



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Turismo

Curso 2021/2022

PLAN DE CALIDAD TURÍSTICA DE LEÓN 2023 - 2027  
(LEÓN TOURISM QUALITY PLAN 2023 – 2027)

Realizado por la Alumna Dña. Sara Velasco Olmos

Tutelado por los Profesores D. José Ángel Miguel Dávila y D. Enrique Acebo Moral

León, 18 de Julio del año 2022

**MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:**

Tribunal

Póster

## ÍNDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETIVOS.....	6
3. METODOLOGÍA.....	7
4. DIAGNÓSTICO DE LA CIUDAD DE LEÓN.....	8
4.1 ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL GENERAL .....	8
4.1.1. Política .....	8
4.1.2. Económica .....	9
4.1.3. Social .....	11
4.1.4. Tecnológico .....	14
4.1.5. Ecológico o Medioambiental .....	14
4.1.5. Legal-institucional .....	15
4.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	16
4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	17
4.4 ANÁLISIS DAFO .....	20
4.5 CONCLUSIONES .....	21
5. PLAN DE CALIDAD TURÍSTICA .....	22
5.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	25
5.2. OBJETIVOS .....	26
5.3. EJES.....	27
5.3.1. Excelencia turística e innovación .....	27
5.3.1.1 Actuación 1 .....	28
5.3.1.2 Actuación 2.....	29
5.3.1.3. Actuación 3.....	30
5.3.2. Formación turística .....	31

5.3.2.1. Actuación 1.....	32
5.3.2.2. Actuación 2.....	33
5.3.2.4. Actuación 3.....	34
5.3.3. Integración .....	35
5.3.3.1. Actuación 1 .....	36
5.3.3.2. Actuación 2.....	37
5.3.3.3. Actuación 3.....	38
5.3.4. Protección .....	39
5.3.4.1. Actuación 1 .....	40
5.3.4.2. Actuación 2.....	41
5.3.4.3. Actuación 3.....	42
6. CRONOGRAMA .....	43
7. CONCLUSIONES.....	45
8. REFERENCIAS .....	46

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1. Evolución de las actividades económicas de León.....	10
Tabla 4.2. Viajeros y pernoctaciones en León en el año 2022 .....	18
Tabla 4.3. Estancia media de los viajes en el año 2022 por meses .....	19
Tabla 4.4. Gasto turístico de los viajes en el año 2021 .....	19

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 4.1. Evolución del número de empresas en León.....	9
Gráfico 4.2. Evolución de la población de León entre los años 2000–2021 .....	12
Gráfico 4.3. Pirámide poblacional de León con la comparativa a nivel Provincial y Nacional.....	13
Gráfico 6.1. Cronograma de actuaciones.....	43

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 4. 1. Infografía del ‘Buyer persona’ de León.....	18
Figura 4.2. DAFO.....	20
Figura 5.1. Esquema del nuevo modelo de Turismo .....	22
Figura 5.2: Matriz de los Ejes del Plan de Calidad Turística .....	27

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 5.3.1.1. Eje 1. Actuación 1.....	28
Cuadro 5.3.1.2. Eje 1. Actuación 2.....	29
Cuadro 5.3.1.2. Eje 1. Actuación 3.....	30
Cuadro 5.3.2.1. Eje 2. Actuación 1.....	32
Cuadro 5.3.2.3. Eje 2. Actuación 2.....	33
Cuadro 5.3.2.4. Eje 2. Actuación 3.....	34
Cuadro 5.3.3.1. Eje 3. Actuación 1.....	36

Cuadro 5.3.3.2. Eje 3. Actuación 2.....	37
Cuadro 5.3.3.3. Eje 3. Actuación 3.....	38
Cuadro 5.3.4.1. Eje 4. Actuación 1.....	40
Cuadro 5.3.4.2. Eje 4. Actuación 2.....	41
Cuadro 5.3.4.3. Eje 4. Actuación 3.....	42

## **RESUMEN**

El turismo es uno de los sectores en los que existe más competencia, por lo que la búsqueda del valor añadido para conseguir el éxito se basa en la aplicación de herramientas en los que exista un equilibrio de carácter económico, social y medioambiental, pero también una buena gestión de los recursos que se poseen; todo ello con el fin de conseguir unos objetivos concretos a través de una planificación previa. En el presente trabajo de investigación, se plantea la aplicación de un Plan de Calidad Turística que se llevará a cabo entre los años 2023 – 2027, que posee la siguiente estructura: una breve introducción junto los objetivos propuestos a cumplir; la metodología empleada; una aproximación general sobre la ciudad de León y su situación en lo que puede afectar al turismo; la parte central del plan, que comienza con la misión y visión junto con los objetivos y los ejes que lo componen; y la explicación de las actuaciones a llevar a cabo dentro de cada eje con un cronograma para ubicarlo en la línea temporal de los cuatro años a ejecutar el plan.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación, turismo, calidad, innovación, competitividad, plan de calidad turística.

## **ABSTRACT**

Tourism is one of the sectors in which there is most competition, so the search for added value to achieve success is based on the application of tools in which there is a balance of an economic, social and environmental nature, but also good management of the resources that are possessed; all this in order to achieve specific objectives through prior planning. In the present research work, the application of a Tourism Quality Plan to be carried out between the years 2023 - 2027 is proposed, which has the following structure: a brief introduction together with the proposed objectives to be met; the methodology used; a general approach to the city of León and its situation in terms of what may affect tourism; the central part of the plan, which begins with the mission and vision together with the objectives and the axes that make it up; and the explanation of the actions to be carried out within each axis and with a chronogram to place it in the timeline of the four years to execute the plan.

**KEYWORDS:** Planning, tourism, quality, innovation, competitiveness, tourism quality plan.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Tras la Declaración de la ciudad de León como Capital Gastronómica en el año 2018, se ha visto incrementado el número de visitantes y turistas, pues éste junto con otros recursos de interés como el patrimonio natural y cultural que posee, además de sus tradiciones y festividades, han originado un nuevo destino turístico de interior que se ha convertido en uno de los principales atractivos de la comunidad autónoma de Castilla y León.

Junto con la creación de nuevos proyectos enfocados en la mejora y en la implantación y gestión adecuada de la calidad en el sector turístico de la mano de entidades como el Instituto de Calidad Turística y tras ser galardonada en la categoría de “Proyecto de mejora de destino SICTED más destacable” en la XII Edición de los Premios SICTED (Leonoticias, 2022) se considera necesario el hecho de contar con un instrumento que pueda controlar y verificar que la gestión y el desarrollo del sector, tanto presente como futuro, pueda llevarse a cabo consiguiendo sacar el mayor potencial posible del turismo en la zona.

Así como el producto y/o servicio es importante, la calidad de éstos debe ser la adecuada. Esto provocará que la percepción social de los turistas en cuanto a los recursos que se empleen sea positiva y genere seguridad a la hora de visitar la ciudad. La implantación de sistemas de calidad en el servicio del sector turístico se está comenzando a utilizar como un valor añadido que ayudan a los destinos y a sus establecimientos y servicios a diferenciarse de su competencia.

De todo ello surge el Plan de Calidad Turística, una herramienta equilibrada que ayudará a mejorar y gestionar, no sólo la calidad en la prestación de los servicios turísticos, sino también será objeto de planificación y organización del sector en la ciudad. Concretamente la aplicación y puesta en marcha de este plan se enfoca en la consecución de unas estrategias y líneas de actuación basadas tanto en la obtención de la mayor rentabilidad posible en términos de los pilares social, económico y cultural, así como la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de los residentes, de manera que se necesita la creación de una base sólida de servicios e infraestructuras básicas necesarias que influyan de manera positiva en el sector turístico de la ciudad.

En el presente documento, se tratará de otorgar una visión general de mejora de la calidad en el sector servicios de la ciudad que podría emplearse en un futuro como una herramienta de gestión y organización del turismo.

La estructura que sigue el plan se basa, en una primera parte, en la definición de objetivos, actuaciones y recursos necesarios para poder llevar a cabo los distintos proyectos que se proponen. Después, en la siguiente, se comienza la fase de diagnóstico en la que se pone en contexto a la ciudad de León '*grosso modo*'. Por último, se puede encontrar la parte en la que se organiza y define el plan, con ejes estratégicos, cada uno con unas líneas de desarrollo del Plan, en los que se profundiza para alcanzar el propósito fundamental de desarrollar cada actuación.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo principal del siguiente documento es aplicar un Plan de Calidad Turística a la ciudad de León para seguir progresando en el sector turístico y tratar de ganar competitividad, así como la inclusión de otros conceptos como son la sostenibilidad, la innovación y la accesibilidad, que serán factores clave en un futuro próximo del turismo.

Como objetivos secundarios, se plantean los siguientes:

- Fomentar la competencia turística en la ciudad, pero también entre distintas ciudades de Castilla y León.
- Ser la primera ciudad de Castilla y León en ser pionera en la aplicación de un plan de este tipo.
- Promocionar la ciudad de León como un Destino que cumple con estándares de calidad turística.
- Contribuir al desarrollo económico y social de León.
- Analizar la situación actual y futura de la ciudad, para poder estudiar posibles nuevas tendencias turísticas.
- Ayudar a la toma de decisiones en la materia turística.
- Conseguir posicionar a León como un referente en el turismo a nivel regional y autonómico.



### 3. METODOLOGÍA

Como se ha mencionado anteriormente, el fin principal de este documento es la realización y aplicación de un Plan de Calidad Turística para poder hacer del turismo de la ciudad de León más competitivo y de más calidad.

El informe que se va a presentar a continuación se divide en distintas partes:

Por una parte, existe la parte de contextualización de la ciudad de León en el turismo, haciendo un breve análisis y diagnóstico desde el punto de vista social, económico, medioambiental y político-institucional y su influencia en el sector con la herramienta PESTEL (Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales). Para ello, se han utilizado algunos informes cuantitativos generados por instituciones públicas como son la base estadística del Instituto Nacional de Estadística (INE), los Boletines de Coyuntura Turística de la Junta de Castilla y León, el documento denominado *Smart Observatory* creado por la Conferencia Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) y PwC, o los Informes Anuales del Mercado de Trabajo Provincial y Municipal del Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España, junto con la interpretación de gráficos con el diseño de la base estadística de Vizcaíno Díez (2021), y también el uso de herramientas para llevar a cabo una investigación estratégica como el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Por otra parte, comienza la parte central del plan, donde se han utilizado como guías planes de calidad turística aplicados a otras ciudades y/o municipios turísticos de toda España, como son Plan de Calidad Turística de Rota (Álgida Soler Regli, 2019), Plan de Calidad Turística de Antequera (Ayuntamiento de Antequera, 2018), Plan de Calidad Turística de Andalucía (2014), Plan de Calidad Turística de Chipiona (2019) y Plan de Calidad Turística de Estepona (2019).

Por último, para crear el apartado denominado Cronograma y los correspondientes gráficos y figuras presentados a lo largo del documento, se ha utilizado el programa *PowerPoint*, y una herramienta online denominada *Canva*, que se usa para diseño gráfico, aunque todo ello ha sido elaboración propia.

## **4. DIAGNÓSTICO DE LA CIUDAD DE LEÓN**

Uno de los puntos principales del trabajo consiste en la realización de una evaluación general de distintos aspectos de la ciudad de León para poder ser analizada y puesta en valor.

En este apartado se tratará de dar una visión estratégica de la situación actual de León a través de distintos análisis socioeconómicos, medioambientales y político-institucionales, además de un análisis de la oferta y de la demanda turística, así como otros aspectos que sean relevantes para la realización del plan.

### **4.1 ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL GENERAL**

Con el fin de poder llevar a cabo un análisis exhaustivo, la información para tener en cuenta se considerará desde cuatro dimensiones:

#### **4.1.1. Política**

La situación actual del turismo se ve influida que le afectan indirectamente, como son el caso de la Guerra de Ucrania y Rusia, la presencia del Covid 19 y las consecuencias que suponen ambas.

A todo ello hay que sumarle la inflación a la que se va a enfrentar la sociedad española, y en el caso del turismo, será más complicado para los turistas poder comprar servicios o productos turísticos que se encuentren al alcance.

A pesar de todos los obstáculos, según el Informe *Smart Observatory*, correspondiente a la temporada de primavera de 2022, el pronóstico ante la situación veraniega de este año se considera favorable respecto a los años 2019 y 2020, y la intención de los turistas de venir a España se la puede considerar de alta motivación, sobre todo en residentes de los Países Nórdicos y de los Países Bajos, con el añadido de la eliminación de las barreras sanitarias que había (PwC y Conferencia Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), 2022).

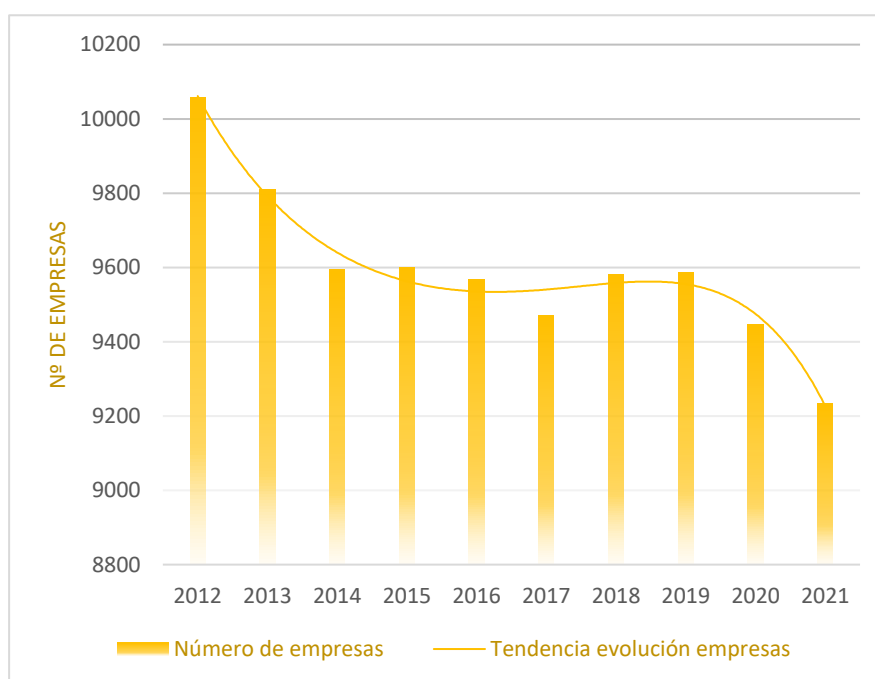
En la ciudad de León, no se ha aplicado ninguna medida en cuanto a soluciones temporales o permanente sobre estos conflictos para apoyar al sector turístico en su proceso de reactivación y revitalización.

Es de vital importancia la creación de un marco normativo para la aplicación de políticas turísticas y conocer los límites que poseen instituciones como son el Estado y la Administración en el turismo para poder tomar medidas en los términos en que sea necesario para que el desarrollo del turismo sea adecuado, ya sea en términos económicos o sociales (Jenkins, 2006).

#### 4.1.2. Económica

La economía de la ciudad de León se basa en la siguiente distribución, en la que se puede ver en el Gráfico 4.1. cómo desde el año 2012 ha ido disminuyendo el número de empresas en la ciudad, además de poseer una tendencia descendente:

Gráfico 4.1. Evolución del número de empresas en León



*Fuente: Diseño de la base estadística por el autor Don Francisco Vizcaíno Díez.*

*Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)*

En cuanto a las actividades sobre las que se asienta la economía leonesa, se adjunta la Tabla 4.1. con la evolución del número de establecimientos desde el año 2012 – 2021:

Tabla 4.1. Evolución de las actividades económicas de León

LEÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<u>INDUSTRIA</u>	42	408	388	370	351	347	367	376	356	353
<u>CONSTRUCCIÓN</u>	1.326	1.244	1.197	1.133	1.110	1.080	1.103	1.156	1.094	1.031
<u>COMERCIO, TRANSPORTE Y HOSTELERIA</u>	3.749	3.668	3.645	3.601	3.413	3.313	3.304	3.212	3.179	3.113
<u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</u>	126	122	131	134	142	142	156	162	166	168
<u>ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS</u>	260	271	270	289	280	281	301	294	291	291
<u>ACTIVIDADES INMOBILIARIAS</u>	237	222	233	253	276	295	332	324	346	357
<u>EDUCACIÓN, SANIDAD Y SERVICIOS SOCIALES</u>	1.002	989	974	1.005	1.038	1.035	1.053	1046	1046	1.019
<u>OTROS SERVICIOS PERSONALES</u>	865	853	879	904	915	922	922	968	971	942
<u>TOTAL SERVICIOS</u>	4.580	4.491	4.464	4.596	4.693	4.730	4.806	4.843	4.818	4.737
<u>TOTAL</u>	10.059	9.811	9.694	9.600	9.667	9.470	9.580	9.587	9.447	9.234

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE) de la Explotación estadística del directorio central de empresas. DIRCE*

En la Tabla 4.1, se puede apreciar como los sectores que encabezan la lista de actividades económicas más notorios hacen referencia al comercio, transporte y hostelería, además del apartado de total servicios en el que se incluye el alojamiento. Con esta tabla se intuye cómo León está enfocada más en el sector servicios, aunque hoy en día, también se está comenzando a invertir en la ciudad con la instalación de grandes empresas multinacionales en el ámbito de la automoción y en la industria farmacéutica.

Finalmente, para acabar este subapartado, es preciso hablar brevemente del empleo en el sector turístico de León en el año 2020, donde el sector servicios tuvo un paro registrado de un 66,58% (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021), pues hay que tener en cuenta que en el año 2020 se produjo la pandemia mundial provocada por el COVID 19. Este hecho hizo que el sector turístico pasase por una de las peores crisis tanto a nivel económico como a nivel de reinversión, de manera que el turismo se ha tenido que adaptar a las nuevas tecnologías y usarlas a su favor.

En el documento del que se ha extraído la información, que es el Informe del Mercado de Trabajo de León (2021), se mencionan las amenazas que tiene el sector turístico tras la pandemia:

- No existe la suficiente profesionalización.
- No se había adaptado a las nuevas tecnologías en procesos que ayuden al sector
- Las instalaciones se podían considerar como poco accesibles para todo el mundo en cuanto a su falta de adaptabilidad a ellas, a lo que se puede unir la visible falta de infraestructuras.
- La inexistencia de paquetes turísticos íntegros en los que la calidad sea su principal cualidad.

Sin embargo, se mencionan distintos motivos por los que el empleo del sector turístico debe progresar en cuanto a:

- La implantación de nuevas políticas que favorezcan al sector.
- La puesta en marcha hacia una etapa de recuperación del sector, en el que se prime la motivación y la satisfacción de la población.
- La adaptabilidad hacia nuevos cambios en cuanto a comportamiento y gustos de los clientes.

Gracias a esa necesidad de seguir creciendo, existen nuevos empleos que en el futuro del sector pueden ser claves, como recepcionistas, profesionales que tengan relación con el turismo de aventura o profesionales que tengan conocimientos del mundo del marketing digital y del *e-commerce*, como por ejemplo la figura del *Community Manager* (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021).

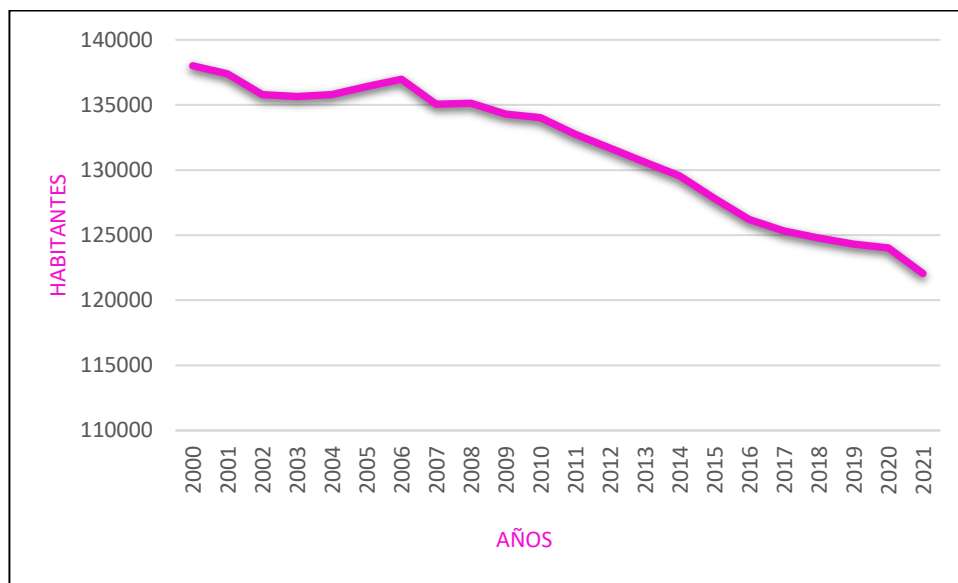
#### **4.1.3. Social**

En el marco de las infraestructuras viarias para poder acceder a León, se dispone de distintas rutas para poder viajar en coche (Visita León, s. f.). Una de las rutas más utilizadas es la A-6.

En el contexto de las infraestructuras ferroviarias y aeroportuarias, León actualmente es una ciudad que se encuentra bien conectada con ciudades estratégicas como lo son Valladolid y Madrid. Se disponen de los servicios de Alta Velocidad Española (AVE) y Ferrocarriles de Vía Estrecha (FEVE), y también se encuentra el Aeropuerto Internacional de León en La Virgen del Camino.

Respecto a la demografía y tomando de referencia los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2021) la ciudad de León posee 122.051 habitantes, de los cuales 55.166 son hombres y 66.885 son mujeres. Hay que tener en cuenta que, dentro de esta cifra, también se cuentan con municipios que se componen el denominado Alfoz de León. Para poder llegar a ver la sociedad que existe hoy en la ciudad, se toma de referencia el Gráfico 4.2. donde se ve que se ha producido una evolución decreciente con el paso de los años:

*Gráfico 4.2. Evolución de la población de León entre los años 2000–2021*

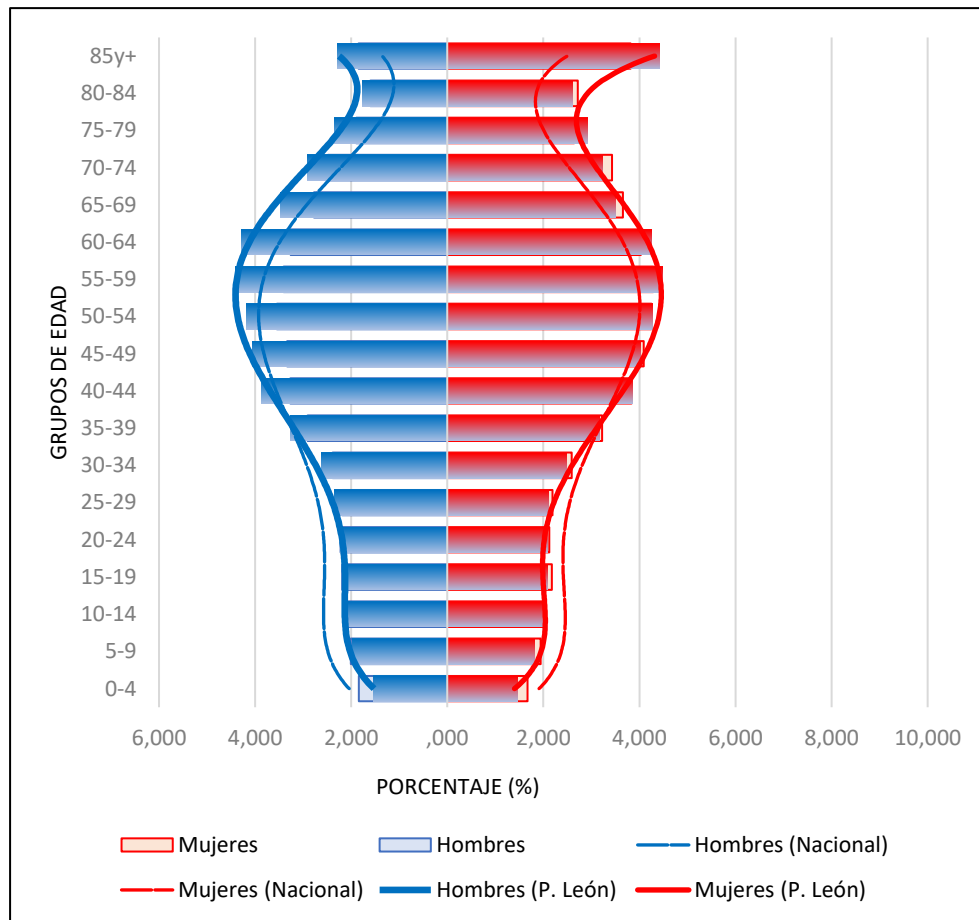


*Fuente: Diseño de la base estadística por el autor Don Francisco Vizcaíno Díez. Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)*

Tal y como se puede apreciar en el Gráfico 4.2, la población de la ciudad de León ha ido disminuyendo con el paso de los años, pues a la ciudad le está afectando distintos hitos como la crisis financiera del año 2008, que significó un punto de inflexión que tuvo consecuencias graves para el país en general como el aumento del paro, la disminución de los salarios y la precarización laboral (Pastor Bermejo, 2020). Uno de los principales efectos que tuvo y que sigue teniendo este hito es la fuga de capital humano a otras zonas donde puedan conseguir empleo, o el hecho de que las personas están comenzando a tener otras necesidades como vivir en lugares que no sean ciudades.

A todo ello hay que sumarle que la pirámide de población de la ciudad posee un carácter regresivo, pues el indicio más llamativo de su avance, como se puede observar en el Gráfico 4.3. es la forma de bulbo que posee:

Gráfico 4.3. Pirámide poblacional de León con la comparativa a nivel Provincial y Nacional



Fuente: Diseño de la base estadística por el autor Don Francisco Vizcaíno Díez.

Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

La forma que posee la pirámide es regresiva, pues es habitual en países desarrollados, en este caso, como en España, donde la esperanza de vida es mayor, y la natalidad es mínima (López Torres, 2016).

Así, se considera que la disposición de la población de León se encuentra en un estado de envejecimiento y maduración.

#### **4.1.4. Tecnológico**

La función de la tecnología en el turismo es de vital importancia y se encuentra en constante cambio debido a sus rápidos avances. Hoy en día, la tecnología de la información junto con el turismo es una forma de ver al sector, de tal manera que, actualmente, no podría existir una sin la otra (Buhalis y Costa, 2006).

Ha tenido una constante evolución que ha hecho que el turismo sea un fenómeno mundial y que, por ello, se tengan que hacer el uso de distintas herramientas tecnológicas para ser competitivos y rentables en el mercado turístico.

La situación actual en la que se encuentra la sociedad en cuanto al uso de la tecnología y la facilidad de poder disponer de elementos electrónicos e *Internet* en relativamente poco tiempo hace la conexión entre usuarios y/o empresas turísticas o instituciones crezca y que sean capaces de ofrecer un producto o servicio turístico, además de conseguir eficacia y una reducción de costes en sus organizaciones (Buhalis y Costa, 2006).

A todo ello, se le debe añadir la capacidad de adaptabilidad de las empresas a las necesidades de los individuos, de modo que se especializan a ciertos segmentos del mercado (Buhalis y Costa, 2006) para poder cubrir sus preferencias y que, con el surgimiento de herramientas de publicidad de anuncios vía *online* como pueden ser los posicionamientos Search Engine Optimization (*SEO*) y *Search Engine Marketing (SEM)*, la comercialización de servicios turísticos sea más fácil su adquisición.

Por todo ello, es de vital importancia que los destinos turísticos se dediquen a poder adquirir tanto recursos intangibles como tangibles en referencia a la tecnología de los Sistemas de Información Turística para poder convertirse en una real fuente de ventaja competitiva que ayude a posicionar, en este caso a León como una ciudad turística rentable y adecuada.

#### **4.1.5. Ecológico o Medioambiental**

León se ubica en una encrucijada de diversos paisajes que lo hacen único, como lo son la Candamia, las Reservas de la Biosfera, el Faedo de Ciñera, las Cuevas de Valporquero o Las Médulas, de manera que la oferta de patrimonio natural que oferta puede ser considerada como una de las más ricas de toda la comunidad castellanoleonesa.



Desde la perspectiva de la implantación de políticas de planificación y gestión de la sostenibilidad en la ciudad, se han llevado a cabo las siguientes actuaciones (Ayuntamiento de León, s. f.):

- Plan Estratégico de Control de Calidad del Aire, donde se han analizado dos zonas denominadas ‘Estación Zona 1’, donde los gases analizados han sido CO<sub>2</sub>, NO, NO<sub>2</sub>, PM<sub>10</sub> y SO<sub>2</sub>; y la otra zona es ‘Estación Zona 4’, donde los gases analizados han sido O<sub>3</sub>, NO, NO<sub>2</sub>, PM<sub>10</sub>, PM<sub>2,5</sub> y SO<sub>2</sub>.
- Plan Integral de Movilidad Sostenible para la ciudad de León, que se implanta con el fin de poder fomentar modos de transporte compatibles con el medio ambiente, pero también con fines sociales y económicos.
- Plan de Acción contra el Ruido, que tiene el objeto de poder solucionar aquellas cuestiones que tengan que ver con la contaminación acústica con la protección de las zonas a través de la implantación de valores límite de emisión o inmisión de ruido.
- Plan de Zonificación de Áreas Caninas, que trata de señalar zonas de esparcimiento canino en las que se mantengan las condiciones en términos higiénicas y sanitarias
- León Ciudad por los Bosques, donde se realizan distintas iniciativas en términos de sostenibilidad como reciclaje o recogida de residuos en distintas zonas de la ciudad.

En cuanto a términos turísticos, León ha recibido en los últimos años algunas denominaciones importantes a nivel sostenible que hace que sea mucho más competitiva, como es el certificado de Biosphere Destination (Biosphere Responsible Tourism, 2018), en el que se declara a la ciudad de León como un destino sostenible

#### **4.1.5. Legal-institucional**

León se rige por la Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León, en donde las competitividades básicas que se otorgan a la Comunidad Autónoma son la protección de recursos turísticos, la aplicación y estudio de políticas turísticas, entre otras. Las competencias que tienen que llevar a cabo los municipios se encuentran en el artículo 6 de la normativa, donde se mencionan las siguientes competencias como la promoción turística del municipio, el fomento de su actividad turística, o el poder de colaboración y cooperación entre organismos públicos y privados (Castilla y León, 2010).

Por otra parte, se han tomado como referencia otros instrumentos de carácter territorial y de planificación como es el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019 – 2023 (2019), así como otros planes de Calidad Turística de otras comunidades y municipios como son el de Rota, el de Estepona de 2019-2022 (2019) o el de Andalucía de 2014-2020 (2014).

## **4.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Con el presente apartado se pretende profundizar en los aspectos clave de la oferta turística, así como definir la situación actual que existe en la ciudad en cuanto al ámbito turístico y que son de relevancia.

La oferta turística de León se basa en productos turísticos que se enfocan en el ámbito cultural y natural, pero que son complementados con otras actividades como son el turismo activo y deportivo, y el turismo de observación y de naturaleza.

Por una parte, los recursos naturales que llaman más la atención se concentran en el norte de la provincia, como las Reservas de la Biosfera declaradas por la UNESCO, o el Parque Nacional de Picos de Europa, que se considera el primer parque declarado en territorio nacional (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. y Organismo Autónomo de Parques Nacionales, s. f.).

Respecto a recursos culturales, aquellos que son más llamativos son los considerados como Bienes de Interés Cultural, como pueden ser la Catedral de Santa María o La Casa Botines, aunque también hay zonas céntricas de la ciudad que preservan la historia del origen y de la evolución de la parte central, como el Barrio Húmedo y el Barrio Romántico, que, además, poseen una protección especial por parte del Ayuntamiento. A todo ello hay que añadirle elementos pertenecientes al patrimonio inmaterial como es la Semana Santa de León, declarada de Interés Turístico Internacional.

Para completar la oferta turística se debe tener en cuenta el alojamiento hotelero, pues, debido la crisis provocada por el COVID 19, el número de establecimientos ha ido variando y teniendo altibajos, en comparación con el año 2021. Así, el último dato del año 2022 procede del mes de mayo con una cifra de 57 establecimientos abiertos (Instituto Nacional de Estadística, 2022a).

### 4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

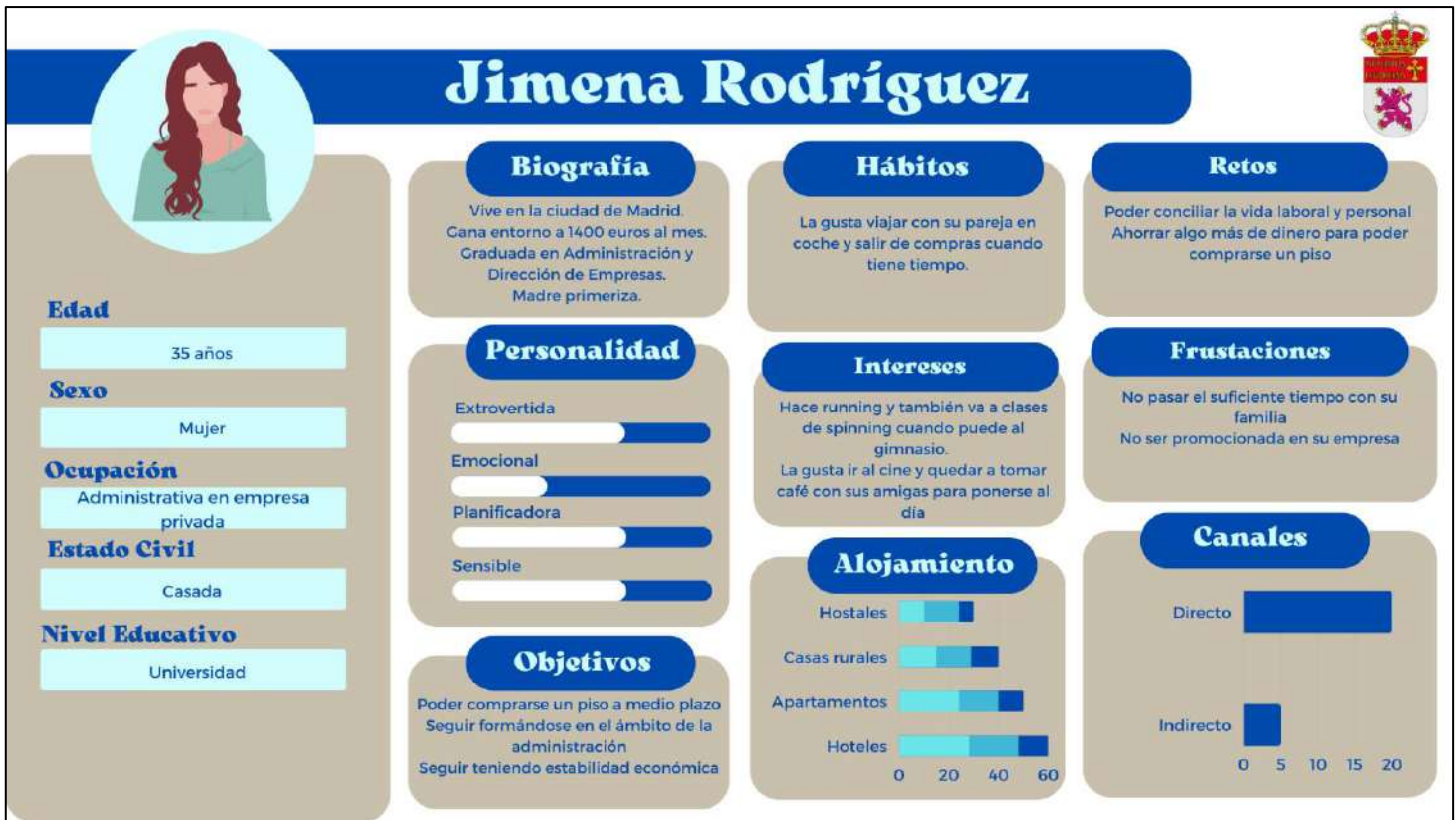
Como datos generales de la demanda turística, destaca el gasto turístico que realizan los turistas, pues es mayor en visitantes nacionales que en extranjeros. A esto, hay que añadirle que, la media de duración de los viajes de los turistas es de dos días, lo que significa que la ciudad de León se considera como un sitio de paso, o de escapada de fin de semana, haciendo así que se pueda ver aumentada la estacionalidad (Conserjería de Cultura y Turismo y Dirección General de Turismo, 2021).

Además, es importante conocer el perfil del turista leonés con la creación de un *'buyer persona'*, pues es una recreación de manera ficticia del turista ideal que viene a León, donde se estudian variables demográficas, motivaciones para venir, o preocupaciones, entre otros, y que se puede apreciar en la Figura 4.1.

En dicha figura, se han tomado de referencia los datos otorgados por la Dirección General de Turismo (Conserjería de Cultura y Turismo y Dirección General de Turismo, 2021) que trata del perfil del turista de la comunidad en general, y del Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León (2021), para poder analizar el comportamiento y el perfil del turista en León. Los datos más destacados son (Conserjería de Cultura y Turismo y Dirección General de Turismo, 2021):

- Suelen ser turistas con estudios universitarios
- Tienen de edad entre 35 y 45 años
- Su nivel de ingresos anuales se encuentra entre el valor de 12.000 y 30.000 euros
- Suele viajar en coche particular y en pareja
- No utilizan apenas los servicios de intermediarios, sino que el viaje lo organizan los propios visitantes
- Si les gusta la ciudad una vez, suelen volver más veces a visitar León
- Se hospedan en alojamientos reglados


Figura 4. 1. Infografía del 'Buyer persona' de León



Fuente: Elaboración propia

Según el Instituto Nacional de Estadística (2022c) en referencia al número de viajeros y pernoctaciones de turistas en la ciudad y que se puede apreciar en la Tabla 4.2, que la gran mayoría de visitantes que quieren conocer León poseen un carácter nacional, a excepción de la llegada de la época veraniega, donde las personas nacionales prefieren viajar hacia zonas costeras.

Tabla 4.2. Viajeros y pernoctaciones en León en el año 2022

	ESPAÑA					EXTRANJERO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
VIAJEROS	17071	22440	24338	28225	27571	1575	1698	2426	6465	9691
PERNOCTACIONES	30594	38749	41545	49175	44559	2749	3409	4229	10154	16331
TOTAL	47665	61189	65883	77400	32030	4324	5107	6655	16619	26022

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística

También se estima que, poco a poco, el sector turístico se va recuperando y van viniendo más viajeros a la zona, aunque, pese a esta lenta revitalización, León se sigue considerando como un destino de fin de semana, pues en la Tabla 4.3. se ve que la estancia media de los viajeros en lo que se lleva de año 2022 no pasa de casi los dos días seguidos (Instituto Nacional de Estadística, 2022b):

*Tabla 4.3. Estancia media de los viajes en el año 2022 por meses*

MESES	ESTANCIA MEDIA
ENERO	1,75
FEBRERO	1,79
MARZO	1,71
ABRIL	1,71
MAYO	1,63

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística*

Por último, según el Boletín de Coyuntura Turística (2021), el gasto turístico que realizaron los viajeros en la provincia de León durante el año 2021 se presenta en la Tabla 4.4. Este dato se considera relevante para poder conocer aquellos sectores que se necesitan potenciar más para poder hacer más completa la experiencia del turista, así como crear nuevos servicios y/o productos turísticos que sean atractivos para los turistas.

*Tabla 4.4. Gasto turístico de los viajes en el año 2021*

GASTO TURÍSTICO EN EL AÑO 2021	
ALOJAMIENTO	44.644.699
RESTAURANTES	61.597.867
ALIMENTACIÓN	43.820.436
DESPLAZAMIENTOS	24.994.310
CULTURA Y OCIO	13.049.628
COMPRAS	17.587.257
OTROS	48.089
TOTAL	205.742.286

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Boletín de Coyuntura Turística del 2021*

Se puede observar que los actuales viajeros gastan la gran mayoría de su dinero en restaurantes y en alimentación, pues León es una de las ciudades que posee mayor bares y restaurantes de todo el país, además de tener buena gastronomía.

#### 4.4 ANÁLISIS DAFO

Tras el breve análisis de la zona a aplicar el plan, se mostrarán algunas Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en la Figura 4.2. para poder identificar aquellas partes que hay que potenciar o evitar. Para poder interpretar de manera adecuada la siguiente herramienta, hay que aclarar que las partes correspondientes a las Debilidades y a las Fortalezas son internas de, en este caso, la ciudad de León; en cambio las Amenazas y Fortalezas son externas a ella.

Figura 4.2. DAFO



Fuente: Elaboración propia

#### **4.5 CONCLUSIONES**

Se parte de que la situación actual de la ciudad de León se puede considerar buena y equilibrada; aun así, se necesita más inversión económica y, también, gente joven que quiera dinamizar el cambio a mejorar y seguir creciendo, esto ayudaría a renovar o estimular la ciudad de manera que no se perdiera población. Con todo esto, el objetivo principal que se plantea es poder ayudar a León a ser una ciudad turística para seguir con una identidad propia de manera que se convierta en uno de los principales núcleos de la comunidad autónoma.

Para ello, la creación de este plan puede contribuir a que la ciudad pueda otorgar servicios turísticos de calidad y que gane más influencia e importancia en cuanto a destinos turísticos, además de ser más competitiva.

## 5. PLAN DE CALIDAD TURÍSTICA

La industria del turismo se ha convertido en uno de los principales sectores económicos de la ciudad de León. Así, este sector ha ido evolucionando de manera que ahora se trata de implantar un sistema que se base en la gestión y mejora de la calidad tanto de los servicios y/o productos turísticos que se creen, como las infraestructuras que van a desarrollar dichas actividades o experiencias.

En este documento se trata de enfocar al sector turístico hacia los siguientes conceptos que se muestran en la Figura 5.1.

*Figura 5.1. Esquema del nuevo modelo de Turismo*



*Fuente: Elaboración propia.*

Tal y como menciona la autora Navarro de Vega en un artículo para la revista Estudios Turísticos (1999), el conjunto de estos elementos conforman lo imprescindible para poder implementar sistemas de calidad que posean una garantía en cuanto a su funcionalidad.

Desde la perspectiva de implantación del plan y siguiendo las líneas del Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019 – 2023 (Junta de Castilla y León, 2019), el presente cuenta con un punto de partida basado en algunos pilares que se toman de referencia del anterior mencionado:



- Ordenación del turismo en cuanto a normativas y medidas a aplicar.
- Excelencia turística no sólo en términos de calidad, sino también de accesibilidad.
- Sostenibilidad en el turismo.
- Desarrollo e implantación de medios e instrumentos en el destino turístico relacionados con la calidad, su medición y gestión.

A partir de estos principios, se busca también la modernización de las empresas turísticas que quieran innovar y ser competitivas, buscando siempre mejorar y ofertar el mejor servicio al cliente (Junta de Castilla y León, 2019). En cuanto a la estructura del documento, sus principales ejes van a estar enfocados en:

1. Excelencia turística e innovación (Ayuntamiento de Antequera, 2018): El presente punto se enfoca en la innovación para la mejora de la satisfacción y la necesidad de los turistas. Algunas de las actuaciones en las que se harán hincapié y que, hoy en día, se encuentran en auge, podrían ser la inversión en nuevas infraestructuras de accesibilidad (Ayuntamiento de Chipiona, 2019), también en nuevas tecnologías de promoción que ayuden a que el sector turístico sea dinámico, accesible y de calidad, pues es uno de los puntos vitales del presente trabajo, el poder crear un programa de este nivel que esté al alcance de todo el mundo, que sea tanto original como de calidad, y que se pueda llevar a cabo (Álgida Soler Regli, 2019). Para ello, uno de los servicios fundamentales que se planteará posteriormente es la creación de una consultoría turística que sirva de asesoramiento y también para la ayuda en cuanto a la implantación de sistemas de gestión de calidad, junto con la búsqueda de una gestión medioambiental que sea viable para poder incrementar el número de establecimientos que se rigen bajo unos requisitos y conseguir certificados que avalen la calidad de sus servicios. En esta excelencia se tratará de planificar la gestión de un turismo responsable y sostenible que ayude a un desarrollo turístico que sea efectivo en un futuro próximo.
2. Formación turística: En el caso de la calidad en el sector servicios, es clave que el personal esté formado, pues pueden llegar a transmitir sensaciones buenas y de vitalidad al cliente, que eso repercute en una valoración positiva por su parte y fortalece su idea de haber escogido ese servicio.

Como se menciona en el libro ‘La calidad en las organizaciones turísticas’ (González Menorca et al., 2014) el grupo de trabajo que se encuentra más formado posee mayor motivación, compromiso y eficacia a la hora de desempeñar su trabajo, junto con la búsqueda de satisfacción y realización tanto a nivel personal como profesional, haciendo que la dinámica laboral sea favorable y eso se transmita al cliente. Por ello, se tratarán de impulsar programas formativos en esta materia tanto desde el punto de vista normativo y jurídico con el estudio de normativas, como desde el punto de vista organizativo y funcional, proponiendo el uso de herramientas que permitan administrar y dirigir todos los procesos de los servicios o productos turísticos en la gestión de la calidad.

3. Integración: El proyecto presente no podría realizarse de no ser por la colaboración y cooperación de instituciones o entidades público – privadas, y de aquellas que son mixtas para poder sacar la mayor rentabilidad posible tanto en el ámbito económico, como en el social y ambiental de la ciudad, de manera que se generen sinergias entre los distintos agentes que quieran participar y poder involucrarse (Álgida Soler Regli, 2019). Es aquí donde el término de gobernanza, (Moscoso, 2014) cobra sentido al referirse al conjunto de tejidos creados para poder llevar a cabo una planificación y gestión del sector.
4. Protección: El último pilar en el que se pretende hacer hincapié en el plan, hace referencia al estudio en profundidad por parte de los profesionales del sector sobre la protección y los derechos que poseen los visitantes al consumir un servicio o producto turístico tanto sea un aspecto positivo como uno negativo (Mañas et al., 2014). Un ejemplo de ello que podría llevarse a cabo es el establecimiento de un protocolo en cuanto a solución de conflictos generales, o el estudio de la normativa de Protección de Datos en el sector. A todo ello, se añade la importancia de invertir en términos de inspección de regulación de los establecimientos turísticos.

Al ser una herramienta que ayuda a gestionar la planificación del sector turístico, se debe implantar un plan de seguimiento y evaluación de la actividad con el fin de poder controlar y evitar cualquier tipo de error, aunque también poder tomar las decisiones

adecuadas para buscar la mejora de los procesos y que se puedan cumplir los objetivos del plan.

Como conclusión final, es importante destacar que la calidad no se centra solamente en el momento en el que se consume o se produce un producto o servicio turístico, sino que se deben de tener en cuenta todas las dimensiones periféricas que hacen que el recursos turístico sean complementarios a él, como pueden ser elementos tangibles referidos a instalaciones o equipos, e incluso la empatía y seguridad del personal del establecimiento y su trato, que hace que el visitante se sienta más cómodo y más seguro a la hora de consumir el servicio (Parasuraman et al., 1999).

### **5.1. MISIÓN Y VISIÓN**

La visión que pretende proyectarse de la ciudad de León en el futuro es aquella enfocada en un destino turístico de referencia en el que confluyan valores que son válidos para la consecución de un futuro sostenible, inclusivo e innovador, de manera que su competitividad se vea incrementada y se genere un desarrollo turístico de calidad.

Respecto a la misión, este plan pretende ser una herramienta de gestión y de planificación turística pionera en la ciudad de León que ayude a que el turismo de esta zona cuente con todos los recursos necesarios para que sea un destino a la altura de cualquier otro y que las experiencias turísticas de las personas que visiten León sea la más completa y de mayor calidad posible.

Para ello, se basa en los diversos documentos oficiales, como son el Código Ético Mundial Para el Turismo, creado por las Naciones Unidas (2001), compuesto por diez artículos en el que se dan indicaciones para los distintos actores que participan en el desarrollo turístico, como son las comunidades anfitrionas, las empresas turísticas y los propios turistas para poder orientarles hacia un turismo más sostenible y responsable.

Otro documento importante a la hora de realizar el plan ha sido los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (s. f.) de la Agenda 2030, entre los que destacan y que son relevantes para el actual plan de calidad los siguientes:

- Artículo 4, donde se pretende asegurar la impartición de una educación de carácter inclusivo y equitativo, para así poder fomentar oportunidades de aprendizaje que sea de calidad.

- Artículo 8, donde se habla de que el crecimiento económico debe de ser sostenible e inclusivo, además de accesible, para tratar de que todo el mundo consiga un empleo digno en el que se consigan unas condiciones de trabajo estables y decentes
- Artículo 9, donde se trata de componer a la ciudad de infraestructuras que sean sostenibles, innovadoras e inclusivas para poder ir en concordancia con la calidad de vida de las personas y la recuperación económica del sector que se pretende conseguir

Por último, hay que tener en cuenta la información que aporta la Organización Mundial del Turismo, pues indica que para que exista un desarrollo sostenible favorable, el sector turístico debe considerar las repercusiones que se puedan crear en el presente y en el futuro en las materias económicas, medioambientales y sociales, en las que se vele por la calidad de vida y las necesidades de los visitantes, entre otros (Organización Mundial del Turismo, s. f.-a).

## **5.2. OBJETIVOS**

Para poder garantizar que la ciudad de León sea un referente en la materia turística, se han de fijar unos objetivos claros y concisos para poder conseguir las acciones que se proponen para desarrollar el plan.

- Impulsar a la ciudad de León como un destino de excelencia y de calidad en el sector turístico.
- Implantar un modelo sostenible de turismo en el que se velen por los pilares de la sostenibilidad.
- Mejorar el posicionamiento de León a nivel nacional en materia turística
- Establecer herramientas que sean aptas para la colaboración y coordinación público-privada.
- Incrementar la satisfacción del turista.
- Asesorar a empresas y/o entidades turísticas a conseguir un equilibrio económico, social y medioambiental en sus organizaciones.
- Otorgar mayor formación e implicación a las empresas turísticas para su desarrollo.

### 5.3. EJES

Una vez planteados los objetivos, se pueden distinguir cuatro bloques dentro del Plan, que son los que se aprecian en la Figura 5.2.

*Figura 5.2: Matriz de los Ejes del Plan de Calidad Turística*



*Fuente: Elaboración propia*

#### 5.3.1. Excelencia turística e innovación

La excelencia en el turismo es un término relativamente reciente que hace referencia a aquella organización eficiente de los recursos disponibles que posee un destino turístico con la realización de diferentes acciones en las que está presente la calidad (Brunet et al., 2005). Uno de los conceptos que engloba la excelencia es la innovación (2005), pues la innovación en el turismo se basa en los cambios de la sociedad actual para adaptarse a las necesidades de los turistas (Romero et al., 2019).


Las actuaciones que se proponen son las siguientes (Álgida Soler Regli, 2019) (Ayuntamiento de Chipiona, 2019):

- Creación de una consultoría turística
- Observatorio turístico municipal
- Creación de un plan de Marketing Turístico

Se comenzará por desarrollar cada actuación propuesta para el Eje 1:

## 5.3.1.1 Actuación 1


Cuadro 5.3.1.1. Eje 1. Actuación 1.

 <b>EJE 1: EXCELENCIA TURÍSTICA E INNOVACIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Creación de una consultoría turística
<b>Objetivo</b>	Ayudar a empresas o entidades que necesiten asesoramiento en normativas.
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, entidades públicas y/o privadas que necesiten
<b>Descripción</b>	<p>La consultoría turística se podría crear como un servicio ofertado por el Ayuntamiento de León, de manera que esté compuesto por profesionales que tengan los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre viabilidad económica, calidad, medio ambiente y sostenibilidad en el sector turístico</li> <li>• Experiencia laboral demostrable</li> <li>• Uso de programas informáticos especializados</li> <li>• Idiomas</li> <li>• Don de gentes</li> <li>• Demostración de resultados</li> </ul> <p>Estos servicios pueden realizarse vía <i>online</i> y vía presencial.</p>
<b>Presupuesto</b>	50.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valoración de los clientes sobre el servicio facilitado</li> <li>○ Resultados de éxitos en el asesoramiento</li> <li>○ Encuesta de aspectos a mejorar</li> <li>○ Reuniones mensuales</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.1.2 Actuación 2.


Cuadro 5.3.1.2. Eje 1. Actuación 2.

 <b>EJE 1: EXCELENCIA TURÍSTICA E INNOVACIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Puesta en marcha del Observatorio Turístico Municipal
<b>Objetivo</b>	Analizar y proporcionar información acerca del turismo de León
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, entidades privadas, asociaciones, grupos de acción local...
<b>Descripción</b>	<p>El establecimiento de una infraestructura de este tipo hacer que el turismo de la ciudad se vea revalorizado en cuanto a inteligencia turística. Un observatorio turístico se considera que es aquella herramienta transformada en organismo o entidad que trata de aportar información relevante en cuanto al sector turístico, y que aporta el conocimiento suficiente para poder tomar decisiones (Franch y Contreras, 2013).</p> <p>La implantación de elementos como éste hace que, procesos como la promoción y la imagen del turismo, y también la capacidad de adaptación a las preferencias de los clientes, tengan una percepción positiva acerca del sector y una de las cosas más importantes, que sea de calidad y así los visitantes puedan apreciarlo.</p>
<b>Presupuesto</b>	500.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de turistas que visitan León</li> <li>○ Monumentos culturales más visitados en León</li> <li>○ Motivos de visita a León</li> <li>○ Cantidad de gasto turístico en León</li> <li>○ Encuesta de satisfacción de los visitantes</li> <li>○ Reuniones con las entidades privadas y públicas que colaboren en el turismo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.1.3. Actuación 3.

Cuadro 5.3.1.2. Eje 1. Actuación 3.

 <b>EJE 1: EXCELENCIA TURÍSTICA E INNOVACIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Creación de un Plan de Marketing junto con el manejo de Redes Sociales
<b>Objetivo</b>	Promocionar la ciudad de León como un destino turístico de calidad junto con el uso de las redes sociales
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, entidades y/u organismos públicos y privados, asociaciones, grupos de acción local...
<b>Descripción</b>	El diseño y la implantación de un plan de marketing turístico enfocado en la rama digital hace que se reflexione sobre las mejores herramientas para atraer a clientes y conseguir fidelizarlos al destino. Para ello se tendrán que proponer unos objetivos que sean medibles, asequibles y que se puedan cumplir en un tiempo establecido, junto con el estudio del posicionamiento de la ciudad y su nicho de mercado concreto para poder enfocarse a ese público objetivo (Corral, s. f.). Una de las herramientas que se usarán serán las redes sociales, ya que las nuevas generaciones de la sociedad se encuentran en un proceso de cambio en el que la creación de contenido atractivo se puede usar para atraer audiencia, posicionar un negocio e incluso para incrementar la reputación de imagen de empresa, aunque también se optarían por acciones de herramientas más analíticas como el posicionamiento SEO y SEM (Revert, s. f.).
<b>Presupuesto</b>	20.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuesta de satisfacción de clientes</li> <li>○ Número de clientes fidelizados</li> <li>○ Porcentaje de alcance del destino</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*



### **5.3.2. Formación turística**

En el sector turístico, el capital humano es uno de los aspectos claves para conseguir el éxito y la competitividad suficiente para marcar la diferencia y que se le otorgue un valor añadido. Sin embargo, las condiciones de enseñanza en los recursos humanos del sector turístico poseen algunas dificultades, como son la inexistente actividad en referencia a la calidad, la estacionalidad del empleo, o la percepción por parte de la sociedad de la baja cualificación y condiciones precarias de empleo (Noriega, 2004).

Por ello, se considera importante la inversión en el ámbito formativo del sector, pues se debe de desarrollar una oferta formativa de calidad junto con una aportación adecuada de recursos. Todo esto unido generará una satisfacción en los clientes a la hora de producir el servicio (2004).


Las actuaciones que se plantean son las siguientes:

- Jornada de estudios y de becas para la formación en materia de calidad y sostenibilidad a los alumnos de la Universidad de León (Álgida Soler Regli, 2019)
- Programa de formación de idiomas para los profesionales del sector (2019)
- Formación en buenas prácticas de accesibilidad en el sector turístico (Álgida Soler Regli, 2019)

Se comenzará por desarrollar cada actuación propuesta para el Eje 2:

## 5.3.2.1. Actuación 1.


Cuadro 5.3.2.1. Eje 2. Actuación 1.

 <b>EJE 2: FORMACIÓN TURÍSTICA</b>	
<b>Actuación</b>	Realización de una jornada de estudios y de becas para la formación en materia de calidad y sostenibilidad a los alumnos de la Universidad de León
<b>Objetivo</b>	Formar a los alumnos del Grado de Turismo de la Universidad de León para potenciar el aprendizaje de los alumnos
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, Universidad de León, asociaciones, grupos de acción local, entidades públicas y/o privadas.
<b>Descripción</b>	<p>El planteamiento de esta acción se centra en dos partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La colaboración entre, principalmente, la Universidad de León y el Ayuntamiento de León para poder firmar un convenio de colaboración en el que permita la ejecución de unas prácticas formativas en organismos oficiales y públicos para tratar de gestionar la calidad en la institución en la que el alumno se encuentre</li> <li>- La realización de unas jornadas de puertas abiertas en el que participen todas las entidades que deseen para poder servir de punto de encuentro entre instituciones y alumnos y/o profesionales con el objetivo de informar sobre las becas, prácticas o vacantes existentes</li> </ul>
<b>Presupuesto</b>	5.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de alumnos interesados en las jornadas y en las prácticas</li> <li>○ Grado de participación e interés en las actividades propuestas</li> <li>○ Grado de satisfacción de los alumnos</li> <li>○ Número de empresas y/o entidades que participan en ellas</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.2.2. Actuación 2.


Cuadro 5.3.2.3. Eje 2. Actuación 2.

 <b>EJE 2: FORMACIÓN TURÍSTICA</b>	
<b>Actuación</b>	Programa de formación de idiomas para los profesionales del sector
<b>Objetivo</b>	Fomentar el aprendizaje de idiomas
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas, Universidad de León, asociaciones, grupos de acción local.
<b>Descripción</b>	Con el carácter internacional que posee la ciudad de León, se considera oportuno el hecho de que todos los profesionales locales del sector tengan la oportunidad de poder desarrollar habilidades lingüísticas en diferentes idiomas, como son el inglés, el francés o el alemán. Esta acción trata de ofertar la realización de distintos cursos de idiomas de diversos niveles certificados y oficiales para aquellos profesionales que no pueden por algún motivo asistir a clases para poder hablar idiomas. Para ello podría llegarse a la firma de un convenio entre entes y la universidad para llevar a cabo este proyecto.
<b>Presupuesto</b>	5.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de participantes al programa</li> <li>○ Grado de satisfacción de los alumnos con los contenidos del programa</li> <li>○ Grado de satisfacción de los recursos empleados en clase</li> <li>○ Número de aprobados en los exámenes de certificación</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.2.4. Actuación 3.

Cuadro 5.3.2.4. Eje 2. Actuación 3.

 <b>EJE 2: FORMACIÓN TURÍSTICA</b>	
<b>Actuación</b>	Enseñanza de la realización de buenas prácticas en materia de accesibilidad en el turismo
<b>Objetivo</b>	Dar educación específica en accesibilidad en el sector para que todo el mundo pueda disfrutar de una manera igualitaria de los recursos
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas, asociaciones, grupos de acción local.
<b>Descripción</b>	<p>Recientemente se ha aprobado la norma ISO 21902 respecto al Turismo Accesible, en la que se proponen las buenas prácticas a llevar a cabo en este ámbito para fomentar la accesibilidad (Organización Mundial del Turismo et al., 2021).</p> <p>Así la acción se basa en la realización de una charla con la promoción y entrega del documento oficial de la normativa, su explicación y un pequeño cuestionario acerca de la materia explicada y vista en ella.</p>
<b>Presupuesto</b>	5.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de asistentes a la charla</li> <li>○ Seguimiento cada dos meses de la incorporación de alguna de las buenas prácticas de accesibilidad en los negocios</li> <li>○ Grado de satisfacción de los profesionales a la explicación de la materia</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### **5.3.3. Integración**

El sector turístico al poseer grandes dimensiones económicas, sociales y ambientales, tiene la necesidad de establecer una gestión y planificación turística a través de la colaboración de entidades tanto de carácter público como privado (González, 2013). A esto se le añaden tres conceptos clave que menciona la Organización Mundial del Turismo para conseguir una buena gestión de los destinos turísticos: implantación de una gobernanza eficiente, la realización de las actuaciones o medidas con una ejecución eficaz y la posesión de una alta capacidad de liderazgo para conseguir los objetivos estratégicos propuestos (Organización Mundial del Turismo, s. f.-b).

Las actuaciones que se proponen son:

- Mesa sectorial del turismo
- Creación de un programa de accesibilidad a información administrativa turística
- Creación de un Repositorio Digital de Turismo de León

Se comenzará por desarrollar cada actuación propuesta para el Eje 3:

## 5.3.3.1. Actuación 1


Cuadro 5.3.3.1. Eje 3. Actuación 1

 <b>EJE 3: INTEGRACIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Realización de una Mesa Sectorial del Turismo
<b>Objetivo</b>	Fomentar la coordinación entre entidades públicas y privadas
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas, asociaciones, grupos de acción local.
<b>Descripción</b>	La creación de una mesa sectorial consiste en la ejecución de reuniones mensuales con aquellos profesionales que deseen participar en la potenciación de la competitividad del turismo de León. Esto servirá para incrementar la línea de contactos entre entes para aportar valor añadido a la colaboración de actividades a realizar en la ciudad y en la que todos se vean beneficiados por ello.
<b>Presupuesto</b>	5.000 euros a lo que hay que añadirle el presupuesto de las actividades a llevar a cabo
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de reuniones realizadas</li> <li>○ Número de contactos realizados entre entes</li> <li>○ Grado de satisfacción de las reuniones y su utilidad</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.3.2. Actuación 2


Cuadro 5.3.3.2. Eje 3. Actuación 2

 EJE 3: INTEGRACIÓN	
<b>Actuación</b>	Creación de un programa de accesibilidad a información administrativa turística
<b>Objetivo</b>	Regular y facilitar la presentación de los documentos o archivos de la materia junto con la interoperabilidad
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas.
<b>Descripción</b>	La acción propuesta trata de crear un programa informático que esté gestionada por el Ayuntamiento de León en el que se prime a la interoperabilidad para aquellos papeles administrativos que sean necesarios para el sector turístico. Además, podrá también existir la posibilidad que entre entidades dispongan de información que puedan ser útiles, pero que no expongan datos internos que afecten a la empresa o negocio.
<b>Presupuesto</b>	20.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiempo de ejecución de transmisión de documentos</li> <li>○ Grado de satisfacción de las entidades ante el programa</li> <li>○ Informes mensuales sobre las posibles mejoras del programa</li> <li>○ Propuestas de las entidades para posibles mejoras.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.3.3. Actuación 3

Cuadro 5.3.3.3. Eje 3. Actuación 3

 <b>EJE 3: INTEGRACIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Creación de un Repositorio Digital de Turismo de León
<b>Objetivo</b>	Difundir y almacenar aquellas producciones que traten sobre temas del turismo que influyan a la ciudad de León
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas, asociaciones, grupos de acción local.
<b>Descripción</b>	Se plantea la creación de un repositorio digital en el que se almacenen las publicaciones que se consideren oportunas en él y que sean útiles en términos de investigación y aprendizaje del sector. Esta herramienta tiene un gran potencial, pues con ella se generan nuevas oportunidades de investigación y de conocimiento para aquellos profesionales que quieran participar, además de mantener su propiedad intelectual y que se ponga en valor su trabajo (Moscoso, 2014). Entre todos los agentes, uno de los principales que debería participar es la Universidad de León, en concreto, los estudiantes y/o egresados, y también gente profesional externa a esta institución.
<b>Presupuesto</b>	10.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Numero de publicaciones almacenadas</li> <li>○ Grado de interés de los participantes en publicar su documento de investigación</li> <li>○ Grado de satisfacción de la herramienta</li> <li>○ Informes mensuales de las mejoras a añadir</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*



#### **5.3.4. Protección**

Hoy en día el sector turístico se encuentra en un estado de actualización constante debido a la aparición de las nuevas tecnologías, que las que los usuarios usan más son las redes sociales, sobre todo cuando realizan viajes. Por lo tanto, al mostrar parte de su vida privada en ellas en abierto y al quedarse ‘registrado’ en las aplicaciones, cada vez se tiene más en cuenta la protección en los distintos elementos tecnológicos (Martorell, 2017).

La seguridad en general es un factor clave para que un destino turístico, y sí, además, los distintos negocios cuentan con programas informáticos en materia de ciberseguridad, es un valor añadido que hará que la satisfacción de los clientes aumente. Debido a la fragilidad de los datos de los clientes que consumen servicios turísticos, es importante comenzar a aplicar la tecnología para la seguridad y así progresar en una línea más sostenible e innovador (Ávila Gómez, 2022).


Las acciones que se proponen para este eje son:

- Formación e implantación de un software de ciberseguridad
- Realización de inspecciones turísticas
- Buenas prácticas de la Guía de Ciberseguridad para empresas del sector turístico

Se comenzará por desarrollar cada actuación propuesta para el Eje 4:

## 5.3.4.1. Actuación 1


Cuadro 5.3.4.1. Eje 4. Actuación 1

 <b>EJE 4: PROTECCIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Formación e implantación de un programa de ciberseguridad
<b>Objetivo</b>	Fomentar la protección de los datos de los usuarios y también de los negocios turísticos
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas, asociaciones, grupos de acción local.
<b>Descripción</b>	La actuación trata de formar, previamente, a los profesionales del turismo en esta materia y facilitar la venta de un programa de ciberseguridad, además de conocer sus usos, sus ventajas y desventajas, A todo ello se le sumará la enseñanza de la creación de un Plan de Ciberseguridad de la empresa turística.
<b>Presupuesto</b>	20.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de incidentes en total que existe</li> <li>○ Número de ventas de licencias del programa</li> <li>○ Grado de satisfacción de las empresas que lo poseen</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.4.2. Actuación 2


Cuadro 5.3.4.2. Eje 4. Actuación 2

 <b>EJE 4: PROTECCIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Realización de inspecciones turísticas
<b>Objetivo</b>	Investigar el cumplimiento de la ley de Turismo de Castilla y León
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas, asociaciones, grupos de acción local.
<b>Descripción</b>	<p>La función de inspección turística es clave para que la calidad del sector y su competitividad se vean fortalecidas, pues la realización de auditorías de inspección hará que se cumpla con la ley. Una de las cosas que se propone es crear, desde un organismo, un cuerpo funcionario para que desarrolle estas funciones. De no ser así, se subcontrataría a una empresa que tuviera un reconocimiento oficial para realizar auditorías.</p> <p>Aparte de todo esto, se propone la realización de un Plan de Inspección Turística de la ciudad de León, así también se lucharía contra la masificación de viviendas de uso turístico que son ilícitas y clandestinas.</p> <p>También se tratará de incluir, para los clientes, un sistema de consultas y reclamos en cuanto se finalizase la formalización de las actas de inspección.</p>
<b>Presupuesto</b>	20.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de inspecciones realizadas</li> <li>○ Grado de satisfacción de los locales inspeccionados</li> <li>○ Número de multas puestas por falta de algún requisito que se mencione en la ley</li> <li>○ Número de establecimientos que deseen participar en el programa</li> <li>○ Informes mensuales sobre el avance de las inspecciones</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3.4.3. Actuación 3

Cuadro 5.3.4.3. Eje 4. Actuación 3

 <b>EJE 4: PROTECCIÓN</b>	
<b>Actuación</b>	Buenas prácticas de la Guía de Ciberseguridad para empresas del sector turístico
<b>Objetivo</b>	Orientar a los profesionales del turismo en la ciberseguridad para que puedan aplicarlo en sus negocios
<b>Agentes implicados</b>	Ayuntamiento de León, empresas y/o instituciones privadas y públicas, asociaciones, grupos de acción local.
<b>Descripción</b>	<p>Los organismos de Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE) y Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) han creado la denominada ‘Ciberseguridad en el sector del Turismo y Ocio’ para personas autónomas, PYMES y microempresas que deseen tener los conocimientos básicos para aplicar a sus negocios en términos de ciberseguridad (INCIBE, 2021).</p> <p>Por ello, la propuesta consiste en, a través de talleres, tratar de explicar a los profesionales del turismo la aplicación de estas prácticas y su importancia.</p>
<b>Presupuesto</b>	10.000 euros
<b>Indicadores de seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de asistentes a los talleres</li> <li>○ Grado de satisfacción de los asistentes</li> <li>○ Realización de informes mensuales</li> <li>○ Número de empresas que implementan las prácticas de ciberseguridad en sus negocios</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

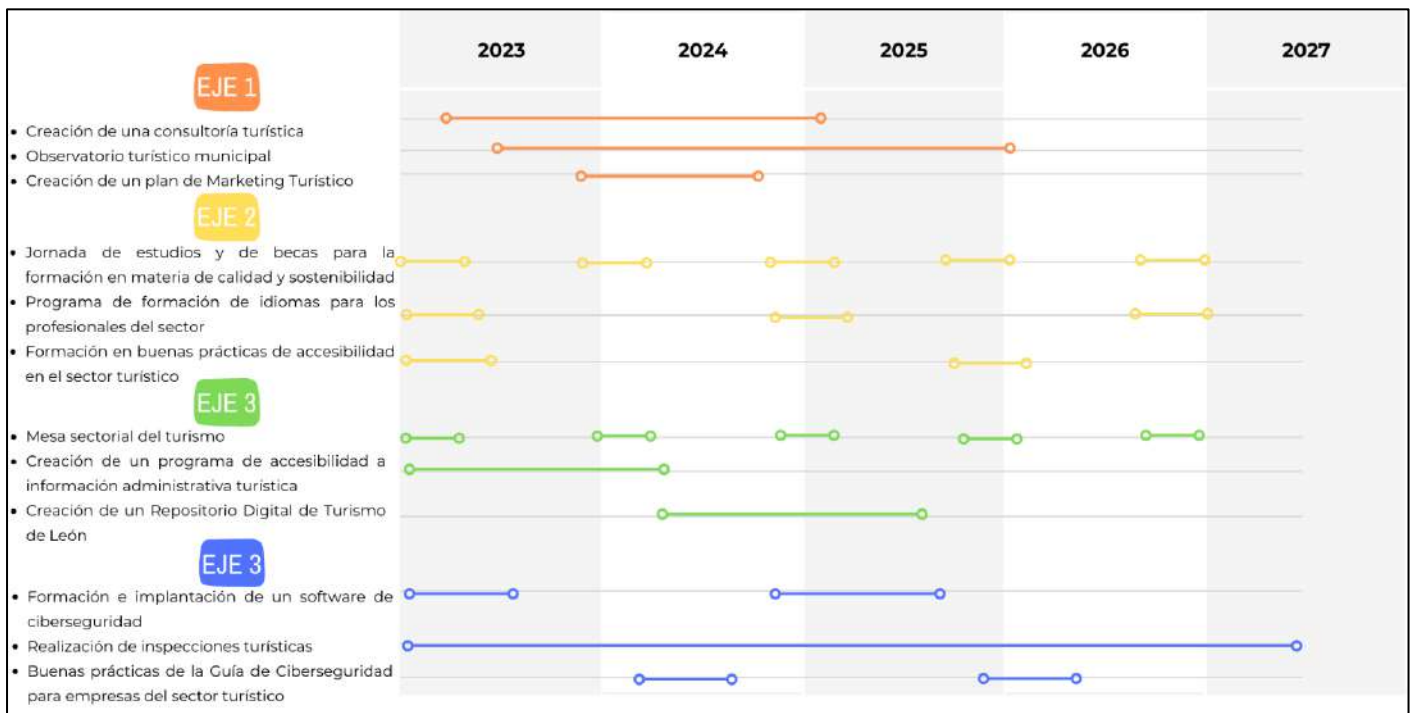
Con el establecimiento de las anteriores actuaciones, se pretende orientar al turismo de la ciudad de León hacia un sector en el que se vele por la satisfacción del cliente y la calidad de los servicios que puede consumir.

## 6. CRONOGRAMA

Con el siguiente apartado, se pretende mostrar, desde un punto de vista gráfico, la cronología, dividida entre los distintos años que duraría el plan, para poder concretar el orden y la duración aproximada de lo que va a requerir cada actuación.

Para poder ubicar la realización de cada acción en la línea temporal de los años 2023 – 2027, se ha utilizado la herramienta gráfica denominada *Diagrama de Gantt*, en la Figura 6.1, para la exposición temporal de las actuaciones a llevar a cabo.

Gráfico 6.1. Cronograma de actuaciones



Fuente: Elaboración propia

En la realización del cronograma, se han considerado, en algunas acciones, una temporalidad que se repite cada año, como lo son las Jornadas de estudios y becas formativas en calidad y sostenibilidad del Eje 2, o la realización de una Mesa Sectorial del Turismo del Eje 3.

Como se puede apreciar, la gran mayoría de las actuaciones comienzan en el año 2023; es decir, el primer año del Plan, lo que conllevaría una gran inversión económica y captación de nuevos recursos humanos que, mayoritariamente, se contrataría a personas residentes en la ciudad de León y provincia, así se podrían optar a subvenciones públicas que ayudarían a contribuir a la ejecución del plan. Todo ello contribuiría al desarrollo local de la ciudad que haría que se pusiera en valor tanto los recursos como el capital humano del que se dispone, otorgando un valor añadido del que pocas ciudades disponen, hoy en día.

## **7. CONCLUSIONES**

En la actualidad, la calidad en el turismo es fundamental para la pervivencia del sector, pues los beneficios que reporta la inversión en este aspecto se verán reflejados en la satisfacción de los clientes.

En el presente trabajo de investigación, se puede señalar, a través del estudio realizado del marco general de León, que el turismo es uno de los sectores clave de la economía leonesa y que posee recursos turísticos tangibles e intangibles suficientes para poder convertirse en un destino turístico de interior.

La principal aportación del documento es la propuesta del plan de calidad turística a aplicar en la ciudad en el que se pretende planificar y gestionar distintas actuaciones de modo que el sector se vea reforzado para poder incrementar su popularidad e ir progresando hacia un modelo innovador en el que prime la accesibilidad y la sostenibilidad. Es indudable que las acciones a presentar pueden variar o añadirse otras a mayores que sean propuestas innovadoras y que aporten calidad al sector en León.

Por tanto, es imprescindible el acuerdo entre entidades públicas y privadas junto con la búsqueda de ayudas de financiación para ejecutar las acciones del plan y la existencia de colaboración y cooperación para conseguir un turismo de calidad en León.

La proyección del presente trabajo a corto plazo sería la presentación a las entidades públicas para poder comenzar a dedicarse a la ejecución de este y que no se quede en un simple documento y se haga realidad.

## 8. REFERENCIAS

- Álgida Soler Regli, S. L. (2019). *Plan de Calidad Turística de Rota*.  
[https://www.aytorota.es/images/preportada/calidad\\_turistica/plan\\_municipal\\_calidad\\_turistica\\_rota\\_documento.pdf](https://www.aytorota.es/images/preportada/calidad_turistica/plan_municipal_calidad_turistica_rota_documento.pdf)
- Ávila Gómez, E. (2022). Turismo y ciberseguridad: riesgos, amenazas y oportunidades [Revista]. *Revista de Occidente*, 491, 45-54.
- Ayuntamiento de Antequera. (2018). *Plan Municipal de Calidad Turística de Antequera*.  
[https://www.antequera.es/export/sites/ayto-antequera/areas/Turismo-Patrimonio-Políticas-de-Empleo-y-Comercio/.galleries/Documentos-GENERAL/PMCT\\_Antequera.pdf](https://www.antequera.es/export/sites/ayto-antequera/areas/Turismo-Patrimonio-Políticas-de-Empleo-y-Comercio/.galleries/Documentos-GENERAL/PMCT_Antequera.pdf)
- Ayuntamiento de Chipiona. (2019). *Plan de Calidad Turística de Chipiona 2019-2023*.  
<https://gobiernoabierto.dipucadiz.es/uploads/indicadores/1559651359880.pdf>
- Ayuntamiento de Estepona, y Auren S.L. (2019). *Plan de Calidad Turística de Estepona 2019 - 2022*.  
<https://ayuntamiento.estepona.es/docs/02177ee5bf76320933cc072957bd5fd6.pdf>
- Ayuntamiento de León. (s. f.). *Planes estratégicos, políticas y programas medioambientales e impacto ambiental*.  
<http://www.aytoleon.es/es/ayuntamiento/areasmunicipales/medioambiente/Paginas/politicaseimpacto.aspx>
- Biosphere Responsible Tourism. (2018, marzo 15). *León recibe el certificado Biosphere Destination como destino sostenible*. Biosphere Tourism.  
<https://www.biospheretourism.com/es/blog/leon-recibe-el-certificado-biosphere-destination-como-destino-sostenible/144>
- Brunet, P., García, F. A., López, M. C., y Monteserín Abella, O. (2005). Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico. *Boletín de la A.G.E.*, 39, 201-226.
- Buhalis, D., y Costa, C. (2006). Tecnologías y sistemas de información de gestión en turismo. En J. Beech y S. Chadwick (Eds.), *Modernización y calidad en la administración del turismo* (pp. 241-254). Editorial Síntesis, S.A.



- Castilla y León. (2010). Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León. *Boletín Oficial de Castilla y León*, (243, 20 de Diciembre), 96516-96573. [https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/normativa-turistica/ley-turismo-castilla-leon.ficheros/41065-ley\\_de\\_turismoBOCYL-D-20122010-2.pdf](https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/normativa-turistica/ley-turismo-castilla-leon.ficheros/41065-ley_de_turismoBOCYL-D-20122010-2.pdf)
- Conserjería de Cultura y Turismo, y Dirección General de Turismo. (2021). *Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León - Resultados 2021*. <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/estudios-estadisticas/boletin-coyuntura-turistica>
- Corral, L. del. (s. f.). *Qué es un Plan de Marketing, para qué sirve y cómo hacerlo en una hoja*. Leticia del Corral Consulting. <https://leticiadelcorral.com/plan-de-marketing-en-1-hoja/>
- Franch, D. B., y Contreras, T. C. (2013). Observatorio en turismo: Organismo Inteligente para la toma de decisiones en el destino. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 3(2), 25-34.
- González, M. V. (2013). Gestión pública del turismo. La gobernanza. En Y. L. Sánchez y J. I. P. Fernández (Eds.), *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos* (pp. 469-520). Universidad Internacional de Andalucía.
- González Menorca, C., González Menorca, Leonor; Juaneda Ayensa, E., y Pelegrín Borondo, J. (2014). Factores organizativos como soporte a la gestión de la calidad. En N. José López Raso, María; Cerviño González, Alicia; Paz Otero, paola; Lara Carmona, Carmen; Cabal Ramos (Ed.), *La calidad en las organizaciones turísticas* (1.ª ed., p. 173). Editorial Paraningo, SA.
- INCIBE. (2021, noviembre 23). *INCIBE y SEGITTUR lanzan la primera guía de ciberseguridad para el sector del turismo y ocio*. <https://www.incibe.es/sala-prensa/notas-prensa/incibe-y-segittur-lanzan-primera-guia-ciberseguridad-el-sector-del-turismo>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero: León: Población por municipios y sexo*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2877>

- Instituto Nacional de Estadística. (2022a). *Establecimientos, plazas estimadas, grados de ocupación y personal empleado por puntos turísticos*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2076>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022b). *Estancia media por puntos turísticos*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2077>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022c). *Viajeros y pernoctaciones por puntos turísticos*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2078>
- Jenkins, J. (2006). El papel del Estado en el turismo. En J. Beech y S. Chadwick (Eds.), *Modernización y calidad en la administración del turismo* (pp. 55-66). Editorial Síntesis, S.A.
- Junta de Castilla y León. (2019). *Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019 - 2023*. Portal de Turismo de la Junta de Castilla y León. [https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/planes-estrategicos/plan-estrategico-turismo-castilla-leon-2019-2023.ficheros/172680-Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023.pdf](https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/planes-estrategicos/plan-estrategico-turismo-castilla-leon-2019-2023.ficheros/172680-Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Turismo%20de%20Castilla%20y%20Le%C3%B3n%202019-2023.pdf)
- Leonoticias. (2022, enero 20). León recibe el premio SICTED que reconoce la «calidad turística» de su oferta y establecimientos. *Leonoticias*. <https://www.leonoticias.com/leon/leon-recibe-premio-20220120115703-nt.html>
- López Torres, J. M. (2016). *PIRÁMIDES DE POBLACIÓN*. [https://titulaciongeografia-sevilla.es/contenidos/becarios/materiales/archivos/PIRAMIDES\\_DE\\_POBLACION.pdf](https://titulaciongeografia-sevilla.es/contenidos/becarios/materiales/archivos/PIRAMIDES_DE_POBLACION.pdf)
- Mañas, M. G., Cabrera, C. M., Troyano, C. F., López, S. L., López, T. M., Ordóñez, T. C., y Vega, C. D. (2014). *Plan de Calidad Turística de Andalucía 2014 - 2020* [Informe]. Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio. <http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/publicaciones/143472232.pdf>
- Martorell, F. J. B. (2017). Big data y open data en la administración turística: acceso y reutilización de información [Estudios]. *Revista Vasca de Administración Pública*, 108, 19-41.

Ministerio de Derecho Sociales y Agenda 2030., y Gobierno de España. (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *Informes Anuales del Mercado de Trabajo Provincial y Municipal*. <https://sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/observatorio/informes-mercado-trabajo/informes-anuales-mercado-trabajo-provincial-municipal/informes-provincia/ver-resultados.html?documentType=informes&tipo=1&periodo=anual&ambito=Provincial&provincia=24>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico., y Organismo Autónomo de Parques Nacionales. (s. f.). *Red Española de Reservas de la Biosfera*. <http://rerb.oapn.es/red-espanola-de-reservas-de-la-biosfera/reservas-de-la-biosfera-espanolas/mapa>

Moscoso, F. V. (2014). *Gobernanza y turismo: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos*. <https://core.ac.uk/download/pdf/301060762.pdf>

Naciones Unidas, y Organización Mundial del Turismo. (2001). *Código Ético Mundial para el Turismo* [Informe]. Asamblea General de las Naciones Unidas. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/imported\\_images/37826/gcetbrochureglobalcodees.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/imported_images/37826/gcetbrochureglobalcodees.pdf)

Navarro De Vega, A. (1999). Plan de Calidad Turística Española: Antecedentes, desarrollo y puesta en marcha. *Instituto de Estudios Turísticos*, 139, 5-13.

Noriega, J. L. F. (2004). La calidad en el turismo. Mercado de trabajo: Formación y Capital humano. *Colección Mediterráneo Económico: «Las nuevas formas del turismo»*, 5, 169-194.

Organización Mundial del Turismo. (s. f.-a). *Desarrollo sostenible*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Organización Mundial del Turismo. (s. f.-b). *Políticas y gestión de destinos*. <https://www.unwto.org/es/politicas-y-gestion-de-destinos>

- Organización Mundial del Turismo, Fundación ONCE, y Normalización Española UNE. (2021, julio 15). *Publicada la primera norma internacional sobre el turismo accesible para todas las personas, liderada por la OMT, Fundación ONCE y UNE.* <https://www.unwto.org/es/news/publicada-la-primera-norma-internacional-sobre-turismo-accesible-para-todas-las-personas>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1999). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32, 39-48.
- Pastor Bermejo, A. (2020, agosto 25). La Gran Recesión de 2008, una crisis cuya factura estamos pagando todavía. *Infolibre*. [https://www.infolibre.es/veranolibre/gran-recesion-2008-crisis-cuya-factura-pagando-todavia\\_1\\_1186807.html](https://www.infolibre.es/veranolibre/gran-recesion-2008-crisis-cuya-factura-pagando-todavia_1_1186807.html)
- PwC, y Conferencia Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT). (2022). *Smart Observatory. Temporada Primavera 2022.* <https://cehat.com/wp-content/uploads/2022/04/20220405-Smart-Observatory-Primavera-22.pdf>
- Revert, R. S. (s. f.). *El uso de las redes sociales en el ámbito empresarial: Análisis de los determinantes de su adopción, intensidad de uso e influencia.* [Trabajo de Fin de Grado, Universitat Politècnica de València, Facultad de Administración y Dirección de Empresas.UPV.]. [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59538/SELLÉS - EL USO DE LAS REDES SOCIALES EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL%3A ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE ....pdf?sequence=5](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59538/SELLÉS-EL-USO-DE-LAS-REDES-SOCIALES-EN-EL-ÁMBITO-EMPRESARIAL%3A-ANÁLISIS-DE-LOS-DETERMINANTES-DE-....pdf?sequence=5)
- Romero, E. del C. B., Salceso, J. P. C., y Herrera, S. R. G. (2019). Innovación y desarrollo turístico. Reflexiones y desafíos. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(4), 394-399.
- Visita León. (s. f.). *Visita León: Llegar a León.* <https://www.visitaleon.com/llegar-leon>
- Vizcaíno, F. D. (2021). *Diseño de la base estadística* [Apuntes de la asignatura «Desarrollo Local y Turismo Sostenible». Presencial. 17 de Diciembre de 2021.].