversas sesiones formativas y colectivas y en diversos actos públicos. En definitiva, el SICTED contribuyó a coordinarse mejor los sectores público-privado, público-público y privado-privado.

Los siguientes ejemplos muestran mejoras concretas en la coordinación entre los agentes:

- La revista *Detall* introdujo temáticas nuevas sobre los atractivos turísticos de la ciudad y comenzó a repartirse en la Oficina de Turismo, a raíz de la colaboración entre CentreVic y la Oficina de Turismo.
- En una sesión del SICTED, a partir de los comentarios de unas agentes de viajes sobre la falta de personal cualificado en el uso del programa Amadeus, un representante de la Universidad de Vic les planteó la posibilidad de montar un curso en colaboración con las agencias de la ciudad.
- A partir de unas propuestas sobre la organización de los taxis en Vic, se promovió una reunión entre las dos asociaciones de taxistas de la ciudad.
- Como consecuencia de unas cuestiones sobre los horarios de apertura de algunos equipamientos, la Oficina de Turismo planteó una reunión entre la Asociación Vic Informadores y los museos de la ciudad.
- Algunos establecimientos adheridos sugirieron promover que todos los establecimientos SICTED de Vic tuviesen información —folletos, tarjetas...— sobre el resto de adheridos, para poderse la entregar a sus respectivos clientes cuando éstos la solicitasen.
- En una sesión colectiva, surgió la idea de que crear una cesta-souvenir con productos típicos de la ciudad, mediante la colaboración de ciertos establecimientos de Vic.
- Se organizaron unas visitas guiadas de los atractivos de la ciudad específicas para policías municipales, a raíz de una demanda de la misma policía.

8.5. ¿Quién ha participado en implantación del SICTED?, ¿ha participado todo aquél 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?

Una clasificación típica de los *stakeholders* de un destino distingue entre el gobierno (G), la industria (I) y los residentes. La impulsora principal del SICTED fue la Secretaría General de Turismo (SGT) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España (G), junto a la Federación de Española de Municipios y Provincias (FEMP, G). La SGT y la FEMP otorgaron a la Oficina Técnica de Turismo de la Diputación de Barcelona (G) la metodología para desplegar el SICTED en la provincia de Barcelona. La Diputación se asoció a la Cámara de Comercio de Barcelona (I) para implantar el sistema conjuntamente. El Instituto Municipal de Promoción y Economía del Ayuntamiento de Vic, a través de la Oficina de Turismo de Vic (G), fue uno de los diez Entes Gestores de destinos de Barcelona que instauraron el SICTED. La SGT, la FEMP, la Diputación, la Cámara de Comercio y la Oficina contrataron empresas consultoras turísticas (I) para dar apoyo en diversas tareas del proceso.

En 2008 setenta y tres establecimientos de Vic obtuvieron el distintivo SICTED (aunque participaron unos diez más). De los setenta y tres, más del ochenta por ciento eran privados (I) y, el resto, públicos (G) —como la propia Oficina de Turismo y la guardia urbana—, o mixtos (I, G) —como el Museo Episcopal y la Universidad de Vic. Por otra parte, asociaciones formales de empresas (I) ayudaron a difundir el SICTED entre sus miembros y los representaron en la Mesa de Calidad, por ejemplo, el Gremio de Hostelería de Osona, CentreVic, la Asociación Vic Informadores, Radio Taxi y Taxi Vic. Además, el ImpeVic designó como vocales rotativos de la Mesa de Calidad a representantes de subsectores sin asociación formal (I): de las agencias de viajes, empresas de actividades, hoteles y casas rurales. El autor del caso opina que llamaban la atención dos ausencias. Por un lado, la de la Dirección General de Turismo del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalidad de Cataluña (G). Por otro lado, tampoco participaron representantes de la población local (R) —a parte de las administraciones gubernamentales participantes—, por ejemplo, asociaciones vecinales, culturales, folclóricas, deportivas, religiosas...

En fin, el SICTED tejió una red de personas y organizaciones que se enredó en la red turística preexistente. En Vic, la instauración del SICTED aumentó el grado de centralidad de la Oficina de Turismo porque le permitió conectarse con nuevos agentes y reforzar la relación con otros. El SICTED también aumentó la densidad de la red porque ayudó a incrementar el número de conexiones entre los actores turísticos de la ciudad. En la provincia de Barcelona, el SICTED probablemente contribuyó a la centralidad de la Diputación, respecto a los ayuntamientos y entes supramunicipales, y de la Cámara de Comercio, respecto a las empresas.

9 BIBLIOGRAFÍA

Ajuntament de Vic (2008): "Anuari socioeconòmic de Vic 2007". Ajuntament de Vic, Vic.

Alemany, D. M. (2006): "Vic. Guia de la ciutat". Eumo, Vic.

Buhalis, D. (2000): "Marketing the Competitive Destination of the Future." En revista *Tourism Management*, N. 21, p. 97-116.

Corral, J. A.; Puigví, S.; Ferrer, L. (2009): "¿Cómo ha ido la feria? Estimación del impacto económico de acontecimientos turísticos: tres estudios de caso". En revista *Cuadernos de turismo*, N. 24, p. 9-27.

Dirección General de Turismo (1999): "Plan integral de calidad del turismo español: 2000-2006". Dirección General de Turismo, Ministerio de Economía y Hacienda; Madrid.

Godfrey, K.; Clarke, J. (2000): "The Tourism Development Handbook. A Practical Approach to Planning and Marketing". Thomson, Londres.

La Caixa (2008): "Anuario Económico de España 2007". Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona.

Lacosta, A. J. (2005): "Los instrumentos de planificación y gestión turística en el ámbito local. Aproximación a su implantación y desarrollo en Aragón". En revista *Economía Aragonesa*, N. 26, p. 96-133.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2008): "SCTE. Sistema de calidad turística española". Secretaría de Estado de Turismo, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (2004): "Survey of Destination Management Organisations Report". OMT, Madrid.

Presenza, A.; Sheehan, L.; Ritchie, J. R. B. (2005): "Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations". En revista *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, N. 3.

Pujol, L.; Pla, E. (2005): "Análisis de los resultados de implantación del sistema integral de la calidad turística española en destinos". Jornada sobre gestión integral de destinos turísticos. ESADE y Tea Cegos, Barcelona.

Ritchie, J. R. B.; Crouch, G. I. (2003): "The Competitive Destination. A sustainable Tourism Perspective". CABI, Wallingford.

Servei de publicacions de la Universitat de Vic (2007): "Memòria breu de la Universitat de Vic 2006-2007". Universitat de Vic, Vic.