

Trabajo de Fin de Grado

Estudio Exploratorio de las Oficinas de Turismo
en Zaragoza

Autor:

Elena García Gil

Director:

Sergio Gabás Torrente



Diciembre 2015

Tabla de contenidos

1. Introducción.....	2
2. Objetivos.....	4
3. Metodología.....	4
3.1. Enfoque metodológico y fuentes utilizadas	4
3.2. Problemas que han surgido	5
4. Oficinas de turismo	5
4.1. Breve Historia.....	5
4.2. Definición del concepto	6
4.3. Clasificación general.....	8
5. Comunicación y promoción turística	10
6. Caso de estudio: Oficina Patronato de Turismo Diputación de Zaragoza	12
6.1. Zaragoza	12
6.1.1. Contextualización general.....	12
6.1.2. Coyuntura turística.....	13
6.2. Marco jurídico.....	14
6.3. Zaragoza. Oficinas de Turismo	16
6.4. Misión	20
6.5. Gestión de la oficina	21
6.6. Recopilación de datos	24
6.7. Mejoras	25
7. Conclusiones.....	26
8. Agradecimientos.....	27
9. Bibliografía.....	27

1. Introducción

De acuerdo con la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE), Aragón recibió en el mes de octubre de 2015 el 2,5% de los visitantes que llegaron a España, tanto residentes como extranjeros. De esos 200 mil visitantes que llegaron a la Comunidad Autónoma, más del 57% lo hizo a la provincia de Zaragoza. En el tercer trimestre hubo más de 600 mil pernoctaciones hoteleras en Aragón, un 6% más que el mismo periodo del año anterior. Contando Aragón con una amplia oferta hotelera, estando ubicada gran parte de ésta en la provincia de Zaragoza.

La infraestructura de la oferta turística no solo es hotelera, pero sí que es la que más presente se encuentra en la ciudad, con un total de 51 hoteles, y 9 mil plazas hoteleras, según la División Provincial de Turismo del Gobierno de Aragón (12/2014), siendo los hoteles de 3 y 4* los que más plazas ofrecen.

Zaragoza como destino urbano, tiene varios atractivos, tanto en turismo cultural, religioso, deportivo o gastronómico. Además de tener una infraestructura preparada para el turismo de negocios, congresos o convenciones. Y una gran variedad de servicios y productos turísticos.

Entre esos servicios, se encuentran las oficinas de turismo, que nacen de la necesidad de dar un servicio de acogida a los visitantes, especialmente desde las administraciones públicas locales, en nombre propio y de las empresas en el destino, potenciando las posibilidades que dicho destino puede ofrecer.

Definiendo el servicio de información turística como *“la actividad consistente en facilitar a los turistas orientación, asistencia e información sobre los recursos y la oferta turística del ámbito de actuación correspondiente”* (Gobierno de Aragón, 2014). Se podría decir entonces que a través de las oficinas de turismo podemos llegar al conocimiento del resto de servicios y productos que nos ofrece un destino. Esto facilita la realización de acciones de información, venta y promoción.

En Zaragoza encontramos dos tipos de oficina, que como desarrollaremos más adelante, se podrían diferenciar por su ámbito de actuación. En primer lugar, encontramos las dedicadas a la información y promoción del turismo en Zaragoza, a través de Zaragoza Turismo y gestionadas por el Ayuntamiento. Y en segundo lugar, aquellas que desarrollan su actividad en torno a los atractivos turísticos de la Comunidad Autónoma, gestionadas por Turismo de Aragón, y como órgano administrador la DGA.

Como función básica las oficinas de turismo tienen la acogida al visitante. En Zaragoza, el 17 de diciembre de 2015, se cumplen 20 años del servicio a visitantes y ciudadanos de Informadores Turísticos. El servicio de Informadores Turísticos es un programa que se ofrece a través de personal en prácticas y cuenta con la colaboración de la Escuela Universitaria de Turismo de Zaragoza. Este servicio contribuye a mejorar la calidad de la información ofrecida y la atención a los visitantes.

Las funciones de las oficinas han ido evolucionando, la de información es la que más percibe el visitante, pero también se llevan a cabo tareas tales como la promoción y la recopilación de datos. La importancia de la manera en la que la información llega a los visitantes y, por lo

tanto, la comunicación turística hoy es un capítulo fundamental. Este es un tema muy estudiado por las administraciones públicas, y los entes especializados en turismo. La OMT (2013) habla de que la clave para comunicar el turismo es contar una historia y ofrecer el cuadro más general posible del impacto económico, social y ambiental del sector.

Considerando esta comunicación clave para el correcto desarrollo de una oficina de turismo. Especialmente la rapidez con la que esta información llega al mercado en el que hemos decidido comercializar nuestro producto. Para ello debemos utilizar los medios de comunicación que más se adapten a varios factores, desde la información que queremos difundir, el tipo de medio, y el mercado objetivo, de tal manera que la información llegue de la manera más eficaz.

En este Trabajo de Fin de Grado se ha abordado con mayor énfasis el estudio de las oficinas que abarcan Turismo de Aragón, debido a que en la ciudad de Zaragoza éstas son un número más reducido. Facilitando así el acceso tanto a los datos, como a los empleados para una mejor comprensión global del servicio turístico.

Este fue uno de los motivos por los que me pareció interesante realizar el proyecto sobre este tema. El funcionamiento de las oficinas, la evolución que habían experimentado, y como se regulaban. Además de que se trata de un mercado laboral accesible para los estudiantes de turismo, gracias al servicio de Informadores comentado anteriormente.

Cabe destacar que al inicio del trabajo el objetivo principal era la creación de un proyecto para el concurso de adjudicación de la oficina de turismo temporal, ubicada en el Torreón Fortea de Zaragoza, para la atención a los turistas y población local durante las Fiestas del Pilar. Conforme ha ido avanzando el trabajo, y se han visto las posibilidades reales para acceder al concurso, se ha cambiado de rumbo, siendo las Oficinas de Turismo de Aragón (aeropuerto y plaza España), el objetivo, debido a la mayor simplicidad de éste. Ya que sólo constaba de la presentación de un proyecto económico (presupuesto), sin la necesidad de la presentación de proyecto técnico y de aportaciones o mejoras al servicio, como es el caso de la oficina de turismo de las Fiestas del Pilar de Zaragoza.

Por lo que, la posibilidad real de negocio con la adjudicación de la prestación de servicios de las oficinas Turismo de Aragón, creó un mayor interés por el estudio del servicio en sí, y de la situación económica y turística en Zaragoza para conocer mejor el mercado en el que dicha oficina trabaja.

El trabajo se estructura del siguiente modo. En el segundo apartado se exponen los objetivos del proyecto. En el tercer apartado, la metodología utilizada para abordar el estudio. En el cuarto se realiza un análisis histórico y documental sobre el concepto de oficina, así como una clasificación general. En el quinto apartado se analiza la comunicación e información turística. En el apartado sexto se presenta el caso de estudio de la Oficina de Turismo de Aragón. Y finalmente en un último apartado, se recogen las conclusiones del proyecto.

2. Objetivos

En este apartado se van a detallar los objetivos principales y secundarios de la realización del trabajo.

Objetivo principal: conocer el estado general de las oficinas de turismo en Zaragoza, y el acceso a los puestos de trabajo.

Objetivos secundarios:

- Estudiar el concepto, la historia y el marco jurídico de las oficinas de turismo en España.
- Analizar el tipo de organización, financiación y planteamiento de éstas en la ciudad de Zaragoza.
- Conocer las posibilidades de los puntos de información en la ciudad de Zaragoza, tanto a nivel local, comarcal o autonómico.
- Así como, estudiar las diferencias entre las oficinas de turismo que promocionan el destino Zaragoza y aquellas que lo hacen del destino Aragón ubicadas en Zaragoza, de manera general.
- Conocer las posibilidades de negocio para jóvenes emprendedores especialistas en turismo, en el ámbito de las oficinas.
- Estudiar la gestión integral del caso de la Oficina de Turismo de Aragón en Plaza España, denominada Oficina Patronato de Turismo Diputación de Zaragoza.

3. Metodología

En este apartado se presentan los procedimientos que se han utilizado para el desarrollo del trabajo.

3.1. Enfoque metodológico y fuentes utilizadas

Se podría considerar que el trabajo está dividido en dos bloques diferenciados. El primero de ellos, un estudio del concepto de oficina de turismo y sus funciones principales, y una segunda parte en la que se trata un caso específico. En ambos se ha realizado:

- Análisis documental. Realizando la revisión de artículos académicos y divulgativos, revistas científicas, monografías y legislación. A través de bases de datos como Dialnet y bases de datos estadísticas como el INE o el IAEST.
- Estudio de campo. Pretende conocer el funcionamiento de la oficina de turismo desde el punto de vista del trabajador.

El estudio de campo ha contado con una metodología cualitativa basada en entrevistas personales. Se han llevado a cabo una serie de entrevistas informales con la trabajadora de la oficina de Plaza España y del aeropuerto, Srta. Noelia Lostal, y el responsable, Sr. Daniel Ruiz de Lazcano. En ellas se comentaban las particularidades de la Oficina de Turismo de Aragón.

Esto ayudó a la mejor comprensión del funcionamiento, y a la creación de una visión global del sector en Aragón y, especialmente, en Zaragoza.

Además, para este apartado también se ha revisado la base de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST). Es decir, fuentes secundarias cuantitativas, con el fin de conocer la situación económica y turística de la ciudad de Zaragoza.

También se ha realizado un estudio en profundidad sobre la legislación en materia de turismo, y en especial sobre las Oficinas de Turismo en Zaragoza, en sus dos tipologías básicas, Zaragoza Turismo y Turismo de Aragón.

3.2. Problemas surgidos durante la realización del trabajo

El principal problema que nos ha surgido en la realización del trabajo, ha sido el hecho de que la materia de turismo este descentralizada. Las competencias en materia de turismo están en manos de las Comunidades Autónomas, por lo que la información es muy abundante para un mismo tema, por ejemplo, a la hora de encontrar una clasificación de las oficinas de turismo en España.

Por otro lado, con la reciente dispersión que está sufriendo la estadística española, nos ha costado encontrar datos actualizados para poder realizar un análisis de la estructura y coyuntura turística.

4. Oficinas de Turismo

Primeramente, una oficina de turismo es un instrumento de actuación sobre la actividad turística. Actividad turística definida como las *“actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio, y por otros motivos relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado”* (OMT, 1991, Conferencia de Ottawa).

4.1. Breve historia

El turismo en España, hasta el siglo XIX, no consigue atraer una cantidad de visitantes extranjeros, ya que se quedaba fuera de los circuitos que la nobleza Europea realizaba. Por ello, los eventos especiales eran una buena oportunidad como la Exposición Internacional de Barcelona y la Exposición Hispano-Americana de Sevilla, ambas en 1929.

Las oficinas de turismo, ubicadas en el centro de las ciudades movilizaban a los trabajadores hasta las estaciones de ferrocarril, para la acogida de los visitantes. Se ofrecían servicios de guía e información en el primer contacto con la ciudad. Esto supuso para Sevilla y Barcelona, una oportunidad excelente para la planificación de la acogida de los primeros turistas, con medidas de regulación turística.

La Comisaría Regia (creada mediante Real Decreto el 11 de junio de 1911 para la promoción del desarrollo del turismo y la cultura artística y popular) es refundida en el Patronato Nacional de Turismo (PNT) en 1928. Es en este año, cuando se diseña y organiza la Oficina de la Delegación en la Gran Vía de les Corts Catalanes.

Pocos años después llega la Segunda República, y a pesar de los conflictos y de la posterior Guerra Civil, las zonas más visitadas por las clases medias locales como son la costa o los centros termales no dejan de recibir turistas de las clases más favorecidas. Esto ayuda a la apertura de oficinas de turismo, con la función de amenizar la estancia de los visitantes y prestar servicios de acogida.

Pasada la Guerra Civil se crea la Dirección General de Turismo, sin muchos avances en materia de oficinas. Es en 1951, a través del Ministerio de Información y Turismo cuando se impulsa realmente la creación de oficinas en determinadas localidades. Estas oficinas editaban folletos de información, además de las funciones de acogida. En un principio, eran creadas por los Centros de Iniciativas Turísticas (CITs), entidades sin ánimo de lucro formadas por los empresarios locales.

También se crearon oficinas de turismo desde los ayuntamientos y el Ministerio disponía de oficinas de turismo en las principales capitales del país, en ese momento las llamaron Agencias de Información Turística, aunque los recursos eran escasos y no tuvieron mucho éxito.

Conforme nos acercamos a la actualidad, en muchos municipios surgieron dificultades para la prestación de servicios, debido a que los costes de funcionamiento aumentaron. Por ello los ayuntamientos decidieron asumir la carga económica, los CITs integraron su organización directamente con la concejalía de turismo, o a través de los patronatos de turismo. Gracias a éstos, las oficinas fueron incorporándose a las estrategias de la política turística ampliando así sus funciones. Lo que fomentó una mayor profesionalización del sector, la pérdida de la estacionalización de la actividad y la posterior mejora de los servicios de acogida e información.

4.2. Concepto de Oficina de Turismo

El DECRETO 29/2014, de 4 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las oficinas de turismo y la Red de Oficinas de Turismo de Aragón, define la oficina de turismo como: *“El establecimiento turístico abierto al público que, de forma permanente y continuada o por temporadas turísticas, presta un servicio turístico consistente en facilitar al usuario orientación, asistencia e información turística”*.

Resaltamos la orientación, asistencia e información al turista, tanto de recursos turísticos como de la propia oferta. Se podría decir así que las oficinas de turismo son centros de servicios para el turismo en el destino.

La Junta de Andalucía (2011) las denomina como oficinas de información turística, y las definen como *“las entidades que prestan servicios turísticos relacionados con la atención, orientación y asesoramiento del visitante potencial o real, sobre los diferentes elementos que integran la oferta turística de un determinado núcleo receptor”*.

De la definición realizada por la Junta de Andalucía cabe destacar que la función realizada por la oficina es antes del viaje (visitante potencial) y durante el viaje, que sería el visitante real.

Cals y Capellà (1997) aportan una definición de oficina de turismo que se ajusta mejor a las funciones actuales y, además, aclara la finalidad de éstas. Y habla de dependencias creadas por una administración pública, directamente o en colaboración con otras entidades. Con fin de gestionar los servicios de acogida de visitantes, y como novedad, la organización de los trabajos de coordinación, promoción y comercialización de productos turísticos de su demarcación.

A la función de acogida del turista se añade la coordinación de productos turísticos en el destino, y especialmente la promoción y comercialización de éstos, una vez que el turista ya ha 'comprado' nuestro destino y se encuentra en él. Además de coordinarlos, se pone en valor dichos productos, y la oficina cada vez es más participe de la dinamización de la oferta en destino, tanto de productos como de servicios, a través de la comunicación con los productores, empresarios y administración local.

La comunicación, información y promoción del turismo, toma importancia ya que consideramos la oficina de turismo como un escaparate en el que los visitantes pueden ver todas las posibilidades que ese destino ofrece. La Profesora Poon (1993) señala que *"las oficinas de turismo financiadas por la administración representan y promocionan a los destinos en el mercado"* (citado en Mirabell, 2007). Por lo que podríamos entender también la oficina de turismo como *aquel servicio y lugar donde se coordinan todos los actores o agentes del sector turístico del destino para unir sus estrategias para competir* (Cals y Capellà, 1997).

La oficina de turismo, en su idea más conceptual tiene una doble función, tanto de servicio al turista, como a la comunidad local, con la finalidad de que el negocio turístico en el destino crezca y, por lo tanto, dé riqueza a sus ciudadanos y esto aporte bienestar a la comunidad. Y especialmente a día de hoy, teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad, tanto culturales como sociales del destino, para evitar el efecto opuesto en la población local y su entorno.

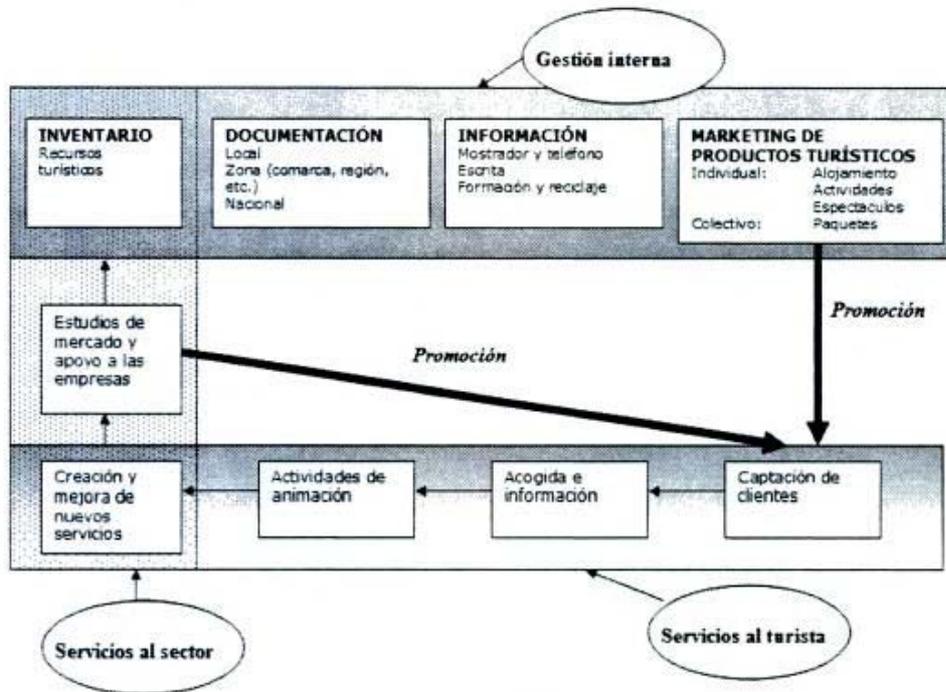
De acuerdo con Turespaña (2015), las oficinas además de ofrecer servicios de promoción en el extranjero, también ofrecen al sector turístico español los siguientes servicios:

- La utilización de los medios materiales disponibles en las oficinas, previa solicitud.
- La recopilación de las bases de datos y listados de los países emisores, disponibles en la Oficina Española de Turismo (OET) ubicada en el destino. Ayudando esto a la obtención de información adicional sobre el mercado emisor.
- La participación en actos de promoción o comercialización de la marca España y sus productos turísticos. Siendo así, Turespaña informa periódicamente al sector español de las ferias y convocatorias disponibles, así como del Plan Anual de Promoción.

En la Imagen 1 se esquematiza la actuación de las oficinas de turismo. En el que se muestra el servicio al turista, el servicio al sector y la gestión interna. Estos tres ámbitos marcan las actividades de la oficina, y su relación con el entorno y los diferentes actores que intervienen

una vez el turista está en el destino. Además, podemos ver el marco competencial de las oficinas, viendo en este una oportunidad para poder alcanzar el liderazgo dentro del destino.

Imagen 1. Actividades de las oficinas de turismo



FUENTE: Mirabell (2007)

4.3. Clasificación general

Existen muchas variables para la clasificación de las oficinas de turismo. En el siguiente apartado vamos a revisarlas de manera general para una mejor comprensión del caso real que analizamos más adelante.

La primera clasificación es según el modelo francés, ya que es éste el que toma como base la administración española para la creación de sus oficinas. La Federación Nacional de Oficinas de Turismo y Sindicatos de Iniciativas (FNOTSI) en Francia se ocupa de la clasificación. Ésta se realiza en función de los servicios que ofrece cada oficina ya que todas son oficinas de gestión mixta, pública y privada, y dependen de una asociación sin ánimo de lucro, cuya finalidad es el fomento turístico y la gestión de los servicios de acogida y que recibe el nombre de *Sindicat d'Initiatives Touristiques*.

Los servicios que se tienen en cuenta son:

- El periodo de apertura; el horario (jornada completa, o media jornada), y la temporada (todo el año, solo en los meses de temporada alta, etc.)
- La carta de servicios para el visitante: solo información, o reservas y venta, etc.
- Los idiomas en los que se pueden ofrecer esos servicios.
- La posibilidad de servicios complementarios como el cambio de moneda, los servicios de guía o de traducción e interpretación, servicios de animación, etc.

- Y por último, la intervención que realizan sobre la oferta: planificación, creación y coordinación de la oferta, etc.

Una vez se conocen los patrones para cada oficina, es evidente que no se necesitan los mismos recursos económicos y humanos en una oficina que abre en jornada completa, con servicio de información, reserva y ventas, como para una que sólo abre a media jornada con servicios de información. Por lo que los órganos responsables de turismo, deberán dotar cada oficina con unos determinados recursos económicos y humanos que faciliten el trabajo, cuidando siempre la calidad de estos servicios.

Por ello, resulta de gran importancia la clasificación de estas oficinas en función de sus servicios, ya que esto facilita una ordenación turística que ayuda a la mejora de la calidad, y permitiendo crear unos estándares para cada categoría, tanto cualitativos como cuantitativos.

En España, no se puede utilizar el mismo sistema de clasificación ya que no todas las oficinas de turismo dependen del mismo organismo ni son de gestión mixta. Por lo que hay más criterios de clasificación como la ubicación, la administración reguladora o la función básica, entre otras.

Mirabell (2007) las clasifica en función del ente titular, diferenciando cuatro niveles:

- Oficinas de turismo estatales. Las gestiona Turespaña y están ubicadas en el extranjero.
- Oficinas de turismo regionales. Gestionadas por las administraciones autonómicas, por ejemplo, el Gobierno de Aragón.
- Oficinas de turismo provinciales. Gestionadas por las diputaciones provinciales y organismos dependientes, como, por ejemplo, el Patronato de Turismo de la Provincia de Zaragoza, Huesca o Teruel.
- Oficinas de turismo locales. Gestionadas por los ayuntamientos y otras administraciones de carácter local, como Zaragoza Turismo.

Por otro lado, se podrían clasificar en función de la titularidad de la empresa gestora, siendo públicas, privadas o mixtas. En Aragón la mayoría son de gestión meramente pública, aunque se ofrecen puestos de trabajo vía contratos, y éstas pueden ser entidades privadas.

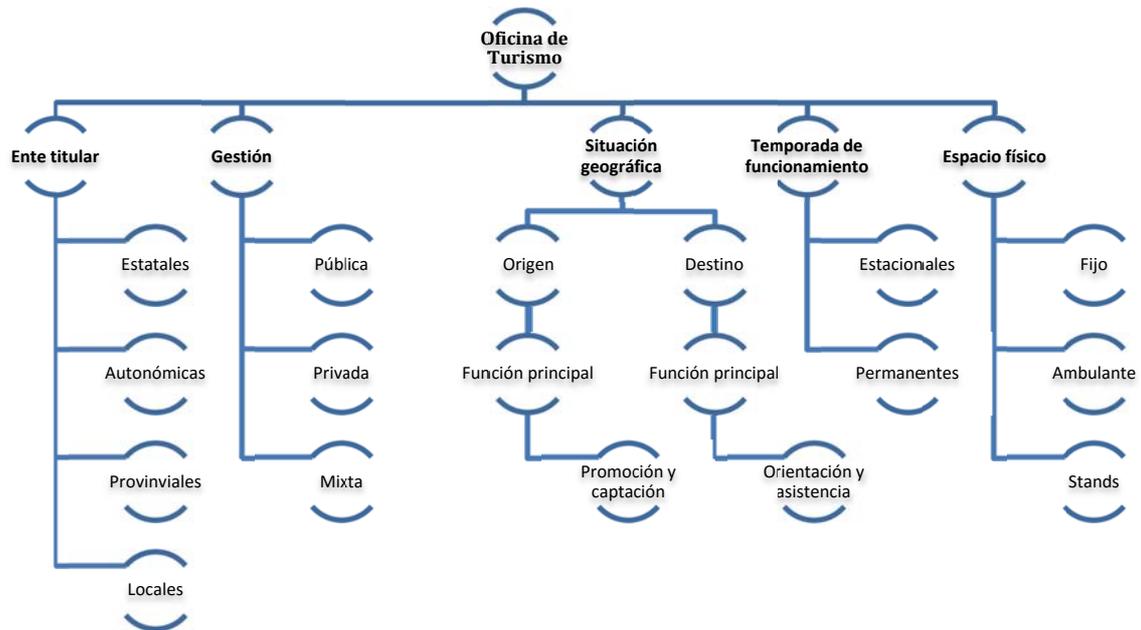
Otro criterio clasificatorio en las oficinas de turismo, puede ser la situación geográfica. Divididas en dos grandes grupos, oficinas en origen como sería una oficina de información situada en territorio extranjero. Y por otro lado, las situadas en destino. Pueden tener ubicación urbana, de costa, destino de interior o fronteriza. Normalmente estas últimas son las ubicadas en los aeropuertos. Y además, según su espacio físico, si son fijas, ambulantes (como podría ser el bus turístico) o en stands, en el caso de ferias de promoción turística.

En relación con la situación geográfica, pueden tener como función principal la promoción y captación de turistas (mayoritariamente en origen) y aquellas que se dedican a la orientación y asistencia de los visitantes (principalmente en destino).

También las clasificamos dependiendo de la temporada de funcionamiento, en estacionales, si se abren para la atención al público en un momento determinado, o permanentes.

En el Esquema 1 se resume la clasificación de oficinas de turismo en España que acabamos de ver.

Esquema 1. Clasificación oficinas



FUENTE: Elaboración propia

5. Información, comunicación y promoción turística

Para poder hablar de las oficinas de turismo, sabiendo que sus funciones principales son la acogida, información y comunicación con el turista, creo conveniente adentrarnos en esa parte comunicativa del sector turístico.

La información y comunicación en el destino, es muy importante ya que se debe promover que los turistas quieran consumir nuestros productos turísticos. Pero el marketing o promoción y la comunicación en el turismo no es tarea fácil.

De acuerdo con la profesora Jane Townsend¹ (2015), la promoción y comunicación en general se enfrenta a varios retos:

- La escasez de tiempo con el que cuentan los consumidores a la hora de efectuar sus elecciones.
- El control del volumen de comunicación, excesiva o limitada, y el rechazo que puede producir en los consumidores.

¹ Profesora de Branding & Communications Management” en la International School of Management (ISM) de Dortmund.

- El control del mensaje, la utilización de las emociones o de lo racional.
- El continuo aumento de posibilidades en los propios medios de comunicación.
- Y la presión creciente por parte de las empresas sobre la rentabilidad de las estrategias de comunicación.

Michael Brenner (2012), Director de Global Marketing de SAP, insiste en la misma idea; el marketing hoy en día es una tarea complicada:

“El marketing hoy en día es difícil. Hay 200 millones de personas en EEUU en la lista de «No llamar». Sobre un 80% de los usuarios de televisión admiten saltarse los anuncios. El 44% del marketing directo, nunca se abren. Aproximadamente el 99,9% de los banners online nunca se clickean. Los compradores esperan a completar del 60 al 80% de su búsqueda antes de acudir a los vendedores”

Afortunadamente, a la hora de hablar de promoción turística, se vuelve un poco más sencillo, ya que en la mayoría de los casos cuando acoges al turista, ya ha comprado tu producto. Y la promoción recae en fidelizar ese turista, y que hable bien de tu destino, que es la mejor herramienta de promoción en este sector.

Nuestro objetivo principal es el incremento en la intención de viaje o la motivación para elegir un destino determinado, mejorando así la futura visita. Buscamos un balance positivo para la empresa turística, o en nuestro caso, la oficina de información. Como objetivos secundarios, podríamos hablar de la diversificación de la oferta turística, el desconcentrar geográficamente los flujos turísticos, o la desestacionalización de la demanda, además de concienciar sobre la importancia de la calidad en los servicios turísticos (Coutin y Sánchez, 2010).

Por otro lado, y de nuevo según Townsend (2015), los principales objetivos de una estrategia de comunicación son, objetivos económicos, como la facturación, el beneficio total, y otros objetivos como la concienciación del turista, la actitud de este hacia el producto o destino, la diferenciación que se crea con otros destinos, la intención de viaje, y la fidelización a ese destino.

Hoy en día la expansión de la información es la manera más eficaz para despertar interés en los turistas. Con la finalidad de que ese interés se convierta en un deseo, y ese deseo en demanda. Para entender este concepto, nos basamos en las estrategias de marketing o promoción. Es decir, los profesionales de marketing deben comprender las necesidades y los deseos del cliente y del mercado en el que operan.

Necesidad es la percepción de carencia de algo, incluyendo necesidades físicas básicas. Esto no puede ser creado por una campaña publicitaria, pero sí debe ser identificado. Y deseos son la forma en que la gente comunica sus necesidades. Éstas dependen de las características personales de cada individuo, los factores culturales, sociales y ambientales. Aquí el marketing puede orientar esos deseos y canalizarlos. Entendida esta diferencia la promoción debe convertirlos en demanda, ésta es limitada (en comparación con los deseos que son ilimitados), por lo que una vez que el deseo se acompaña de poder adquisitivo, es cuando se debe actuar estimulando esta demanda.

La información llega a los mercados turísticos a través del sistema de comunicación turística, compuesta por las actividades informativas que se crean en la oficina formando así conocimiento del producto entre los turistas. De acuerdo con Coutin y Sánchez (2010), los instrumentos de la promoción de destinos son la publicidad, las ferias turísticas, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el patrocinio y el marketing directo.

6. CASO: Oficina Patronato de Turismo Diputación de Zaragoza

6.1. Ciudad de Zaragoza.

6.1.1. Contextualización general.

Zaragoza es una ciudad y municipio de España, capital de la comarca y provincia homónima y además también es capital de la Comunidad Autónoma de Aragón. Situada en el norte de España, Aragón posee una población de 1.326.937 habitantes, de los cuales el 73% se encuentran en la provincia de Zaragoza. La ciudad cuenta con 666.058 habitantes (INE, 2014). Lo que la coloca en la quinta más poblada de España tras Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.

Tiene una privilegiada situación geográfica a orillas de los ríos Ebro, Huerva y Gállego y del canal Imperial de Aragón, lo que la convierte en un importante nudo logístico y de comunicaciones. Se encuentra en el centro del pentágono que forman las ciudades industriales de Madrid, Valencia, Barcelona, Toulouse y Bilbao, esto hace que sea un punto neurálgico en el sudeste europeo. Está emplazada en el centro de un área que, en un radio de 350 kilómetros, reúne el 60% de la población española y el 80% de su PIB. (Zaragoza Turismo, 2015).

Imagen 2. Geolocalización de Zaragoza.



FUENTE: Zaragoza turismo (2015)

Los accesos a la ciudad son buenos, tanto en coche, autobús, tren, avión o a pie, como parte del Camino de Santiago. La Estación Intermodal Zaragoza Delicias pertenece a la Red de ciudades con Estación de Tren de Alta Velocidad y acoge a los viajeros que entran y salen de la ciudad en tren o autobús desde prácticamente cualquier lugar de España.

Es una ciudad en gran parte industrial, en las que destacan empresas punteras en su sector como la fábrica Opel (General Motors) y BSH (Bosch, Siemens, Balay), CAF (material ferroviario), SAICA (con capital íntegramente aragonés), ITC Ibérica, Pikolin, Lacasa, o La Zaragozana, entre otras.

6.1.2. Sector turístico y coyuntura

España recibió en 2014 el record de 65 millones de turistas extranjeros, de los cuales sólo un 0,5% de los turistas extranjeros llegaron a Aragón, manteniéndose casi la misma proporción para el gasto turístico. En cuanto a turismo interno, la proporción de viajes que realizan los españoles a Aragón aumenta hasta el 5% de los viajes totales. Y del total de 7,5 millones de viajes a Aragón, el 46% son a la provincia de Zaragoza (Tabla 1).

La provincia de Zaragoza oferta casi 16 mil plazas hoteleras, el 45% del total regional. Y genera 53 mil empleos en Aragón, el 2,4% del total nacional en el turismo.

Respecto al gasto turístico en Aragón, los no residentes en España en el año 2014, gastaron 293 millones de euros (19,9% más que el año anterior), lo que supone un gasto medio diario de 101 euros y un gasto medio por persona de 897 euros. Es decir, un 5,3 y 9,9% inferior al ejercicio anterior. (EGATUR)

Tabla 1. Indicadores del Sector Turístico. Año 2014.

	ESPAÑA	ARAGÓN	ZARAGOZA (provincia)
TURISMO RECEPTOR			
Llegadas Turistas Extranjeros (FRONTUR)	64.946.101	326.770	-
Gasto turístico Visitantes (mill.€) (EGATUR)	69.559,8	307,6	-
TURISMO INTERNO			
Nº de Viajes (FAMILITUR)	139.614.605	7.601.841	3.526.805
Gasto Total (mill.€) (FAMILITUR)	19.797,8	839,5	384
OFERTA			
Nº de Plazas Hoteleras (E.O.H.)	1.078.956	35.121	15.859
MERCADO DE TRABAJO			
Nº de ocupados sector (4º TR 2014) (EPA)	2.204.842	53.285	-

Elaboración propia.
FUENTE: INE (EOH).

Respecto a la coyuntura turística, los datos más actuales y desagregados geográficamente proceden de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE).

A nivel general, señalar que tanto España, como la Comunidad Autónoma de Aragón y la provincia de Zaragoza, presentan síntomas de recuperación, con tasa de crecimiento positivas que superan el 5%.

Durante el tercer trimestre del año han llegado a Aragón 70 mil viajeros no residentes, lo que supone un crecimiento interanual del 6,9%, superando en casi 2 puntos porcentuales el nivel nacional (Tabla 2). También han hecho lo propio los visitantes nacionales con similares tasas de crecimiento interanual.

Solamente en la ciudad de Zaragoza se ha incrementado en un 7,1% interanual el número de pernoctaciones de los residentes en España durante el tercer trimestre del año 2015. Siendo el incremento de las pernoctación de visitantes extranjeros mucho más suavizado, con un 2,1%.

La estancia media, en cambio, ha caído muy ligeramente; comportamiento que se repite a nivel nacional y provincial. Pero el grado de ocupación ha ascendido hasta el 47% facilitando que el empleo hotelero se recupere.

Tabla 2. Tasas de Variación Interanual Coyuntura Turística. 3ºTR 2015

	ESPAÑA	ARAGÓN	ZARAGOZA (provincia)
Nº DE VIAJEROS			
Residentes	4,5%	6,0%	6,3%
Extranjeros	5,2%	6,9%	6,2%
Nº DE PERNOCTACIONES			
Residentes	5,2%	7,1%	7,1%
Extranjeros	4,0%	3,2%	2,1%
ESTANCIA			
Estancia media	-0,5%	0,0%	-0,6%
Grado Ocupación Plazas (%)	4,0%	6,4%	10,1%
Grado Ocupación Habitaciones (%)	3,1%	6,7%	16,9%
PERSONAL			
Personal empleado	3,5%	5,7%	0,7%

Elaboración propia.

FUENTE: INE..

6.2. Marco jurídico.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo (Gobierno de España) es el órgano responsable de mayor rango. Siendo TURESPAÑA (por Real Decreto 810/2006, de 30 de Junio) el organismo nacional de Turismo responsable del marketing de España en el mundo y responsable de crear valor para su sector turístico, mediante el impulso de la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de los destinos nacionales. Con la misión de constituir la vanguardia de la estrategia del Turismo Español, coordinando y liderando a los actores públicos y privados.

Su función no es la de legislar sobre la materia, sino que se dedica a la promoción y el conocimiento del turismo, para basar su estrategia de actuación, fundamentado en la colaboración público-privada. La estrategia de promoción turística internacional se plasma en

la Plan Nacional e Integral de Turismo aprobado por el Consejo de Ministros, y a través de una red de 33 consejerías de turismo en el exterior.

Recae sobre las comunidades autónomas la competencia turística. En nuestro caso sobre el Gobierno de Aragón. Este traspaso de competencias queda reflejado en el Real Decreto 2804/1983, de 1 de septiembre, sobre el traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Autónoma de Aragón en materia de turismo. (B.O.E. núm. 270, 11 de noviembre de 1983).

Una vez el Gobierno de Aragón recibe las competencias, se crean varios decretos para la regulación del turismo, pero la más importante y reciente es el Decreto Legislativo 1/2013, de 2 de abril, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Turismo de Aragón. Su finalidad como señala el Artículo 1 es *“regular el ejercicio de la actividad turística en la Comunidad Autónoma de Aragón, estableciendo las competencias en la materia, la organización administrativa, los instrumentos de ordenación y planificación de los recursos turísticos, el estatuto de las empresas afectadas, los medios de fomento y las correspondientes medidas de disciplina, así como los derechos y deberes de los turistas y de los empresarios turísticos”*.

Dentro de la Ley turística de Aragón, el artículo 69 define las oficinas como dependencias abiertas al público que ofrecen un servicio de orientación, asistencia e información, y que pueden ser de diferentes titularidades (Comunidad Autónoma, Entidad local, o personas públicas o privadas). Y aparece el término Red de Oficinas de Turismo de Aragón, definidas como *“instrumento de coordinación y promoción de la calidad de la información turística general en Aragón, que estará integrada por las oficinas de titularidad pública y por aquellas de titularidad privada que se incorporen a la misma”*.

El Gobierno de Aragón recientemente ha legislado las oficinas de turismo. Es el Decreto 29/2014, de 4 de marzo, por el que se regulan las oficinas de turismo y la Red de Oficinas de Turismo de Aragón.

El Artículo 4 establece los niveles competenciales:

- El departamento competente en materia de turismo, realizará las funciones de planificación y diseño de la política de promoción e información turística, además de la dirección de la Red de Oficinas de Turismo de Aragón, estableciendo los mecanismos de colaboración y coordinación entre Administraciones, entes públicos y privados que desarrollen la actividad de información turística en la comunidad.
- La comarca es responsable de la gestión de las oficinas comarcales de turismo y la coordinación de las oficinas municipales ubicadas en su ámbito territorial.
- Los municipios son los responsables de la gestión de las oficinas municipales de turismo, como instrumento de promoción de los recursos turísticos existentes en su término municipal.

La inscripción en el Registro de Turismo de Aragón, se deberá realizar a través de Declaración Responsable, que llevará unos periodos, primero de formalización, y más delante de comprobación y esto conllevará unos pasos para la final inscripción.

Además, el Decreto 29/2014, de 4 de marzo, recoge diferentes puntos de interés como puede ser la definición de servicio de información turística, los requisitos mínimos que debe cumplir el establecimiento, y las obligaciones de éstos.

Después se aclaran los términos de la Red de Oficinas, en la que se exponen los criterios para pertenecer a la oficina, la integración en ésta, la baja de la red de oficinas, y la gestión de dicha Red. Esto es de especial importancia, ya que nuestra oficina está integrada en la red, por lo que de acuerdo con el Artículo 17, *“corresponde la gestión de la Red de Oficinas de Turismo de Aragón a la empresa de la Comunidad Autónoma “Sociedad de Promoción y Gestión del Turismo Aragonés, S.L.U.”, bajo la tutela del Departamento del Gobierno de Aragón competente en materia de turismo”*. En este mismo artículo se habla de las funciones de dicho gestor, que analizaremos más adelante.

Por otro lado, se recogen los derechos y deberes, así como el contenido del servicio de la información turística, el personal y los horarios y periodos de apertura. Y el procedimiento sancionador en caso necesario.

6.3. Zaragoza. Oficinas de Turismo.

Encontramos dos tipos de oficinas de turismo en Zaragoza. Se diferencian entre sí por varios motivos: el primero es la administración responsable, y el segundo, por el territorio del que informan y promocionan.

El **primer tipo** de oficina, es la que depende de la administración local, es decir, el Ayuntamiento. Que se promociona a través de Zaragoza Turismo. Por lo tanto, este es el organismo autónomo municipal, que fue creado en 1996, con un doble objetivo, por un lado potenciar y promocionar Zaragoza como destino turístico y de congresos, y por otro lado, enriquecer y dar a conocer su oferta turística, cultural y de ocio. Tanto a la población local como a los visitantes nacionales e internacionales. Zaragoza Turismo ha integrado la oferta pública y privada defendiendo las estrategias de promoción exterior las cuales han logrado que la ciudad se consolide como Destino de Turismo Urbano.

Tiene cuatro grandes áreas de actuación: 1) información, 2) promoción, 3) Zaragoza Convention Bureau (ZCB) y 4) publicaciones. Las cuatro áreas se estructuran en torno a varias líneas estratégicas. Entre ellas se destacan, el refuerzo del atractivo turístico de Zaragoza, apostando por la calidad; el impulso del modelo de turismo equilibrando residentes y turistas; promoviendo el aspecto cultural con valores de desarrollo sostenible; promoviendo Zaragoza como ciudad de congresos difundiendo sus equipamientos e infraestructura; e impulsando las nuevas tecnologías y servicios online para la organización de eventos, y diversificar los contenidos de la web.

Dentro de Zaragoza Turismo, existe un departamento dedicado a la Información turística. Este departamento gestiona y coordina todos los servicios de acogida relacionados con la red de Oficinas de Turismo Municipales, el teléfono turístico y la oficina online. Además de la puesta en marcha de los servicios/productos que se ofrecen a los turistas y ciudadanos.

Sus principales funciones son, de acuerdo con Zaragoza Turismo (2015),

- La acogida y atención al visitante, tanto presencial como online en la red de oficinas municipales, ofreciéndole la información turística de la ciudad.
- La promoción y venta de productos, actividades y servicios que se ofrecen.
- La gestión de las visitas guiadas para grupos.
- La realización de reservas hoteleras y de restaurantes de la ciudad.
- Además de participar de manera activa en los grupos de trabajo con organismos internacionales de promoción de destinos europeos.

En Zaragoza encontramos un total de seis oficinas de turismo municipales, situadas estratégicamente en diferentes puntos de la ciudad: Auditorio, Plaza del Pilar, Feria de Muestras (sólo operativa en las exposiciones temporales, congresos o ferias), la oficina de turismo Torre de Zuda, y la ubicada en el aeropuerto y la estación de trenes y autobuses Zaragoza Delicias (de gestión mixta con la Oficina de Turismo de Aragón).

Mapa 1. Ubicación de las oficinas de turismo de Zaragoza.



Elaboración propia.
Fuente: Google Maps.

El **segundo tipo** es la oficina Turismo de Aragón, el gestor de las oficinas pertenecientes a la Red de Oficinas de Turismo de Aragón es la Sociedad de Promoción y Gestión del Turismo Aragonés, S.L.U.

Esta sociedad es una empresa pública dependiente del Gobierno de Aragón, y fue creada por Decreto 199/2001, de 18 de septiembre para la potenciación del sector turístico en todos sus aspectos y el desarrollo de cuantas actividades tiendan a tal fin. La Sociedad de Promoción y Gestión del Turismo Aragonés, S.L.U. (2010) no solo se dedica a la gestión de las oficinas de turismo, sino que también gestiona varias instalaciones hoteleras, en régimen de cesión en usufructo, entre ellas varias hospederías. Y algunas instalaciones adscritas por el Gobierno de Aragón, como la hospedería del Monasterio de Rueda, o el Centro de Visitantes del Castillo de Loarre.

Las funciones de la Sociedad en cuanto a materia de oficinas de turismo se refiere, son varias y están reguladas por el DECRETO 29/2014, de 4 de marzo, del Gobierno de Aragón, este dice que son:

- Facilitar y fomentar la utilización de tecnologías de la comunicación e información a las oficinas integradas en la sociedad.

- Establecer los objetivos a cumplir por las oficinas periódicamente, y velar por el cumplimiento de estos objetivos, dictando para ello las instrucciones operativas pertinentes.
- Establecer las normas de identidad visual para las oficinas integradas en la Red, y los puntos de información turística adscritos. Con una identidad basada en la divulgación de la marca “Aragón” como destino integral.
- Determinar el distintivo de la Red.
- Fijar las normas de atención, conducta e imagen que deberán observar el personal al servicio de las oficinas.
- Recibir las comunicaciones de las oficinas de turismo y puntos de información, relativas a su horario y periodo de apertura.

En la ciudad de Zaragoza encontramos una oficina de turismo de Aragón, la Oficina Patronato de Turismo Diputación de Zaragoza, pertenece a la Red de Oficinas de Turismo de Aragón, y está ubicada en el centro de la ciudad, exactamente en Plaza España número 1. Además, la promoción del destino Aragón, se realiza también en la oficina del aeropuerto, y la oficina de la estación, que como hemos comentado anteriormente son de gestión mixta.

El servicio de información turística de las oficinas integradas en la Red viene dado por el Artículo 20 del Decreto 29/2014, de 4 de marzo. Las oficinas prestarán la actividad común de información turística, consistente en:

- La información completa sobre actividades, servicios y transportes de uso público, y recursos, establecimientos y visitas turísticas de interés en el territorio de Aragón.
- Distribución de planos y material informativo relativos a la oferta turística solicitada.
- Facilitar catálogos, directorios, guías y acceso a los sistemas informáticos de la Administración turística de Aragón, así como mapas de carreteras de Aragón.
- Disponer de mapas de carreteras de España y de Europa, para su consulta.
- Información al turista sobre el adecuado ejercicio de sus derechos y obligaciones como usuario de los servicios turísticos.

Además, los puntos de información turística adscritos a oficinas de turismo integradas en la Red prestarán como mínimo la actividad de información turística completa. Los datos ofrecidos a los turistas deberán ser actualizados al menos anualmente.

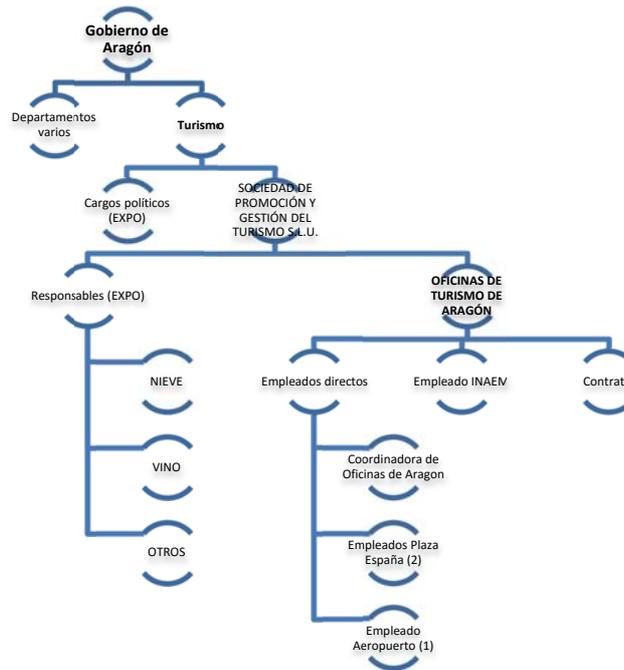
El servicio de información turística se podrá facilitar de forma presencial y no presencial mediante teléfono, correo ordinario, correo electrónico y, en su caso, otros dispositivos multimedia.

El reparto de trabajo en la Sociedad de Promoción y Gestión del Turismo Aragonés, S.L.U., se divide en dos grandes grupos. El primero son trabajadores de fuera de oficinas, que se ubican en la Expo y el segundo grupo son los trabajadores de las oficinas de turismo, un total de 37 trabajadores (Axesor, 2015).

La promoción del turismo de Aragón está dividida por sectores: Turismo de nieve, Turismo activo, Gastronomía, Ciudad y congresos, Termalismo, Patrimonio y cultura y Naturaleza. Desde la Expo, se define y desarrolla las vías de promoción de cada sector, entre otras.

Para las oficinas, se crean puestos de trabajo de empleo directo desde la sociedad. Es decir, hay una coordinadora, que tiene el despacho en la oficina de Plaza España, y tres informadores. Dos de ellos para la oficina patronato y el tercero para la oficina del aeropuerto (está tiene personal de Turismo de Aragón y la de la estación personal de Zaragoza Turismo). Hay más empleados en la oficina, un puesto de trabajo viene dado por el INAEM, y por último, se realiza un contrato con una empresa externa, a través de un concurso. Esta organización se muestra resumida en el Esquema 2.

Esquema 2. Organigrama Resumen Oficinas.



Elaboración propia.
Fuente: Lostal, (2015)

En resumen, hay varias formas de trabajar en las oficinas de turismo, todas ellas dependientes de manera directa o indirecta de la sociedad de Gestión y Promoción del Turismo S.L.U. La manera más sencilla, si se posee el capital necesario es acceder a través de la contrata. La empresa que gestiona los puestos de trabajo que no proceden directamente de la sociedad o del INAEM, accede a ellos por concurso público. Se publica en el BOA un anuncio, y se accede a través de una solicitud de presupuesto.

Esta solicitud tiene varios requisitos. En primer lugar económicos, se ofrece un presupuesto máximo, que la empresa solicitante debe reducir sin caer demasiado a la baja, ya que significaría una pérdida de calidad del servicio que no está aceptada. Y, en segundo lugar, unos requisitos técnicos, como por ejemplo pueden ser el perfil de los informadores turísticos. Éstos deben de tener una titulación de técnico medio, preferentemente en Turismo, o bien cualquier titulación relacionada con éste. Además de conocimiento de dos idiomas, como mínimo, con alto nivel de conversación siendo el inglés uno de ellos. Se debe tener conocimiento de la oferta turística de la Comunidad Autónoma de Aragón. Conocimientos de nivel medio de usuario de Windows, Office e Internet, y habilidad de comunicación en la atención al público.

6.4. Misión de las oficinas de turismo

Para el análisis de la misión de nuestra oficina de turismo, recurrimos de nuevo al modelo francés. Desde la *Fédération Nationale des 'Offices de Tourisme et Syndicat d'Initiatives* (FNPTSI), se denomina a las oficinas como actores de proximidad:

“En función de las especificaciones y de la notoriedad turística de los territorios y de los destinos, las oficinas de turismo ofrecen varias misiones de proximidad al servicio de los visitantes y de la población local con colaboración estrecha con la comunidad local y los socio-profesionales del turismo”

Tras esto, la FNPTSI, especifica cuáles son esas misiones de proximidad, y detalla de qué manera se deben llevar a cabo.

En primer lugar, habla de recibir y gestionar la información, a través de la recolecta, clasificación y priorización de la información turística, conociendo detalladamente la oferta del territorio y organizándola en bases de datos. Además, se debe atender al público físicamente, por teléfono, correspondencia y desarrollar los sitios web y las aplicaciones móviles para que faciliten las estancias, tanto durante como después del viaje, difundir mejor la oferta turística y comercializar el territorio.

La segunda misión es la de coordinar los agentes del turismo desde los socio-profesionales hasta la población local, a través de intermediación basándose en el *feedback* de los consumidores, tanto de alojamiento, restauración, artesanía, comercio, ocio o cultura. También a través de la federación de los profesionales en torno a una identidad e imagen propia de destino. Fomento de la mejora de las prestaciones en destino, así como la ayuda a la estructuración de estos, clarificando la oferta. Y especialmente a través de la participación de los residentes en la estrategia turística del territorio.

Como tercera misión encontramos la promoción y puesta en valor de las ventajas competitivas de los territorios y los destinos. Especialmente a través de Internet (también en redes sociales), en las ferias o viajes de prensa. También a través de la creación de guías, folletos, difusión de *newsletters*, o *emailing* para captar clientela, así como de campañas de comunicación a diferentes escalas y a través de diferentes soportes en función de los territorios.

La comercialización del destino, es la cuarta misión, que se lleva a cabo a través de un programa de visitas guiadas para valorizar el patrimonio y la cultura del territorio. La creación de productos turísticos teniendo en cuenta a los profesionales locales, desarrollando tiendas para la revalorización de la producción local como la artesanía, gastronomía o *souvenirs*. Además, de gestionar la venta de tickets para los visitantes y la población local.

Otra de las misiones es el desarrollo del turismo de eventos y negocios. Dirigiendo los acontecimientos y concentraciones deportivas, culturales o musicales para aumentar directamente la asistencia y el consumo turístico de estos productos. Así como la organización de congresos y seminarios profesionales para la captación de clientes.

Y como última misión, propone la gestión de equipamientos colectivos y el desarrollo de una célula de ingeniería territorial en nombre de la comunidad, gestionando las diversas instalaciones públicas, tanto de alojamiento como aparcamientos o museos. Y la implementación de planes territoriales para el desarrollo turístico, desde su diagnóstico, estudio de viabilidad, desarrollo, hasta la ejecución de dichos planes.

6.5. Gestión de la Oficina

Para el conocimiento de la gestión integral de las oficinas de turismo, se han realizado entrevistas con trabajadores y responsables de estas. Los siguientes apartados están basados en las entrevistas, y los manuales de actuación de las oficinas.

En las oficinas de turismo, la gestión administrativa tiene como misión fundamental gestionar, desarrollar y promocionar todas las actividades que se desarrollan desde las oficinas de turismo de Aragón, relacionándolas entre sí para poder ofrecer un producto global.

Además de gestionar las actividades administrativas internas, como por ejemplo de las estadísticas de las visitas de los turistas, para una vez recogidos esos datos poder gestionarlos tanto de manera individual como global.

Las oficinas de turismo disponen de una zona de atención a turistas individuales y otra para la atención de grupos turísticos. Tanto para los visitantes individuales como para los grupos, las actividades y servicios que se desarrollan y se ofrecen desde las oficinas son las siguientes:

- Patrimonio y cultura:
 - Catedrales, Colegiatas y Santuarios
 - Románico
 - Mudéjar
 - Castillos
 - Monasterios
 - Goya
 - Camino de Santiago
 - Parques culturales
 - Juderías
 - Íberos del Bajo Aragón
 - Museos y Centros de Interpretación
 - Recreaciones históricas y Mercados medievales
 - Fiestas de interés turísticos
- Naturaleza:
 - Espacios Naturales
 - Refugios
 - Rutas Ornitológicas
- Deportes:
 - Montaña
 - Multiaventura
 - Senderismo
 - BTT

- Paseos a caballo
- Espeleología
- Golf
- Deportes acuáticos y subacuáticos
- Deportes aéreos
- Deportes de motor
- Gastronomía:
 - Enoturismo
 - Cavas
 - Denominación de Origen
 - Alimentos de Aragón
 - Tapas
 - Dulces típicos
 - Restaurantes con Estrella Michelin
- Nieve:
 - Estaciones de esquí
 - Estaciones nórdicas
 - Deportes de esquí
- Ciudades y congresos
- Balnearios
- Parques de ocio
- Rutas
- Viajar con niños
- Planificador de viaje

Por lo tanto, en la gestión administrativa de acogida e información al turista se atenderán las siguientes funciones:

- Atención de consultas turísticas presenciales de los visitantes que llegan a la ciudad, y de los ciudadanos que visitan las oficinas de Zaragoza.
- Atención de consultas por correo, teléfono turístico, internet y a través de la oficina online y las redes sociales.
- Además de la atención, se ofrece información adicional sobre la oferta turística, patrimonial, cultural, deportiva y de ocio de Zaragoza y Aragón, y cualquier información práctica necesaria para los visitantes, de acuerdo con el sistema de calidad implantado en las oficinas y con el fin de intentar incidir en el incremento de la estancia media actual del turista y su satisfacción.
- Gestión de las estadísticas, a través de encuestas a todos los visitantes, llamadas, atenciones de la oficina virtual o correos electrónicos.

La gestión comercial en las oficinas de turismo, por otro lado, tiene como misión fundamental la de generar recursos por y para el Gobierno de Aragón, que por otro lado beneficia el aumento de la imagen corporativa de Turismo de Aragón (Sociedad de Gestión) y de la calidad de los servicios prestados desde las oficinas de turismo.

Estos recursos se consiguen a través de los folletos, y las opciones propias de Turismo de Aragón son:

- Aragón Tu Reino
- Mapa de Aragón
- Zaragoza / La encrucijada
- Huesca / Es magia
- Teruel / Te sorprenderá
- Aragón / Es sabor
- Enoturismo de Aragón / Rutas del vino
- Aragón / Es naturaleza
- Aragón / Es cultura

Además, a través de las oficinas se ofrecen posibilidades de alojamiento, desde acampadas en casas rurales, albergues, apartamentos, camping, hospederías, hoteles, pensiones, pueblos recuperados o viviendas de uso turístico, entre otros.

También se ofrecen la posibilidad de planificar tu viaje a través de la oficina. Es decir, se facilita que los productos ofrecidos tengan mayor accesibilidad para los turistas, algunos de estos planes predefinidos son: Aragón Bike; Aragón. Reino de las nieves; Balnearios; Enoturismo; Goya; Pirineo; Senderos; y Turismo Fluvial.

A la hora de la planificación del viaje hay que tener en cuenta: la compañía del viaje (con niños, en pareja, con amigos o por negocios), la época del año en la que se viaja y la duración de la estancia. Se elige la zona turística de interés, tipo de alojamiento y qué servicios espera en ese alojamiento, además del rango de precios. Y una vez llegados a este punto se ofrece toda la carta de productos disponibles en la oficina para la elección del turista.

En el desarrollo de las tareas administrativas y comerciales, para los servicios y productos detallados anteriormente, se marca una estructura por funciones y actividades. Este desarrollo tiene cuatro etapas, la de planificación, organización, ejecución y control.

Esquema 3. Etapas desarrollo tareas oficina de turismo



Elaboración propia.

Planificación. Los servicios que se ofrecen al turista, se prefijan y se establecen protocolos y objetivos a conseguir a corto y largo plazo. Por lo tanto, se crea una previsión de objetivos, se establecen las políticas de actuación con un programa de prioridades y secuencias, y se fijan los plazos y la asignación de medios y los métodos a seguir.

Organización. Se crea la estructura del organigrama de las funciones. Dando a cada informador un nivel de responsabilidad, dotando a estos con la información necesaria sobre los protocolos establecidos. Por lo que, en esta etapa, se estructura, delega y se establecen las relaciones.

Ejecución. Durante esta etapa, ya se ofrece el servicio, por lo que se lleva a cabo la acogida de turistas, con el posible proceso de reserva y venta de los servicios y productos. Se deben tomar decisiones promocionales, motivar y comunicar estos productos, así como determinar y especializar al personal, a través de formación, para mejores resultados, ya no solo en ventas, sino de cara a la satisfacción del cliente.

Control. Se valoran y analizan los resultados de las reservas y ventas de servicios. Fijando unos criterios de evaluación través de los ingresos y del feedback de los turistas. Éstos servirán de marcadores de medición para indicarnos y determinar medidas para la mejora de los servicios. Se establecerán por lo tanto los criterios, se medirán, evaluarán y corregirán.

Además de la gestión de los folletos. Los únicos que se editan desde las Oficinas de Turismo de Aragón son los propios de Aragón. La edición del resto de folletos está comarcalizados, por lo que es importante la buena comunicación entre oficinas, para que la información pueda llegar de la mejor manera posible a los turistas.

6.6. Recopilación de datos

Las oficinas de turismo recogen los datos básicos de los visitantes por diversas razones. Para poder adecuar la información ofrecida al perfil del visitante se necesita saber los intereses de éstos a la hora de hacer turismo en nuestro destino, así como conocer los lugares de procedencia para efectuar acciones de promoción en origen o adecuar la oferta a la demanda.

Se elaboran informes periódicos con los datos que se obtienen de los visitantes, diarios, semanales, mensuales, etc. Estos informes sintetizan la información y ayudan a la toma de decisiones, y como herramienta de control. Por lo que la información debe ser precisa y veraz, utilizándose para ello las estadísticas diarias y las encuestas.

Las consultas tienen diferentes canales, pueden ser consultas presenciales o no presenciales.

Durante las consultas presenciales, los datos que debemos conocer, puede haberlos mencionado durante la conversación al atenderles, o si entran en la oficina pero no hacen consulta, se les debe preguntar directamente. Los datos básicos son el lugar de procedencia; el lugar de residencia. Si se trata de un visitante nacional, se tiene en cuenta la comunidad autónoma, y se desglosa en provincias. Por ejemplo para Zaragoza, sería Zaragoza ciudad, Zaragoza Provincia, Huesca o Teruel. Pero en el caso de Cataluña, se desglosa por Barcelona o Resto de provincias. En el caso de que se trate de un turista internacional, se anota el país de procedencia.

Se anota también el número de personas que viajan juntas, no sólo las que entran en la oficina sino el número total de viajeros, cada viajero contabilizará como una consulta. Los días de estancia, cuantos días se quedan en la ciudad, teniendo en cuenta las noches que pernoctan o si son residentes. La motivación del viaje, razones por las que han elegido Zaragoza como destino (interés cultura, visitas a familiares o amigos, negocios, temas administrativos o

médicos, etc.). Y por último, se anota la información solicitada, y la información que al final se les ha dado.

Como segunda opción nos encontramos con las consultas no presenciales, sea turística o no, debemos conocer los mismos datos que si fuera presencial. Como de dónde llama, o si ya está en Zaragoza, se preguntará el lugar de procedencia.

En cambio, en las consultas por correo o email no es posible interactuar y preguntar directamente al turista, pero se puede saber si son nacionales o internacionales. Las consultas realizadas a través de las redes sociales no se registran en las estadísticas diarias, ya que no permiten en la mayoría de los casos conocer la procedencia del turista. A pesar de ello, existe un documento donde se recoge de manera mensual el número de consultas realizadas a través de cada red.

6.7. Mejoras en la gestión

Este apartado es un resumen de la opinión de los trabajadores y responsables de las oficinas y mi experiencia personal adquirida durante el proceso de investigación y recopilación de datos.

Podríamos dividir las mejoras en dos grupos. El primer grupo englobaría aquellas que son a nivel institución, y en el segundo grupo aquellas propias de la oficina.

Institucionalmente, se podría ampliar los servicios que se dan en la propia oficina. Por ejemplo, hace años las propias oficinas de Turismo de Aragón ofrecían excursiones de día, como se realizan en las oficinas de Zaragoza Turismo, y cada vez más los turistas que llegan, preguntan por estos servicios.

Los folletos, también podrían mejorarse, ya que como hemos comentado anteriormente, es la comarca la que se encarga de la edición de éstos. Esto conlleva que cada uno sea diferente de los demás, incluso perteneciendo a la misma comarca. Por lo que se podría establecer unos protocolos o bases para los folletos, lo que daría una imagen más integral al turista.

Y aquellas mejoras propias de la oficina. Principalmente están relacionadas con la actualización informática de éstas, ya que los turistas cuando llegan a la oficina no tienen un soporte de wifi gratuito, que podría ayudar a la comunicación de los mensajes de promoción desde las oficinas. Así como la posibilidad de dejar sus opiniones personales, de manera pública en la oficina. Como si fuese una red social, pero presencial, para que los visitantes puedan acceder a esas opiniones, y la Oficina utilizarla como herramienta de promoción, y no solo en la oficina presencial sino también en la versión online de esta, para que pueda llegar a más público.

Además debería mejorar el sistema de evaluación de satisfacción del visitante, ya que existen unas hojas de satisfacción, pero no son utilizadas en el día a día. Mi propuesta es, que a la vez que le pedimos los datos de procedencia, pedirle al visitante que evalúe numéricamente la consulta, y así saber si la información le ha sido de utilidad, y en caso contrario poder mejorar el servicio de información.

7. Conclusiones

La principal conclusión extraída del proyecto es el gran potencial que tiene la ciudad de Zaragoza, tanto por su situación geográfica, como por las infraestructuras que pueden dar cabida a mucho más turismo del que recibe. Aragón posee muchos atractivos, mayoritariamente de naturaleza y deportivos, como por ejemplo son las pistas de esquí. Pero como ciudad, Zaragoza puede ofrecer mucho más, tanto en turismo cultural, que bajo mi punto de vista es muy estacional, como en turismo de negocios. No solo por el Zaragoza Convention Bureau, sino por todas las infraestructuras hoteleras que tiene la ciudad para la acogida de eventos de gran tamaño.

Deberían coordinarse las dos principales industrias turísticas, Zaragoza Turismo como Turismo de Aragón, para realizar una promoción cruzada, poniendo como objetivo que la estancia media de los turistas que visitan la Comunidad Autónoma aumente, siendo la media nacional de casi cuatro días, descendiendo a los dos días de media en Aragón y apenas al día y medio en Zaragoza. Esto supondría en la mayoría de los casos, mayor gasto, mayor conocimiento y por lo tanto un éxito de las estrategias de promoción de las oficinas.

Independientemente de la posible mejora en las estrategias de promoción conjunta, nos hemos dado cuenta de la gran importancia que tiene la comunicación en el turismo, y especialmente en los servicios de información turística. Ya que, como en todo el sector turístico la atención al público es primordial, y es tarea diaria el intentar que la actuación de las oficinas de turismo ayuden a mejorar la experiencia turística del visitante. Que realmente es lo que se vende en turismo, experiencias y recuerdos que ayuden a fidelizar a esos visitantes.

Respecto a la gestión de las oficinas, creo que legalmente están muy bien cubiertos todos los ámbitos de actuación pero, bajo mi punto de vista, sería necesaria una clasificación global. Al menos a nivel estatal. Fijándonos en el modelo francés de clasificación ayudaría a un mejor reparto de los presupuestos públicos en función de las necesidades de cada oficina, y por consiguiente, de los visitantes que realizan las consultas.

En cuanto a accesibilidad laboral de las oficinas es una buena oportunidad para graduados y existen varios caminos para obtener un puesto de trabajo en una oficina de turismo de Aragón. Recordamos que hay varias opciones, la primera de ellas siendo funcionario público, éste sería un trabajo indirecto de la oficina ya no están ubicados en la propia oficina ni se dedican a la atención directa con el cliente. La segunda opción sería a través de la Sociedad de Gestión, con tres opciones, la primera un empleo directo, contrato con la sociedad; en segundo lugar, a través de contrato con el INAEM; y en tercer lugar, a través de contrato con la empresa que accede por concurso presupuestario.

Al finalizar el proyecto, podemos concluir que se han cumplido todos los objetivos propuestos al inicio, exceptuando el objetivo inicial de la solicitud de prestación de servicios para la oficina temporal ubicada en el Torreón Fortea, con relación al servicio de información turística para las Fiestas del Pilar del año 2015. Y que tras este estudio, sigue vigente la idea, para intentar realizarla en octubre de 2016.

8. Agradecimientos

Sergio Gabás Torrente. Tutor del Trabajo Fin de Grado. Por su paciencia con la realización de este trabajo, ayuda y consejos. Porque esto no hubiera sido posible sin él y por estar ahí siempre que lo he necesitado.

Noelia Lostal y Daniel Ruiz de Lazcano. Responsables Oficina de Turismo y amigos. Por darme la idea, y facilitarme toda la información necesaria para conocer desde dentro una oficina de turismo. Agradecer su paciencia y su tiempo.

José Luis García, Blanca Gil y Esther García. Familia. Quiero agradecerles a ellos en especial todo el apoyo que me han dado durante estos cuatro años, sin su dedicación no habría sido posible. Gracias por haberme dado esta oportunidad.

9. Bibliografía

Libros y artículos

Brenner, M. (2012) *The Future of Marketing*. Director de Global Marketing de SAP. Alemania.

Capellà, J. (2012) *El turismo, una herramienta para dinamizar el empleo y la competitividad. El reto de los destinos*. P3T, JOURNAL OF PUBLIC POLICIES AND TERRITORIES. Nº 3, pp.1-11

Centeno et al. (2011) *Sistemas de Información Turísticos*. Puerto Ordaz, Venezuela. Universidad Nacional Experimental Politécnica (UNEXPO).

Coutin, M. y Sánchez, M. (2010) *Promoción y Comunicación Turística*. Panamá. Universidad Americana (UAM).

De Cruz, C. (2014a) *Descripción de los sistemas de información turística*. Madrid. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Candela69/tema-1-servicios-de-informacion-turistica>

De Cruz, C. (2014b) *Oficinas de información turística: tipologías y funciones*. Madrid. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Candela69/tema-2-de-servicios-turísticos?related=1>

Gabás, S. (2013a) Apuntes asignatura *Introducción al marketing*. Escuela Universitaria de Turismo de Zaragoza.

Gabás, S. (2013b) Apuntes asignatura *Estructura económica y política turística*. Escuela Universitaria de Turismo de Zaragoza.

Íñiguez, T. (2013) Apuntes asignatura *Técnicas de investigación social*. Escuela Universitaria de Turismo de Zaragoza.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012) *Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015*. <http://www.minetur.gob.es/>

Martinez, J.L. (2012) *Organización del servicio de información turística local*. Antequera. IC Editorial

Mirabell, O. (2007) *Gestión de oficinas de turismo*. Barcelona, Editorial UOC.

Nicolau, J.L. (2012) *La comunicación en turismo*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante.

Thooth, B. (2014) *Sistemas de Información Turística en destino*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/rOrroBrianTooth/sistemas-de-informacin-turstica-en-el-destino?related=2>

Turespaña (2007), *Plan Turismo Horizonte 2020*. <http://www.tourspain.es/>

Townsend, J. (2015) Apuntes asignatura *Branding & Communications Management*. Dortmund. International School of Management.

Webs consultadas

Axesor (2015) <http://www.axesor.es/> *Información de empresas*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Ayuntamiento de Zaragoza (2015) <http://www.zaragoza.es/> *Área de turismo. Servicios y Congresos*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Ayuntamiento de Zaragoza (2015) <http://www.zaragoza.es/> *Gestión Municipal. Contratos*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Ayuntamiento de Zaragoza (2015) <http://demografia.zaragoza.es/> *Observatorio Municipal de Estadística*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Boletín Oficial de Aragón (2015) <http://www.boa.aragon.es/> *Área de turismo*. Fecha de consulta: Octubre 2015.

Gobierno de Aragón (2015) <http://www.aragon.es/> *Área de economía. Cuentas Anuales*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Gobierno de Aragón (2015) <http://www.aragon.es/> *Área de turismo*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Instituto Aragonés de Estadística (2015) <http://www.aragon.es/iaest> *Informes de coyuntura*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Instituto Nacional de Estadística (2015) <http://www.ine.es/> *Estadística de Movimientos Turísticos de los Españoles*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Instituto Nacional de Estadística (2015) <http://www.ine.es/> *Estadística de Movimientos Turísticos en fronteras*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Instituto Nacional de Estadística (2015) <http://www.ine.es/> *Encuesta de Ocupación Hotelera*. Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Junta de Andalucía (2011) <http://www.juntadeandalucia.es/> *Área de turismo*. Fecha de consulta: Septiembre 2015.

Oficinas de Turismo de Francia (2015) <http://www.offices-de-tourisme-de-france.org/> Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Organización Mundial de Turismo (2015) <http://publications.unwto.org/es> Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Turespaña (2015) <http://www.tourspain.es/> Fecha de consulta: Octubre 2015.

Turismo de Aragón (2015) <http://www.turismodearagon.com/es/> Fecha de consulta: Noviembre 2015.

Turismo de Zaragoza (2015) <http://www.turismodezaragoza.es/> Fecha de consulta: Noviembre 2015.