

# La gestión de las actividades del turismo industrial desde la perspectiva del PNE 302001

RAFAEL PERIÁÑEZ \* [ rafacris@us.es ]

ARTURO CALVO-MORA \*\* [ schmidt@us.es ]

JOSÉ RUFINO \*\*\* [ rufino@us.es ]

FERNANDO CRIADO \*\*\*\* [ fcriado@us.es ]

**Resumen** | El turismo industrial en su vertiente de industria viva ofrece a las organizaciones una fórmula de innovación que provoca la diversificación respecto de sus actividades básicas o tradicionales para introducirse en nuevos mercados y generar sinergias. De igual manera, constituye un mecanismo para que desde diferentes instancias públicas y privadas se pueda poner en valor el patrimonio industrial de un destino, incrementando así su atractivo tanto para residentes como para potenciales visitantes.

En tiempos de crisis como los que vivimos, la mejora del atractivo turístico de un destino o el logro de mayores ingresos para las empresas por la posibilidad de realizar una fidelización de clientes a través de la divulgación de su *know-how* y de la experimentación directa de sus productos y servicios, son posibilidades de negocio que, a diferencia de lo que sucede desde hace décadas en determinados países, en otros no han sido debidamente explotadas.

Desde el año 2009 vienen desarrollándose en el seno de AENOR y del ICTE los trabajos conducentes a la elaboración de una norma de calidad que permita certificar dentro del territorio español las actividades de turismo industrial, ya sea en su vertiente de industria viva o de patrimonio industrial. En fechas recientes acaban de culminar estos trabajos con la obtención del documento denominado PNE 302001 cuya tramitación está ya en curso para convertirse en breve en norma UNE. Amén de contener requisitos mínimos de certificación, la futura norma ofrece también de manera indirecta un modelo de gestión de calidad para las actividades de turismo industrial. Nuestro trabajo está centrado en el comentario de las grandes líneas que orientan el PNE 302001 y en la descripción del modelo de gestión que subyace tras él.

**Palabras clave** | Turismo industrial, Normalización, Calidad, Gestión.

**Abstract** | In its company visits aspect, industrial tourism offers a formula for innovation that facilitates the diversification for its basic or traditional activities in order to enter new markets and generate synergies. Likewise, it provides a mechanism

---

\* **Profesor Titular** de la Universidad de Sevilla.

\*\* **Profesor Contratado Doctor** de la Universidad de Sevilla.

\*\*\* **Profesor Titular** de la Escuela Universitaria de la Universidad de Sevilla.

\*\*\*\* **Profesor Titular** de la Universidad de Sevilla.

that various public and private organizations can use to enhance the industrial heritage of a destination, thereby enhancing its appeal for both residents and potential visitors.

In the current crisis, the improvement of the tourist attraction of a destination or the achievement of extra revenues for companies intensifying their customers' loyalty through the disclosure of its know-how and the direct experimentation of their products and services become business opportunities. These opportunities have been taken by territories and companies in a number of countries.

From 2009 AENOR and ICTE have been working in the development of a quality standard that allows certify industrial tourism activities in Spain, both in its aspect of living industry or industrial heritage. Recently, these projects have been completed and the document entitled PNE 302001 has been issued and it must become a standard UNE soon. It contains the minimum requirements of certification, but, in addition, the future standard also offers a model of management of quality for industrial tourism activities. Our work is focused on discussing and reflecting on the great lines that guide the PNE 302001 and in the description of the underlying management model.

**Keywords** | Industrial tourism, Normalization, Quality, Management.

## 1. Introducción

Desde hace años, en España se lleva a cabo un esfuerzo institucional y empresarial por diversificar la oferta turística. El hecho de que el turismo sea una fuente esencial de economías e ingresos directos e indirectos en nuestro país, junto con su carácter de salvavidas en plena crisis global, hace que la reflexión estratégica sobre la forma de crecimiento y evolución del sector turístico sea obligada y permanente. El turismo industrial (TI) forma parte de esas nuevas áreas de expansión y diversificación, que a pesar de ser una realidad emergente, no está siempre bien definida y es objeto de múltiples denominaciones (Pierre, 2005).

Dentro de la clasificación de las actividades turísticas podemos encontrar el turismo tradicional o de masas (playa y montaña) y el denominado alternativo, que se aleja de los rasgos de masificación, homogeneización y de fuerte impacto sobre el paisaje original propios del primero. Dentro del turismo alternativo podemos citar el ecoturismo, el etnoturismo, el agroturismo, el turismo rural, el de aventura y el turismo cultural (Casanueva y Gallego, 2009).

El turismo cultural englobaría múltiples manifestaciones relacionadas con (a) lo que piensan las personas (actitudes, creencias, ideas o valores); (b) lo que hacen (pautas de comportamiento normativo o modos de vida); y (c) lo que fabrican (obras de arte o productos). Dado este amplio abanico de manifestaciones que supone el término "cultura" se pueden establecer múltiples tipologías de turismo cultural: de motivación histórico-patrimonial, de motivación étnica (folclórica), religioso, de formación, de acontecimientos singulares (teatro, música, etc.), lúdico-festivo, literario, gastronómico, etnoturismo, de compras o el industrial (Castillo, *et al.*, 2011).

Además de como modalidad de turismo cultural, también suele considerarse al TI como un tipo de turismo "experiencial", en el que el turista ejerce un rol activo, asociado a la curiosidad y el interés del viajero por visitar activos patrimoniales de la época industrial y centros de producción en funcionamiento (Xie, 2006).

Sin embargo, a pesar del interés creciente por esta materia en las dos últimas décadas y de la paralela emergencia de un tipo de turista interesado en descubrir técnicas artesanales o industriales, el TI está aún por definir con precisión y cuenta incluso

con múltiples denominaciones. Aun así, se trata de un subsector incipiente, aunque es una opción turística consolidada en otros países como Reino Unido, Francia, Bélgica, Suecia, Alemania o EE.UU.

En este contexto, la aparición de la norma UNE 302001 de TI puede servir de acicate y catalizador para el impulso de este tipo de iniciativas turísticas entre las empresas españolas. Antes de describir el contenido y las características de la norma, que constituye el objetivo principal del trabajo, creemos conveniente delimitar con claridad qué se entiende por TI, sus vertientes y adelantar algunas de las repercusiones y beneficios que esta actividad puede tener para las empresas.

## 2. El TI: Orígenes, concepto, tipos y beneficios

### 2.1. Orígenes del TI

Para Hudson (1979) el origen del TI se encuentra en el descubrimiento, catalogación y estudio de los vestigios del pasado industrial y de las comunicaciones, lo que denomina como arqueología industrial.

Según señalan Van den Berg, *et al.* (2008) existen visitas industriales organizadas desde hace más de cien años a fábricas de chocolate en Francia, de quesos en Holanda o, por ejemplo, la visita a la destilería de Jack Daniels en Tennessee en EE.UU. que data de 1866. Para Llundís i Coit (1994) el origen del TI hay que situarlo en la saturación de los mercados turísticos tradicionales y en una modificación de los gustos de los turistas.

Sí parece haber consenso al considerar que lo que conocemos hoy como TI tiene su origen en la Francia de los años 40 del siglo pasado, cuando se comenzaron a abrir las puertas de fábricas e instalaciones productivas de empresas señeras galas como Peugeot o Kronenbourg. Con posterioridad, Guinness, Coca-Cola o la fábrica de sal de Wieliczka en Polonia (primera instalación productiva industrial nombrada Patrimonio de la Humanidad, en 1978) siguieron la

estela francesa. Pero no sólo centros de visita masiva como los citados, sino enclaves de diverso tipo y dimensión, históricos o no, en funcionamiento o no, pueden ser objeto de gestión y planificación como actividad de TI (Palacios y Hidalgo, 2009).

En nuestro país, la iniciativa institucional estructurada de mayor calado en esta materia proviene de Cataluña, donde en 2006 se creó la red Xarxa de Turisme Industrial de Catalunya (XATIC), que inicialmente agrupó a 20 municipios catalanes comprometidos en generar actividad económica directa o indirecta alrededor del TI. Existen otras muchas iniciativas públicas y privadas en nuestro país, entre las que cabe citar a las Bodegas Osborne en el Puerto de Santa María (Cádiz), la fábrica de porcelana y el museo de Lladró en Valencia, la ruta de hierro auspiciada por la Fundación Lenbur en el País Vasco, la visita a la sede central de Porcelanosa en Vilareal (Castellón) o las visitas guiadas a la sidrería El Gaitero en Villaviciosa, Asturias.

### 2.2. Concepto y tipologías del TI

El TI es un campo relativamente desconocido en los estudios universitarios y se echan en falta conceptos y definiciones concretas (Van den Berg, *et al.*, 2008). Quizás una de las mayores dificultades deriva de que el TI es un fenómeno multidisciplinar, al estar relacionado con la geografía, la historia, la economía o el turismo (Palacios y Hidalgo, 2009).

Desde hace varias décadas, diversos autores se han aproximado al concepto de TI. Normalmente lo han hecho mencionándolo en las tipologías de turismo que proponen (Lew, 1987; Pearce, 1991; Prentice, 1993; Swarbrooke, 1995). Lew (1987) menciona la observación de parajes rurales y agrícolas, asentamientos humanos e instituciones. Prentice (1993) cita las atracciones relativas a la producción de compuestos orgánicos primarios, los mercados de artesanos, los talleres de artesanía y la industria manufacturera.

Sin embargo, no ha sido sino recientemente que el concepto TI se ha desarrollado específicamente y

con suficiente extensión espacio-tiempo. Los estudios de Frew y Shaw (1999), Frew (2000, 2008) o Otgaar, *et al.* (2010) apuntan a cubrir esta laguna teórica.

Frew y Shaw (1999), de manera general, consideran como TI aquellas iniciativas turísticas de organizaciones cuyo negocio no es el turismo. Frew (2000) excluye expresamente en su definición la visita a empresas que no están operativas, al considerar el TI como la visita a centros industriales en activo en los que la actividad principal no está orientada al turismo. Soyez (1993) define TI como el movimiento causado por la atracción de industrias antiguas u operativas a visitantes externos. Para Otgaar, *et al.* (2010) el TI es un tipo de turismo que implica visitas a empresas en activo y al patrimonio histórico industrial, ofreciendo a los visitantes una experiencia relacionada con los productos, procesos productivos, aplicaciones o la historia de la empresa y sus actividades.

En países como EE.UU. se utiliza el término TI cuando se hace referencia a un enfoque comercial del turismo que trata de maximizar la rentabilidad de las inversiones (Otgaar, *et al.*, 2010). En el contexto europeo se emplea para describir un fenómeno derivado del turismo, es decir, se asocia el TI con la visita a empresas y a los vestigios del pasado industrial (Marcon, *et al.*, 2000). En definitiva, podemos identificar dos modalidades dentro del TI, el de visita a empresa viva y el de patrimonio industrial.

#### *TI de empresa viva*

Consiste en la visita a centros industriales en activo en los que la actividad principal no está orientada al turismo (Frew, 2008). Es decir, es concebido como la visita a una organización que se encuentra en funcionamiento, ya sea pública o privada, con el fin de dar a conocer la compañía, los procesos productivos que se desarrollan en la misma o como elemento de diversificación de los negocios de la empresa en busca de nuevos mercados y clientes (Pardo, 2004).

Este tipo de turismo contempla aquellas actividades y visitas relativamente indiferenciadas que, siendo complementarias a la actividad principal, refuerzan la imagen de la empresa y pretenden lograr otros beneficios, como la fidelización del cliente, la mejora de la reputación y, eventualmente, la consecución de ingresos accesorios a la explotación principal.

#### *TI de patrimonio industrial*

Para Pardo (2004) el concepto de patrimonio hace referencia a los restos materiales de épocas pasadas y ha evolucionado de ser considerado sólo por criterios estéticos a incluir todo aquello que sirve de testimonio de una época y puede ser objeto de estudio para comprender mejor el pasado y fortalecer la memoria colectiva de la sociedad. En este sentido, el patrimonio industrial es el más reciente de todos los tipos de patrimonios, al englobar un conjunto de estructuras, piezas, máquinas e incluso entornos que han sido utilizados en fechas recientes. En este sentido, para Damien y Sobry (2001) y Palacios y Hidalgo (2009), el turismo de patrimonio industrial se fundamenta en la puesta en valor para el visitante de lugares industriales que se encuentran inactivos. Es una forma de descubrir antiguas actividades productivas que generaron modos de vida muy diversos (Pardo, 2004).

La definición sobre patrimonio industrial más admitida, es la redactada por Nizny Tagil en la Asamblea Nacional del Internacional Committee for the Conservation of the Industrial Heritage (TICCIH) en 2003, que considera el patrimonio industrial como los restos de la cultura industrial que poseen un valor histórico, tecnológico, social, arquitectónico o científico. Estos restos consisten en edificios y maquinarias, talleres, molinos y fábricas, minas y sitios para procesar y refinar, almacenes y depósitos, lugares donde se generó, se transmitió y se usó energía, medios de transporte y toda su infraestructura, así como los sitios donde se desarrollaron las actividades sociales relacionadas con la industria, tales como la vivienda, el culto religioso o la educación.

Finalmente, cabe mencionar aquí ciertas críticas que en otro tiempo se hicieron a la idea de TI por ser considerado alienante, ya que (MacCannell, 1976) en apariencia puede resultar contradictorio dedicar el tiempo de ocio a volver a un centro de trabajo. Sin embargo, los centros de trabajo proporcionan una experiencia humana de importante calado, dado que en ellos se produce una combinación única del estado de dimensiones humanas esenciales, como la ley, la economía y la relación del hombre con su medio. Sí es cierto, sin embargo, que al estar íntimamente vinculada al mundo laboral, esta temática ha tardado más en formar parte del mundo del ocio (Laborde, 2003).

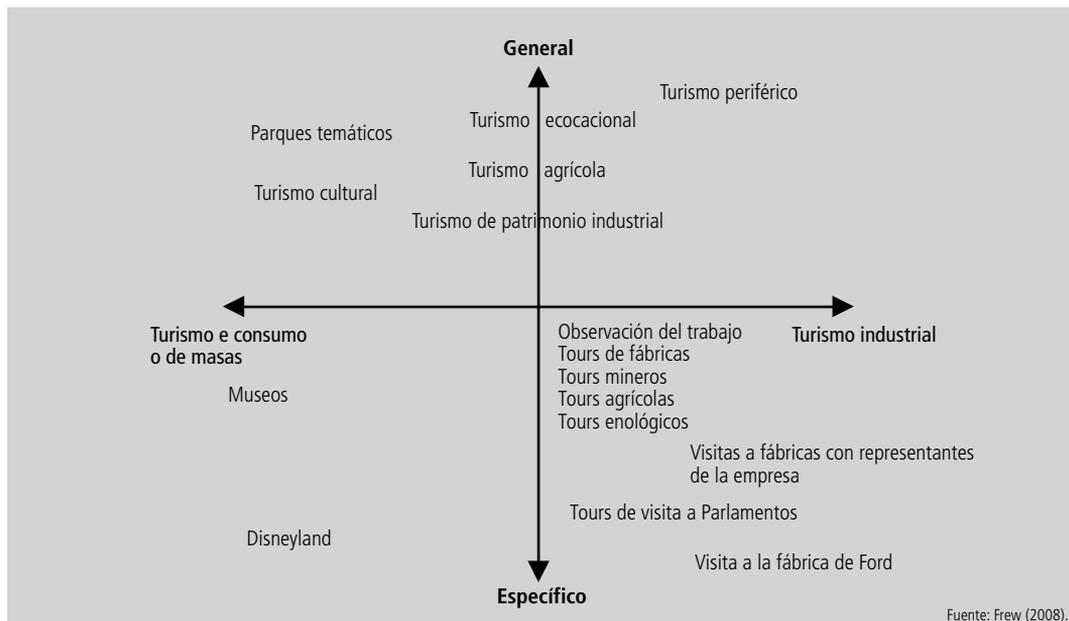
**Productos del TI**

Frew (2008) ilustra en la figura 1 productos propios del TI frente a otros que caracterizan al turismo de consumo tradicional, y diferencia asimismo ambas categorías en función de si la actividad turística realizada es más o menos específica (o genérica). Con dichos criterios, manifestaciones propias del TI son las visitas o tours a fábricas, a

minas, tours enológicos, visitas a Parlamentos, etc. Pero también se consideran dentro de este grupo, expresiones menos concretas que engloban a éstas, como “turismo accesorio” o “turismo complementario”, en el sentido de que sus atracciones no forman parte del objeto social de la organización que las provee.

Además, los productos del TI se pueden clasificar según su carácter tangible o intangible (Frew, 2008). Hay empresas que producen bienes que se pueden tocar, ver, oler e incluso probar durante una visita (la cerveza, el chocolate o el queso cuando se visitan dichas fábricas). Otras organizaciones ofrecen bienes intangibles, es decir, tratan de mostrar los servicios que se prestan en determinadas instituciones de interés como un recorrido por un Parlamento Nacional o una Universidad.

Li y Soyez (2006) presentan un modelo de dos dimensiones para clasificar los productos del TI (figura 2). En el eje horizontal indican la diferencia entre el patrimonio y el mercado o empresas en funcionamiento, y el eje vertical diferencia entre destinos y lugares.



Fuente: Frew (2008).

Figura 1 | Actividades y componentes del TI.

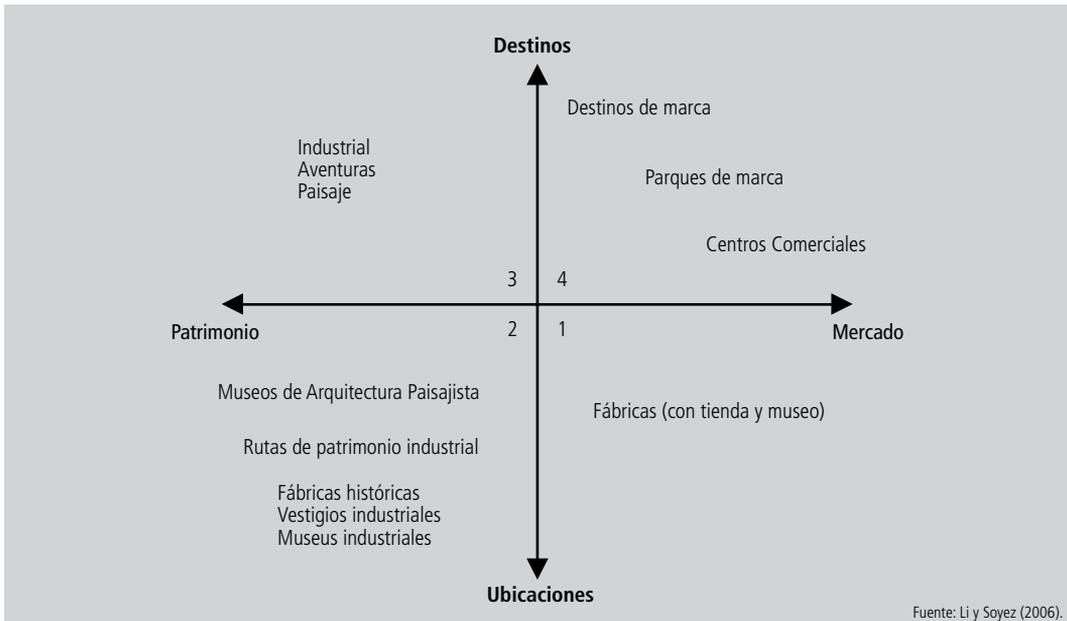


Figura 2 | Categorías de productos de TI.

### 2.3. Repercusiones y beneficios del TI

Independientemente de la modalidad de TI que se considere, se trata de una forma de dinamizar la actividad económica y de diversificar la oferta turística interior y exterior (Pardo, 2004; Valenzuela, *et al.*, 2008). El TI como agente dinamizador de la economía está relacionado con el desarrollo local, la creación de empleo, la integración territorial y las sinergias entre actores públicos y privados (Jia, 2010).

En este mismo sentido se expresan Van den Berg, *et al.* (2008) al considerar al TI como una herramienta dinamizadora que permite mejorar la imagen de una ciudad y de sus industrias, estimular la competitividad turística de un destino, y facilitar una mejor relación entre las empresas y la sociedad urbana.

Desde el punto de vista de las empresas en funcionamiento, el TI también puede aportar importantes beneficios. En una encuesta realizada en 1992 en el Reino Unido (Frew, 2000) las razones más importantes para que las empresas participaran en el TI fueron: (1) mejorar su imagen, (2) incrementar la

moral de los trabajadores y (3) obtener unos ingresos extraordinarios.

Posteriormente, estas motivaciones se han visto confirmadas en otros trabajos como los de Frew (2008) u Otgaar, *et al.* (2010) donde se señalan los principales beneficios del TI para las empresas:

1. El TI puede contribuir de manera importante a la mejora en la comercialización de los productos de las empresas y de su imagen de marca. Ello conduce a un incremento en las ventas y la cuota de mercado. Además, también incide en la lealtad del consumidor hacia la marca, ya que los consumidores que han asistido a la producción de un bien se hacen más fieles a la marca. Esto es debido a la mayor familiaridad con el producto, la interacción de primera mano con los empleados y a la observación directa de los procedimientos de gestión, control y mejora de la calidad que utilizan las empresas. En otras palabras, el TI ofrece una amplia gama de posibilidades para que los visitantes se "entusiasmen" con la empresa y sus productos e, indirectamente, esa información llegue a otros

lugares a través de la publicidad boca-oreja. En este sentido, TI es un instrumento de marketing (micromarketing) especialmente prometedor.

2. El TI puede aumentar el volumen de negocio por medio de la venta de los productos típicos de la empresa, recuerdos o suvenires, por la venta de entradas para la visita, y por el ofrecimiento de otros servicios complementarios como los de restauración.
3. Cada vez son más las empresas que se esfuerzan deliberadamente por ser reconocidas como socialmente responsables, lo que significa, entre otros muchos cambios, ser más transparentes y abrirse a la sociedad. Por ello, al recibir a visitantes, las empresas pueden aprovechar para mostrar cómo tratan a su personal, el medio ambiente y las relaciones que mantienen con la comunidad en la que operan. Esta estrategia puede ser particularmente interesante para las empresas que cuentan con una mala reputación o imagen como la industria química o el sector energético.
4. El TI puede ayudar a atraer a empleados. En este sentido, las visitas a empresas ayudan a que los empleados potenciales (estudiantes y profesionales de otras empresas) se interesen por la compañía y sus actividades.
5. El TI puede servir como un instrumento de investigación de mercado, es decir, una manera de ponerse en contacto, conocer y estar cerca de los clientes para conocer mejor sus gustos, preferencias y necesidades. Este instrumento puede ser especialmente interesante para que empresas que venden sus productos a través de una amplia red de intermediarios y están, por tanto, separados de sus clientes finales, entren en contacto directo con ellos.
6. El TI puede mejorar los procesos de producción y las actividades cotidianas de las organizaciones. En este sentido, la visita a empresas puede incrementar la productividad y la moral en el trabajo, ya que los trabajadores se sienten orgullosos de la empresa para la que trabajan al observar la

atención y el interés que muestran otras personas por la actividad que ellos realizan.

A pesar de ello, como apuntan Van den Berg, *et al.* (2008), todavía hay empresas que consideran la visita como un coste, más que como una fuente de beneficios. Esta corriente se excusa en la posible fuga de información relevante o estratégica (una especie de espionaje industrial) o los costes asociados a la seguridad y organización de las visitas.

### 3. Antecedentes de la UNE 302001 de TI

Los trabajos de elaboración de la norma UNE de TI comenzaron en el mes de mayo de 2009 con la constitución del CTN 302 de AENOR, asignándose las funciones de secretaria – como en las normas de calidad turística ya elaboradas – al Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Dentro del CTN se constituyó un Grupo de Trabajo (GT) formado por una parte de sus miembros con la encomienda de trabajar de manera más directa en la elaboración de la norma. Desde mediados de 2009 hasta finales del 2011 se han sucedido las reuniones de trabajo del CTN y del GT dando como resultado el texto que – aún como Proyecto de Norma Española (PNE) 302001 a la fecha de elaboración de este artículo – comentaremos en sus aspectos más relevantes.

La sola iniciativa de elaborar una norma UNE de TI suponía ya de por sí un reto y una potente innovación en materia de normalización de la calidad digna de ser destacada, ya que sólo tenía como precedente similar la actividad normalizadora realizada recientemente en AFNOR para el territorio francés. Dada la simultaneidad en el desarrollo de los procesos normalizadores en Francia y España, la norma UNE de TI fue preciso elaborarla completamente ex-novo, sin poder utilizar como apoyo o referencia algún texto anterior, como sucedió en otras normas turísticas heredadas de especificaciones técnicas anteriores del ICTE. A pesar de ello, tras estos años

de intenso trabajo de estudio, reflexión, debate y redacción, creemos poder afirmar que se ha conseguido elaborar un texto capaz de dar cumplimiento a múltiples objetivos y que satisfará las expectativas de la inmensa mayoría de partes interesadas.

Debe resaltarse también que la iniciativa normalizadora emprendida para el territorio español ha obtenido también reflejo en ISO, ya que tras la propuesta realizada por España, se ha constituido el WG (Working Group) 9 dentro de su TC (Technical Committee) 228. Si el TC 228 centra su actividad en la normalización de *servicios turísticos y afines*, su WG 9 tiene por objetivo la elaboración de una norma internacional del TI. En el momento de elaborar este trabajo se acaba de celebrar una reunión del WG en París a la que la delegación española ha aportado como documento de trabajo una parte importante del texto de la futura norma española. Nos consta que en la citada reunión la delegación francesa ha aportado su norma AFNOR de reciente elaboración solicitando que sea tenida también en consideración.

#### **4. Objetivos perseguidos por la norma.**

##### **Principios orientadores de su elaboración.**

Cuando se planteó la conveniencia de elaborar una norma de TI para el territorio español, se fijaron dentro del CTN y del GT una serie de objetivos a los que era preciso dar cumplimiento. Comentaremos a continuación de manera esquemática cada uno de ellos:

##### **4.1. Impulsar la puesta en marcha de nuevas actividades de TI y fomentar el incremento de la calidad en las ya existentes al resaltar las potencialidades de tales servicios para las organizaciones.**

Aunque en puridad una norma de calidad no pasa de ser un conjunto ordenado de requisitos y es-

pecificaciones técnicas referidas a la gestión de algo o a las características deseables de determinado tipo de producto o servicio (Casadesús, *et al.*, 2009), la experiencia demuestra que su impacto efectivo suele ir bastante más allá. Aun tratándose de textos de aplicación voluntaria, su sola existencia provoca una cierta uniformidad dentro de los sectores afectados que, sin menoscabar las posibilidades de diferenciación, favorece la competitividad y redundan en beneficio de las empresas, los consumidores y hasta la propia Administración Pública (Singels, *et al.*, 2001). En este sentido, Álvarez, *et al.* (2012), analizan las motivaciones que llevan a las empresas turísticas de alojamiento a implantar y certificar los sistemas de gestión normalizados. En dicho trabajo identifican dos grupos de motivaciones, las de tipo interno (mejora de procesos, mejora de la eficiencia, disminución de defectos y costes, mejora de la calidad y mejora de productos y servicios) y las de tipo externo (incrementar la demanda, captar nuevos tipos de clientes, mejorar las acciones comerciales y de marketing y la mejora de la imagen).

En este caso, tratándose el TI de una actividad que en nuestro país posee todavía un gran potencial de recorrido y desarrollo cara al futuro, la existencia de una norma que aborde la cuestión y los lógicos procesos de difusión que de ella será preciso realizar con posterioridad a su aprobación definitiva, generarán una inquietud por estas cuestiones que debería traducirse en el medio plazo en la puesta en marcha de iniciativas de TI de nuevo cuño y, por supuesto, en el afianzamiento de las ya existentes con niveles incrementales de calidad en la prestación de los servicios.

Cuando una organización se plantea el diseño y la puesta en marcha de actividades de TI, está introduciendo – muchas veces sin ser totalmente consciente de ello – una gran innovación en su segmento tradicional producto/mercado. Incluso en los casos en los que las iniciativas de TI se planteen como servicios gratuitos, se está abriendo un nuevo campo de actividad organizativa que de manera inmediata (por tratarse de una nueva línea de negocio)

o diferida (por servir de apoyo indirecto a la misión tradicional de la organización) debe tener impactos contrastables sobre sus ingresos y su cuenta de resultados (Otgaar, *et al.*, 2010). Podría afirmarse, incluso, que nos encontramos ante decisiones de carácter estratégico que, o bien persiguen de manera clara una diversificación no relacionada respecto de la actividad tradicional de la organización, o bien pretenden abundar en una estrategia de diferenciación frente a clientes y usuarios respecto de dicha actividad tradicional (Frew, 2008). En la inmensa mayoría de los casos ambas opciones son perfectamente complementarias.

#### **4.2. Elaborar una norma de calidad de amplio espectro capaz de abordar el fenómeno del TI en toda su amplia variedad de facetas, tanto por la diversidad de servicios observables como por la también diversa naturaleza de las organizaciones que los prestan o pudieran prestar.**

Aunque trataremos con mayor profundidad este tema en apartados posteriores de este trabajo, la labor del CTN y de su GT estuvo siempre presidida por los deseos de:

- No dejar fuera de la norma ninguna manifestación de TI (ya fuera por la potencial variedad observable en cuanto a tipo de visitas o por la multiplicidad de servicios complementarios que éstas pudieran llevar asociados).
- Permitir que organizaciones de cualquier tamaño y naturaleza pudieran embarcarse en la prestación de estos servicios turísticos (de manera individual o en colaboración con otras) utilizando para ello criterios de calidad.

#### **4.3. Consensuar unos requisitos de calidad que equilibraran en términos de exigencias los deseos y expectativas de los diferentes agentes interesados (especialmente**

#### **los clientes y usuarios directos de los servicios) con las posibilidades reales de las organizaciones prestadoras.**

El tópico de que “lo mejor suele ser enemigo de lo bueno” se tuvo muy en cuenta a la hora de la elaboración de la norma. La presencia tanto en el CTN como en el GT de diferentes perspectivas respecto de la prestación de los servicios de TI, garantizaba una riqueza de matices y expectativas que no siempre resultaron fáciles de compaginar. Era evidente, sin embargo, que había que buscar el equilibrio entre los deseos de todos los grupos de interés para conseguir un texto que, significando una garantía notable de calidad para el usuario, no cayera en el error de suponer una barrera insalvable para las entidades prestadoras del servicio. De poco hubiera servido elaborar una norma de calidad con muy exigentes requisitos que, justamente por ello, jamás fuera ni siquiera tomada en consideración por las organizaciones prestadoras de servicios de TI.

Tras los requisitos contemplados en la futura norma subyace un concepto de calidad que va mucho más allá de la naturaleza física de un servicio. Cuando se aborda en el PNE el concepto *calidad* se hace bajo la premisa de que este constructo debe ir asociado indefectiblemente a otros (Selles y Trigueros-Pina, 2008; Casadesús, *et al.*, 2010):

- Calidad y características físicas u objetivas del servicio como resultado de un proceso
- Calidad y seguridad de las personas (usuarios y prestadores de los servicios) y los bienes (tanto de las personas como de la organización), compatible con el mantenimiento de las actividades de la organización ajenas al TI.
- Calidad y accesibilidad, para avanzar en una idea de servicio abierto al disfrute del mayor número posible de personas, con independencia de posibles condicionantes físicos o de cualquier otro tipo. La norma, de hecho, aparte de contener ciertos requisitos en esta dirección, incluye un anexo que intenta fomentar el que las nuevas actividades de TI que pudieran ponerse en marcha

cuiden en lo posible este tipo de cuestiones.

- Calidad y sostenibilidad, para compatibilizar altos estándares de servicio con políticas de respeto al medioambiente y con el fomento de una cultura que progrese en esta dirección dentro del conjunto de la sociedad.

Hay una cuestión que nos parece que debe ser especialmente resaltada. Frente a la tradicional configuración de requisitos de una norma de calidad de producto/servicio, la elaborada por el CTN 302 de AENOR presenta ciertas características especiales:

- Entiende que el logro de un servicio de calidad viene parcialmente inducido por un conjunto de elementos de buena gestión en términos de *management* que deben quedar también plasmados en requisitos dentro de la norma.
- Del mismo modo, se considera que el servicio es el resultado de un abanico de procesos de los que también deben quedar definidas ciertas características mínimas (de contenido y documentales) que garanticen su eficacia, eficiencia y homogeneidad.
- Por supuesto, tratándose de una norma de producto/servicio, se establecen inevitablemente requisitos asociados a la calidad técnica o física del servicio final que se pretende lo ajusten por sus características a las expectativas de los usuarios.

#### **4.4. Ofrecer a las organizaciones de manera indirecta una guía para el diseño, la puesta en marcha, el control y la gestión de actividades de TI con criterios de calidad.**

Para concretar la exigencia de requisitos de servicio es necesario partir de ciertas premisas en cuanto al modo en que dicho servicio debe ser diseñado, organizado y, finalmente, ofrecido y prestado a los usuarios. Por ello, y aunque la norma no es en ningún caso una guía de buenas prácticas, su uso conlleva indefectiblemente la implantación de

ciertos métodos de gestión que, a la postre, son los que generan el contexto organizativo propicio para poder cumplir los requisitos técnicos de calidad de los servicios ofertados.

#### **5. Objeto y campo de aplicación de la norma.**

Ya comentamos anteriormente que los trabajos del CTN y del GT buscaron entre otros fines la elaboración de una norma de amplio espectro tanto por su objeto y campo de aplicación como por su apertura a ser utilizada por la más variada gama posible de organizaciones. El comentario exhaustivo de todos los aspectos de la nueva norma relacionados con ambas cuestiones resultaría demasiado extenso para los objetivos y las limitaciones que debe tener este trabajo. Por ello, hemos querido resaltar solamente de manera resumida aquellas cuestiones que entendemos pudieran tener mayor interés para el lector a los efectos de obtener una idea global fidedigna de lo que en este sentido aparece contenido en la futura norma.

En primer lugar, cuando la norma trata el TI lo hace entendiendo como tal tanto las actividades turísticas que se desarrollan en organizaciones en activo (Industria Viva), como aquellas otras cuyo escenario o contexto son los vestigios de actividades productivas o de prestación de servicios del pasado (Patrimonio Industrial). Obviamente, también entran dentro del objeto de la norma las posibles combinaciones de ambas facetas, en consonancia con autores como Palacios y Hildalgo (2009) u Otgaard, *et al.* (2010).

Por otro lado, tras no pocos debates y valoraciones de pros y contras, se adoptó el criterio de que la visita debía constituir un elemento inexcusable en el contenido del servicio para que pudiera ser catalogado como de TI. Se entendió que cualquier otro enfoque menos restrictivo hubiera podido dar lugar al diseño de servicios turísticos que sólo tuvieran

unas ligeras connotaciones de TI y que acabasen por poder entrar dentro del objeto de la norma. Todos los restantes elementos que pudieran acompañar a la visita como parte del servicio, son entendidos por la norma como oferta complementaria, y de algunos de ellos se especifican requisitos a cumplir. En este aspecto la norma ha cuidado mucho el logro del necesario equilibrio entre estandarización del servicio en cuanto a mínimos de calidad sin que ello limite la innovación, la creatividad y, en general, el diseño de servicios que permitan la diferenciación en el mercado como estrategia competitiva. Como decimos, la norma fija mínimos de calidad para la visita y algunos posibles servicios complementarios – los más habituales –, pero deja abierta la puerta a la habilitación de cualquier otro. Debe tenerse en cuenta al respecto que si la organización incluyese en su oferta complementaria prestaciones no contempladas en la norma, debería establecer por sí misma de manera formal unos requisitos mínimos de calidad que habrían de ser de obligado cumplimiento.

Si nos referimos al ámbito subjetivo de la norma en cuanto a entidades a las que pudiera ser de aplicación, las restricciones son casi inexistentes. Es cierto que el cumplimiento de los requisitos obliga a disponer de una infraestructura y unos recursos que probablemente no estén al alcance de micro empresas o entidades de muy reducida dimensión. Sin embargo, como veremos posteriormente, hasta en esos casos la norma habilita una posible sistemática que permitiría a tales organizaciones diseñar servicios de TI utilizando sistemas de cooperación.

Por supuesto no se hacen distinciones entre organizaciones potencialmente prestadoras de servicios de TI ni por su naturaleza pública o privada, productiva o de prestación de servicios, tamaño, o sector de actividad. Pero quizás una de las grandes aportaciones de la nueva norma esté en contemplar la posibilidad de que la organización u organizaciones visitadas y la que se denomina *organización responsable* (OR) del servicio sean distintas. En concreto, es más que probable que en la futura norma UNE 302001 se defina OR como la persona física o

jurídica que asume la responsabilidad por la gestión, el control y la prestación de los servicios de TI frente a clientes y usuarios, asumiendo el cumplimiento de los requisitos establecidos en ella. Este concepto de OR hace posible:

1. Que terceras organizaciones (públicas o privadas) asuman la responsabilidad del diseño y prestación (total o parcial) de los servicios tras suscribir acuerdos formales con la organización u organizaciones por las que físicamente se desarrollan las visitas. De tratarse de instituciones privadas, se está abriendo la posibilidad de que entidades de consultoría, por ejemplo, incluyan entre sus líneas de negocio la colaboración con organizaciones que deseen mostrar su know-how a través de ofertar servicios de TI. Pero si hablamos del ámbito público, se está favoreciendo con la norma que las instituciones públicas entre cuyos objetivos esté el desarrollo local o el fomento de la actividad turística, colaboren con el tejido productivo al que sirven para la puesta en marcha de iniciativas de TI que mejoren el atractivo turístico de los destinos, la visibilidad de las empresas, o la más fluida introducción en el mercado de ciertos productos o servicios.
2. Que un grupo de organizaciones que deseen conformar un servicio de TI único que las implique a todas ellas, puedan hacerlo a través de acuerdos formales que generen una supra-organización (preexistente o de nueva creación) que las unifique a los efectos de prestación de dicho servicio. Dado que estamos ante una norma de producto/servicio, esta opción conllevaría la certificación de un único servicio de TI cuya responsabilidad asumiría la OR, aunque fueran varias las organizaciones participantes. Como en el caso anterior, se abre así la posibilidad de que la norma pueda ser utilizada por entidades de pequeña dimensión que por sí solas no podrían asumir el cumplimiento global de los requisitos exigidos. Además, con este sistema, también se facilita el diseño de servicios de TI que abarquen la totalidad de un proceso productivo que en

términos organizativos pudiera estar repartido entre varias entidades con personalidad jurídica diferenciada.

3. La idea de OR no es, por supuesto, de obligado seguimiento. Para ser más exactos, cuando una organización posee o crea su propio servicio de TI y es ella misma la que lo diseña, lo presta y lo gestiona, lo que sucede es que se da la total coincidencia entre OR y organización visitada.
4. No hay coincidencia entre la idea de OR y la habitual tendencia de ciertas organizaciones a subcontratar algunas de sus actividades. De hecho con lo previsto en la norma ambas cuestiones son claramente diferentes y perfectamente compatibles. Cuando se produce una subcontratación más o menos parcial del servicio, la responsabilidad sigue recayendo en la organización que subcontrata como si fuera ella misma la que realizase esas prestaciones. Así se dice expresamente en la norma, por lo que la entidad subcontratada no pasa de ser, por tanto, un proveedor más de servicios. Sin embargo, cuando una o varias organizaciones deciden optar por el sistema de acudir a una OR distinta de ellas, no se está produciendo una subcontratación. Bien al contrario, se podría decir que la organización u organizaciones visitadas quedan desposeídas de la titularidad del servicio de TI (al menos en lo referente a lo dispuesto en la norma) para que ser la OR la que inste la certificación, se responsabilice de todos los aspectos del servicio, y asuma la obligación del cumplimiento de los requisitos, todo ello con independencia de donde físicamente deba realizarse la comprobación material del cumplimiento de tales requisitos a efectos de auditoría.

Finalmente, sea cual sea el contenido material del servicio (de patrimonio industrial o de industria viva y todos sus posibles elementos complementarios) y la organización que asuma la responsabilidad sobre el cumplimiento de los requisitos, la norma distingue

entre las figuras del “cliente” y del “usuario” como posibles sujetos diferenciados. La persona o entidad que contrata el servicio es la designada como cliente, mientras que la que efectivamente recibe el servicio (la visita y toda la oferta complementaria) es designada como “usuaria”. Lógicamente, cuando se dan cita en una misma persona ambas situaciones, la identidad entre cliente y usuario se da de manera completa.

## 6. Contenidos de la norma

Una rápida revisión del índice de la norma nos da una clara idea de sus contenidos y del modo en que han sido estructurados de cara al establecimiento de requisitos. Existen al respecto cuatro bloques de contenidos claramente diferenciados, tres de ellos conteniendo requisitos en sentido estricto, y un cuarto con anexos relacionados con cuestiones de accesibilidad o aportando como sugerencias algunos formularios para la documentación exigida por el sistema:

- Requisitos genéricos de gestión del servicio
- Requisitos del servicio en cuanto a sus características físicas
- Requisitos de las infraestructuras asociadas a la prestación de los servicios de TI
- Anexos

Como ya comentamos con anterioridad, aun tratándose de una norma de servicio, el CTN entendió que era materialmente imposible prestar un servicio de calidad si no se establecían ciertos requisitos de gestión o *management*. Como en otras normas turísticas, la estrecha interacción entre la entidad prestadora del servicio y el servicio mismo, obliga a que la clásica distinción entre norma de gestión y norma de producto/servicio deba ser puesta en cuarentena. A continuación, presentamos un resumen de los requisitos resaltando aquellas cuestiones que en nuestra opinión resultan de especial relieve.

### 6.1. Requisitos de Gestión

En este bloque de la norma, algunos de los aspectos más relevantes podrían ser los siguientes:

- De manera indirecta la norma obliga a la definición de un sistema de calidad para la prestación del servicio que incluya la política y los objetivos de calidad, en la línea de lo que sería una norma clásica de sistema de gestión.
- Exige que el servicio sea diseñado y planificado en todos sus aspectos clave, pero diferenciando entre las cuestiones que deberán ser objeto de divulgación comercial obligatoria (*características públicas o comerciales*) y las denominadas *características internas* respecto del diseño y la prestación. En los anexos de la norma se ofrecen sugerencias respecto a fichas que podrían ser utilizadas para dar cumplimiento a estos requisitos.
- Respecto del sistema de gestión, la norma obliga a que la OR:
  - Identifique los recursos, procesos e información requerida para la prestación del servicio
  - Establezca indicadores para los procesos como mecanismos de seguimiento y mejora continua
  - Defina sistemas para medir los niveles de satisfacción de clientes y usuarios
  - Documente de manera formal una serie de procesos. En concreto, la norma obliga a la procedimentación de los siguientes procesos:
    - Diseño, modificación y prestación de los STI
    - Comercialización
    - Gestión de reservas
    - Mejora continua del sistema de gestión.
    - Gestión ambiental.
    - Aprovisionamiento.
    - Subcontratación.
    - Gestión de la documentación.
    - Gestión de los registros
    - Felicitaciones, quejas y sugerencias
    - Auditorías internas
    - Gestión de las no conformidades.

- Se marcan abundantes requisitos relacionados con la gestión de los recursos humanos y materiales relacionados con la prestación de los servicio
- Se establecen los mínimos a cumplir en el sistema de gestión ambiental, la accesibilidad y la seguridad.

### 6.2. Requisitos de prestación del servicio

Al marcar los requisitos directamente relacionados con la prestación del servicio, la norma adopta una visión del proceso que de manera secuencial detalla sus actividades más relevantes:

- Información, comunicación, comercialización, contratación y cobro (elementos administrativos y comerciales del servicio)
- Reservas
- Atención al cliente/usuario
- Acogida del usuario
- Visita (guiada y autoguiada)
- Despedida del usuario

Entre el detalle de los requisitos de la visita y los asociados a la despedida al usuario, la norma se refiere a ciertos elementos que pudieran conformar parte de la oferta complementaria. En ningún caso se entiende que tales complementos tengan que ser obligatorios, y por supuesto no se cierra la puerta a que en el diseño de la oferta de servicio se incluyan otros elementos diferentes a los que la norma contempla. Sí es cierto, sin embargo, como ya mencionamos anteriormente, que de hacerlo, la OR debe establecer formalmente requisitos de calidad para esa oferta complementaria y evidenciar su cumplimiento en el proceso de auditoría. La norma contempla requisitos de oferta complementaria para:

- Eventos (pedagógicos y lúdicos)
- Tienda o espacio dedicado a la venta/exposición de artículos, y
- Servicio de atención infantil

### 6.3. Requisitos de infraestructuras y equipamientos

En su parte final la norma reserva una serie de apartados para reseñar requisitos relativos a las infraestructuras, equipamientos y espacios directamente asociados al servicio de TI. Dado que el servicio se considera integrado por la visita y por todos los elementos de oferta complementaria que se pongan a disposición de los usuarios, en lo relativo a infraestructuras la norma sigue adoptando el mismo criterio y describe los requerimientos de:

- señalización (interna o externa respecto de los lugares en los que se prestan los servicios)
- espacios de acogida de usuarios
- zonas por las que se desarrollan las visitas
- espacios destinados a la celebración de eventos
- tienda y espacios expositivos
- servicio de atención infantil
- aparcamientos (si los hubiere)
- aseos.

## 7. Conclusiones

A modo de resumen de lo expuesto en apartados precedentes, respecto del PNE 302001 creemos importante destacar los siguientes aspectos:

1. Se trata de una norma de amplio espectro, concebida para que en ella tengan cabida todas las manifestaciones posibles de TI y todo tipo de organizaciones que pudieran estar interesadas en ofrecer ese tipo de servicios, con independencia de su sector de actividad, su forma jurídica, su tamaño, etc.
2. Es una norma que, lejos de intentar convertirse en un corsé para las organizaciones, lo que pretende es aportarles beneficios tanto en su manera de gestionar los servicios de TI dentro de una política de calidad, como en la posibilidad de aprovechar esa orientación estratégica para obtener beneficios financieros y no financieros

en el corto, medio y largo plazo que complementen los obtenidos con sus restantes actividades (normalmente no turísticas).

3. En línea con lo anterior, la norma ofrece a las organizaciones una fórmula de innovación que a través de la certificación de sus actividades turísticas les permita una nueva forma de diferenciación frente al mercado, sin que ello inhabilite o limite siquiera la puesta en marcha de otras.
4. La filosofía subyacente en todo el texto de la norma aboga por el fomento de las actividades de TI en todo tipo de organizaciones, buscando así la generación en ellas de un nuevo segmento producto mercado y su aprovechamiento para la obtención de efectos sinérgicos respecto de las actividades tradicionales que vinieran desarrollando.
5. La norma se plantea también indirectamente como una guía-propuesta de gestión que entiende la calidad como mejora de la eficiencia y como satisfacción del cliente, compaginando el tradicional esquema jerárquico y departamental de las organizaciones con una más moderna gestión por procesos.
6. Como cualquier otra norma de calidad, la UNE 302001 aporta valor y beneficios tangibles a los usuarios al suministrarles un criterio de decisión para seleccionar las actividades de TI en las que podrían estar interesados en participar, al tiempo que les informa sobre lo que pueden exigir a las organizaciones certificadas.

## 8. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Toda norma implica el logro de un difícil equilibrio entre expectativas y necesidades de diferentes grupos de interés. Es así como AENOR concibe el proceso de elaboración y, como no podría ser de otro modo, ello conlleva ventajas, inconvenientes y riesgos. A priori resulta difícil saber si el equilibrio

finalmente alcanzado al incluir ciertos requisitos y excluir otros es el más adecuado para cubrir un doble objetivo:

1. Altos estándares de servicio para los usuarios que marquen distancias entre servicios certificados y no certificados.
2. Niveles de exigencia alcanzables por parte de las organizaciones sin incurrir en costes excesivos que hagan poco atractivo el uso de la norma y la certificación. Calidad y rentabilidad pueden y deben ser conceptos compatibles, y las normas deben ser elaboradas con la mirada puesta en hacer que ambas realidades puedan darse de manera simultánea.

Sólo una vez que el PNE se convierta definitivamente en norma UNE 302001 y comience a verse cómo es utilizada por organizaciones y usuarios, podrá saberse con exactitud si el trabajo realizado dentro del CTN ha sido o no capaz de alcanzar los objetivos antes mencionados.

El que se esté trabajando en temas de TI dentro de un WG de ISO representa sin duda una clara posibilidad de mejora. La existencia de un foro de debate internacional va a permitir contrastar distintas visiones respecto de este tipo de servicios y ver las similitudes y diferencias que se observan entre países, tanto por la configuración de las ofertas de TI como por las demandas, necesidades y expectativas de los usuarios. Dado que estos trabajos están aún en un estadio muy incipiente, resulta difícil de momento sacar conclusiones al respecto, pero los próximos meses permitirán calibrar si resulta efectivamente posible obtener una norma internacional de TI y en qué medida ese nuevo texto normativo podría servir para mejorar el ya existente para el territorio español.

Dentro de nuestro trabajo como investigadores, es nuestra intención de cara al futuro estudiar en paralelo dos tipos de cuestiones relacionadas con el contenido de este trabajo:

1. Comparar con espíritu crítico y constructivo las dos normas europeas que coexistirán en breve

respecto a los servicios de TI: la norma AFNOR recientemente publicada y la que el CTN 302 de AENOR ha elaborado para el territorio español.

2. Analizar mediante estudios empíricos diferentes cuestiones relacionadas con la aplicación de la norma UNE dentro del territorio español. Sin ánimo de ser exhaustivos, la colaboración con AENOR, ICTE y el conjunto del sector, podría aportar datos de interés sobre cuestiones tales como:
  - a. Problemas observados en la práctica para el diseño de la documentación exigida por la norma y para la implantación del sistema de calidad que de ella se desprende.
  - b. Dificultades observadas en los procesos de certificación y auditoría para verificar el efectivo cumplimiento de los requisitos planteados en la norma.
  - c. Ventajas e inconvenientes derivados para las organizaciones por la aplicación de la norma.
  - d. Estudio de los requisitos de la norma en términos de cuáles suponen mayores niveles de diferenciación frente a la visión de clientes y usuarios.
  - e. Características de las organizaciones que se vayan sumando al proceso de certificación y razones por las que otras descartan hacer uso de la norma como herramienta de diferenciación.

## Referencias

- Álvarez, J., Fraiz, J., y Del Rio Rama, M., 2012, Análisis de las motivaciones para certificar la marca "Q de Calidad Turística", Sector de alojamiento, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18(1), pp. 101-121.
- Casadesús, M., Heras, I., y Karapetrovic, S., 2009, Sistemas de gestión estandarizados, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.18(2), pp. 161-174.
- Casadesús, M., Marimón, F., y Alonso, M., 2010, The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourism sector, *The Service Industries Journal*, Vol. 30(14), pp. 2457-2474.
- Casanueva, C., y Gallego, M., 2009, *Empresas y organizaciones turísticas*, Ed. Pirámide, Madrid.

- Castillo, A., López-Guzman, T., y Millán, G., 2011, Delimitación conceptual y consideraciones en torno al turismo industrial minero, *TURyDES*, Vol. 4(9), pp. 1-10.
- Damien, M., y Sobry, C., 2001, *Le tourisme industriel: le tourisme du savoir faire?* L'Harmattan, Paris.
- Frew, E., 2000, *Industrial Tourism: a conceptual and empirical analysis*, PhD Thesis, Victoria University, Australia.
- Frew, E., 2008, Industrial tourism theory and implemented strategies, *Advances in Culture, Tourism, and Hospitality Research*, Vol. 2, pp. 27-42.
- Frew, E., y Shaw, R., 1999, Tourism and hospitality: Delighting the senses, Industrial tourism attractions: A conceptual and empirical identification, in Molloy, J., y Davies, J., (Eds.) *Proceedings of the Ninth Australian Tourism and Hospitality Research Conference*, Part 1. Bureau of Tourism Research, Canberra, ACT, pp. 211-218.
- Hudson, K., 1979, *World industrial archaeology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Jia, Y., 2010, Analysis and suggestions on Chinese industrial tourism development, *International Business Research*, Vol. 3(2), pp. 169-173.
- Laborde, M., 2003, *Architecture industrielle*, Paris & environs, Editions Parigramme, Vol. 208, pp. 56-68.
- Lew, A., 1987, A framework of tourist attraction research, *Annals of Tourism Research*, Vol. 14, pp. 553-575.
- Li, L., y Soyez, D., 2006, Industrial tourism destination management in Germany: A critical appraisal of representation practices, in Jigang, X., y Lew, A., (Eds.) *Community Tourism and Border Tourism*, China Travel Publisher, Beijing, pp. 408-429.
- Llurdés i Coit, J., 1994, El turismo industrial y la estética de los paisajes en declive, *Estudios Turísticos*, Vol. 212, pp. 91-107.
- MacCannell, D., 1976, *The tourist: A new theory of the leisure class*, Schocken Books, NY.
- Marcon, A., Preuilh, P., y Ksouri, S., 2000, *Tourisme de découverte économique et vistas d'entreprise*, Conseil National du Turismo, La documentation française, Paris.
- Otgaar, A., Van den Berg, L., Berger, C., y Xiang, R., 2010, Industrial Tourism Development in Cities: Towards a framework, in EURICUR, (Eds.) *Industrial Tourism Opportunities for city and enterprise*, European Institute for Comparative Urban Research, Ashgate, UK, pp. 1-24.
- Palacios, A., y Hidalgo, C., 2009, Una aproximación al concepto de puesta en valor turística del patrimonio industrial, *Terr@ Plural*, Ponta Grossa, Vol. 3(2), pp. 171-185.
- Pardo, C., 2004, La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico: aproximación geográfica al turismo industrial, *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, Vol. 54, pp. 7-32.
- Pearce, P., 1991, Analysing tourist attractions, *Journal of Tourism Studies*, Vol. 2(1), pp. 46-55.
- Pierre, C., 2005, Du tourisme industriel à la visite d'entreprises, *La lettre de l'OCIM*, Vol. 101, pp. 18-25.
- Prentice, R., 1993, *Tourism and heritage attractions*, Routledge, London.
- Selles, M., y Trigueros-Pina, J., 2008, Management and measurement of quality in ISO 9000 organizations: an empirical study in Spain, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19, pp. 481-492.
- Singels, J., Ruël, G., y Van de Water, H., 2001, ISO 9000 series certification and performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18(1), pp. 62-75.
- Soyez, D., 1993, Kulturtourismus in Industrielandschaften, in Becker, C., y Steinecke, A., (Eds.) *Kulturtourismus Europa: Wachstum ohne Grenzen*, ETIstudien, (2), pp. 40-63.
- Swarbrooke, J., 1995, *The development and management of visitor attractions*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Valenzuela, M., Palacios, A., y Hidalgo, C., 2008, La valoración turística del patrimonio minero en entornos rurales desfavorecidos: actores y experiencias, *Cuadernos de Turismo*, Vol. 22, pp. 231-260.
- Van den Berg, L., Berger, C., Otgaar, A., y Xiang, R., 2008, Visita de empresa: una oportunidad para la ciudad y la empresa, in Cámara de Comercio e Industria de Toledo, (Eds.) *Visita de empresa y turismo: contexto español y perspectivas europeas*, Toledo, pp. 32-39.
- Xie, P., 2006, Developing industrial heritage tourism: A case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio, *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 1321-1330.