

# Gestión turística de las playas

## Aplicabilidad de los modelos de calidad

Victor Yepes Piqueras

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos

*Director del Área de Producto. Agència Valenciana de Turisme*

Vicent Esteban Chapapría

Dr. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos

*Laboratorio de Puertos y Costas, Universidad Politécnica de Valencia*

José Serra Peris

Dr. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos.

*Laboratorio de Puertos y Costas, Universidad Politécnica de Valencia*

### RESUMEN

El artículo reflexiona sobre los nuevos enfoques de gestión empresarial, basados fundamentalmente en la satisfacción del cliente y su aplicación a la gestión del litoral. Esta nueva filosofía obliga a la adopción de una nueva estructura de gestión y justifica un replanteamiento en el modo de entender nuestras playas.

### ABSTRACT

The article discusses the new trends in business management based mainly on client satisfaction and its application to coastal management. This new philosophy requires a new management structure to be adopted and justifies taking a different look at the way we understand our beaches.

## **1. LA GESTIÓN TURÍSTICA DE LAS PLAYAS**

### **1.1. Importancia de las playas en el turismo**

El sector turístico movió en 1997 más de 616 millones de personas en viajes internacionales, según la Organización Mundial del Turismo, con ingresos de 448.265 millones de dólares. La cifra esperada para el horizonte del 2010 es de más de 1.000 millones de viajeros internacionales. España tiene una cuota de mercado del 7% en cuanto a viajeros y del 6%

en ingresos de divisas. El consumo turístico en España es responsable de una producción turística superior a 8 billones de pesetas y más de un millón de empleos. El Producto Interior Bruto a precios de mercado fue del 10'66% en 1997. Sin embargo, la demanda turística se satisface mediante un complejo de actividades multisectoriales y se extiende más allá de las actividades estrictamente turísticas, con un factor multiplicador estimado de 1'71. El turismo cubrió en 1997 casi el 22% del total de las importaciones españolas y alcanzó el 154% del déficit comercial (Instituto de Estudios Turísticos, 1998).

La motivación turística (Yepes, 1995) que subyace en las playas supuso, según el *European Travel Monitor*, un tercio de los viajes al extranjero efectuados por los europeos en 1995, por encima de otros productos turísticos. España lidera el mercado de los viajes internacionales de cuatro o más noches con un 18'2%, identificándose como país receptor del turismo de "sol y playa". La preferencia por el litoral es notoria y justifica el 40% de los viajes de los españoles y el 74% de los turistas extranjeros. En municipios turísticos como Benidorm el número de pernотaciones totales por metro cuadrado de playa ascendió a 215 en el año 1997 (Ayuntamiento de Benidorm, 1998). El primer país receptor de turistas recibe de las playas unos ingresos cifrados en 170.000 millones de dólares anuales (Houston, 1995).

La playa se convierte en el principal factor productivo de la industria turística (Yepes, 1995), siendo, por tanto, básica su gestión en el éxito de cualquier destino que quiera mantener su ventaja competitiva. La playa se convierte en una fuente de ingresos, por lo que se hace imprescindible buscar su ordenación y eficiencia. Constituye un bien complejo, escaso e irreproducible, un bien natural, un espacio de equilibrio ecológico y ambiental, frágil en sí mismo (figuras 1 y 2).

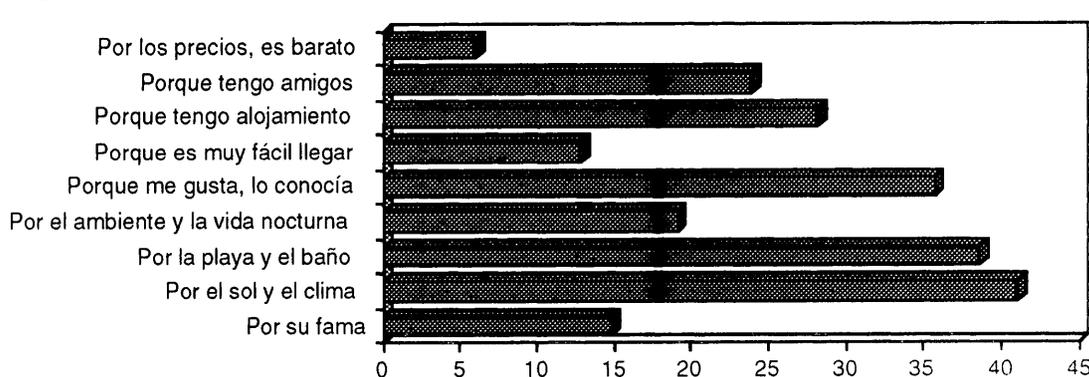


Figura 1. Razones para la elección del municipio turístico.

### 1.2. Necesidad de un órgano de gestión de playas

El Tribunal Constitucional declaró nulo el artículo 34 de la vigente Ley de Costas de 1988, ya que suponía la habilitación a la Administración del Estado para dictar normas de ordenación territorial, de competencia autonómica. En dicho artículo se incluía el régimen de utilización de las playas, la seguridad humana en zonas de baño, condiciones de uso, otorgamiento de concesiones y autorizaciones, etc. Se trataba, por tanto, de elementos de gestión con fuerte incidencia sobre la actividad turística. La nulidad no ha supuesto la encomienda de dichas labores a otra administración, y ello debe ser subsanado en una futura norma. Este vacío legal ha impedido la adopción de propuestas y soluciones en perjuicio del sector turístico.

La **gestión y ordenación turística de una playa** se define

(Yepes y Medina, 1997) como el conjunto de acciones conducentes al logro de determinados fines turísticos —generación sostenible de empleo y riqueza— mediante la combinación, distribución y disposición de los recursos materiales y humanos necesarios, la guía, coordinación y motivación de los distintos agentes y la evaluación de los efectos en función de los objetivos fijados. En síntesis, la gestión y ordenación turística de la playa implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos para la consecución de los objetivos turísticos.

La heterogeneidad y diversidad de agentes que actúan sobre la playa obliga (Yepes, 1995) a la articulación de un **Órgano de Gestión de Playas (OGP)**, de carácter municipal, que sea su planificador, coordi-

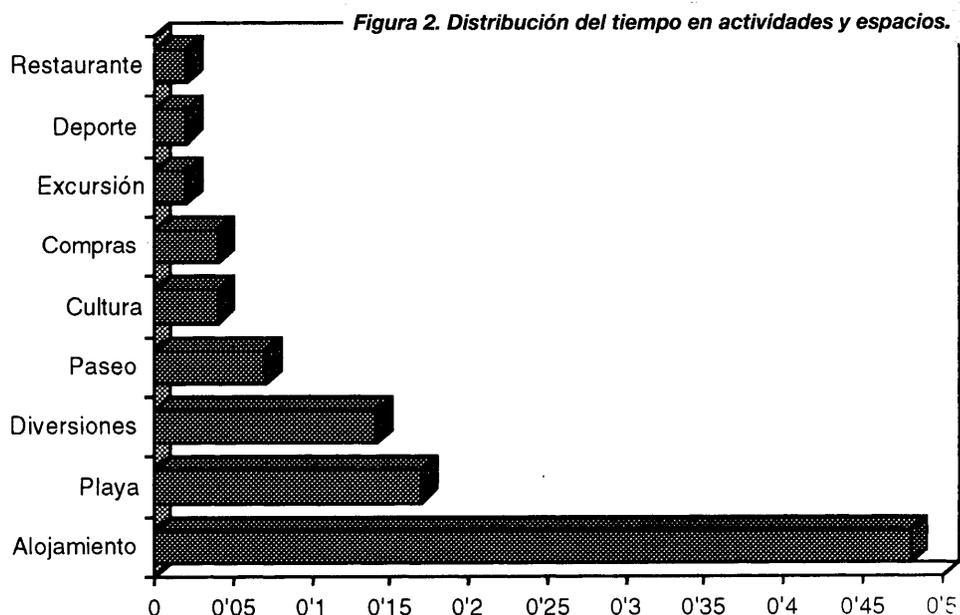
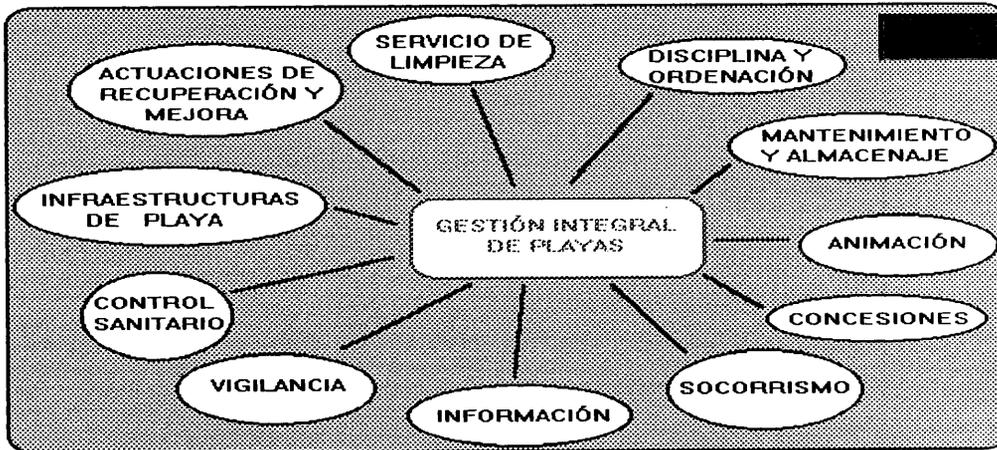


Figura 2. Distribución del tiempo en actividades y espacios.



nador y gestor, que busque la optimización de recursos humanos, materiales y financieros y consiga la coordinación entre las distintas administraciones y agentes privados.

### 1.3. La involucración del turismo dentro de un sistema de gestión integrada del litoral

La fragilidad de los ecosistemas presentes, la importancia derivada de su naturaleza pública y su trascendencia como bien esca-

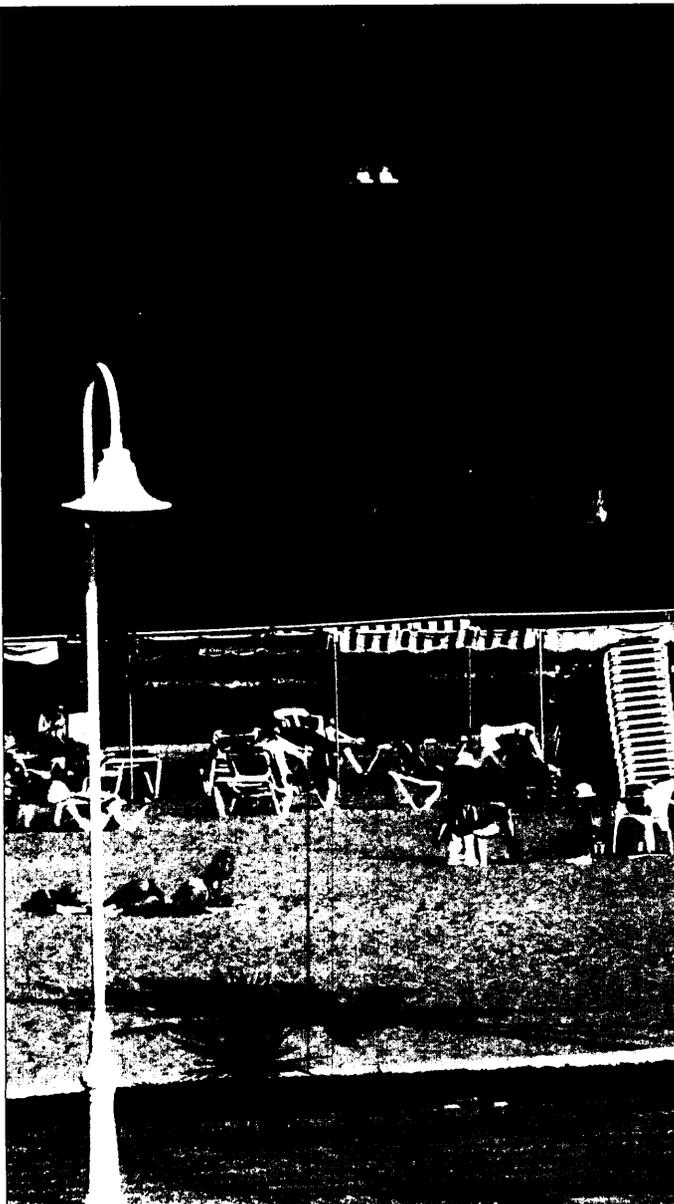
so, con carácter marcadamente polifuncional, justifica (Barragán, 1997) cualquier intento de intervención ordenada en las zonas costeras. La gestión de conflictos y de sinergias existentes entre la zona costera en sus diferentes actividades, de manera que se obtengan los mejores resultados posibles conjuntos, en relación con los objetivos locales, regionales, nacionales e internacionales es la definición que la OCDE (1995) da a la **gestión integrada del litoral**.

La interacción entre los agentes que inciden sobre la costa y los numerosos problemas a resolver, algunos incluso de carácter transnacional, obligan a rearticular el modo de gestionar la costa. El turismo es uno de los sectores implicados. Y si con una nueva forma de gestionar se beneficia el litoral, sin duda también lo hará el turismo basado en sus playas. El Órgano de Gestión de Playas, en el ámbito municipal, deberá participar en los foros de decisión. Es necesario un cambio de actitudes y la mejor coordinación entre los órganos administrativos, o de los nuevos que pudieran crearse, para abordar los problemas que precisen resolverse para mantener la competitividad de esta actividad económica a largo plazo (figura 3).

## 2. ENFOQUES DEL CONCEPTO DE CALIDAD EN LAS PLAYAS TURÍSTICAS

La definición académica de calidad como la *"propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie"* sólo proporciona una parte de los enfoques actuales, más próxima a la perspectiva técnica de las especificaciones. La calidad es resultado de una comparación, y por tanto depende de la procedencia de los conceptos cotejados. Habría que añadir la visión del cliente, la perspectiva estadística y económica, y los enfoques de la calidad de servicio para acercarse al modelo de gestión capaz de alcanzar los objetivos turísticos requeridos para una playa.

Cuando se habla de *calidad del litoral*, las cargas subjetivas obligan a matizar los conceptos. Es frecuente identificar la cali-





dad medioambiental con el mantenimiento de las condiciones naturales de un espacio. Sin embargo es necesario y posible compaginar la rentabilidad económica, ecológica y social del territorio litoral (Sánchez, 1996). La calidad carece de sentido en sí misma si no se aplica a un aprovechamiento socio-económico, y por tanto territorial. Torres (1997) la define como el nivel de desarrollo idóneo alcanzado para potenciar los valores naturales y culturales, y no para su mero consumo.

La calidad territorial y ambiental es un motivo de decisión importante en la demanda turística, y por tanto determina la ventaja competitiva de un destino (Yepes, 1995, 1998), sin embargo, en muchos casos, esta correlación no ha sido percibida eficientemente.

Sobre el concepto de *calidad* cae un auténtico diluvio de definiciones que podrían inducir al desconcierto. Cada enfoque añade matices útiles que permiten caracterizar el concepto de Gestión de Calidad en el ámbito de la gestión turística de la playa.

### 2.1. La perspectiva de adecuación al uso

La perspectiva del cliente está presente en casi todos los enfoques modernos de la calidad desde los trabajos pioneros de Juran (1977) y Deming (1982). Carece de sentido preguntarse si una playa turística es un producto o un servicio, ya que al

usuario le interesa siempre el servicio satisfecho. El usuario busca siempre el servicio que le presta la playa y no la propia playa. Si se considera como funciones de una playa la defensa costera, ser hábitat de la flora y la fauna y servir de espacio para uso público (Galofré et al, 1997), cabría preguntarse por los parámetros físicos, biológicos y humanos (Williams y Morgan, 1995) que garanticen su funcionalidad.

La *calidad negativa* atiende a la desviación entre lo conseguido y lo que se debería obtener para alcanzar las expectativas del cliente, y una calidad positiva o activa, que intenta aumentar permanentemente su nivel de satisfacción.

Con esta perspectiva, se entendería que una *playa de calidad* es aquella que cuenta con un conjunto de características que satisfacen las necesidades de sus usuarios. Es el enfoque de la aptitud o adecuación para el uso (Juran y Gryna, 1977). Se aprecia la necesidad de un sistema retroalimentado de información para conocer las expectativas y la satisfacción posterior de los turistas.

### 2.2. La perspectiva de la conformidad con las especificaciones

El contacto y retroalimentación de la información de los usuarios a veces es dificultosa o se carece de ella. En estos casos se tiende a definir y cuantificar ciertas especificaciones

que intentan traducir los deseos del cliente. Se estudian parámetros físicos, biológicos y sociológicos que permitan distinguir las “playas de calidad” respecto a las que no lo son (Leatherman, 1997). En este sentido tendríamos los estándares de las Campañas de Banderas Azules y otros índices de calidad propugnados para las playas (Williams y Morgan, 1995).

El pensamiento de Crosby (1979) gira alrededor del concepto de calidad como conformidad con las especificaciones. La calidad no equivale a lujo o sofisticación si el cliente no lo pide. El simple cumplimiento de parámetros no garantiza, por sí mismo, un grado de satisfacción del usuario de la playa.

Estas consideraciones llevan a pensar en la no adecuación de las especificaciones habituales para las playas si no se contemplan las necesidades de los distintos usuarios. Una playa de uso masivo por turistas con motivaciones helioaltasotrópicas, fuertemente antropizada, no debe valorarse ni mejor ni peor que otra destinada a actividades deportivas o a la conservación y uso medioambiental. Cada una de ellas será de calidad en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios.

El debate entre la perspectiva técnica y la del cliente se ha decantado por ésta última, de modo que las especificaciones se convierten en las características de calidad medibles de aptitud para el uso.

Las características de calidad de una playa son, pues, sus aspectos distintivos que definen su aptitud para el uso. Estas propiedades deben abarcar todo el ciclo completo, desde el diseño de la playa hasta el momento en que el usuario disfruta de ella. Se requiere considerar cinco dimensiones de calidad (Juran y Gryna, 1977):

#### a) Calidad de diseño

Esta dimensión es decisiva respecto a la satisfacción del usuario. Se trata de averiguar sus requerimientos y compatibilizarlos con la función planificada para la playa, donde no todas sus características son modificables (temperatura del agua, clima, etc.). No es suficiente la caracterización de los parámetros físicos (pendientes, anchura, color y textura de las arenas, etc.) o biológicos (acumulación de algas, calidad del agua, etc.) (Galofré *et al.*, 1997). Además, hay que integrar las características de calidades humanas (paisajísticas, accesibilidad, regeneraciones futuras, etc.) junto con el diseño de playas que atienda a sus usos y gestión (ordenación de espacios, balizamiento, limpieza, vigilancia, animación, etc.) (Figura 4).

Dentro de una misma playa pueden coexistir sectores con distintos usos si éstos se ordenan de forma adecuada.

En la fase de planificación se distinguen los atributos de una playa respecto a otras. Las características de calidad deben establecerse después de la identificación del segmento de usuarios buscado, para posteriormente elaborar unas especificaciones factibles para la playa. Técnicas como la “fun-

ción de despliegue de la calidad” (QFD), que traducen las necesidades de los usuarios en características del producto mediante matrices entrelazadas, o bien otras como la de *análisis del valor*, asegurarán el rechazo de soluciones que no aporten valor añadido al consumidor, minimizando los costes.

#### b) Calidad de conformidad

El diseño de una playa debe ser acorde con las necesidades, deseos y expectativas de sus usuarios, y éste debe traducirse a la realidad. La calidad de conformidad se define como “la fidelidad con que el producto se ajusta o conforma a la especificación del diseño” (Juran y Gryna, 1977). En una playa se puede proyectar un servicio de recogida diaria de basuras en papeleras, que no se cumple. Una mala calidad de conformidad en una playa determina la insatisfacción con sus servicios, los posibles motivos de quejas, incremento de costes y rechazo del usuario.

#### c) Calidad de entrega

Es el grado de concordancia entre las características técnicas del producto en el momento de la entrega al cliente respecto a cuando está recién elaborado. En una playa esta circunstancia parece no tener importancia ya que no existe almacenamiento y transporte del producto. No obstante, la adquisición por el turista de sus vacaciones a través de una agencia de viajes, los canales de transporte, reserva de plazas en hotel, etc., convierten esta dimensión en trascendental para el disfrute de una playa.

#### d) Calidad de servicio

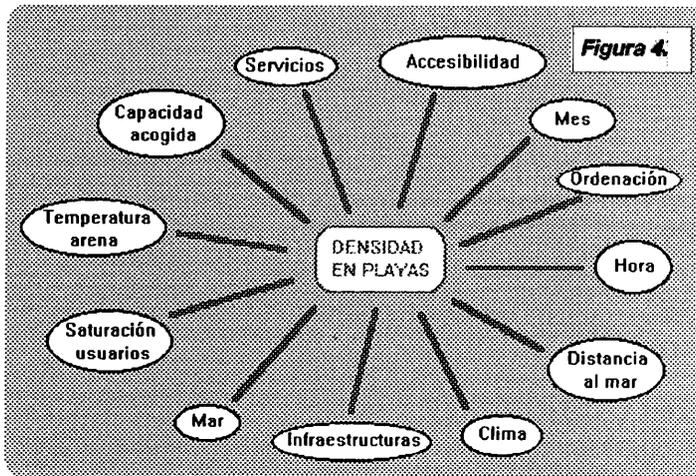
Supone el grado de aproximación entre las características de calidad de la playa y el servicio recibido por el usuario. La prontitud y puntualidad en la retirada de las basuras en las papeleras, la atención sanitaria en primeros auxilios, etc.

#### e) Calidad de disposición

Las características se deben mantener siempre. La calidad de disposición de una playa se mide como el porcentaje del tiempo que la misma presta servicio y puede ser utilizada. La disponibilidad es reflejo de dos variables de calidad:

▼ La **fiabilidad**, entendida como la frecuencia o probabilidad de fallos. Estos pueden ser debidos a los propios mecanismos de prestación de servicios (duchas, juegos infantiles, etc.), o fallos motivados por inclemencias meteorológicas y otros.

▼ La **mantenibilidad**, que expresa la facilidad y la velocidad de la reparación una vez el fallo se ha producido.



Este atributo de calidad tiene una especial importancia en la prestación del servicio de una playa, y debe considerarse como una variable de diseño de la misma.

### 2.3. La perspectiva estadística

Es el enfoque de Deming (1982), que buscaría reducir de forma continuada la variabilidad en la prestación de los servicios de la playa. Las sorpresas desagradables provocan usuarios insatisfechos que no repiten. Los turistas deben presumir del servicio recibido.

### 2.4. La perspectiva económica

Para Taguchi (1981) carece de sentido hablar de calidad sin considerar la eficacia económica. Una playa es de calidad si minimiza los costes para la sociedad. En efecto, accidentes ocurridos por un uso deficiente, el impacto ambiental de construcciones desordenadas, entornos sucios y degradados, suponen pérdidas que la colectividad padece en horas de baja laboral, desprestigio social, sanciones y pérdidas en ventas. Estas mermas económicas crecen en función de la variación de las características de calidad, enfoque relacionado con la visión estadística.

### 2.5. El enfoque de la calidad de servicio

Quizá sea la aproximación de la calidad de servicio percibida por el usuario la que nos permita disponer de playas excelentes. El enfoque de la Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen (Camisón y Yepes, 1994), permitiría distinguir en la playa dos componentes: el técnico, que respondería a "qué" servicio percibe el usuario y el funcional, que se refiere al "cómo". La calidad técnica de una playa se referiría, por ejemplo, al número de duchas o papeleras presentes y la calidad funcional a cómo se están comportando dichos elementos cuando prestan el servicio al usuario.

Por otra parte, la Escuela Norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, se centra en las divergencias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones (Zeithaml *et al.*, 1993). En el caso de una playa, se podrían distinguir cinco posibles discrepancias:

- ▼ Discrepancias entre lo que esperan los usuarios y lo que perciben los responsables de las playas respecto a esas expectativas.
- ▼ Diferencias entre las percepciones de los responsables de las playas y las especificaciones de calidad diseñadas para las mismas.
- ▼ Discordancias entre las características de calidad de la playa y la prestación efectiva del servicio.
- ▼ No concordancia entre el estándar de servicio entregado al usuario y lo prometido en campañas de comunicación externas.
- ▼ Alejamiento entre el estándar esperado de calidad de una playa por parte de sus usuarios y el servicio recibido.

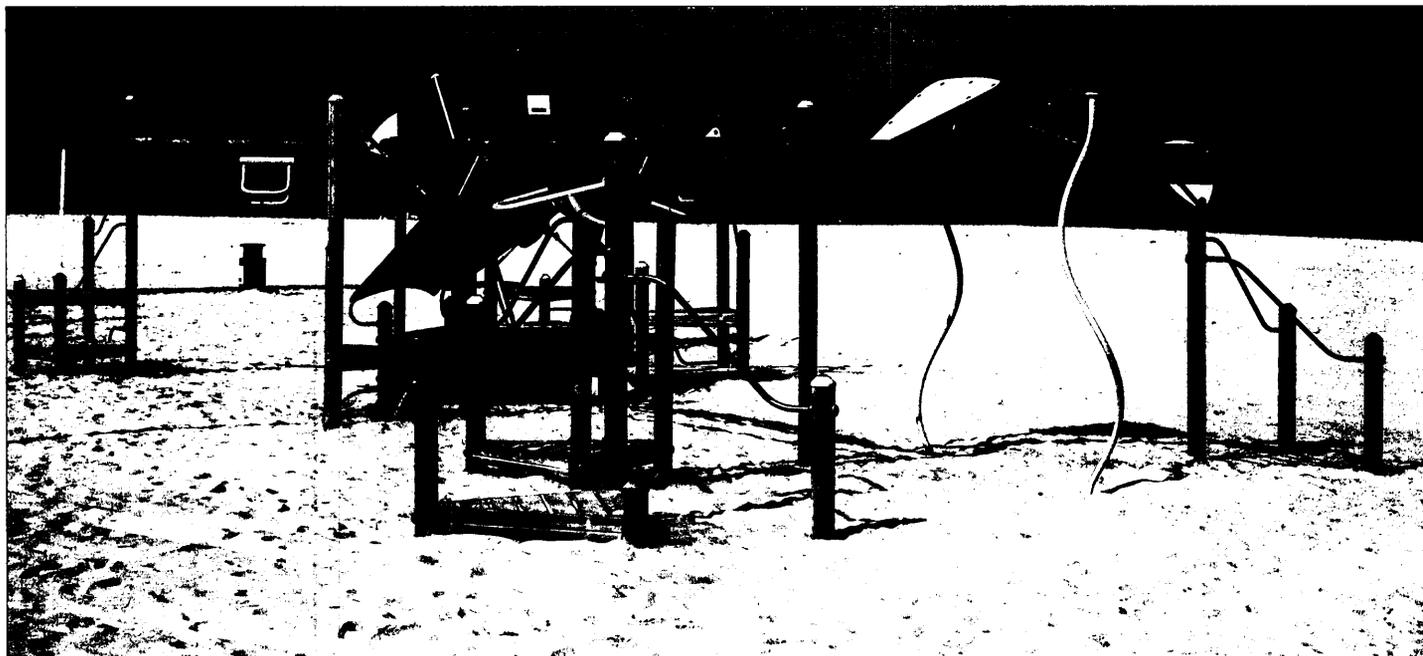
En este esquema conceptual, el administrador de la provisión de servicios tiene en su mano la mejora de las primeras cuatro deficiencias, que serán las responsables de que la quinta, la satisfacción del usuario, haga o no posible catalogar la playa como excelente.

El servicio esperado de una playa por un turista se basará en sus necesidades personales, en experiencias de lugares visitados con anterioridad, de la comunicación recibida de familiares, amigos, etc., y de la publicidad recibida de dicho destino. Una inflación de las expectativas puede hacer fracasar la percepción recibida, aunque los servicios prestados sean aceptables por los responsables de la gestión litoral. Se precisan de encuestas e investigaciones sobre las expectativas de los usuarios que sean interpretadas correctamente por los gestores para diseñar unas playas que presten los servicios de acuerdo con lo esperado.

## 3. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

### 3.1. Control de calidad e inspección

La inspección es el acto de medir, examinar o verificar una o varias características respecto a una especificaciones. Constituye el primer paso dado en la gestión de la calidad, donde el objetivo es que al cliente le lleguen los productos o servicios en condiciones de ser utilizados. En una playa se definen ciertos parámetros o condiciones básicas que deben de cumplirse y se establecen las estrategias de inspección y comprobación del cumplimiento de las mismas. Se trata, por tanto, de una primera fase de gestión de calidad, siempre que se analicen y valoren las desviaciones, para corregirlas.



Dentro de esta filosofía cabe entender los programas de actuación sanitaria sobre control de calidad de aguas de baño (Real Decreto 734/1988 de 1 de julio) y las especificaciones recogidas dentro del manual de Banderas Azules de playas. Las cuatro bases sobre las que se asienta esta campaña son la calidad de las aguas, el cumplimiento de la legislación ambiental sobre el litoral y planificación y gestión integrada del mismo, la limpieza y servicios relacionados con la seguridad de los usuarios y, por último, la información y educación ambiental (ADE-AC-FEEE, 1997).

Es un planteamiento de calidad técnico, no basado en las expectativas cambiantes de los usuarios que se encuentran segmentados respecto a lo que desean (bañistas, deportes náuticos, contemplación de la naturaleza, etc.). Se pretenden subsanar errores respecto a las características de calidad especificadas. Aunque ha supuesto un claro avance respecto a la calidad percibida, parece que se priman las playas antropizadas, donde servicios tales como los sanitarios, recogida de basuras, señalización, etc. prevalecen sobre playas vírgenes o poco utilizadas, que no podrían disponer de dicha bandera.

La implantación de rígidos sistemas de control (estándares, parámetros, índices) y actividades de mejora sin dirigir los esfuerzos a la satisfacción del usuario y sin verificar que el valor del servicio prestado es superior al de la competencia directa, parece resultar, así, poco eficaz.

### 3.2. Aseguramiento de calidad

Cuando se pretende asegurar que el proceso que generan los servicios en una playa son de calidad, ya no sólo debe preocupar el cumplimiento de especificaciones, sino que cabe

exigir que exista una gestión de los procesos normalizada que garantice a los turistas el servicio buscado. Las normas de la serie ISO 9000 proporcionan una pauta de aseguramiento internacional.

La filosofía del aseguramiento de calidad se deriva de la definición que hace la norma ISO 9000: *"El aseguramiento de la calidad consiste en todas las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad"*. La incorporación de la calidad en una playa debe hacerse de forma planificada. Se trata de eliminar la desconfianza. Subyace cierta filosofía de defensa frente al consumidor.

Una playa certificada bajo una norma de aseguramiento de calidad sería un hito en la planificación y gestión de las playas. Ello precisa, por definición, de un Órgano de Gestión. El paso siguiente supone la documentación de los requisitos exigidos para el sistema de calidad. La dirección de la gestión de las playas asume una política de calidad, con objetivos y compromisos. Se deben definir las responsabilidades, competencias y relaciones entre todo el personal. Se documentará un sistema de calidad como medio de aseguramiento de la conformidad de la playa con los requisitos especificados. También se definirá el modo de cumplir con los requerimientos. El órgano de gestión planificará cada actividad de diseño y desarrollo de las actividades en la playa. Deberán documentarse los datos finales del diseño en base a los requisitos de partida, los criterios de aceptación e identificar qué características de la playa son críticas para que el servicio y la seguridad sean adecuados. Se establecerán acciones correctoras y preventivas, control de registros de calidad, auditorías internas, acciones de formación, control de las no conformidades, de los equipos de

inspección, medición y ensayo, etc.

Un camino similar a las ISO 9000 han sido las normas ISO 14000. Son normas de aseguramiento encaminadas hacia una gestión medioambiental responsable por parte de las empresas. Estas directrices han supuesto un giro a las auditorías ambientales iniciadas en los años 70 en Estados Unidos como respuesta de las grandes multinacionales frente a un conjunto de leyes muy exigentes y específicas.

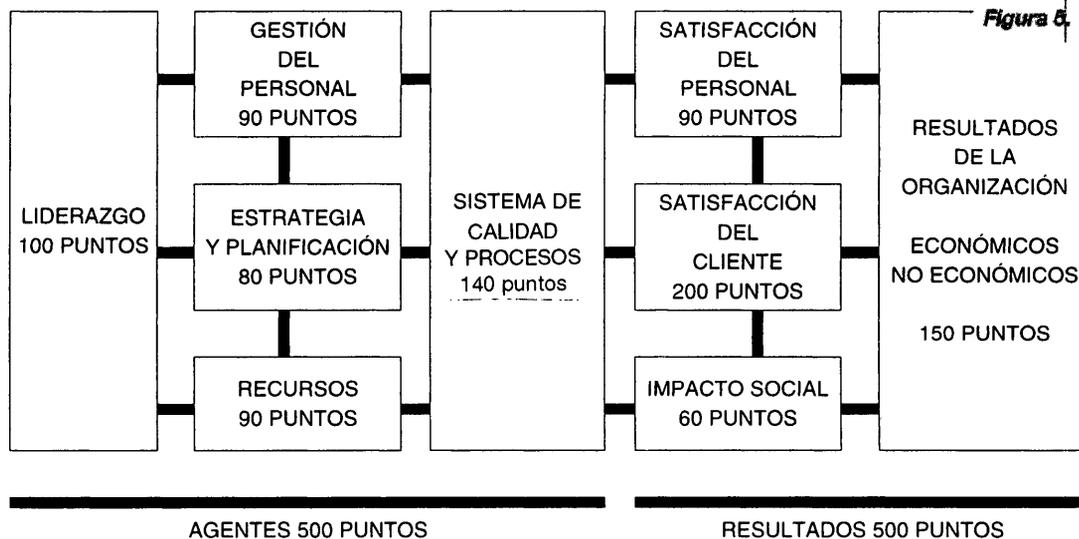
Es previsible que ambas normas establezcan bases comunes para la fabricación y el intercambio de bienes y servicios. La adopción de un sistema de aseguramiento de calidad medioambiental por un órgano de gestión de playas supondría un gran avance respecto a situaciones precedentes, aunque las críticas son evidentes si se basa la gestión en el cumplimiento burocratizado de normas y especificaciones.

Un sistema que estableciera un aseguramiento de calidad y lo cumpliera, podría ser certificado con la ISO 9000 correspondiente, pero "¿estaremos empleando nuestro tiempo en cosas correctas?". Con un manual de calidad podríamos gestionar la playa produciendo insatisfacciones, pero eso sí, de forma eficiente y documentada. El enfoque de Calidad Total que se analizará a continuación supera estos planteamientos (Desmarests, 1995; Camisón y Yepes, 1994).

### 3.3. Gestión de Calidad Total

La calidad ha evolucionado a planteamientos estratégicos, entendiéndose como una nueva forma de gestión empresarial cuyos objetivos básicos son la mejora de la gestión y resultados de la organización en el más amplio sentido del término. La extensión de todas las actividades de mejora en todos los ámbitos de la empresa es lo que dio lugar en los años sesenta y setenta en Japón al término Calidad Total. En Estados Unidos comenzó a finales de los setenta, y en Europa una década más tarde.

La Gestión de la Calidad Total (GCT) es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la importancia de la calidad en el éxito empresarial y se precisa de ella,



no sólo desde la perspectiva técnica, sino también desde la perspectiva de la gestión. El órgano de gestión de las playas tendrá al usuario como el objetivo prioritario, buscando su satisfacción, dentro un marco de mejora continua tanto de los procesos como del sistema de prestación del servicio, donde están involucradas de todas las personas, desde el primer al último responsable.

Es conveniente acudir a los grandes modelos de Calidad Total a la hora de implantar sistemas de GCT. Éstos están basados en los grandes premios internacionales de calidad, de entre los que hay que destacar el "Premio Deming" japonés (instituido en 1951), el "Malcolm Baldrich" americano, (1987) y el "Premio Europeo a la Calidad", (1991). Éste último premio está basado en el Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial de la *European Foundation for Quality Management* (Membrado, 1996). Los nueve elementos mostrados en el modelo corresponden a los criterios de evaluación, los cuales se agrupan y valoran como se ve en la figura 5.

▼ **Resultados:** son los criterios que indican qué ha conseguido la organización y qué está consiguiendo (50%).

▼ **Agentes:** son los criterios que muestran cómo se han alcanzado los resultados (50%).

En definitiva, la satisfacción del cliente (20%), de los empleados (9%) y el impacto social (9%) de la organización se consiguen por medio del liderazgo (10%) que conduce una política y estrategia (8%), gestiona unas personas (9%), unos recursos (9%) y unos procesos (14%), llevando finalmente a la excelencia en los resultados de negocio (15%).

La Gestión Turística de una Playa requiere de un **Liderazgo**, que desde el primer responsable municipal, demuestre de manera visible su compromiso con la filosofía de la GCT, apo-



lación a sus objetivos planificados y respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tienen algún interés financiero en la organización. Este punto puede ser difícil de evaluar, sobre todo si se quieren interpretar los éxitos económicos conseguidos. A pesar de ello convendría introducir una metodología de medida para traducir a términos monetarios lo que significa un buen servicio en las playas para todo el destino turístico. Otros indicadores afectarían a medidas no financieras de la

yando la mejora, proporcionando los recursos y medios adecuados, e involucrando al resto de la organización municipal en el servicio al turista.

Se precisa la formulación de una **política y estrategia** que se plasme en planes y actuaciones basados en la información proporcionada por los turistas, empresarios y resto de la sociedad. También se hace necesaria una **gestión del personal**, acordando objetivos y revisándolos para que el desempeño de las funciones sea el correcto, promoviendo la participación y la comunicación. Se deben gestionar, utilizar y conservar los **recursos** disponibles para apoyar la política y estrategia de la organización. Estos incluyen los recursos financieros, de información, proveedores, materiales, edificios y equipos.

La **gestión de los procesos**, entendidos como las etapas que añaden valor añadido a la actividad del OGP, supone uno de los factores críticos en el éxito de la gestión. Se deben sistematizar, revisar y mejorar los procesos, distinguiendo los que son críticos respecto a los usuarios. Es en este punto donde más sentido cobran los indicadores de calidad y los parámetros para los estándares.

Como resultado se obtiene la **satisfacción del cliente**, del **personal** de la organización y del **impacto** que **en la sociedad** han tenido las actividades de la OGP deben evaluarse para corregir y mejorar la calidad del servicio prestado.

Por último, el Modelo Europeo recoge los **resultados empresariales**. Se interpreta como lo que la OGP consigue en re-

organización como cuotas de mercado, rendimiento de proveedores, defectos, desechos y actividades sin valor añadido, tiempo de lanzamiento de nuevos productos, rotación de inventarios, etc.

Queda de manifiesto cómo la GCT aplicada a un OGP supone un avance significativo en el modo de presentar el producto del turismo litoral a los clientes. Los elementos clave son el compromiso de la dirección, la implicación de las personas, el enfoque al usuario, el énfasis en el proceso, la reducción de costes de no calidad, la adecuada gestión de los recursos, el impacto social y la consecución de los mejores resultados de la organización. Todo ello significa un auténtico cambio cultural en el modo de gestionar desde un municipio sus playas.

### 3.4. Situación actual en la gestión turística de las playas y oportunidades de mejora

Entendida la gestión turística de una playa como la planificación, organización, dirección y control de los recursos para la obtención de los objetivos turísticos de empleo y riqueza sostenible (Yepes y Medina, 1997), puede hacer dudar a cualquier observador de la realidad de los municipios costeros de su existencia como tal. Ya se ha apuntado que la actuación sectorial que supone la gestión turística de la playa debería formar parte de una Gestión Integrada de la Costa. Esta última

forma de entender el litoral, desgraciadamente hasta ahora, no ha sido posible por la estructura competencial entre las diversas administraciones públicas actuantes.

En muchos municipios costeros no se aplica la gestión turística de la playa porque, o bien no existe la propia playa, o bien no existe un suficiente flujo turístico que la sustente. En otros casos, la actuación supone la simple propuesta de autorizaciones temporales para servicios de temporada. Pocas veces se ha utilizado un instrumento que la Ley de Costas de 1969 contempló por primera vez, que es el **Plan de Ordenación General de la Playa**, y después del vacío creado por la anulación del artículo 34 de la vigente Ley de Costas, los intentos de gestión han sido dispersos y poco homogéneos en cuanto a contenidos. En alguna Comunidad Autónoma, como la valenciana, se ha producido de hecho una ordenación y homogeneización de la imagen turística debido a los planes que desde la Administración Turística Autonómica se han realizado en cuanto a infraestructura turística y servicio en las playas. Sin embargo ello aún está lejos de la optimización de recursos, sobre todo desde el ámbito municipal.

Las reflexiones realizadas sobre la evolución de los modelos de gestión de la calidad en las organizaciones nos llevan a pensar en la necesidad de un núcleo de gestión municipal que actúe en las playas y permitan optimizar los recursos.

En este sentido, los enfoques que sobre la satisfacción de los turistas en relación a las playas están utilizándose, –Banderas Azules, normas de calidad en aguas de baño, etc.–, se basan en actos tales como medir, examinar o verificar una o varias características respecto a unas especificaciones. Ello supone una primera fase de la gestión de la calidad siempre que se analicen y evalúen las desviaciones para corregirlas. El futuro pasa, sin duda, por el establecimiento de sistemas de calidad que aseguren la calidad de las playas en función de los requerimientos de los turistas, para pasar a la gestión estratégica de la Calidad Total. Sin embargo, lo que al final se tendrá que gestionar con criterios de calidad, no serán únicamente las playas, sino todo el destino turístico, implicando a las administraciones, al sector privado y a la sociedad en su conjunto para mantener a medio y largo plazo, la calidad de vida de los residentes y de los turistas. ●

## REFERENCIAS

- ADEAC-FEEE. (1997). *Manual de bandera azul de playas*. Ed. ADEAC-FEEE. 93 pp.
- AYUNTAMIENTO DE BENIDORM (1998). *Benidorm en cifras 1998*. Ed. Ayuntamiento de Benidorm. 46 pp.
- BARRAGÁN, J.M. (1997). *Medio ambiente y desarrollo en las áreas litorales. Guía práctica para la planificación y gestión integradas*. Ed. Oikos-Tau, Barcelona. 160 pp.
- BUCETA, J.L.; VARGAS, J.L. (1997). Evaluación de la calidad de playas. *IV Jornadas Españolas de Ingeniería de Costas y Puertos*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. Vol III: 889-902.
- CAMISÓN, C.; YEPES, V. (1994). Normas ISO 9000 y gestión de calidad total en la empresa turística. *Ponencias I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana*. Ed. Díaz de Santos: 583-620.
- CROSBY, P.B. (1979). *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill Book Co. Nueva York.
- DEMING, W.E. (1982). *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT.
- DESMARETS, G. (1995). *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total*. Ed. Club Gestión de Calidad. 18 pp.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1996). *Autoevaluación. Directrices para Empresas*. Ed. E.F.Q.M. y Club Gestión de Calidad. Bruselas-Madrid. 68 pp.
- GALOFRÉ, J.; MONTOYA, F. J.; MEDINA, R. (1997). Regeneración de playas: aspectos a considerar para un diseño funcional. *IV Jornadas Españolas de Ingeniería de Costas y Puertos*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. Vol III: 861-874.
- HOUSTON, J.R. (1995). *The Economic Value of Beaches*. CERCular, CERC-95, 4:1-4.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (1998). El sector turístico en la economía española. *Información Comercial Española*, 768: 49-63.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. (1977). *Análisis y planificación de la calidad*. Ed. Reverté. Barcelona.

- LEATHERMAN, S.P. (1997). *Beach Rating: A Methodological Approach*. *Journal of Coastal Research*, 13(1): 253-258.
- MEMBRADO, J. (1996). Modelo Europeo de Calidad Total para empresas hoteleras. *Estudios Turísticos*, 132: 7-29.
- OCDE (1995). *Gestión de zonas costeras. Políticas integradas*. Ed. Mundiprensa, Madrid. 204 pp.
- ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS. (1996). *Seguridad en las playas. OCU-Compra Maestra*, 189: 4-14.
- SÁNCHEZ, J.R. (1996). *Ecocalidad turística y gestión del litoral*, en PERIS, E.; DUBSKY, K. (Ed. Cient.): *El litoral: frágil, escaso y deseable*. Ed. Fundación Caja del Mediterraneo. Valencia, pp 61-64.
- TAGUCHI, G. (1981). *On-line Quality Control during Production*. Tokio: Japanese Standards Association.
- TORRES, F.J. (1997). *Ordenación del litoral en la Costa Blanca*. Ed. Publicaciones de la Universidad de Alicante. 269 pp.
- UNEP; WTO, FEEE. (1996). *Awards for improving the coastal environment: the example of the blue flag*. United Nations Publication, Paris. 51 pp.
- WILLIAMS, A.T.; MORGAN, R. (1995). *Beach awards and rating systems. Shore and Beach*, 63(4): 29-33.
- YEPES, V. (1995). *Gestión integral de las playas como factor productivo de la industria turística: El caso de la Comunidad Valenciana*. *III Jornadas Españolas de Ingeniería de Costas y Puertos*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. Vol III: 958-976.
- YEPES, V.; MEDINA, J.R. (1997). *Gestión turística y ordenación de las playas: una propuesta de balizamiento*. *IV Jornadas Españolas de Ingeniería de Costas y Puertos*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. Vol III: 903-916.
- YEPES, V. (1998). *Hacia la gestión de la calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana*. *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, 25: 119-133.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1993). *Calidad Total en la gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid. 256 pp.