



Compromiso
de Calidad Turística

Módulo 12

Guía para la gestión del negocio

Este material formativo forma parte del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED) de la [Secretaría de Estado de Turismo de España](#) y se distribuye bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 4.0 Internacional](#).



SECRETARÍA DE ESTADO
DE TURISMO

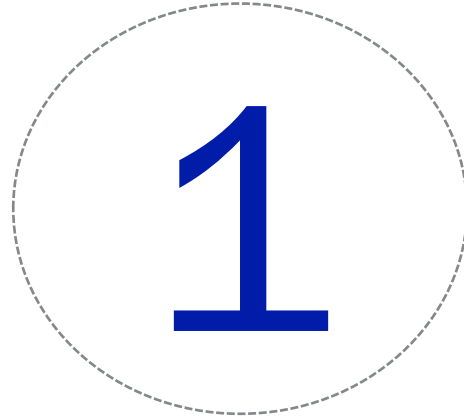


30-06-2022

Índice

- Objetivos
- Beneficios
- Enfoque
- Diagnóstico
- Planificación
- Seguimiento y control
- Cuestiones claves





Objetivos



1 Objetivos

Los objetivos del módulo **Guía para la gestión de negocio** son:

- › Reflexionar sobre la situación actual de su negocio.
- › Fijar los objetivos a conseguir.
- › Definir una estrategia para alcanzar sus objetivos empresariales.
- › Establecer mecanismos de control y para la toma de decisiones.



Beneficios



2 Beneficios

Los beneficios para el cliente de aplicar los conocimientos adquiridos en el presente módulo **Guía para la gestión de negocio** son:

- › Contar con un plan de negocio como instrumento de ayuda para organizar las ideas y decidir qué se desea hacer en un futuro a corto plazo.
- › Determinar anticipadamente cuál es la situación actual, dónde se quiere llegar y cuánto falta para llegar a cumplir los objetivos que se plantea el propio plan.



Enfoque



3 Enfoque



- › Después de cada ejercicio económico, se deben tomar decisiones que afecten a aspectos funcionales, saber dónde se ha acertado y errado, y cómo se puede potenciar y corregir en cada caso.
- › A continuación, se expone una guía orientativa para la elaboración de un plan de negocio para cada nuevo ejercicio, con el que se podrá decidir lo mejor para la organización.

3 Enfoque

Antes de empezar... deténgase a pensar

- › En primer lugar, hay que valorar, incluso los pequeños detalles, con el fin de tomar conciencia de los pasos a seguir y cuantificar la rentabilidad que se puede esperar de nuestro negocio para el nuevo ejercicio.
- › Reflexione, al menos, sobre:
 - › ¿Dónde estoy?
 - › ¿A dónde y cómo voy?
 - › ¿Estoy yendo donde quiero?

3 Enfoque

Diagnóstico	Planificación	Seguimiento y control
¿Dónde estoy?	¿A dónde y cómo voy?	¿Estoy yendo donde quiero?
<p>Reflexión inicial que evalúa aquellas variables que permiten definir la situación actual, cómo se ha llegado hasta ella y cuáles son las oportunidades y amenazas que nos brinda el entorno.</p>	<p>Definición de objetivos (alcanzables) a corto plazo, y despliegue de actuaciones necesarias para alcanzarlos.</p>	<p>Evaluación del plan de negocio. Sistema para asegurar que se realizan las actividades planificadas y se consiguen los objetivos propuestos.</p>
		

4

Diagnóstico



4 Diagnóstico

4.1 El punto de partida

Análisis de la situación que responda al menos a las siguientes preguntas:

- › ¿Qué sabemos hacer o queremos vender?
- › ¿Para quién lo desarrollamos o a quién le puede interesar?
- › ¿Cómo lo ponemos en valor y lo comercializamos?
- › ¿Quiénes son nuestros competidores?

4 Diagnóstico

4.2 ¿Qué?

Siempre se parte de una idea de negocio que debe definirse y tener muy claro qué necesidad satisface: describir el producto, resaltando sus características más importantes o aquéllas que lo diferencian de la competencia.

Qué servicio prestamos o cuáles son las características del mismo:

- › Caracterización del servicio/producto.
- › Descripción de los servicios principales.
- › Valor añadido/diferencial del producto.

4 Diagnóstico

4.3 ¿Para quién?

Debemos saber quién es nuestro cliente, caracterizando los segmentos de demanda a los que vendemos nuestros servicios/productos:

- › Individual, familiar, institucional, empresarial, etc., y cuáles son sus características socioeconómicas (nivel de renta, cultural, estilo de vida...).
- › Procedencia geográfica, cómo viaja, etc., y las características demográficas.

4 Diagnóstico

4.3 ¿Para quién?

	Motivación	Canales de compra	Procedencia	Poder adquisitivo	Unidad de consumo	Gasto medio
1						
2						
3						
4						
5						
6						

4 Diagnóstico

4.4 ¿Cómo?

- › Servicios complementarios.
- › Diversificación de formatos y canales de venta.

Cuáles son nuestros servicios y cómo los vendemos:

- › Descripción de los servicios básicos y complementarios.
- › Cartera de productos (alojamiento + pack salud, alojamiento + pack naturaleza...).
- › Nivel de integración en las experiencias turísticas del destino.
- › Venta on-line: directo o a través de terceros.
- › Canales de comercialización y distribución.

4 Diagnóstico

4.5 ¿Quiénes son nuestros competidores?

- › Localización geográfica
- › Características de su producto y servicio
- › Descuentos y promociones que emplean
- › Sus puntos fuertes/débiles
- › ¿Cómo venden y a qué precio?
- › ¿Venden servicios sustitutivos de los nuestros?

4 Diagnóstico

4.5 ¿Quiénes son nuestros competidores?

› ¿Cómo podemos competir con ellos?

- › Liderazgo en costes.
- › Diferenciación.
- › Especialización/Foco
- › Mercados y segmentos.

› Finalmente, ¿podemos competir con ellos?

4 Diagnóstico

4.5 ¿Quiénes son nuestros competidores?

Nombre del servicio turístico	Concepto de negocio	Precio medio	Canales de distribución	Productos/ servicios

Posibles fuentes de información: Internet, oficinas de información turística, relación personal entre responsables, canales de distribución, proveedores, etc.

4 Diagnóstico

4.6 Análisis DAFO

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

4 Diagnóstico

4.6. Análisis DAFO. Puntos fuertes y puntos débiles

› Análisis interno

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

Hágase preguntas como éstas:

- › ¿Cuáles son aquellos cinco aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- › ¿Cuáles son aquellos cinco aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

4 Diagnóstico

4.6 Análisis DAFO. Puntos fuertes y puntos débiles

› Análisis externo

Hágase preguntas como éstas:

- › ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- › ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

4 Diagnóstico

4.7 Otros enfoques y herramientas

Existen otros enfoques y herramientas para realizar el análisis de negocio. Destacan:

- Modelo de **Lienzos (Canvas)**: ayuda a expresar gráficamente el análisis de:
 - La Propuesta de Valor que se hace (a un segmento de clientes)
 - El Modelo de Negocio (o cómo materializar dicha Propuesta de Valor)
- Análisis **STOF**
- **Diagrama de Actividades de Porter**

Para evaluar el desempeño global de la empresa, están los **Modelos de Excelencia Globales** (EFQM; FUNDIBEQ).

4 Diagnóstico

4.7 Otros enfoques y herramientas

Propuesta de Valor

- a) Punto de arranque: identificar problemas no resueltos y/o necesidades no satisfechas de un segmento de clientes.
- b) El 2º paso es definir una respuesta nueva, diferente (y 'mejor' que las existentes) a esos problemas 'no resueltos' y/o necesidades 'no satisfechas'.
- c) El 3º paso es transmitir al cliente por qué te debe comprar a ti esa respuesta y no a tus competidores.
- d) No es nada fácil identificar, construir y transmitir; requiere intuición, análisis, iteración, contraste, etc., por ello es bueno contar con enfoques y herramientas que ayuden a ello.

4 Diagnóstico

4.7 Otros enfoques y herramientas

Propuesta de Valor

- e) La Propuesta de Valor es un enfoque que sintetiza lo precedente concretando: **qué - a quién - por qué**, materializando así la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes.
- f) El Lienzo (o Canvas) de la Propuesta de Valor es una herramienta basada en identificar “los trabajos del cliente”, aliviar sus problemas, potenciar sus ganancias y generarle ‘valor’ a través de tu producto o servicio.
- g) La Propuesta de Valor (PV) es una fuente poderosa de diferenciación y competitividad.

4 Diagnóstico

4.7 Otros enfoques y herramientas Propuesta de Valor

value proposition canvas

name _____



[Lienzo de la Propuesta de Valor](#)

4 Diagnóstico

4.7 Otros enfoques y herramientas

Modelo de Negocio

- a) La forma en que una empresa crea valor para un segmento de clientes, obteniendo una rentabilidad.
- b) También cómo se crea, entrega y captura Valor, es decir, cómo una empresa se articula para construir y entregar su Propuesta de Valor a sus clientes objetivo obteniendo rentabilidad.
- c) Es una definición genérica que debe concretarse para ser útil y gestionable. Existen diversos enfoques y herramientas que ayudan a ello, siendo la Propuesta de Valor el punto de arranque.

4 Diagnóstico








4.7 Otros enfoques y herramientas Modelo de Negocio

Por ejemplo:

- Lienzo (o Canvas) de Modelo de Negocio, que define y articula los elementos clave de un negocio en 9 bloques:
 - Bloque central: Propuesta de Valor
 - Resto de bloques: segmento de clientes; canales; relación con los clientes; actividades clave; recursos clave; socios (partners) clave; fuentes de ingresos; estructura de costes.
- Método STOF, de análisis de negocio desde cuatro perspectivas o áreas interrelacionadas:
 - Servicios
 - Tecnología
 - Organización
 - Finanzas
- Diagrama de Actividad de Porter, Mapa de Actividades que se refuerzan mutuamente y orientadas a la Propuesta de Valor.

4 Diagnóstico

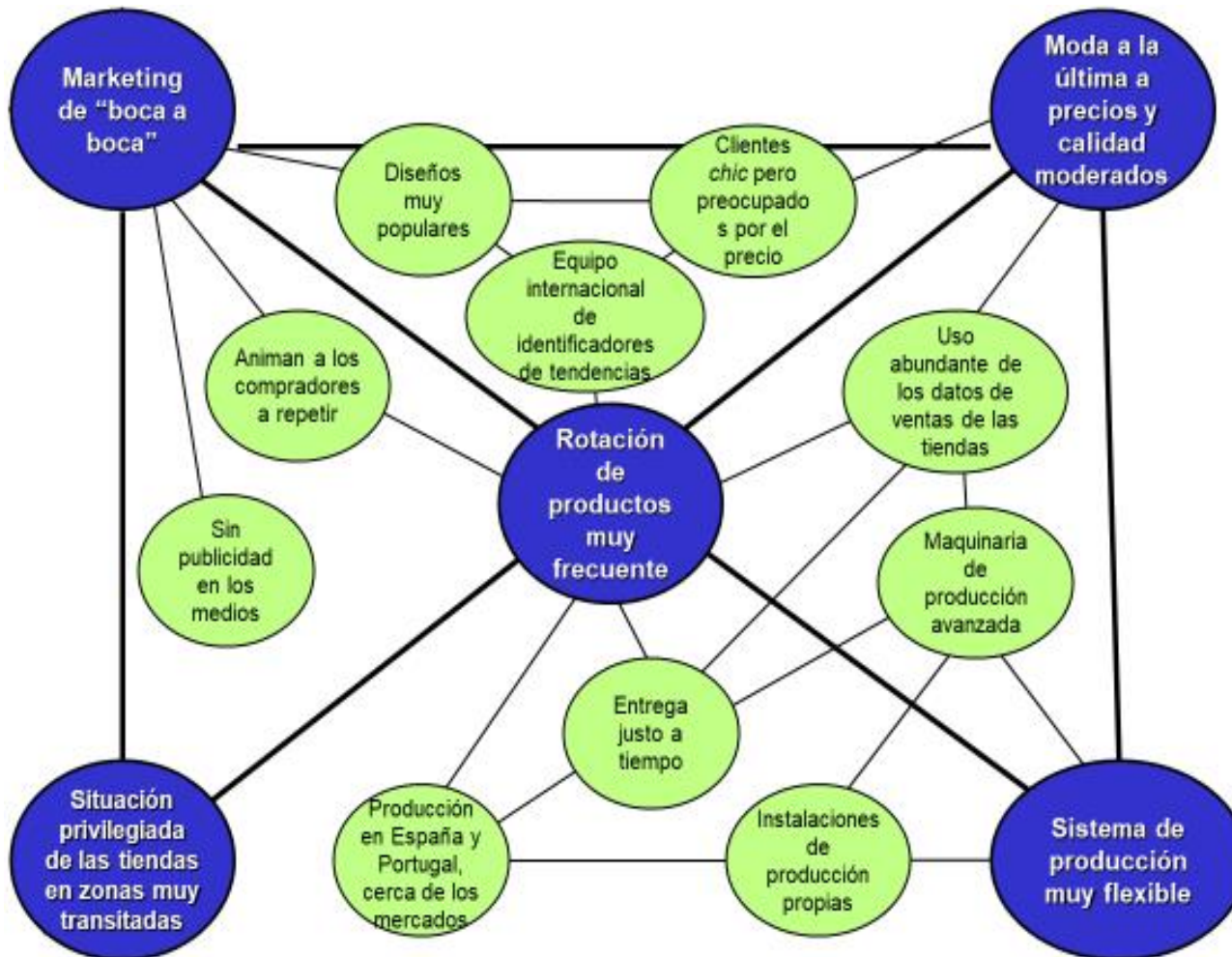
4.7 Otros enfoques y herramientas Modelo de Negocio

<p>Socios clave</p>  <p>¿quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros suministradores clave? ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para socios: beneficio económico necesidad de flujo de caja o financiación necesidad de recursos o actividad parafuncional</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿cuáles canales de distribución? ¿cuáles relaciones con clientes? ¿cuáles fuentes de ingresos?</p> <p>categorías: actividad actividad de apoyo operación clave</p>	<p>Propuestas de valor</p>  <p>¿qué valor entregamos al cliente? ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿qué aspectos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué características del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>características: novedad rendimiento personalización "que no se puede" coste canal relación flexibilidad adaptación de canales de distribución complemento de servicios</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿cuáles hemos establecido? ¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cuánto cuestan?</p> <p>ejemplos: relación personal relación de confianza relación de colaboración relación de intercambio relación de intercambio</p>	<p>Segmentos de cliente</p>  <p>¿para quién estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><small>para cada segmento resolución de un problema beneficio económico beneficio social</small></p>
<p>Estructura de costes</p>  <p>¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>es tu negocio más: basado en el conocimiento basado en el talento humano basado en el capital intelectual basado en el capital físico basado en el capital humano basado en el capital financiero</p> <p>características de ejemplo: coste fijo coste variable coste fijo coste variable coste fijo</p>	<p>Fuentes de ingresos</p>  <p>¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿para a qué pagan actualmente? ¿cómo están pagando ahora? ¿cómo prefieren pagar?</p> <p>¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p>tipos: precio fijo precio dinámico precio fijo precio dinámico precio fijo precio dinámico</p>			

Lienzo del
Modelo de
Negocio

4 Diagnóstico

4.7 Otros enfoques y herramientas Modelo de Negocio



Ejemplo
Diagrama de
Actividades de
Porter



4 Diagnóstico

Ejercicio práctico:
Breve análisis inicial de la empresa

5

Planificación

5 Planificación

5.1 Definición de objetivos

Los objetivos que definamos deben caracterizarse por ser:

- › **Específicos**: concretos. Cada objetivo debe conllevar una acción principal determinada.
- › **Medibles**: los objetivos deben poder medirse.
- › **Alcanzables**: asequibles.
- › **Realistas**: con la realidad de la empresa.
- › **Temporales**: fecha tope de consecución.

5 Planificación

5.1 Definición de objetivos

Ejemplos:

- ›Reducir los costes fijos en 5%.
- ›Aumentar las ventas del año en un 25%.
- ›Alcanzar el umbral de rentabilidad en septiembre.
- ›Incrementar el gasto medio por cliente en un 5%.
- ›Incrementar la ocupación en temporada baja en un 5%.

5 Planificación

5.2 Líneas de actuación

Es necesario planificar las actividades que se han de realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

Sep 10				Oct 10				Nov 10				Dic 10			
S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4

Objetivo 1: reducción costes de producción



Búsqueda de proveedores

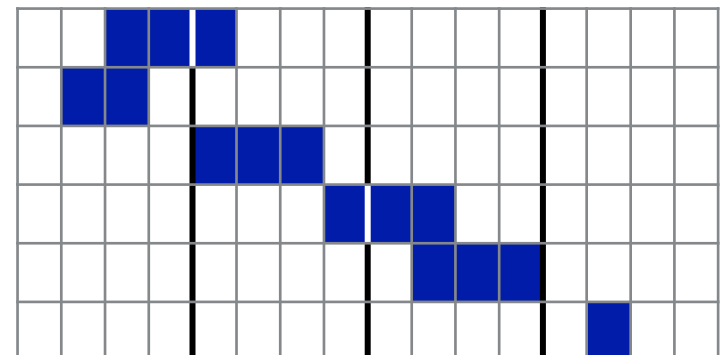
Definición de criterios de selección

Solicitud de presupuestos

Evaluación de calidades y presupuestos

Selección de proveedores

Primera solicitud de presupuestos



5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

Para asegurarnos la consecución de los objetivos del ejercicio, debemos mantener el control de los siguientes aspectos:

- Coste de **mano de obra**
- Previsiones del **punto de equilibrio** o umbral de rentabilidad
- **Cuenta de resultados:**
 - Escenario de ventas.
 - Previsiones de “cash flow” o flujo de caja.

5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

Coste de mano de obra y su fijación

Factores que determinan la plantilla óptima:

- › La política general de la empresa y la imagen de la misma.
- › Las características del servicio turístico.
- › La temporada del año.
- › Los horarios y turnos de trabajo.
- › Previsiones de ocupación y demanda.

5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

Coste de mano de obra y su fijación (cont.)

- Costes de cuotas del Régimen de la Seguridad Social a cuenta de la empresa: 32% aproximadamente.
- Tiempo de trabajo anual de los trabajadores.

Ejemplo de cálculo de costes de mano de obra

Después de definir la plantilla de empleados, en función de los niveles de actividad, resulta que la retribución media mensual por empleado es de 2.000€ brutos, con las pagas extraordinarias prorrateadas:

Sueldo bruto	2.000,00 €
Retención IRPF (18%)	-360,00 €
Seg. Social a cta. trabajador (6,4%)	-128,00 €
LIQUIDO A PERCIBIR	1.512,00 €



5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

La cuenta de resultados

Ingresos	Gastos
<ul style="list-style-type: none">› Facturación por ventas de servicios y productos.› Otros ingresos provenientes de actividades que no son principales del negocio.	<ul style="list-style-type: none">› Coste de las ventas: mercaderías (proveedores).› Compras de otros aprovisionamientos (acreedores).› Coste de empresa del personal, por todos los conceptos.› Coste de personal subcontratado.› Reparaciones y mantenimiento.› Transportes y comunicaciones.› Trabajos, servicios y suministros exteriores.› Electricidad, combustibles y suministros de agua, gas, etc.› Tributos fijos.› Trabajos de otras empresas.› Seguros concertados.› Promoción, publicidad, distribución...› Etc.

5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

La cuenta de resultados

Concepto	Total €	Ratio costes s/ventas
TOTAL VENTAS	600.000	
Gastos variables: mercaderías, limpieza, parte energía, etc. ...	90.000	15%
MARGEN DE CONTRIBUCION (margen de ventas)	510.000	85%
Gastos de personal (todos los conceptos)	190.080	31,68%
Energía y potencia contratada	24.000	4%
Combustibles, gas GLP y otros	18.000	3%
Reparaciones y mantenimiento	15.000	2,50%
Transportes y comunicaciones	12.000	2%
Promoción y publicidad	6.000	1%
Reposiciones material y equipamiento	9.000	1,5%
Otros gastos varios	3.000	0,5%
Financieros derivados de la explotación	9.600	1,6%
TOTAL GASTOS FIJOS	286.680	47,78%

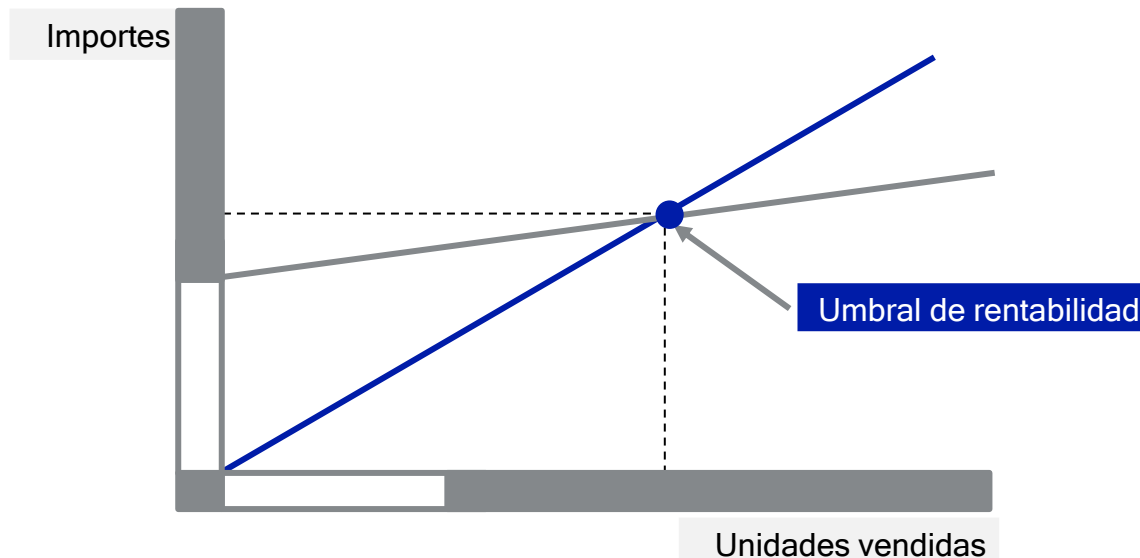
5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

El umbral de la rentabilidad

Fórmula de cálculo del umbral de rentabilidad:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{Ventas} \times \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen de contribución (ventas - costes variables)}}$$



5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

El umbral de la rentabilidad

Ejemplo de cálculo:

› Datos de referencia:

› Ventas = 600.000 € (1)

› Costes fijos = 286.680 € (3)

› Costes variables = 90.000 € (4)

› Margen de contribución = 510.000 € (5)

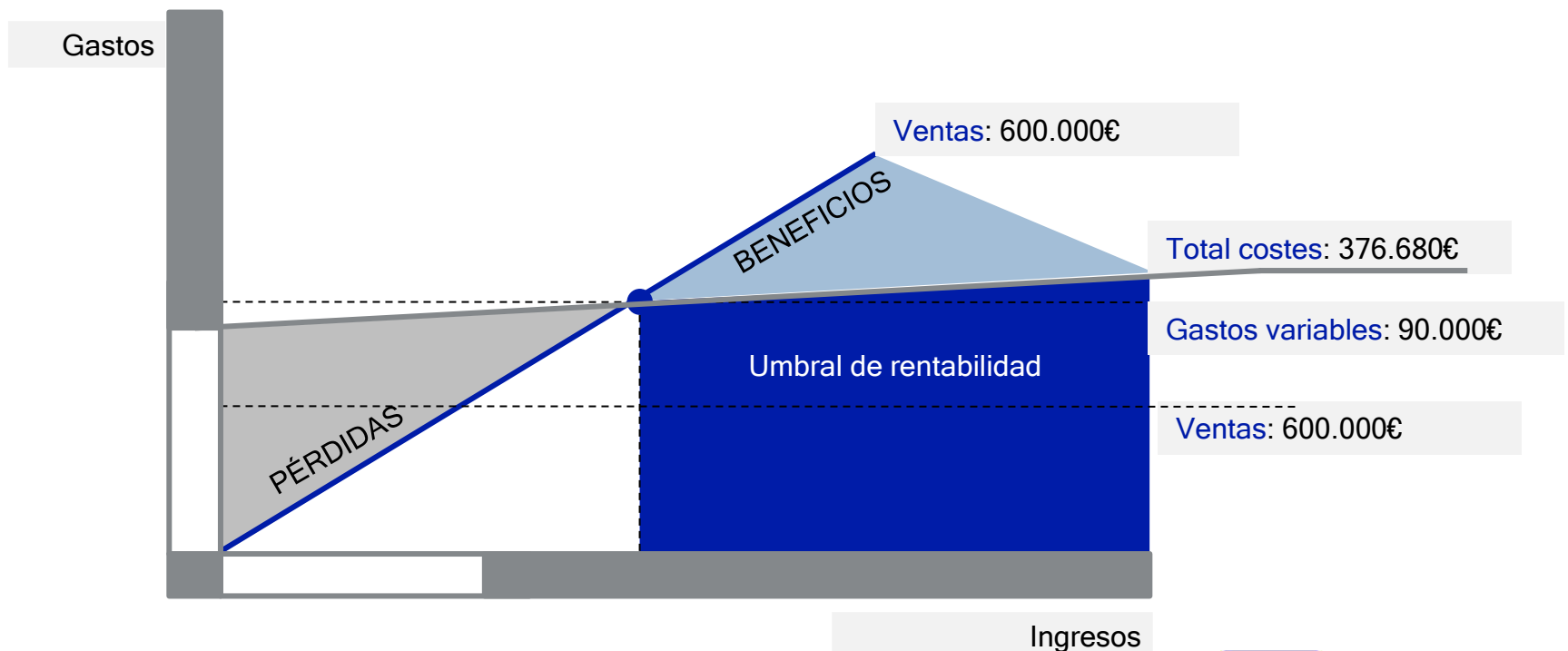
$$\text{Umbral de rentabilidad} = 600.000 \text{ €} \times \frac{286.680 \text{ €}}{510.000 \text{ € (ventas - costes variables)}} = 337.270,5 \text{ €}$$

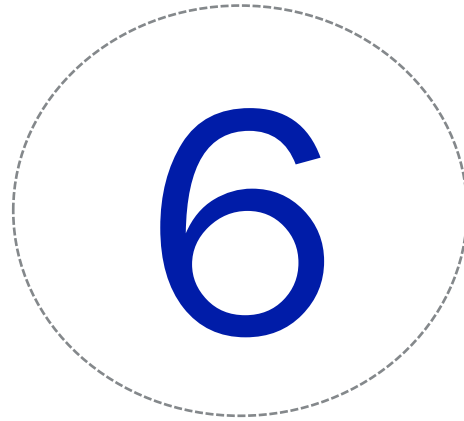
5 Planificación

5.3 Previsiones económicas

El umbral de la rentabilidad

Representación gráfica





Seguimiento y control

6 Seguimiento y control

El cuadro de mando

- La previa definición de metas/objetivos esenciales de la Planificación adopta el rol de Cuadro de Mando para el pilotaje de la Organización, y su despliegue dota de foco y responsabilidad (en la ejecución de lo planificado) a la gestión de la Dirección y a las Operaciones.
- Además, el Cuadro de Mando debe completarse con aquellos indicadores (aun no incluidos) relativos, por ejemplo, al desempeño de los Procesos Clave (Eficacia, Eficiencia, Capacidad), el uso de los Recursos (Personas, Conocimiento, Tecnología), o la perspectiva de los Clientes (Satisfacción, Fidelidad, otros), junto con los indicadores de naturaleza económico-financiera descritos a continuación.
- Finalmente, si existe una previa definición de los FCE's del Negocio, el Cuadro de Mando debe incluir los indicadores relativos al desempeño respecto a ellos.

6 Seguimiento y control

Supuesto de una cuenta básica de explotación

CONCEPTO	TOTAL €	RATIO COSTES s/VENTAS
TOTAL VENTAS	600.000	
Gastos variables: lavandería, mercad., limpieza, amenities, parte energía, etc.	90.000	15%
MARGEN DE CONTRIBUCION (margen de ventas)	510.000	85%
Gastos de personal (todos los conceptos)	190.080	31,68%
Energía y potencia contratada	24.000	4%
Combustibles, gas GLP y otros	18.000	3%
Reparaciones y mantenimiento	15.000	2,50%
Transportes y comunicaciones	12.000	2%
Promoción y publicidad	6.000	1%
Reposiciones material y equipamiento	9.000	1,5%
Otros gastos varios	3.000	0,5%
Financieros derivados de la explotación	9.600	1,6%
TOTAL GASTOS FIJOS	286.680	47,78%

6 Seguimiento y control

Supuesto de una cuenta básica de explotación

Activo	€/€	Pasivo	€/€
Caja y bancos	15.000	Capital	
Clientes	5.000	Reservas	161.000
Existencias	12.000	(Beneficios retenidos)	30.000
Total activo circulante	32.000	Total recursos propios	191.000
Equipamiento hotelero	25.000	Préstamo bancario	175.000
- Amortización equipamiento	- 5.000	(Exigible a largo plazo)	
Mobiliario	20.000	Proveedores	10.000
- Amortización mobiliario	-16.000	Otros acreedores	18.000
Edificio	40.000	Intereses a pagar	1.000
- Amortización edificio	-16.000	Devolución préstamo (prox. Plazo) dividendo a pagar	4.000
	24.000		7.000
	200.000	Exigible a corto plazo	40.000
	- 20.000		
	180.000		
Terreno	150.000		
Total activo inmovilizado	374.000	Total pasivo	406.000 €
Total activo			
406.000 €			

6 Seguimiento y control

El cuadro de mando

Ratios de interpretación del balance

1 **Ratio de liquidez** =
$$\frac{\text{Activo circulante (32.000 €)}}{\text{Exigible a corto plazo (40.000 €)}} = 0,80$$

2 **Ratio de tesorería** =
$$\frac{\text{Disponible+ deudores (15.000 + 5.000 €)}}{\text{Exigible a corto plazo (40.000 €)}} = 0,50$$

3 **Ratio de solvencia** =
$$\frac{\text{Recursos propios (191.000 €)}}{\text{Recursos ajenos (215.000 €)}} = 0,88$$

6 Seguimiento y control

El cuadro de mando

Ratio de productividad

›Para una plantilla de 6 empleados, con 2.640€ de coste por empleado, el coste anual por empleado es de 31.680 €, por lo que los costes anuales por personal son de 190.080 €.

›Asimismo, si consideramos la cifra de ingresos anuales dada (600.000 €). la productividad por empleado es de 100.000 €.

›Por otro lado, el ratio coste/productividad por empleado es del 31,68%.

$$\frac{\text{Coste empleado/año} \times 100}{(\text{ingresos anuales}/n^{\circ} \text{ empleados})} = \frac{31.680 \text{ €} \times 100}{(100.000 \text{ €})} = 31,68\%$$

Este indicador nos permite saber qué porcentaje de lo que produce un empleado deberemos dedicar a su salario.

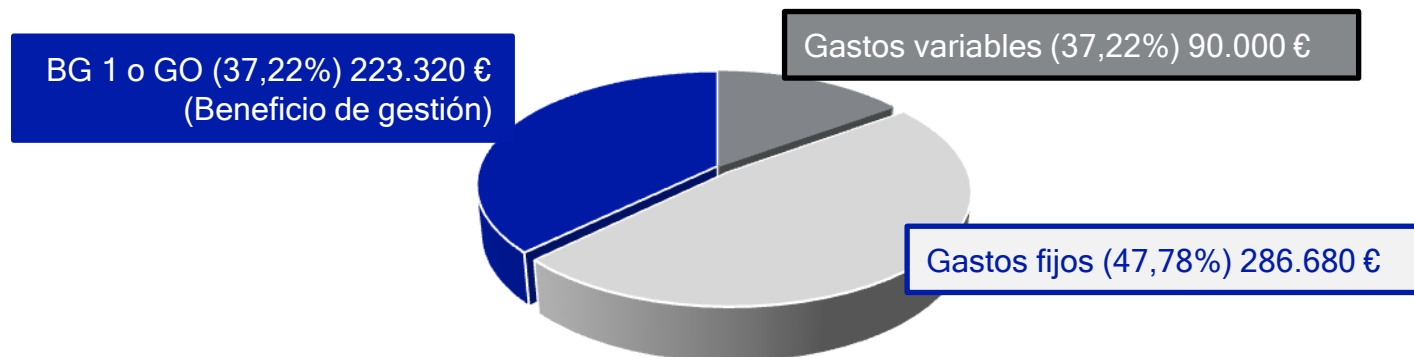
6 Seguimiento y control

El cuadro de mando

Más ratios de productividad

› Ratio de rentabilidad sobre las ventas

$$\frac{\text{Beneficios [ventas-costes (fijos-variables)]}}{\text{Ventas}} = \frac{600.000 \text{ €} - 90.000 \text{ €} - 286.680 \text{ €}}{600.000 \text{ €}} \times 100 = 37,22\%$$



6 Seguimiento y control

El cuadro de mando

Más ratios de beneficio de gestión

Ratio de beneficio de gestión (GOP) por empleado (cada empleado genera un 31,68% del beneficio).

$$\frac{223.320 \text{ € (Beneficio de gestión)}}{6 \text{ empleados}} = 37.220 \text{ €}$$

Relación coste / beneficio generado por empleado (cada empleado cuesta el 74,54% del beneficio que genera).

$$\frac{\text{COSTE por empleado}}{\text{GOP generado / empleado}} \times 100 = \frac{31.680 \text{ €}}{37.220 \text{ €}} \times 100 = 85,11\%$$

Relación coste / cifra de ventas (cada empleado genera el 31,68% de la facturación).

$$\frac{\text{COSTE mano de obra}}{\text{Cifra total de ventas}} \times 100 = \frac{190.080 \text{ €}}{600.000 \text{ €}} \times 100 = 31,68\%$$

6 Seguimiento y control

El cuadro de mando

Ejemplos de indicadores no económicos

De personal: Horas de formación del personal. Horas recibidas / nº de personas.

Satisfacción de clientes: Grado de satisfacción de los clientes.

Ocupación: Grado de ocupación del servicio turístico. Ocupación / capacidad total.

Indicadores de consumo: Consumo de agua, consumo de materia prima, consumo de energía.



Cuestiones clave

7 Cuestiones clave

- › Antes de invertir dinero, invierta en tiempo, aumentando y actualizando la información de la que ya dispone.
- › Defina objetivos y acciones orientadas a la mejora del rendimiento empresarial y asegúrese de ser realista.
- › Formule una estrategia consistente y transparente.
- › Coordine los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- › Conecte los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.

7 Cuestiones clave

- › Elija una batería de indicadores que se corresponda con la información de la que ya dispone.
- › Mida de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.
- › Mecanice los cálculos con una herramienta informática que le facilite el trabajo.
- › Cree y utilice para ello un cuadro de mando de seguimiento del negocio.

www.calidadendestino.es

sicted@calidadendestino.org



Compromiso
de **Calidad Turística**