



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



# Turismo 2020

Plan del Turismo Español Horizonte 2020

Turismo 2020





El Plan del Turismo Español Horizonte 2020, así como el Plan de desarrollo del mismo Plan 08-12 fueron aprobados por unanimidad en el seno del Consejo Español de Turismo, así como en la Conferencia Sectorial de Turismo celebradas el 7 de noviembre de 2007. El Plan fue finalmente aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007.

Celebrada en Madrid, el 7 de noviembre de 2007, la reunión del Pleno de la Conferencia Sectorial de Turismo en la que se examinó el Plan 2020 del Turismo Español – Plan 2008-2012, el Ministro de Industria, Turismo y Comercio y los Consejeros de las Comunidades Autónomas declaran que:

1. Toman conocimiento del Plan 2020 del Turismo Español – Plan 2008-2012, que ha sido debatido en el seno de la Conferencia Sectorial de Turismo.
2. Comparten los principios básicos, objetivos y programas que se recogen en dicho Plan.
3. Se comprometen a desarrollar el Plan 2020 del Turismo Español – Plan 2008-2012 a través de los procedimientos e instrumentos que se establecerán.

Ministro de Industria, Turismo y Comercio



Joan Clos i Matheu

Consejera de Industria, Comercio  
y Turismo

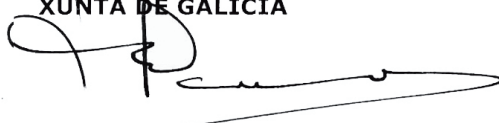
**GOBIERNO VASCO**



Ana Aguirre Zurutuza

Consejero de Innovación e  
Industria

**XUNTA DE GALICIA**



Fernando Xavier Blanco Álvarez

Consejera de Cultura, Turismo  
**PRINCIPADO DE ASTURIAS**



Encarnación Rodríguez Cañas

Consejero de Innovación,  
Universidades y Empresa

**GENERALITAT DE CATALUÑA**



Josep Hugué i Biosca

Consejero de Turismo, Comercio y  
Deporte

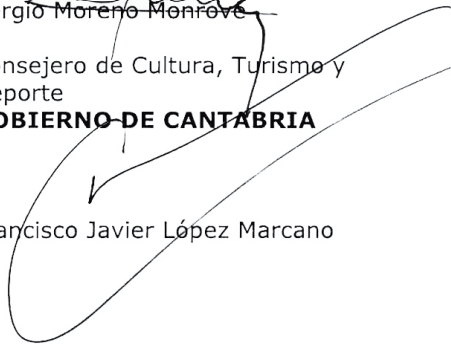
**JUNTA DE ANDALUCÍA**



Sergio Moreno Monrovo

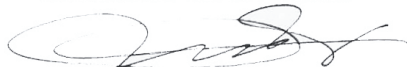
Consejero de Cultura, Turismo y  
Deporte

**GOBIERNO DE CANTABRIA**



Francisco Javier López Marciano

Vicepresidenta y Consejera de  
Turismo, Medio Ambiente y  
Política Territorial  
**GOBIERNO DE LA RIOJA**



Mª Aránzazu Vallejo Fernández

Consejera de Turismo  
**GENERALITAT DE LA  
COMUNITAT VALENCIANA /  
GENERALIDAD DE LA  
COMUNIDAD VALENCIANA**



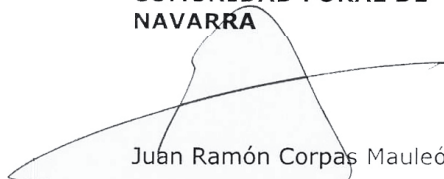
Angelica Such Ronda

Consejera de Turismo y Artesanía  
**JUNTA DE COMUNIDADES DE  
CASTILLA-LA MANCHA**



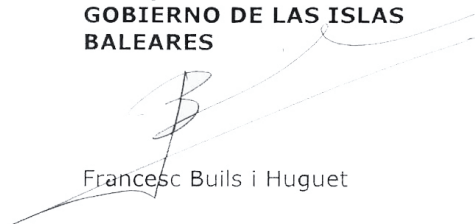
Magdalena Valerio Cordero

Consejero de Cultura y Turismo  
**COMUNIDAD FORAL DE  
NAVARRA**



Juan Ramón Corpas Mauleón

Consejero de Turismo  
**GOBIERNO DE LAS ISLAS  
BALEARES**



Francesc Buils i Huguet

Consejera de Cultura y Turismo  
**JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN**



Mª José Salgueiro Cortiñas

Consejero de Economía, Empleo y  
Turismo  
**CIUDAD DE MELILLA**



Daniel Conesa Mínguez

Consejero de Turismo y Consumo  
**REGIÓN DE MURCIA**



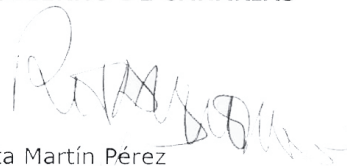
José Pablo Ruiz Abellán

Viceconsejero de Turismo  
**GOBIERNO DE ARAGÓN**



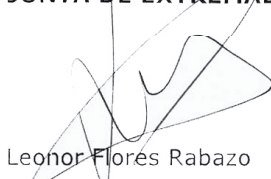
Javier Callizo Soneiro

Consejera de Turismo  
**GOBIERNO DE CANARIAS**



Rita Martín Pérez

Consejera de Cultura y Turismo  
**JUNTA DE EXTREMADURA**



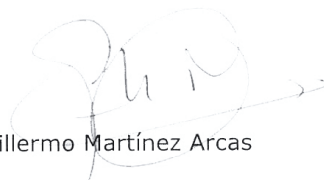
Leonor Flores Rabazo

Consejero de Cultura y Turismo  
**COMUNIDAD DE MADRID**



Santiago Fisas Aixelá

Consejero de Economía y Empleo  
**CIUDAD DE CEUTA**



Guillermo Martínez Arcas





El turismo español es una industria sólida, con una consolidada posición de liderazgo internacional y con gran potencial de crecimiento futuro, lo que constituye su valor diferenciador y una gran ventaja competitiva.

El sector turístico desarrolla su actividad en un entorno económico globalizado, de gran incertidumbre y profundamente cambiante, en el que se vislumbran nuevas tendencias y retos. Ante esta situación, el Consejo Español de Turismo acordó llevar a cabo un amplio proceso de revisión estratégica del sector para hacer frente a los retos y tendencias que se avecinan y que se ha materializado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

El Plan se enmarca en el proceso de modernización de España y la gran transformación económica y social que ha experimentado en los últimos 15 años, fruto de su plena incorporación a la economía globalizada y al espacio europeo. Su meta es la de lograr que en el horizonte 2020 el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social.

Turismo 2020 define una estrategia consensuada y compartida por los agentes públicos y privados del sector para los próximos años, sentando de esta manera las bases para preparar y adaptar la industria turística a los cambios a los que se enfrenta, con objeto de potenciar y mejorar su posición en el horizonte 2020.

El proceso de elaboración del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 constituye, en sí mismo, un hito en la formulación de políticas para un sector tan crucial para la economía de nuestro país como es el turismo, por la amplia participación y compromiso que se ha generado en todo el proceso.

El Gobierno de España ha dado el máximo apoyo al proyecto del Consejo Español de Turismo, impulsando el diálogo y compromiso de todos los gobiernos autonómicos, entidades locales, organizaciones empresariales del sector, organizaciones sociales y de la sociedad en general. A todos ellos quiero agradecer su indudable y valiosa contribución al Plan.

Sin duda, el futuro de nuestro turismo depende del esfuerzo y trabajo en común de todos nosotros. El Gobierno mira con esperanza hacia este futuro, con la decidida voluntad de implementar esta estrategia a través del Plan del Turismo Español 08-12, que desarrollará conjuntamente con todo el sector. Por esta razón, el Plan debe ser un proceso abierto, dinámico, continuo, atento y sensible a los nuevos retos y tendencias que surjan como a la coyuntura de los mercados turísticos en cada momento.

En definitiva, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, basado en el principio de liderazgo compartido, supone el inicio de un conjunto de actuaciones que las administraciones turísticas y los empresarios del sector van a desarrollar desde el compromiso con el medio ambiente, el impulso a las nuevas tecnologías y la consideración de las personas como el principal activo del sector turístico español. De este modo, todos juntos aseguraremos que el turismo español sea una de las fuentes principales de empleo y bienestar social.

Joan Clos i Matheu  
Ministro de Industria, Turismo y Comercio





# Índice

<b>Plan del Turismo Español Horizonte 2020 .....</b>	<b>9</b>
<b>1</b> Tendencias 2020 .....	14
<b>2</b> Diagnóstico y retos del sistema turístico español .....	18
<b>3</b> Conclusiones del diagnóstico y las tendencias .....	36
<b>4</b> Participación y debate .....	38
<b>5</b> Meta y orientación estratégica .....	45
<b>6</b> Objetivos y estrategias del turismo español en el horizonte 2020 .....	49
▪ Nueva economía turística .....	50
▪ Valor al cliente .....	59
▪ Sostenibilidad del modelo .....	70
▪ Entorno Competitivo .....	81
▪ Liderazgo compartido .....	87
<b>Plan del Turismo Español 0812 .....</b>	<b>89</b>
<b>7</b> Principios operativos .....	94
<b>8</b> Programas .....	95

# Turismo2020

Plan del Turismo Español Horizonte 2020



# Turismo 2020

España es el primer destino mundial en turismo vacacional y el segundo por número de llegadas e ingresos -58,1 millones de turistas internacionales en 2006 dieron un superávit por turismo de 27.444 millones de euros-; se trata de un sector clave para la economía y sociedad española. El turismo generó en 2005 el 11% del PIB español y emplea en la actualidad a 2,7 millones de personas: el 12,4 % de la población ocupada. Más allá de su peso como sector específico, tiene un efecto multiplicador importante y fuertes implicaciones sobre otros sectores estratégicos del país: construcción, medio ambiente y sanidad, entre otros.

En los últimos años, nuestro país ha experimentado una importante transformación económica y social del crecimiento económico, del nivel de renta y del empleo, fruto de una plena incorporación a la economía globalizada y al espacio europeo. La participación en el nuevo espacio global del consumo y la producción tiene consecuencias en todos los sectores, pero, sin duda, sus efectos se han revelado especialmente intensos en la actividad turística; una actividad en la que España ha desarrollado un modelo de éxito con indudables aportaciones a la economía y al bienestar social.

El turismo es una actividad directamente imbricada en el día a día de muchas personas; es un proceso dinámico y permanente en el que la sociedad española en su conjunto está implicada. Por ello, la construcción de una estrategia para el turismo, especialmente desde el ámbito de responsabilidad de las administraciones públicas, no debe reducirse a la creación de un entorno competitivo desde el punto de vista normativo y de servicios e infraestructuras que favorezca la creación de riqueza, sino que debe buscar modelos a medio y largo plazo que permitan encontrar soluciones creativas y concertadas a las cuestiones de carácter social, económico, físico y ambiental que afectan al sector turístico y a las colectividades directamente relacionadas con éste.

El sector turístico debe afrontar los retos derivados del cambio que ha tenido lugar en la estructura productiva y de costes del país, superar las debilidades generadas en su propio desarrollo y adaptarse a un entorno de mercado extraordinariamente dinámico. En definitiva, el sector turístico español debe gestionar aquellos cambios que le permitan seguir creciendo en rentabilidad y valor social.

Con el fin de impulsar las mejoras necesarias y potenciar la cooperación y representación de las iniciativas pública y privada en materia de turismo nace el Consejo Español del Turismo (CONESTUR), compuesto por administraciones públicas con competencias en turismo, empresarios, trabajadores y profesionales que inciden en la actividad turística.

El Pleno del Consejo Español de Turismo acordó la realización de un ejercicio de revisión estratégica, fijando como horizonte de referencia el año 2020. Surge así el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, proyecto impulsado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y realizado por el propio sector turístico. Desde sus inicios, el Comité

# Turismo 2020

Ejecutivo del Consejo Español de Turismo ha empujado su ejecución y ha llevado el seguimiento de este proyecto de forma permanente.

Desde este enfoque, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 recoge la estrategia a medio y largo plazo para afrontar con éxito los retos del sistema turístico español en un proceso que ha permitido construir una solución:

- **Participada y concertada.** El Plan tiene como prioridad la participación del mayor número posible de agentes que intervienen en la actividad turística, ya sean de naturaleza pública o privada. Además, se han consensuado con todos ellos sus objetivos y estrategias con el fin de lograr la mayor implicación posible en su implementación.
- **Rigurosa y creíble.** Para garantizar el éxito del Plan, éste se ha fundamentando con el máximo rigor técnico, facilitando la credibilidad de sus objetivos.
- **Ilusionante y motivadora.** Para la mejor transmisión de los objetivos y estrategias del Plan, éste debe comunicarse con ilusión, logrando la máxima motivación del sector y de la sociedad en su consecución.
- **Singular e innovadora:** El Plan define objetivos y acciones novedosas que lograrán obtener ventajas competitivas diferentes y cualificadas; es decir, únicas, que permitan la diferenciación respecto a nuestros principales competidores.

El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 constituye, por tanto, un nuevo proceso de trabajo en la definición de políticas turísticas a escala nacional, con el que por primera vez se ha establecido un esfuerzo de reflexión estratégica a largo plazo, diseñando una metodología basada en sistemas de participación amplios. El proceso de definición se ha desarrollado en tres fases secuenciales:

*Gráfico 1:  
Fases del proceso de  
definición del Plan del  
Turismo Español  
Horizonte 2020*

## Fase I: Documento Base

Análisis y diagnóstico del actual sistema turístico español.

Identificación de las principales tendencias de evolución en el Horizonte 2020.

Identificación de áreas críticas de mejora.

## Fase II: Participación y debate

Identificación de planteamientos de mejora en las áreas críticas de estudio.

Máxima involucración y participación de agentes sociales y turísticos.

Realización del documento de avance del Plan Estratégico.

## Fase III: Elaboración del documento estratégico

Profundización en los planteamientos estratégicos de la Fase II.

Elaboración del Plan del Turismo Español 08-12.

Diseño del Plan de Implantación del Plan Estratégico.

# Turismo 2020

El proceso de consulta a los agentes intervinientes en el sistema turístico español, llevado a cabo durante la Fase II, es la aportación más novedosa e importante de este ejercicio y ha permitido obtener el máximo consenso y participación en la elaboración del Plan: 37.000 clientes del turismo español, 3.500 agentes del sector de toda España y 35 expertos de todos los ámbitos de la actividad turística, así como los principales prescriptores de la demanda y autoridades de las administraciones con competencias en materia turística.

La reflexión en un escenario 2020, además de reflejar la situación de liderazgo en el mercado en la que se encuentra hoy el sector, proyecta su visión en el horizonte 2020. La amplia participación de todos los agentes del sistema turístico ha puesto de manifiesto tanto la ilusión por ser un sector de futuro como la inquietud por las incertidumbres que se plantean. El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se presenta, por tanto, como un plan del sector para el sector, a través de un proceso de definición estratégica abierto y dinámico que fomente las relaciones en todos los ámbitos y la reflexión global desde diferentes puntos de vista sobre el turismo y su futuro, sobre cómo nos vemos y cómo queremos ser en el horizonte 2020, sobre qué objetivos y estrategias debemos trabajar para alcanzar nuestra meta:

Lograr en el horizonte 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social

En definitiva, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 establece un marco estratégico de trabajo a largo plazo para afrontar con éxito los retos del sistema turístico español. En este marco, se ha diseñado el Plan del Turismo Español 08-12 que se concibe como una palanca para avanzar hacia la consecución de los objetivos del Turismo 2020 y que recoge en forma de programas y líneas de acción los compromisos de la Administración Turística del Estado para impulsar al sector turístico español al logro de las metas que se ha fijado.



# Turismo 2020

## 1 Tendencias 2020

La tendencia de crecimiento de la economía mundial y los cambios acelerados y

multidireccionales que se prevén en todos los ámbitos afectarán de manera significativa al desarrollo de la actividad turística; cuestiones como el envejecimiento demográfico en Europa, la estabilidad política, el cambio climático, la transformación del sector aéreo, o la forma con que Internet ha irrumpido en los hábitos de los ciudadanos, son un buen ejemplo de ello. A continuación se presentan las tendencias fundamentales que dibujan el escenario donde se desarrollará la industria turística en el horizonte 2020:

### *Económicas*

En 2020 la economía mundial será, según las previsiones realizadas por la Economist Intelligence Unit, dos tercios mayor que en 2005, con un crecimiento medio anual del 3,5%. Durante este periodo, Estados Unidos y la Unión Europea mantendrán su peso en la economía mundial (en torno al 19% respectivamente). Se prevé un crecimiento medio anual del 2,1% para la economía europea y de un 2,9% para la estadounidense. En cambio, las economías asiáticas representarán el 43,2% de la riqueza mundial, con una aportación significativa de China (19,4%) e India (8,8%). Los países que más progresarán en el periodo 2006-2020 serán China, India, Pakistán y Vietnam, con crecimientos medios anuales del 6%, 5,9%, 5,5% y 5,4%, respectivamente. Las mayores economías mundiales serán Estados Unidos, China y Japón, situándose España en la duodécima posición.

En 2020, la economía mundial será dos tercios mayor que en 2005 y, aunque EEUU y la Unión Europea mantendrán su peso, serán las economías asiáticas las responsables del crecimiento.

Según las mismas fuentes, España experimentará de cara al 2020 un crecimiento medio del 2,4%, superior al de sus principales mercados emisores de turistas: Reino Unido (2,3%), Alemania (1,9%) y Francia (1,9%).

Este crecimiento deberá sustentarse en factores que nos ayuden a alcanzar la plena convergencia con Europa. La expansión demográfica y el crecimiento de la tasa de empleo serán, sin duda, factores importantes a tener en cuenta pero, como se establece en el Plan Nacional de Reformas, la productividad del trabajo será la clave para inducir aumentos permanentes en el ritmo de crecimiento de la renta per cápita del país. En la medida en que se incremente la rendimiento total de los factores productivos será posible garantizar un crecimiento sostenible de la economía y la sociedad españolas.

En un entorno globalizado, los países de la U.E. -y entre ellos España- deberán orientar su crecimiento hacia una economía basada en el conocimiento, la innovación y el empleo cualificado.

Estas previsiones económicas se traducirán para el turismo en 1.500 millones de viajes, según el informe Panorama 2020 de la Organización Mundial del Turismo. Europa se mantendrá como la principal región emisora de turistas a nivel mundial, con un 47% del total de los viajes realizados; en segundo lugar se situará Asia Oriental y Pacífico que, con una cuota mundial del 26%, desbancará a América de su actual segundo puesto. Por países destacará Alemania como el principal país emisor (153 millones de viajes), seguido

Se producirá un incremento de los viajes turísticos: 1.500 millones de viajes en 2020. España pasará a ser el cuarto destino mundial.

# Turismo 2020

de Japón (142 millones), Estados Unidos (123 millones), China (100 millones), Reino Unido (95 millones) y Francia (55 millones).

En cuanto a los destinos turísticos, Europa se mantendrá como principal destino de los viajes realizados, con 717 millones de visitas, seguida de Asia, con casi 400 millones de viajes. En la próxima década las mayores economías derivadas del turismo continuarán comandadas por Estados Unidos, seguida por China. Destaca el crecimiento esperado de México (pasará de la décima a la sexta economía turística mundial) y la irrupción de India en el décimo lugar. En este marco, España ocupará el cuarto lugar, manteniéndose en el grupo líder del turismo internacional.

Europa seguirá siendo el principal destino turístico, pero emergerá con fuerza China. Habrá más competencia: más destinos en el mundo se desarrollarán turísticamente.

El crecimiento de los viajes animará la aparición de nuevos destinos en economías emergentes, intensificando la globalización del turismo. En los próximos diez años los países que experimentarán un mayor crecimiento se corresponderán con destinos turísticamente poco desarrollados en la actualidad, lo que provocará una mayor dificultad a la hora de conseguir un posicionamiento diferencial de la oferta. Cada vez más, los clientes marcarán el desarrollo y evolución de la relación comercial con las empresas.

El crecimiento económico de nuestro país tendrá una indudable repercusión en la demanda de los españoles. Seguirá aumentando la tasa viajera de los españoles al exterior.

El crecimiento económico de nuestro país tendrá una indudable repercusión en la demanda de los españoles y en sus pautas de consumo y de ocio. La participación del mercado doméstico en el conjunto de la demanda turística representará una cuota creciente, al tiempo que seguirá aumentando la tasa viajera de los españoles al exterior.

## Políticas

Desde el punto de vista del entorno político más próximo para el turismo español, la nueva configuración de la Unión Europea traerá consigo un mercado mayor y más integrado que impulsará el crecimiento. La llegada de turistas a los nuevos países de la Unión Europea se incrementará notablemente en los próximos años. Destinos como Croacia o los países de la ampliación serán los que registren mayores tasas de crecimiento. Paralelamente, la inversión de fondos europeos, el libre tránsito de ciudadanos en la Unión y el nuevo marco de estabilidad política impulsarán también al mercado turístico emisor de esos países, lo que impactará positivamente en las llegadas hacia España. Desde el punto de vista del marco jurídico, el grado de transposición de las directivas europeas de liberalización de servicios afectará significativamente al desarrollo de la economía de servicios.

La nueva configuración de la Unión Europea traerá consigo un mercado mayor y más integrado que impulsará el crecimiento.

Igualmente, la evolución en la estabilidad geopolítica en los países del Arco Mediterráneo sur repercutirá en los resultados del turismo español. Según datos de la OMT, 345 millones de turistas (22% de las llegadas mundiales) viajarán en 2020 a la zona mediterránea en busca, principalmente, del producto sol y playa. El avance que se haga en la democratización y resolución de conflictos geopolíticos de los países del Mediterráneo

La evolución en la estabilidad geopolítica en los países del Arco Mediterráneo sur repercutirá en los resultados del turismo español. En 2020, 345 millones de turistas viajarán a la zona mediterránea en busca de sol y playa.

# Turismo 2020

sur afectará al número de turistas que opten por estos nuevos destinos. De igual forma, las condiciones de seguridad y la ausencia de catástrofes medioambientales en los países competidores modificarán los flujos turísticos. España deberá, en este sentido, aprovechar su pertenencia al entorno europeo como ventaja competitiva (moneda, infraestructuras, servicios sanitarios...).

## *Sociodemográficas*

Sin duda, las tendencias sociodemográficas determinarán la evolución del turismo. El crecimiento demográfico hará que la mayoría de la población mundial viva en entornos urbanos. En la actualidad, el 75% de la población europea vive en ciudades, porcentaje que se espera crezca hasta cerca del 80% en 2020. El incremento de la población urbana incidirá en mayores retos para los gestores de los destinos, al tener que garantizar las necesidades de habitantes y turistas y una mejor gestión de las infraestructuras de transporte y comunicación. En los países desarrollados, las tendencias sociodemográficas estarán marcadas por un envejecimiento progresivo de la población, más notable en los países europeos, donde el 34% de los ciudadanos tendrá en 2020 más de 55 años, frente al 28% actual. Esta situación contrasta con la de los países con mayor crecimiento demográfico como Brasil, Rusia, India y China, donde en 2020 el porcentaje de población por encima de los 55 años representará tan sólo el 20%, mientras que la comprendida entre 25 y 54 años se mantendrá en un 50%.

La población de mayor edad y las nuevas estructuras familiares serán las principales tendencias demográficas para Europa. La consolidación de la clase media en economías emergentes hará necesaria una adaptación a las necesidades de estos colectivos.

Estas tendencias demográficas y económicas supondrán sobre el turismo europeo hacia España una importancia creciente de la población de mayor edad, que generará unas demandas concretas a satisfacer por los productos y destinos turísticos. Del mismo modo, la consolidación de la clase media en economías emergentes hará necesario mejorar los aspectos legislativos y burocráticos que regulan la obtención de los visados, mayores esfuerzos en promoción para desarrollar un posicionamiento diferencial y una adaptación del producto a las necesidades de estos colectivos. La adaptación del producto también deberá reflejar las demandas de otra de las más importantes tendencias sociales: las nuevas estructuras familiares en los países desarrollados.

## *Medioambientales*

Otro de los aspectos fundamentales de cara al horizonte 2020 es la influencia de las tendencias medioambientales. En las agendas de turismo estarán, cada vez más presentes, aspectos como la eficiencia energética y el cambio climático. La Unión Europea ha formulado una serie de objetivos para el horizonte 2020 que se traducen en que el 20% de la energía primaria consumida en la UE proceda de fuentes renovables, se reduzcan las emisiones de CO2 en un 20% y se eleve el consumo de biocombustibles hasta el 10% del total de carburantes. Estos objetivos se trasladan a los Estados

En la agenda política de los medios de comunicación y de los consumidores estarán más presentes los temas medioambientales. De una buena conservación del medio y de un uso eficiente de los recursos dependerá el futuro del sector.

# Turismo 2020

miembros y a las empresas para reducir y hacer más eficientes sus consumos energéticos. En todo caso, la adopción de medidas en materia de medio ambiente por parte del sector turístico vendrá determinada no sólo porque esté en la agenda política, sino sobre todo porque de una buena conservación del medio y de un uso eficiente de los recursos dependerá -en definitiva- el futuro del sector, tanto desde el punto de vista de la competitividad como por una mayor sensibilidad de la demanda que exigirá cada vez más la sostenibilidad económica, medioambiental y social en sus opciones de compra.

## *Tecnológicas*

Las tendencias en los sistemas e infraestructuras de transporte apuntan a la necesidad de una gestión global y eficiente y a la prestación de servicios de alta calidad. El desarrollo del tráfico aéreo -con los consiguientes problemas de congestión aeroportuaria- y la integración de compromisos de sostenibilidad y mejora de la eficiencia energética afectarán a las políticas de transporte. El impulso del transporte intermodal, revitalizando el ferrocarril como medio de transporte integrador a nivel europeo, y la evolución de los sistemas de carreteras favorecerá la movilidad de las personas. En todo caso, la mejora de la accesibilidad general permitirá a los turistas incrementar las frecuencias de los viajes, reducir su duración y permitir el desplazamiento entre destinos próximos.

Se prevé una fuerte evolución en los sistemas de transporte, que potenciarán el desarrollo turístico y facilitarán el acceso y la movilidad de los turistas.

Pero, sin duda, son los desarrollos tecnológicos los que marcarán no sólo la forma de comercialización del turismo, sino la configuración de los propios productos. Dada la rapidez de evolución de estas tecnologías, y aún sabiendo las dificultades para proyectar las tendencias hacia el 2020, las posibilidades de provisión de servicios y contenidos se incrementarán de forma notable con el aumento de las redes de comunicaciones, en la medida en que la información fluirá allí donde los turistas se encuentren. Los turistas demandarán el uso de los avances tecnológicos para una mayor comodidad, tanto desde el punto de vista de la información turística como de la prestación de servicios y la comercialización. Los nuevos modelos de promoción a través de plataformas virtuales y de fenómenos sociales desarrollados sobre éstas (social media, marketing viral, blogs, etc.) se generalizarán, convirtiendo la gestión del conocimiento del entorno y las organizaciones como claves para el desarrollo de ventajas competitivas.

Los desarrollos tecnológicos marcarán la forma de comercialización del turismo y la propia configuración de los productos.

En un entorno cambiante donde se configura un nuevo perfil de consumidor de turismo, la adaptación a los cambios y la reinención permanente de los productos turísticos son, sin duda, la clave para avanzar con éxito hacia el horizonte 2020.

## 2 Diagnóstico y retos del sistema turístico español

En el proceso de elaboración del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, los diferentes actores del sistema turístico español han expresado la necesidad de caracterizar la situación de la actividad

turística, al objeto de aprovechar las fortalezas que han hecho de España un líder mundial e identificar las debilidades de mayor relevancia. Este proceso de análisis ha facilitado el establecimiento de una estrategia consistente que, adaptándose a las tendencias del mercado, contribuye a que el sistema turístico español sea más competitivo y sostenible en el horizonte del 2020 y aporte el máximo de bienestar a la sociedad española. Los resultados del trabajo de análisis y diagnóstico y las tendencias del sector turístico español se encuentran documentados en la Fase I del Plan: Documento base.

### 2.1 Diagnóstico por áreas prioritarias

Para la elaboración del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se ha realizado un exhaustivo diagnóstico que abarca las diferentes realidades del sector turístico.

Ante las tendencias de futuro que se acaban de describir y las expectativas de contribución socioeconómica para el sector, que es generalmente reconocido como sector de futuro, el propósito del siguiente diagnóstico es resaltar los retos que permitirán alcanzar las metas del sector en el horizonte 2020. El riguroso diagnóstico realizado constituye un ejercicio de responsabilidad que ayuda a garantizar que el sector turístico sea legado a posteriores generaciones con el potencial de bienestar social esperado.

El propósito del presente análisis es resaltar los retos que permitirán alcanzar las metas del sector en el año 2020. El diagnóstico completo se encuentra documentado en la Fase I del Plan: Documento base.

El diagnóstico se ha agrupado en cuatro áreas prioritarias:

- Competitividad
- Destinos
- Oferta y productos
- Modelos de gestión y recursos humanos

#### *Competitividad*

El ciclo económico expansivo de España en las últimas cuatro décadas no hubiera sido posible sin la aportación del turismo (el 11% del PIB y el 12,4% del empleo en 2006) y su papel fundamental en el equilibrio de la balanza de pagos y en la apertura del país al

El desarrollo económico de España no hubiera sido posible sin la aportación del turismo y su papel fundamental en la balanza de pagos y en la apertura del país al exterior.

# Turismo 2020

exterior. En 2006, los ingresos por turismo fueron de 40.810 millones de euros en precios corrientes, frente a unos pagos de 10.893 millones de euros. El resultado es un saldo positivo de 29.917 millones, el 3% del PIB, siendo esta partida la única con superávit de la balanza por cuenta corriente.

Ahora bien, el sistema turístico español ha experimentado una evolución en su crecimiento por debajo del conjunto de la economía española pese al incremento continuado del número de turistas internacionales que cada año nos visitan. Igualmente, el saldo en la balanza de pagos ha tendido a reducirse en los últimos años, ya que el ritmo de avance de los ingresos ha sido superado ampliamente por el de los pagos, como resultado del fuerte aumento de las salidas de los españoles al extranjero.

España tiene una sólida ventaja competitiva respecto a muchos de sus competidores por la garantía, seguridad y calidad que ofrece. Adicionalmente, en los últimos años se han realizado importantes esfuerzos en la mejora y creación de infraestructuras, especialmente de transporte. Sin embargo, el sistema turístico español ha ido perdiendo competitividad al experimentar una evolución en sus precios sustancialmente superior a la de sus competidores y a la del conjunto de España.

La necesidad de captar nuevos segmentos de demanda ha puesto en evidencia la ausencia de conexiones aéreas directas, especialmente con países con potencial de crecimiento en el horizonte 2020 (Asia-Pacífico). Igualmente, la necesidad de reequilibrar territorialmente la actividad turística ha mostrado las carencias existentes en las interrelaciones entre determinados medios de transporte.

La heterogeneidad de la actividad turística ha inducido un complejo desarrollo del marco normativo que, actualmente, está poco adaptado a las nuevas realidades del turismo y limita la capacidad de innovación y de adaptación de las empresas y servicios turísticos al mercado. Adicionalmente, se evidencia la falta de liderazgo del turismo en los procesos de regulación de aquellas materias con impacto sobre él: ordenación del territorio, transporte, visados, etc.

El sistema turístico español ha experimentado una evolución en su crecimiento por debajo del conjunto de la economía española y las salidas de los españoles al extranjero han repercutido en el saldo de la balanza de pagos.

España tiene una sólida ventaja competitiva respecto a muchos de sus competidores por la garantía, seguridad y calidad que ofrece.

El complejo desarrollo del marco normativo y la falta de liderazgo del turismo en aquellas materias con impacto sobre él afectan a la competitividad.

## FORTALEZAS

- Cercanía a los principales mercados emisores europeos
- Seguridad y estabilidad del entorno de la Unión Europea y del euro.
- Importantes proyectos de mejora a medio plazo en las infraestructuras de transporte a nivel nacional e internacional.
- Dinamismo de las empresas del sector turístico
- Calidad de vida del entorno europeo

# Turismo 2020

## DEBILIDADES

- Deterioro de la competitividad global por un incremento de los precios superior al de los competidores y menor aumento de la productividad.
- Evolución de los precios del turismo superior al IPC del consumo de la economía española.
- Marco normativo complejo y heterogéneo como consecuencia de las diferentes fuentes, materias y subsectores implicados.
- Dificultad de innovación y adaptación a las nuevas tendencias por falta de adecuación legislativa y dimensión empresarial.
- Escasez de conexiones aéreas directas, especialmente con países con potencial de crecimiento (Asia-Pacífico).
- Deficiente interrelación entre distintos tipos de transporte (avión-ferrocarril).

## Destinos

España ha centrado su acción en los grandes flujos del “turismo de masas”, con una fuerte concentración de oferta en el litoral. Así, la gran mayoría de destinos turísticos españoles ofrece, principalmente, el producto de sol y playa, con elevadas dosis de estandarización de acuerdo con el perfil de demanda predominante, lo que ha contribuido a la reducción de su margen en los últimos años.

Una amplia mayoría de destinos turísticos españoles ofrece, principalmente, el producto de sol y playa, con elevadas dosis de estandarización.

La elevada calidad y atractivo de los recursos turísticos, unido a la amplitud de sus infraestructuras y equipamientos, han hecho de los destinos españoles de sol y playa el referente de las vacaciones de los europeos de clase media. El éxito de este modelo ha supuesto que se haya replicado sistemáticamente en toda la costa mediterránea y las islas, lo que ha implicado un elevado nivel de concentración de la demanda, tanto espacial como temporalmente. La curva de estacionalidad ha permanecido prácticamente constante en los últimos diez años, tanto en el turismo internacional como en el nacional. Como consecuencia de la concentración resultante, algunos de los destinos más emblemáticos de la costa española se encuentran en fase de madurez.

Los destinos españoles de sol y playa son el referente de las vacaciones de los europeos de clase media, pero persisten problemas estructurales como el elevado nivel de concentración de la demanda, espacial y temporalmente.

El modelo aplicado tradicionalmente no se ha adaptado a los nuevos requerimientos de la demanda y no se ha trasladado adecuadamente a los planes territoriales y urbanísticos. Las propias carencias de los sistemas de planificación territorial han propiciado un aprovechamiento desordenado en la proximidad a las costas. Admitiendo el impacto del turismo residencial receptor para la economía española, conviene destacar la elevada presión que ha generado sobre el territorio, ya que desde el año 2000 más del 50% de la vivienda residencial que se construye en España se realiza en localidades costeras, con el consecuente deterioro ambiental y paisajístico.

La sostenibilidad del actual modelo turístico español se ve afectada por el desarrollo urbanístico y la inadaptación a los nuevos requerimientos de la demanda.

# Turismo 2020

La gran mayoría de destinos turísticos admite la aplicación de modelos de recualificación o revalorización, de acuerdo a los nuevos requerimientos de los clientes actuales y los de nuevos segmentos de demanda. Estos destinos disponen de suficiente atractivo y potencialidad para el desarrollo de nuevos productos turísticos con estándares internacionales y una identidad y modelo de diferenciación propios.

La gran mayoría de destinos turísticos admite la aplicación de modelos de recualificación o revalorización, de acuerdo a los nuevos requerimientos de la demanda.

Más recientemente, el fuerte impulso turístico experimentado por las grandes ciudades españolas, así como el desarrollo del turismo rural y de interior han supuesto un reequilibrio territorial, todavía incipiente, de la actividad turística. España dispone de una amplia y destacada variedad de recursos naturales, culturales y patrimoniales. Con 40 sitios reconocidos por la UNESCO como "Patrimonio de la Humanidad", España cuenta con una amplia riqueza patrimonial que constituye la base de un turismo emergente en el interior del país y con elevado potencial de enriquecimiento competitivo de los destinos tradicionales. Igualmente, dispone de una completa relación de espacios naturales protegidos y zonas de interior y montaña que ofrecen recursos y atractivos de elevado potencial turístico a nivel internacional.

Nuevos destinos han emergido con fuerza, debido al crecimiento y a la mejora de su infraestructura y al nuevo entorno: las ciudades y el turismo de interior son su principal exponente.

## FORTALEZAS

- Condiciones climáticas favorables para el desarrollo de la actividad turística.
- Elevada diversidad como elemento de diferenciación frente a competidores.
- Numerosos destinos turísticos consolidados de elevado reconocimiento en el mercado y con potencial de especialización en nuevos productos.
- Gran variedad de recursos culturales -en ocasiones, de notoriedad mundial- distribuidos a lo largo de todo el territorio.
- Numerosos destinos turísticos emergentes con elevado potencial de crecimiento competitivo, sobre todo en las grandes ciudades y en los entornos de interior.

## DEBILIDADES

- Elevada concentración y estacionalidad de la actividad, que implica la saturación de los destinos en temporada alta y que afecta a los niveles de satisfacción de la demanda.
- Desconocimiento sobre el patrimonio cultural español en el extranjero.
- Falta de identidad en las propuestas turísticas de los destinos tradicionales.
- Inadecuación de los sistemas de planificación territorial de los destinos turísticos.



# Turismo 2020

- Excesiva concentración geográfica de la oferta de alojamiento turístico y residencial.
- Deterioro medioambiental de un elevado número de destinos, como consecuencia de un excesivo y desordenado urbanismo.

## *Oferta y productos*

La oferta de productos turísticos españoles es muy variada y se caracteriza por proporcionar distintos tipos de servicios turísticos que se ajustan parcialmente a los nuevos comportamientos del mercado. El producto de sol y playa sigue siendo el motor indiscutible del turismo español, aunque afectado por un elevado nivel de madurez. El turismo cultural y de ciudad se consolida como una realidad dentro del abanico de productos turísticos en España y ofrece un elevado potencial de crecimiento competitivo que debe basarse en una mayor segmentación y especialización de los destinos. El resto de productos -como son el de negocios y congresos, el de salud y bienestar, el deportivo, o el rural y de naturaleza- se encuentran en plena fase de desarrollo.

La oferta de productos turísticos españoles es muy variada, aunque el producto de sol y playa sigue siendo el motor indiscutible del turismo español.

España tiene una ventaja diferencial por la amplitud de su oferta de alojamiento, que en los últimos años se ha visto reforzada en las categorías superiores (4 y 5 estrellas). Ésta se completa con una amplia variedad y diversidad de oferta complementaria, especialmente la relativa a ocio, bienestar, cultura y deporte. Especial mención merece la oferta de restauración y gastronómica, que se ha visto impulsada en años recientes por un intenso reconocimiento internacional. Además, la mejora de la calidad ofrecida se evidencia por la creciente implantación de sistemas de aseguramiento en las empresas y servicios del sector.

Las ventajas diferenciales de España se encuentran en la amplitud de la oferta de alojamiento y en la variedad de la oferta complementaria.

La marca España tiene niveles de reconocimiento comparables con los de grandes empresas multinacionales y evoca los principales rasgos y atributos que han permitido al destino ocupar su actual posición de liderazgo internacional, aunque están excesivamente vinculados al producto sol y playa. España es el país mejor valorado por los turistas en cuanto a la relación calidad-precio de su producto turístico, siendo otros atributos destacados la sensación de libertad y la seguridad, percibidos como valores competitivos diferenciales frente a los destinos emergentes.

La marca España tiene un amplio reconocimiento y evoca los principales rasgos y atributos que le han permitido ocupar su actual posición de liderazgo internacional.

Entre las debilidades más relevantes del sistema turístico español se identifica la elevada dependencia de los mercados alemán, británico y francés y el débil posicionamiento en los segmentos de la demanda de poder adquisitivo alto.

El sistema turístico español se ha desarrollado históricamente en un mercado de oferta y no de demanda, por lo que debe adaptarse para conservar al cliente actual y atraer a segmentos de mayor nivel adquisitivo.

El modelo turístico español, acostumbrado a un mercado de oferta, encuentra dificultades para desarrollar productos turísticos de acuerdo con los nuevos requerimientos del cliente. En ocasiones, esto se evidencia en la escasa implicación

# Turismo 2020

empresarial en el desarrollo de nuevos territorios y productos impulsados por inversiones públicas.

## FORTALEZAS

- Amplia oferta de playas con buena calidad de aguas y servicios.
- Amplia oferta, capacidad y variedad de alojamiento. Incremento de la oferta hotelera de categorías superiores (4 y 5 estrellas).
- Reconocimiento de España como destino turístico de sol y playa. Posicionamiento destacado en las clases medias europeas.
- Amplitud de la oferta complementaria, especialmente de ocio, cultural y deportiva y reconocido prestigio internacional de la gastronomía española.
- Alta valoración de la relación calidad-precio del turismo español.
- Importancia del turismo de los residentes en España para el desarrollo de nuevos productos y refuerzo de los tradicionales.
- Aparición de nuevos operadores especializados y de valor añadido, con modelos de negocio adaptados al canal online y nuevas tecnologías.
- Creciente implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad en el sector.

## DEBILIDADES

- Antigüedad de una parte de la planta hotelera, especialmente en sol y playa.
- Dependencia elevada de los mercados alemán, británico y francés.
- Débil posicionamiento en los segmentos de la demanda de poder adquisitivo alto.
- Dificultades para el desarrollo de nuevos segmentos por escasa gestión comercial y de productos.
- Escasa iniciativa empresarial en el desarrollo de nuevos territorios y productos impulsados por inversiones públicas.
- Elevada presencia de los touroperadores extranjeros y limitado tamaño de los nacionales.

# Turismo 2020

## *Modelos de gestión y recursos humanos*

La gestión del sistema turístico español está compartida entre los sectores público y privado. En el ámbito público, las competencias se encuentran fragmentadas entre diferentes niveles administrativos y áreas de gestión. Esta situación supone mayor complejidad que la de otros entornos y precisa de una adaptación del modelo de gestión que impulse los cambios que requiere el sector. A modo de ejemplo, la multiplicidad de organismos intervinientes en la promoción y comercialización, sin una estrategia completamente consensuada, sin una medición del retorno de las inversiones y con escasa participación del sector privado, dificulta la adaptación eficiente del modelo de promoción a los cambios del entorno.

La gestión del sistema turístico español está compartida entre los sectores público y privado, lo que provoca una mayor complejidad respecto a otros ámbitos económicos.

El modelo de gestión del sistema turístico español se basa en un amplio sistema de estadísticas, reconocido internacionalmente, pero que no cubre eficazmente las nuevas necesidades del sector. Por ejemplo, tradicionalmente las principales estadísticas e investigaciones se han orientado casi exclusivamente a la medición del volumen de flujos turísticos, siendo de reciente desarrollo el nivel de profundización en otras variables de carácter cualitativo. Adicionalmente, se ha evidenciado la falta de canales de comunicación entre los organismos encargados de la elaboración de la información y los usuarios finales y potenciales, además de problemas de superposición de fuentes.

El modelo de gestión del conocimiento del sistema turístico español se basa en un amplio y reconocido sistema de estadísticas, pero que no cubre eficazmente las nuevas necesidades del sector.

En el ámbito privado, la capacidad de gestión del sector se ha visto condicionada por el modelo de relación que España ha tenido con los canales comerciales en un mercado de oferta y las ventajas competitivas existentes durante décadas, que han retrasado la necesidad de innovar, especialmente en comercialización y diseño de producto. Además, el dominio de las pymes en el sector (casi el 84% de los alojamientos reglados son empresas con menos de 10 empleados) dificulta la aplicación de políticas eficaces de innovación y captación y retención de talento. El sector privado, por su dispersión territorial y heterogeneidad, no ha conseguido llevar a cabo iniciativas de colaboración en materia de innovación; si bien es cierto que existen determinados casos como por ejemplo el de la oferta hotelera, que presenta un grado de implantación de infraestructura tecnológica superior a la media nacional.

La capacidad de innovación del sector en ámbitos como la comercialización o el diseño de productos se ha visto condicionada por el modelo de relación que España ha tenido con los canales comerciales y las ventajas competitivas existentes durante décadas.

La gestión de los recursos humanos ha estado caracterizada por carencias en el nivel de cualificación del personal y la dificultad para cubrir las necesidades de contratación, dado que el fuerte crecimiento que ha tenido el sector ha sido superior al número de incorporaciones de nuevos profesionales al mercado laboral y que no siempre han contado con la formación necesaria. Esta realidad ha generado un modelo de gestión de recursos humanos que limita la capacidad de captación y retención del nuevo talento necesario para responder a los retos que tiene a medio plazo el sector.

El dominio de las pymes en el sector dificulta la aplicación de políticas eficaces de innovación y captación y retención de talento.

# Turismo 2020

## FORTALEZAS

- Amplia experiencia en la gestión turística, tanto a nivel privado como público.
- Fuerte capacidad del sector para adaptarse a los cambios, por el dinamismo de las pymes.
- Elevado volumen de trabajadores con amplia experiencia en el sector turístico.
- Nivel de calidad estandarizado y adaptado a los requerimientos del perfil del cliente actual.
- Incremento en el nivel de estudios medios de los recursos humanos.
- Sistema de estadísticas turísticas reconocido internacionalmente.

## DEBILIDADES

- Dificultad en la coordinación de las actividades de promoción entre las entidades públicas y de éstas con el sector privado. Multitud de marcas promocionales.
- Insuficiente aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.
- Baja inversión en I+D+i en relación al peso específico del sector turístico.
- Inadaptación del sistema de estadística oficial a los nuevos retos y carencias en los canales de comunicación y difusión.
- Dificultades para la cobertura de los puestos de trabajo y elevada rotación del personal.
- Deficiencias en la cualificación de los recursos humanos del sector.
- Dificultades en la retención del talento en el sector
- Escasa concienciación de los españoles de la importancia del turismo en la sociedad.

# Turismo 2020

## 2.2 Retos del Sistema Turístico Español

Afrontar con éxito el futuro turístico español exige fortalecer la competitividad del sistema para superar los desafíos actuales. A continuación se detallan los retos que se consideran críticos en los próximos años para mejorar la competitividad:

### 1 Mejorar las metodologías y herramientas de soporte a la planificación turística y su traslación a la ordenación territorial y urbanística.

La evolución del sector en los últimos años ha estado marcada por un importante crecimiento de la oferta turística reglada, que se ha concentrado en un 80% en las seis principales comunidades autónomas tradicionalmente turísticas: Andalucía, Canarias, Cataluña, Valencia, Baleares y Madrid.

Si bien este crecimiento, centrado en la gama más alta de la oferta, ha favorecido un importante proceso de recualificación, también ha coincidido con el extraordinario crecimiento de la planta de segundas residencias en el litoral mediterráneo e insular. La ausencia o inadecuación de sistemas de ordenación territorial de la oferta turística ha determinado que el desarrollo urbanístico se haya caracterizado por un incremento del número de plazas que ha repercutido en el descenso de los grados de ocupación.

Esta inadecuada planificación ha traído consigo una utilización intensiva del territorio y de los recursos naturales que está afectando al valor y la imagen del producto.

El sector turístico se ha beneficiado del importante proceso de modernización y ampliación de las infraestructuras generales y turísticas de los últimos años en España. Sin embargo, la ausencia de planificación ha generado dificultades para asegurar las infraestructuras y suministros de servicios básicos en determinados destinos, repercutiendo en la calidad del hábitat y de vida y en una cierta percepción negativa del turismo en las sociedades receptoras como consecuencia de la saturación.

### 2 Adaptar a las nuevas tendencias el diseño, desarrollo y comercialización de los productos turísticos de los nuevos destinos emergentes.

Las comunidades autónomas con menor tradición turística también han experimentado una evolución muy importante de su infraestructura turística, en la que destaca la apuesta del sector hotelero por el turismo urbano con características innovadoras y el crecimiento de la oferta de alojamiento rural.

El incremento de la oferta turística reglada en los últimos años y el desarrollo del turismo residencial han repercutido en el descenso de los grados de ocupación.

La inadecuada planificación ha traído consigo una utilización intensiva del territorio y de los recursos que están afectando al valor y la imagen del producto.

El incremento del turismo en nuevos destinos se ha desarrollado, en ocasiones, con características descompensadas.

# Turismo 2020

No obstante, la apuesta turística de estos nuevos territorios presenta características “descompensadas” desde el punto de vista de la gestión, ya que el esfuerzo inversor en infraestructuras no se ha visto acompañado de una mayor iniciativa empresarial, especialmente en el desarrollo de los productos y su comercialización.

### 3 Adecuar los sistemas de gestión y comercialización de las empresas turísticas a las necesidades del nuevo entorno.

Sin duda, lo que ha caracterizado al sector turístico en los últimos años es una nueva estructura del negocio en los mercados emisores impulsada por la introducción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones e Internet. El cliente tradicional del turismo español tiende a disminuir, debido a la aparición de nuevos destinos competidores y a los cambios en las preferencias hacia formas más flexibles de organización del viaje, y viene a ser sustituido por un nuevo tipo de cliente caracterizado por una organización del viaje más independiente, que pasa menos tiempo en el destino, que se informa y reserva por Internet y utiliza compañías aéreas de bajo coste. A su vez, se está produciendo una transformación de la intermediación, con la aparición de nuevos actores y sistemas de relaciones, procesos de concentración de operadores, operadores especializados, agentes virtuales y redes de agencias independientes.

En el nuevo entorno, las empresas y destinos turísticos están viendo superadas las lógicas tradicionales de gestión de los negocios. Frente a una gestión centrada generalmente en el control de costes, resulta necesario abordar la función de comercialización a través de diferentes canales de distribución. Además, para mantener los ingresos y recuperar el nivel de pernoctaciones se requiere un gran esfuerzo en la gestión, derivado de una mayor rotación de clientes resultado de la disminución de la estancia media.

Especialmente revelador de este cambio en la estructura del negocio son las condiciones en las que operan las agencias de viajes, a las que se les exige una mayor especialización y una redefinición de su función y del valor que aportan al cliente.

Las empresas del sector deben adaptarse no sólo a una nueva estructura del negocio, sino también a unos consumidores cada día más exigentes y más conocedores.

La gestión de los alojamientos es más compleja y requiere un gran esfuerzo por una mayor rotación de clientes ante la disminución de la estancia media.

A las agencias de viajes se les exige una mayor especialización y una redefinición de su función y del valor que aportan al cliente.

### 4 Mejorar la presencia en mercados lejanos y segmentos de valor en los mercados europeos.

La demanda sigue caracterizada, en general, por una fuerte concentración. En el año 2006, el 61,8% del turismo internacional procedía de Reino Unido, Alemania y Francia.

España está bien posicionada en los segmentos de clase media y media baja europeos, colectivos que tienen un peso importante en la demanda de los principales mercados emisores. En relación a sus competidores, nuestro país se encuentra por encima de la

Nuestro país se encuentra por encima de la media general en cuanto a valoración global. No obstante, su valoración es inferior en aspectos como masificación, ruido y hospitalidad.

# Turismo 2020

media general en cuanto a valoración global. No obstante, su valoración es muy baja en lo que se refiere al nivel de masificación, el ruido y la hospitalidad.

Cuanto mayor es el poder adquisitivo de la demanda, menor es el peso que, como destino, tiene nuestro país. En los segmentos medio-alto y alto la posición de España es inferior a la de otros competidores, existiendo un amplio margen de crecimiento en estos segmentos de la demanda europea tradicional caracterizada por un mayor componente cultural, gastronómico y de naturaleza en sus motivaciones y una menor estacionalidad.

España no ha desarrollado su potencial en la captación de nuevos clientes en mercados lejanos. Teniendo en cuenta el importante crecimiento de las nuevas regiones emisoras en el mundo, se trata de otro gran reto para el crecimiento del turismo español, especialmente en las modalidades cultural, urbana y de negocios.

España no ha desarrollado su potencial en la captación de nuevos clientes en mercados lejanos.

## 5 Establecer una estrategia de retención y fidelización de la demanda actual, especialmente de los españoles.

La demanda doméstica representa actualmente el 50% del turismo según la Cuenta Satélite del Turismo. Esta demanda se ha caracterizado en los últimos años por su extraordinario dinamismo y su gran concentración: el 58,3% del turismo nacional proviene de Madrid, Andalucía, Cataluña y Valencia. Especialmente significativa es la evolución del turismo emisor, que ha permitido que España se sitúe entre los doce primeros países del mundo por gasto turístico, creciendo el 20% anual. Además del incremento del turismo emisor, el mercado de los residentes en España se ha caracterizado en los últimos años por un mayor uso de alojamientos reglados, especialmente hoteles, disminuyendo el peso que tienen los viajes cuya motivación principal es la visita a familiares y amigos. También se registra un mayor fraccionamiento de las vacaciones y un mayor uso de agencias, operadores turísticos y de Internet para la preparación del viaje. La estancia media del turismo interior, de 9 días, es inferior a la del turismo emisor.

La creciente tasa viajera de los españoles al exterior y la aproximación, desde el punto de vista de su comportamiento, a los demás mercados son elementos clave para el diseño de una estrategia en relación con la demanda.

La creciente tasa viajera de los españoles al exterior y la aproximación a los demás mercados en cuanto a su comportamiento (uso creciente de Internet, fraccionamiento de las vacaciones, etc.) son elementos clave para el diseño de una estrategia en relación con la demanda.

## 6 Romper la fuerte estacionalidad de los flujos turísticos

Otro de los aspectos que permanece como característica estructural es el de la estacionalidad. Los flujos turísticos hacia España siguen concentrados en el verano, pese al fuerte crecimiento experimentado en el resto del año (octubre-mayo). Es cierto, no

# Turismo 2020

obstante, que en los últimos diez años España ha recibido 18,8 millones de turistas internacionales adicionales, de los cuales 11,5 millones llegaron en los meses no veraniegos.

La elevada estacionalidad de la actividad se refleja en la saturación de destinos en temporada alta y afecta a los niveles de satisfacción de la demanda.

Sin embargo, la proporción de la distribución temporal del turismo apenas ha cambiado en 3,3 puntos porcentuales en ese periodo, pues las entradas durante el verano continúan representando el 46% del total, como resultado del crecimiento de llegadas en verano sobre una base cuantitativamente elevada, que no ha podido ser compensada con el crecimiento en el resto del año.

La elevada estacionalidad de la actividad se refleja en la saturación de destinos en temporada alta y afecta a los niveles de satisfacción de la demanda.

## 7 Adaptar el modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la capacidad de atraer y retener el talento.

La gestión de los recursos humanos en el sector turístico es especialmente importante por su contribución a los niveles de calidad percibidos por el cliente. Sin embargo, su situación está influida por la estacionalidad, las condiciones laborales y el desarrollo económico del país, derivando, en muchas ocasiones, en la consideración del empleo turístico como de transición hacia otros sectores.

La gestión de los recursos humanos en el sistema turístico español está influida por la estacionalidad, las condiciones laborales y el desarrollo económico del país.

La dificultad para la cobertura de las necesidades de empleo en el sector, especialmente en los niveles básicos, se ha venido solventando a través del empleo de personas inmigrantes, lo que plantea nuevas necesidades de formación e integración en el entorno laboral y social.

La elevada rotación dificulta, a su vez, la mejora del nivel de capacitación para el puesto de trabajo. El sistema formativo está desalineado con las necesidades reales de las empresas del sector, detectándose carencias, especialmente en mandos intermedios y personal de base.

La ausencia de liderazgo y de políticas adecuadas de recursos humanos que garanticen una carrera profesional influye en la pérdida de atractivo del sector para el talento. Todo ello configura un panorama complejo en el que resulta necesario conjugar la estabilidad y las mejores condiciones en el puesto de trabajo con la flexibilidad y adaptación a través del marco legislativo laboral y el sistema de contratación.

La ausencia de liderazgo y de políticas adecuadas de recursos humanos que garanticen una carrera profesional influye en la pérdida de atractivo del sector para el talento.



# Turismo 2020

## 8 Mejorar el entorno competitivo

La actividad turística se desarrolla en un entorno competitivo en el que España, si bien se sitúa mejor que la media de sus principales competidores, presenta un margen de mejora. El excesivo acento promocional de las políticas turísticas hace que se descuide la planificación, ordenación y desarrollo del producto. Las numerosas normativas tanto generales como turísticas afectan a los distintos subsectores del turismo y determinan un marco legislativo complejo y heterogéneo.

Existe la necesidad de una mayor articulación, cohesión y capacidad de interlocución de las empresas y agentes que integran la cadena de valor y una mayor implicación público privada capaz de liderar el desarrollo del sector. Las empresas y destinos turísticos carecen de una adecuada gestión del conocimiento y de la innovación. Frente a la multiplicidad y heterogeneidad de fuentes de información y de inteligencia de mercados, el nivel de aplicación y utilización de éstas por los gestores de las empresas y los destinos es todavía escaso.

En el nuevo entorno descrito, la incorporación de las TIC resulta esencial para las empresas turísticas. Sin embargo, aunque ésta es hoy mayoritaria, no se obtienen todos sus beneficios al no haberse completado la transformación de los procesos de gestión y comercialización.

La inversión en I+D+i en turismo es muy inferior al peso de esta actividad en la economía española y está representada por actividades dispersas sin un modelo horizontal para todo el sector.

Existe la necesidad de una mayor articulación, cohesión y capacidad de interlocución de las empresas y agentes que integran la cadena de valor y una mayor implicación público privada capaz de liderar el desarrollo del sector.

A pesar del esfuerzo por la incorporación de las TIC al sector no se obtienen todos sus beneficios al no haberse completado la transformación de los procesos de gestión y comercialización.

## 2.3 Retos de los productos turísticos españoles<sup>1</sup>

### *Turismo de sol y playa*

Históricamente, el producto de sol y playa ha sido el verdadero motor de la actividad turística española para situarse en la posición de liderazgo mundial que ostenta.

La evolución y los resultados generales del sector turístico en el horizonte 2020 vendrán determinados, sin duda, por la capacidad de adaptar el turismo de sol y playa a las nuevas demandas y avanzar en su sostenibilidad.

Para que el producto sol y playa español consiga atraer el mercado europeo de cara al Horizonte 2020 deben tenerse en cuenta las tendencias sociodemográficas y posicionarse en un entorno competitivo donde se prevé una mayor segmentación de la demanda.

<sup>1</sup> Además de los productos que a continuación se mencionan, se han tenido en cuenta en el proceso de definición del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 muchos otros nichos de mercado, aunque no se recojan en este resumen.

# Turismo 2020

El turismo de sol y playa tiene, por tanto, una gran influencia en la economía del país, aunque presenta síntomas de madurez provocados por la propia antigüedad del producto, el crecimiento continuado de la oferta -provocando la saturación de la capacidad en determinados destinos-, la irrupción de nuevos países competidores con un producto de sol y playa competitivo y, finalmente, el desarrollo del turismo residencial ligado al desarrollo inmobiliario de los últimos años.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, existen tres tendencias principales que influirán en el desarrollo de los productos turísticos de sol y playa en el horizonte 2020:

- Mayor preferencia de los turistas por viajes a destinos lejanos que aporten exotismo y singularidad.
- Mayor grado de especialización de la oferta, de modo que se tenderá cada vez más a una segmentación del mercado con la creación de productos de sol y playa dirigidos a grupos específicos de turistas.
- Mayor demanda de vacaciones combinadas por parte de los turistas, que presumiblemente buscarán complementar el disfrute del producto sol y playa con otro tipo de actividades.

Para que el producto sol y playa español consiga atraer el mercado europeo de cara al horizonte 2020 deben tenerse en cuenta las tendencias sociodemográficas y posicionarse en un entorno competitivo donde se prevé una mayor segmentación de la demanda. A tal fin, España debe abordar, principalmente, los siguientes retos para el producto de sol y playa:

- Mejorar en aquellos aspectos que los turistas peor valoran del turismo sol y playa español: calidad paisajística y medioambiental, masificación y pérdida de identidad.
- Desarrollar una oferta con altos niveles de servicio en todas las actividades turísticas implicadas en el producto sol y playa, configurando una oferta combinada con servicios complementarios.
- Incrementar el valor del producto de sol y playa en los meses de invierno desde la especialización y diferenciación de los destinos en torno a tipos de turistas con un perfil menos estacional.
- Abordar la adaptación del sector a los nuevos canales de comercialización con el consiguiente acercamiento al cliente y la adaptación de las políticas de marketing.

Los principales retos para el producto de sol y playa de cara al 2020 son:

Mejorar en calidad paisajística y medioambiental, masificación y potenciar la identidad.

Mejorar los niveles de servicio en todas las actividades turísticas implicadas en el producto sol y playa.

Incrementar el valor del producto en los meses de invierno.

Abordar la adaptación del sector a los nuevos canales de comercialización y avanzar en el conocimiento y gestión de las relaciones con el cliente.

# Turismo 2020

## *Turismo cultural y de ciudad.*

En 2006, el 10% de los turistas que vinieron a España tuvieron una motivación de carácter cultural, por lo que, aunque se trata de un producto que se va consolidando año a año, todavía tiene un amplio recorrido de cara al horizonte 2020.

El ya mencionado factor demográfico en Europa provocará en 2020 un crecimiento significativo en la demanda de turismo cultural y de ciudad. Asimismo, una mayor accesibilidad a los destinos, por la previsible expansión del transporte aéreo e intermodal, traerá consigo que cada vez más ciudades y destinos de interés turístico cultural desarrollen iniciativas turísticas que incrementen el entorno de competencia.

Las características propias del turista cultural y de ciudad (baja estacionalidad, actividades complementarias como consumo gastronómico, compras, etc.) y, consecuentemente, el mayor nivel de gasto por persona y día convierten a este segmento en uno de los prioritarios de cara al horizonte 2020.

El desarrollo del turismo cultural y de ciudad en España vendrá determinado por la capacidad de responder, al menos, a los siguientes retos:

- Mejorar los procesos de gestión del destino y la articulación de los distintos recursos que configuran la oferta cultural.
- Transmitir un valor diferencial de los destinos culturales españoles en mercados en los que la imagen de España es aún incipiente o está fuertemente asociada al turismo de sol y playa.
- Potenciar nuevos destinos culturales y de ciudad mejorando su accesibilidad en tiempo y comodidad.

Aunque el turismo cultural y de ciudad se va consolidando año a año, todavía tiene un amplio recorrido, influido por factores demográficos y de mayor accesibilidad a los destinos.

Los retos para este producto vienen determinados por:

Mejorar los procesos de gestión del destino y la articulación de los distintos recursos que configuran la oferta cultural.

Transmitir un valor diferencial de los destinos españoles en mercados en los que la imagen de España como destino cultural es incipiente.

Potenciar nuevos destinos culturales y de ciudad.

## *Turismo de reuniones, congresos e incentivos*

El turismo de reuniones, congresos e incentivos es un segmento en el que España tiene una cada vez mayor cuota de mercado a nivel mundial, situándose Madrid y Barcelona entre las 20 ciudades con mayor número de eventos de negocio celebrados por año. Además, este tipo de turista contribuye al desarrollo del turismo de ocio y vacaciones, ya que según la OMT el 40% de los visitantes de reuniones regresan al destino en visitas futuras acompañados por sus familias.

Según las estimaciones del World Travel & Tourism Council para el periodo 2004-2014, el turismo de reuniones crecerá un 59% en España, frente al 25% que lo hará en Europa y el 50% en el resto del mundo. En todo caso, su evolución dependerá del progreso general de la economía mundial y de los resultados empresariales. Los avances en

España cuenta con un importante potencial de crecimiento en el segmento de reuniones, congresos e incentivos, derivado de la calidad de sus infraestructuras y la puesta en valor y variedad de sus recursos turísticos.

# Turismo 2020

comunicaciones llevarán a un cambio en el perfil y requerimientos de la demanda en este segmento. Se incrementarán las reuniones y viajes de incentivos y la combinación del tiempo dedicado al trabajo con actividades complementarias de carácter lúdico. La mejor accesibilidad de los destinos contribuirá a una mejor repartición territorial de los flujos y, paralelamente, se incrementará el entorno de competencia a nivel internacional.

Para el desarrollo del turismo de reuniones, congresos e incentivos España cuenta con un importante potencial de crecimiento, derivado fundamentalmente de la calidad de las infraestructuras y la puesta en valor y variedad de los recursos turísticos. El sector debe, entre otros, afrontar los siguientes retos:

- Sacar el máximo partido a las importantes inversiones en infraestructuras realizadas en los últimos años por los destinos, desarrollando ofertas de valor.
- Fortalecer los procesos de desarrollo y gestión de productos de reuniones, congresos e incentivos.

De cara al 2020 el sector deberá afrontar, entre otros, los siguientes retos:

Sacar el máximo partido a las importantes inversiones en infraestructuras desarrollando ofertas de valor.

Fortalecer los procesos de desarrollo y gestión de productos de reuniones, congresos e incentivos.

## *Turismo deportivo*

### *Turismo de golf*

España es el principal destino turístico europeo para la práctica del golf, con una cuota de mercado en torno al 35% -muy por delante del competidor más cercano que es Portugal-. El mercado turístico de golf en Europa representa unos 1,6 millones de viajes anuales, de los cuales más de la mitad tienen un carácter internacional. Es posible prever un incremento importante de la competencia en este segmento donde los competidores de sol y playa están realizando una decidida apuesta favorecida por la mejora de la accesibilidad a los destinos.

Los retos para el turismo de golf son, entre otros: mejorar la calidad en la prestación del servicio y en su comercialización e incorporar elementos que ayuden a la diferenciación frente a competidores y a una consideración más sostenible de la actividad.

Por todo ello, el segmento del turismo de golf debe afrontar, al menos, los siguientes retos en los próximos años:

- Realizar un importante esfuerzo en la calidad y la excelencia en la gestión y comercialización del producto.
- Ofrecer productos más personalizados y de calidad incorporando los factores diferenciales de España frente a competidores.
- Implementar las tecnologías precisas para asegurar el desarrollo de la actividad con el menor impacto sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

# Turismo 2020

## *Turismo náutico*

En este producto se incluyen distintos tipos de actividades náuticas (navegación a vela, cruceros, windsurf, motos de agua, etc.). El turismo náutico es uno de los segmentos turísticos españoles de mayor crecimiento en los últimos años, aumentando el número de embarcaciones matriculadas, así como de amarres y puertos deportivos de forma constante año tras año. Se trata de un segmento con una fuerte competencia, en el que España, salvo determinados destinos muy concretos, no está bien posicionada internacionalmente. Es aplicable también al turismo náutico la mayor sensibilidad de la sociedad por los temas y problemas medioambientales. Los principales retos que debe asumir este segmento en los próximos años son:

- Mejorar el marco jurídico-administrativo para el desarrollo de esta actividad
- Mejorar la calidad y profesionalidad en la prestación del servicio para la innovación en los productos y la creación de nuevas experiencias mediante su combinación con otras actividades.

El turismo náutico precisa de cara al 2020: mejorar el marco jurídico-administrativo de la actividad, la calidad en la gestión y en la relación con los clientes y la gestión combinada con otras actividades.

## *Turismo de esquí y de montaña*

El producto de esquí y montaña español cuenta con buenas infraestructuras tanto generales como turísticas, aunque se caracteriza por tener una importante estacionalidad, siendo su superación uno de los más importantes retos para los próximos años. A esta circunstancia debe añadirse su lógica dependencia de las condiciones climáticas. Los retos más destacados que deberá afrontar este segmento en los próximos años son:

- Desarrollar actividades que impulsen la comercialización de los destinos en la época estival (mediante actividades de montañismo, deportes de aventura, etc.).
- Mejorar la accesibilidad y el cuidado del medioambiente
- Mejorar la calidad de los sistemas de información y comercialización

Los retos más importantes para el producto de esquí y montaña son: la desestacionalización de la actividad, la mejora de la accesibilidad, el cuidado del medio ambiente y la calidad de los sistemas de comercialización.

## *Turismo de salud y bienestar*

El turismo de salud y bienestar se encuentra en un momento de crecimiento, donde las inauguraciones y las reaperturas de estos establecimientos no dejan de sucederse, ya sean balnearios o estaciones termales, centros de talasoterapia o SPA. Una de las oportunidades que se abren para su desarrollo es la configuración de una oferta combinada y asociada al turismo de reuniones, congresos e incentivos. Asimismo, este producto puede aumentar la presencia de turistas de mediana edad, que viajan en pareja

# Turismo 2020

o con amigos y sin ningún motivo de salud en particular, sino que lo hacen buscando el relax y el distanciamiento de sus ciudades de residencia.

Los principales retos que en los próximos años deberá afrontar este segmento se refieren a:

- Abordar la configuración y presentación diferenciada en el mercado de los distintos productos que pueden incluirse en este segmento.
- Diseñar una estrategia para captar a un turista de mayor nivel de gasto mediante la creación de productos turísticos más allá del disfrute de una oferta de instalaciones de salud en un establecimiento.

Los principales retos del producto de salud y bienestar son: la configuración diferenciada de los distintos productos del segmento, la configuración de la oferta combinada y asociada a otros productos y el desarrollo más experiencial de las propias instalaciones.

## *Turismo rural y activo*

El desarrollo del turismo rural en los últimos años ha sido espectacular y ha movilizado y dinamizado un número importante de destinos. Es preciso no perder de vista la relación calidad-precio, ya que el entorno competitivo es importante. En un mercado dominado por el residente en España, sus retos más importantes pueden fijarse en:

- Atraer al turismo internacional
- Desarrollar experiencias vacacionales que supongan una experiencia única para los turistas, cuidando la calidad y el detalle.
- Mejorar la comercialización de los productos turísticos rurales y activos
- Armonizar la oferta para su acceso al mercado con contundencia y transparencia
- Realizar esfuerzos e inversiones importantes en gestión

De cara al Horizonte 2020, el turismo rural debe avanzar en: atraer el turismo internacional mediante una armonización mayor de la oferta, innovar en el producto turístico y mejorar los sistemas de gestión y comercialización.

## 3 Conclusiones del diagnóstico y las tendencias

Desde el punto de vista de las tendencias que afectarán al desarrollo del turismo español en los próximos años, destacan cuatro factores que influirán de forma decisiva en la provisión de los servicios turísticos y su comercialización:

- El incremento de la competencia internacional, fruto de la globalización económica y la desregulación de los mercados, que puede crear una situación de sobrecapacidad para determinados segmentos.
- Las nuevas tipologías de clientes en los mercados tradicionales y las oportunidades de atracción de nuevos clientes en los nuevos mercados.
- Las tendencias medioambientales, con una agenda de medidas políticas y económicas en torno a los compromisos de adaptación y mitigación del cambio climático.
- Los desarrollos tecnológicos que marcarán, no sólo la forma de comercialización del turismo, sino la configuración de los propios productos.

El sector turístico deberá adaptarse a este nuevo entorno para obtener la máxima rentabilidad, atendiendo a las nuevas necesidades del mercado, adelantándose a ellas para detectar y aprovechar oportunidades y escuchando al cliente para crear nuevos productos y servicios.

Para ello, el turismo español deberá apoyarse en las fortalezas y abordar los retos que pone de manifiesto el análisis realizado sobre la situación actual del sector.

La posición de liderazgo mantenida por nuestro país en el sector turístico durante la última década pone en evidencia su reconocimiento por el mercado. España cuenta con una amplia base de clientes que obtienen un elevado nivel de satisfacción de su visita y eligen repetidamente el destino para sus viajes o vacaciones.

Ahora bien, diversos indicadores muestran que el nivel de competitividad de España en determinados factores está descendiendo y que está reduciéndose el nivel de rentabilidad del producto sol y playa, que concentra el 75% de la demanda receptora. Al tiempo, las nuevas modalidades de oferta precisan orientar su crecimiento desarrollando todo su potencial competitivo.

Desde el punto de vista de las tendencias cuatro factores influirán de forma decisiva en la provisión de los servicios turísticos y su comercialización: el incremento de la competencia, las nuevas tipologías de clientes, la importancia de la agenda medioambiental y la evolución de las tecnologías.

La posición de liderazgo mantenida por nuestro país en el sector turístico durante la última década pone en evidencia su reconocimiento por el mercado.

# Turismo 2020

De este modo, el análisis de la situación y tendencias pone de manifiesto la necesidad de abordar una serie de retos para alcanzar la meta trazada en este Plan. Se consideran críticos en este sentido los siguientes:

- La necesidad de mejorar el equilibrio entre la actividad turística y su entorno. Las prioridades de actuación en sostenibilidad deben contemplar la comprensión de los impactos que genera el sector sobre el entorno, además de los generados por el entorno sobre el sector. Es necesario revisar el ritmo y modelo de crecimiento de la actividad turística, pero de la misma manera el sector debe encontrar los mecanismos efectivos para incorporar sus requerimientos de competitividad-sostenibilidad en todos aquellos ámbitos competenciales que lo requieran.
- La mejora del entorno competitivo, especialmente en cuanto a empleo y formación, productividad e I+D+i. La dificultad para atraer y retener los mejores profesionales -hecho determinante para la calidad percibida por los clientes-, y la gestión inadecuada del conocimiento y de la innovación en el sector como base de la gestión de empresas y destinos turísticos son dos cuestiones que deben abordarse en los próximos años.
- La adaptación de la gestión, los productos y servicios y la comercialización realizadas por las empresas y los destinos turísticos españoles a la nueva estructura del negocio en los mercados emisores impulsada por las TIC, Internet y un nuevo tipo de consumidor. Existe un nuevo tipo de turista que se caracteriza, ante todo, por la individualización de gustos y expectativas, pasando de una lógica estandarizada a un consumo experiencial. Esta realidad representa un reto tanto para los actores del turismo de masas, que deben evolucionar sus productos para mantener y mejorar el valor de su negocio, como para los actores de los destinos y productos emergentes, si desean desarrollar una oferta con verdadero potencial competitivo.

La apuesta española y europea por un crecimiento basado en el conocimiento, la innovación, la mejora de la productividad y la sostenibilidad de la economía determinarán un nuevo marco de referencia para el sector que, en su propia transformación en la que deberá integrar plenamente la cultura de la creación de valor, tendrá la oportunidad de realizar una aportación definitiva para la modernización económica y el bienestar social.

En definitiva, el turismo es un pilar en la evolución de la economía y sociedad españolas, que precisa renovar sus pautas de crecimiento para asegurar y maximizar su contribución al bienestar social, liderando la nueva era del turismo, marcada por el cambio tecnológico, la responsabilidad medioambiental y las demandas de la nueva sociedad.

El análisis de la situación y tendencias pone de manifiesto la necesidad de:

Incorporar los requerimientos de sostenibilidad y competitividad en el sector.

Mejorar el entorno competitivo desde las premisas de la innovación y el conocimiento.

Orientar hacia el cliente los procesos de definición y comercialización de los productos y destinos turísticos.



## 4 Participación y debate

Para la elaboración del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se ha fomentado una amplia participación en la Fase II de confección del Plan. El objetivo perseguido ha sido promover

la reflexión en el sector y en la sociedad sobre el futuro del turismo en España, valorar y establecer prioridades conjuntas y avanzar en la definición de metas y objetivos compartidos. Para ello se ha trabajado en cinco entornos: la demanda, los expertos, las empresas y profesionales del sector, las administraciones públicas y la sociedad en general. Los resultados de este trabajo se encuentran disponibles y documentados en la Fase II del Plan del Turismo Español Horizonte 2020: Participación y debate.

### 4.1 Entorno de demanda

La opinión de los turistas de cara al proyecto del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se ha recogido a través de la realización de 25.000 encuestas específicas ligadas a Frontur sobre fidelidad y satisfacción. Se han diseñado, asimismo, explotaciones de las estadísticas Frontur y Egatur, así como un análisis de las 12.223 encuestas realizadas en los principales mercados emisores, dentro de los estudios de Alta Investigación de Mercados de Turespaña y de la información cualitativa aportada por 72 grupos de discusión realizados en 18 ciudades europeas. Se han realizado, además, entrevistas en profundidad a los principales operadores y prescriptores de los dos mercados más importantes (Alemania y Reino Unido).

El análisis realizado responde a la necesidad de identificar, de forma segmentada, los elementos que condicionan el desarrollo futuro del turismo español desde el punto de vista de la demanda. Es decir, identificar los elementos positivos y negativos asociados a la imagen de España y su turismo en el conjunto de la población viajera, aquéllos que obstaculizan o permiten la evolución de la imagen turística y su posición competitiva. Determinar cómo nos ven nuestros clientes, tanto aquellos que podrían o no venir, como los que ya lo están haciendo es la base para la definición del proyecto Turismo 2020 y se ha incorporado al diagnóstico y estrategias de este documento.

Si fuera necesario extraer unas notas generales sobre la imagen de España como destino turístico en el mercado internacional, la idea que primero surge es la del turismo de sol y playa. Sin embargo, teniendo en cuenta los estudios cualitativos realizados en diferentes países emisores de turismo, se observa una evolución y cambio en la imagen de la oferta turística española.

Los rasgos más característicos que se identifican positivamente con España -aparte de su producto típico de sol y playa"- son el clima, una excelente gastronomía, la variedad de

El análisis realizado responde a la necesidad de identificar, de forma segmentada, cómo nos ven nuestros clientes, tanto aquellos que podrían o no venir, como los que ya lo están haciendo.

La imagen de España como destino turístico en el mercado internacional está asociada al turismo de sol y playa, aunque se observa una evolución y un cambio en la imagen de la oferta española.

# Turismo 2020

oferta y actividades disponibles, la historia, tradición y cultura existentes, la importancia del idioma español y el agradable y hospitalario carácter de los españoles.

Por otro lado, y a pesar de la buena imagen de las anteriores características, España también es objeto de una serie de críticas muy concretas e insistentes en prácticamente todos los mercados internacionales analizados. Estos rasgos de carácter negativo son, principalmente, la saturación turística, el excesivo urbanismo de la costa española, la escasa publicidad en el ámbito internacional de las alternativas turísticas al sol y playa, además de la escasa información sobre otras regiones o ciudades españolas que no sean las propias de la costa o Madrid y Barcelona. Parece considerarse que el turismo español carece de autenticidad, de tal manera que se ha creado la imagen de una doble España: la España de los españoles y la España para los turistas.

Este análisis general se matiza en el conjunto de trabajos realizados en el estudio de demanda, en función de las distintas tipologías y segmentos.

España destaca por el clima, variedad de la oferta, tradición y cultura, pero también por la saturación turística y urbanística y una percepción de pérdida de autenticidad en los destinos de costa.

## 4.2 Entorno experto

El trabajo con el entorno experto se ha articulado a partir de la selección por los miembros del Consejo Español de Turismo de 35 expertos (profesionales, académicos, empresariales y sindicales) agrupados en siete grupos de trabajo coincidentes con las áreas críticas identificadas en la fase de diagnóstico. Se han desarrollado más de 25 sesiones de trabajo y reuniones generales de coordinación entre todos los grupos, lo que ha sido fundamental para la revisión del diagnóstico y la identificación de los aspectos más importantes de cada una de las áreas analizadas. El trabajo de los expertos ha servido, además, para articular la participación del sector en los seminarios y diseñar foros y encuestas. Los objetivos y planteamientos formulados por los distintos grupos constituyen la base sobre la que se han elaborado los objetivos y estrategias de este Plan. El contenido completo de sus aportaciones se encuentra desarrollado en los documentos elaborados en la Fase II: Participación y debate. A continuación se presenta una muy breve síntesis de las aportaciones de este entorno.

El trabajo de los expertos ha sido fundamental para la revisión del diagnóstico, la identificación de prioridades y la articulación de los seminarios, foros y encuestas.

### *Área de sostenibilidad*

El grupo de trabajo de sostenibilidad, formado por expertos de administraciones locales, asociaciones de turismo residencial, sindicatos, universidades y consultoría en arquitectura y urbanismo, considera prioritario mejorar la sostenibilidad de los destinos turísticos españoles de cara al horizonte 2020. Para ello, el sector debe comprometerse responsablemente con el turista, la sociedad, el patrimonio cultural y natural y la mitigación y adaptación al cambio climático; compromisos que sólo pueden conseguirse a través del liderazgo compartido y la buena gobernanza. A tal fin, insisten en la necesidad

El sector debe establecer compromisos de responsabilidad que sólo pueden conseguirse a través del liderazgo compartido y la buena gobernanza.

# Turismo 2020

de impulsar acciones y crear referentes para un nuevo ciclo turístico en clave de sostenibilidad.

## *Área de competitividad*

Formado por expertos de empresas turísticas, la judicatura y la administración local, el grupo de expertos en el área de competitividad ha insistido en la importancia de dotar al sector turístico de un marco normativo y de un entorno tecnológico y de comunicaciones que facilite su adaptación hacia modelos de negocio que ofrezcan mayor valor añadido al cliente. Además, desde el punto de vista empresarial sería preciso mejorar la competitividad y los estándares de calidad del sector a través del talento y la innovación, de la mejora de los sistemas de gestión, la integración y evolución del uso de las TIC y el fomento de redes entre empresas.

Dotar al sector de un marco normativo y de un entorno tecnológico que facilite su adaptación hacia modelos de negocio que ofrezcan mayor valor añadido al cliente son las claves principales de esta área.

## *Área de productos turísticos*

Los expertos de este grupo provienen de la consultoría turística y empresas del sector y han insistido en la necesidad de conseguir que los destinos turísticos españoles ofrezcan un alto valor al mercado que les permita competir con éxito en el horizonte 2020. Mejorar la cadena de valor de los principales productos, cuidar los aspectos medioambientales y aquéllos que dotan de autenticidad a los destinos y centrar el esfuerzo en la acogida y atención al turista son, para estos expertos, los principales elementos que el sector turístico deberá afrontar de cara al 2020. La creación de productos flexibles y dinámicos desde las experiencias de la demanda y la utilización de tecnologías que faciliten la personalización de los servicios son herramientas que ayudarán a progresar en esta línea.

Mejorar la cadena de valor de los productos, cuidar el medio ambiente y la autenticidad de los destinos y centrar el esfuerzo en el turista son para estos expertos las principales metas de cara al 2020.

## *Área de conocimiento*

El grupo de trabajo del área de conocimiento, formado por expertos de universidades, asociaciones empresariales del sector turístico, administración local, comunidades autónomas y empresas de marketing, considera fundamental situar el conocimiento como base para la toma de decisiones y la definición de políticas empresariales y públicas en el sector. De cara al futuro, el sistema turístico español deberá dotarse de un sistema de conocimiento e inteligencia eficiente que proporcione información útil a los agentes decisores. La colaboración público-privada, la identificación de áreas nuevas de conocimiento y el trabajo en red son las claves identificadas por este grupo de expertos para avanzar en esta materia.

Resulta fundamental situar el conocimiento como base para la toma de decisiones en el sector. La colaboración público-privada, la identificación de áreas nuevas de conocimiento y el trabajo en red serán las claves para avanzar en esta materia.

## *Área de personas*

El grupo, formado por expertos procedentes de centros de formación, sindicatos y empresas turísticas, considera que el éxito de cualquier sector económico parte de la consideración de las personas como elementos esenciales para el futuro. De este modo, atraer, desarrollar y retener el talento en el sector es para los expertos de este grupo la clave para la mejora de la competitividad y sostenibilidad del turismo en el horizonte

Atraer, desarrollar y retener el talento en el sector son las claves para el turismo en el Horizonte 2020.

# Turismo 2020

2020. Esto significa que, para garantizar unos estándares de calidad en el servicio acordes con el prestigio del sector, es necesario mejorar la gestión de los recursos humanos en las empresas, avanzar en materia de formación y conocimiento e impulsar la cooperación entre todos los agentes implicados.

## Área de marketing

El grupo de trabajo sobre marketing ha estado formado por expertos procedentes de centros de formación, empresas turísticas, administración local y consultoría turística. El conocimiento y la relación con el cliente deben ser el faro para la definición, desarrollo y revisión de la promoción y comercialización del sector de cara al horizonte 2020. La segmentación de clientes y mercados y la adopción de criterios de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la inversión en promoción y comercialización serán las claves para abordar un nuevo modelo de comercialización para el sistema turístico español.

El cliente debe ser el faro para la promoción y comercialización del sector. La segmentación y la evaluación del retorno de la inversión serán las claves para el 2020.

## Área de innovación

El grupo de trabajo sobre innovación ha estado formado por expertos de comunidades autónomas, centros de innovación turística de carácter sectorial y autonómico, asociaciones para el fomento de las nuevas tecnologías y empresas turísticas innovadoras. Según estos expertos, para avanzar en el horizonte 2020 en el área de innovación es fundamental una mayor sensibilización del sector sobre la importancia de la innovación y el aumento de la efectividad y la eficiencia en los procesos de gestión empresarial, mejorando la capacidad científica y tecnológica del sistema turístico español. Para ello, consideran importante mejorar el conocimiento y desarrollar modelos de cooperación en red.

Es fundamental una mayor sensibilización del sector sobre la innovación y el aumento de la efectividad y la eficiencia en los procesos de gestión empresarial.

## 4.3 Entorno empresarial y profesional

La participación del entorno empresarial y profesional se ha articulado mediante la realización de encuentros y reuniones con sus principales agentes en Barcelona, Madrid, Jerez de la Frontera, Gijón, Palma de Mallorca e Islas Canarias, buscando un acercamiento a las distintas realidades y problemáticas. Además, se ha realizado una amplia difusión del proceso desde la web [www.turismo2020.es](http://www.turismo2020.es) a través de foros de debate y de más de 2.200 encuestas.

La máxima prioridad de cara al 2020 para el entorno empresarial y profesional es trabajar en los destinos: garantizando la calidad del entorno natural y cultural e incorporando valor a la oferta.

Se ha trabajado en la fijación de prioridades y la identificación de objetivos y propuestas. La participación activa de los expertos en estas dinámicas y la incorporación de intervinientes externos al propio sector turístico ha ayudado a profundizar en los elementos transversales y a la identificación de las principales líneas de trabajo. El entorno empresarial y profesional ha fijado los siguientes niveles de prioridad:

A continuación sería prioritario aumentar la calidad percibida por los clientes.

# Turismo 2020

## PRIORIDAD 1

Garantizar la calidad del entorno natural y cultural de los destinos turísticos, ofreciendo un alto valor al mercado y asegurando el bienestar y la participación social en las estrategias de desarrollo turístico.

Aumentar la calidad percibida por el cliente mediante la mejora de los procesos de prestación de servicios y las buenas prácticas.

## PRIORIDAD 2

Atraer, desarrollar y retener el talento dentro del sistema turístico español, mejorando las condiciones del empleo turístico y aprovechando las mejores prácticas en liderazgo y gestión de recursos humanos.

Sensibilizar a los agentes implicados de la urgencia y necesidad de la innovación como medida de supervivencia del sistema turístico español.

Avanzar en la desestacionalización y diversificación territorial mediante la creación de nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año.

Aumentar el liderazgo del turismo, la cooperación entre administraciones y la participación privada en la definición de políticas públicas con impacto en el turismo.

## PRIORIDAD 3

Abordar un nuevo modelo de comercialización para el sistema turístico español, teniendo en cuenta el nuevo espacio de relaciones creado por las nuevas tecnologías, canales y tendencias.

Competir con éxito con los mejores rivales del mundo en cada uno de los sectores estratégicos del horizonte 2020.

## PRIORIDAD 4

Desarrollar con éxito un nuevo posicionamiento turístico, la "España experiencial", basado en productos turísticos de alto valor para el cliente por la identidad y singularidad de los destinos.

Diseñar un sistema de conocimiento e inteligencia del turismo español, contando con la máxima cooperación y coordinación de los agentes públicos y privados en su contenido, gestión y financiación.

## 4.4 Entorno público

Además de la participación en los entornos experto y profesional, las administraciones públicas han colaborado en la identificación de estrategias y orientaciones de futuro para el sector turístico

El trabajo en el seno de la Conferencia Sectorial de Turismo ha sido intenso, especialmente en el órgano ejecutivo que agrupa a todos los directores generales de turismo de las comunidades autónomas. Las principales orientaciones realizadas se han centrado en tres aspectos fundamentales: la visión general en cuanto al futuro del sector y sus principales retos, la necesaria coordinación entre administraciones y la propia forma de gestionar de éstas.

En el seno de la Conferencia Sectorial de Turismo se considera preciso avanzar en una reposición y renovación integral del turismo español y en facilitar y garantizar un entorno normativo eficaz para el sector.

# Turismo 2020

A tal fin, se considera necesaria una reposición y renovación integral del turismo español mediante la creación de productos turísticos innovadores, con una mayor orientación al cliente y volcados en la creación de experiencias diferenciadas. Dos elementos se consideran clave de cara al futuro: el compromiso de todos los agentes en la disminución de la presión ambiental sobre el territorio y la mejora de la carrera y habilidades profesionales.

Se considera preciso avanzar en el seno de la Conferencia Sectorial en facilitar y garantizar un entorno normativo eficaz para el sector, mediante la creación de consensos en materia de normativa turística, así como la puesta en marcha de mecanismos de coordinación en el ámbito de la promoción ante el creciente número de entes turísticos públicos y la excesiva proliferación de organismos promotores y marcas.

Finalmente, se estima prioritario avanzar en la eficacia y eficiencia del trabajo que en materia turística realizan las administraciones, a través de la participación y cofinanciación por parte del sector turístico empresarial y el establecimiento de indicadores de eficacia que midan el retorno de la inversión en turismo, especialmente en materia de promoción.

La Comisión Interministerial de Turismo ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor participación del turismo en el conjunto de políticas sectoriales y, especialmente, en los principales planes estratégicos del Gobierno: Programa Nacional de Reformas, Plan de Fomento Empresarial, Plan Nacional de I+D+i, Estrategia Española del Cambio Climático y Energía Limpia-Horizonte 2012. Se han identificado cinco áreas de coordinación interdepartamental prioritarias para el futuro del sector: innovación, medioambiente, trabajo y asuntos sociales, fomento y exteriores, y la necesidad de crear una red de información sobre las acciones del Gobierno que sean de interés para el turismo.

La participación y cofinanciación por parte del sector turístico empresarial y el establecimiento de indicadores de eficacia, especialmente, en la promoción son dos de las claves más importantes.

La Comisión Interministerial de Turismo ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor participación del turismo en los principales planes estratégicos del Gobierno.

## 4.5 Entorno social

La participación de los ciudadanos y de las sociedades receptoras es de especial importancia para el futuro del sector. No sólo por la propia experiencia vacacional de los residentes sino, sobre todo, porque la experiencia turística se desarrolla en un espacio físico -el destino turístico- donde conviven diversas actividades. Esta participación se ha llevado a cabo mediante la realización de grupos de debate en dos destinos representativos del turismo español (Calviá y Barcelona), mediante la realización de encuestas a través de la web [www.turismo2020](http://www.turismo2020) y la participación activa de los ciudadanos en los foros de discusión.

El entorno social ha destacado que el desarrollo del turismo español para el año 2020 debe basarse en mantener el número actual de turistas, centrando la prioridad en romper la estacionalidad, abrir nuevos destinos e incrementar los ingresos.

# Turismo 2020

La participación de la ciudadanía en el debate del Turismo 2020 pone de manifiesto la elevada confianza en el futuro del sector turístico, considerando que en el horizonte 2020 el turismo será el sector más importante de la economía española (56.6%).

De cara al futuro se considera que el desarrollo del turismo español debe basarse en mantener el número actual de turistas, aumentando su gasto medio (48.1%), centrando la prioridad en romper la estacionalidad (51.9%), abrir nuevos destinos (22.6%) e incrementar los ingresos (19.2%).

En cuanto a los residentes de los destinos turísticos, los grupos de debate han puesto de manifiesto la necesidad de hacer partícipe a la sociedad en los procesos de definición y desarrollo turístico y de cuidar la relación entre el turista y los ciudadanos, en la medida en que se detecta una cierta divergencia entre los beneficios que aporta la actividad y los problemas e inconvenientes que genera.

Las poblaciones de los destinos turísticos han insistido en hacer partícipe a la ciudadanía de los procesos de definición y desarrollo turístico y en cuidar la relación entre el turista y los ciudadanos.

## 5 Meta y orientación estratégica

Bajo estas premisas de colaboración y consenso,

el ejercicio realizado ha permitido obtener una meta común para el sistema turístico español en el horizonte 2020:

Lograr en el horizonte 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social.

Partiendo de este objetivo, se pretenden impulsar las actuaciones de los agentes del sistema turístico español que mantengan su posición de liderazgo turístico mundial, asegurando que el turismo siga siendo un pilar para el crecimiento y desarrollo de la economía y la sociedad española en el horizonte 2020, optimizando los beneficios socioeconómicos, garantizando la calidad del entorno natural y cultural e induciendo un menor impacto ambiental.

Optimizar los beneficios socioeconómicos, garantizar la calidad del entorno natural y cultural e inducir un menor impacto ambiental son algunas de las metas más importantes de cara al Horizonte 2020.

De este modo, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se constituye con los siguientes propósitos:

- Incrementar los beneficios sociales del turismo, extendiéndolos al conjunto de las sociedades receptoras creando empleo de calidad y mejorando sus condiciones de vida.
- Incrementar el beneficio económico derivado de la actividad turística, aumentando la rentabilidad de los activos a través de la reducción de la estacionalidad.
- Lograr un equilibrio socioterritorial del turismo que impulse la actividad turística en nuevos destinos, extendiendo los beneficios socioeconómicos hacia éstos.
- Mejorar la calidad del entorno natural y cultural, reduciendo los impactos que sobre el medioambiente y las condiciones culturales y sociales de los destinos pueda inducir la actividad turística, asumiendo los compromisos internacionales de adaptación y mitigación del cambio climático.
- Aumentar la conciencia de la sociedad y las administraciones públicas sobre la importancia de respaldar el turismo como garantía de prosperidad y mejora de las condiciones de vida.



# Turismo 2020

Avanzar en estos propósitos significa adoptar una nueva orientación estratégica que presida las decisiones e inversiones de los agentes públicos y privados del sector en los próximos años, teniendo en cuenta que el futuro no se predice; se construye.

Es necesario adoptar una nueva orientación estratégica que presida las decisiones e inversiones, teniendo en cuenta que el futuro no se predice; se construye.

Esta nueva forma de hacer parte del reconocimiento de que la mejor política turística es la que resulta del consenso entre los agentes de la actividad y las propias sociedades receptoras.

Ello quiere decir situar el centro de la responsabilidad del desarrollo turístico en los propios destinos y, por tanto, fortalecer su gestión para que puedan hacer frente con éxito a los retos y objetivos que se vayan marcando. Cada territorio debe construir y decidir la estrategia de su propio desarrollo turístico.

La mejor política es la que resulta del consenso entre los agentes de la actividad y las propias sociedades receptoras: cada territorio debe construir y decidir la estrategia de su propio desarrollo turístico.

Sin embargo, parece sensato reconocer que en este nuevo entorno en el que se desenvuelve la actividad turística, la competitividad, clave para el futuro del sector de cara al horizonte 2020, debe verse como un concepto interdependiente y enormemente dinámico.

Una economía es competitiva si es capaz de generar riqueza e incrementar su productividad. No se trata de una concepción de suma cero (los turistas que pierde un destino los gana otro), sino de entender la competitividad como el modo en que seamos capaces de hacer que el mercado turístico crezca globalmente, impulsando el progreso de todas y cada una de las economías.

El trabajo en conjunto permitirá apoyar el crecimiento de todos los destinos españoles. Debemos ser capaces de compartir una orientación común que, desde el consenso, nos permita sumar y trabajar en beneficio de todos.

El trabajo en conjunto permitirá apoyar el crecimiento de todos los destinos españoles. Debemos ser capaces de compartir una orientación común que, desde el consenso, nos permita sumar y trabajar en beneficio de todos.

Esto es especialmente importante para una industria sólida, con gran potencial de crecimiento, pero que desarrolla su actividad en un escenario de incertidumbre. Este escenario, coincidente, en gran medida, con los entornos de competencia global que viven otros grandes sectores económicos, cuyos signos más distintivos son el incremento de la competencia, la aparición de un nuevo perfil de cliente, una alta sensibilización de la demanda por la sostenibilidad y un cambio tecnológico continuo y acelerado.

Es posible encontrar una orientación compartida en la que todos los destinos pueden ser ganadores en el Horizonte 2020.

De este modo, el debate realizado para construir la estrategia del turismo español en el horizonte 2020 permite afirmar que es posible encontrar una orientación compartida en la que todos los destinos pueden ser ganadores.

Para ello, es necesario comprender y aceptar la ruptura de un falso paradigma: más entradas de turistas no es siempre igual a crecimiento. El crecimiento de una actividad económica lo determinan sus niveles de ingresos, el volumen de su producción y el bienestar que aporta en términos de volumen y calidad del empleo.

El crecimiento de una actividad económica lo determinan sus niveles de ingresos, el volumen de su producción y el bienestar que aporta en términos de volumen y calidad del empleo.

# Turismo 2020

En el futuro debemos centrar la atención en nuevos indicadores que midan el éxito del sector. Las llegadas de turistas serán uno de ellos, pero no el único ni el más importante. Los ingresos por turista y día, los ingresos totales, el crecimiento del PIB y el empleo son referencias cada vez más importantes.

Esto significa trabajar desde una nueva orientación que:

- Renueve la oferta en los destinos maduros, que deben centrar sus objetivos de crecimiento en la rentabilidad y aproveche al máximo las infraestructuras existentes, extendiendo temporalmente la actividad, promoviendo nuevos consumos desestacionalizadores, mejorando los niveles de ocupación media y el valor del producto para mejorar el valor del negocio.
- Realice una planificación selectiva del desarrollo de la oferta en los destinos en fase de crecimiento y emergentes, que deben ser capaces de gestionar racionalmente el crecimiento de su oferta con criterios de calidad y equilibrio para obtener la mayor rentabilidad económica y valor social.

Esta nueva orientación debe basarse, principalmente, en los seis principios siguientes:

## *Planificación*

Diseñar, aprobar e implementar opciones conscientes de desarrollo turístico, capaces de integrar y desarrollar una visión estratégica que, desde la orientación al mercado, considere prioritarios el desarrollo territorial, la calidad del entorno, la seguridad, la calidad y profesionalidad de los servicios turísticos y el bienestar social.

## *Equilibrio y recualificación*

Promover un equilibrio enriquecedor entre el sector turístico y su entorno y viceversa, avanzando en la asunción de compromisos para adoptar estrategias de desarrollo sostenible, tanto locales como globales, que permitan optimizar los beneficios socioeconómicos y la calidad del turismo induciendo un menor impacto ambiental.

## *Diferenciación*

Huir de la estandarización, creando de manera continua nuevos valores diferenciales frente a los competidores. La diferenciación más efectiva es aquella que se basa en los atributos y rasgos propios y únicos del destino, como son los activos culturales y naturales que, desarrollados a partir de los activos intangibles que proporcionan el conocimiento, el talento y la innovación, son las palancas de valor que permiten al turismo español competir con éxito en los mercados internacionales.

En la nueva orientación, se trabajará en la renovación y contención de la oferta en los destinos maduros y en la planificación selectiva del desarrollo turístico de los destinos emergentes.

La nueva orientación debe basarse en seis principios:

Planificación desde la orientación al mercado.

Equilibrio entre el sector turístico y su entorno.

Diferenciación de los destinos a través de sus atributos y rasgos propios.

Especialización de los productos de acuerdo a la evolución de la demanda.

Simplificación para incentivar el desarrollo y mejora continua de las empresas turísticas.

Compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico.

# Turismo 2020

## *Especialización*

Ofrecer las mejores prestaciones a nivel internacional para una determinada categoría de producto y perfil de cliente, actualizando de manera continuada la propuesta de valor de acuerdo a la evolución de la demanda y el entorno competitivo.

## *Simplificación*

Fortalecer el capital físico, tecnológico y de las infraestructuras, creando un espacio y un clima favorables que incentiven la creación, el desarrollo y la mejora continua de las empresas turísticas y faciliten la competencia y la eficiencia en la actividad empresarial.

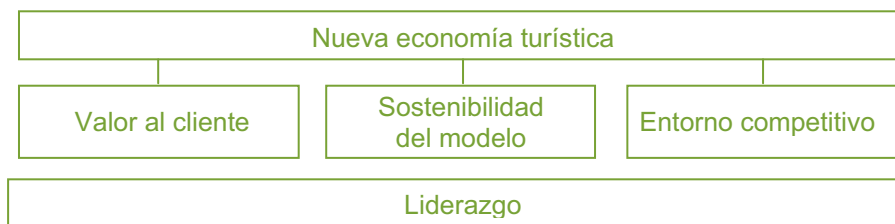
## *Compromiso*

Evolucionar los papeles del sector público y privado, adecuándolos al nuevo entorno competitivo con una actitud de compromiso y cooperación permanentes entre los agentes del sistema turístico y un criterio consensuado de gestión.

## 6 Objetivos y estrategias del turismo español en el horizonte 2020

Para la consecución de la meta establecida y teniendo en cuenta las orientaciones estratégicas propuestas, las fortalezas y debilidades actuales del sistema turístico español, así como los retos a los que se enfrenta en el horizonte 2020 se han definido cinco ejes clave.

### *Ejes clave de actuación*



Cada uno de los ejes corresponde a la consecución de un objetivo y expresa los cambios significativos que deben producirse en el sistema turístico español y cuyo cumplimiento permitirá alcanzar la meta fijada.

A continuación, para cada uno de los ejes clave, se describe el objetivo y se despliegan las estrategias a lograr por el sistema turístico español en el horizonte 2020.

# Turismo 2020

## Eje Nueva economía turística

### *Nuevos requerimientos del entorno*

- Globalización de la economía y el mercado
- Aceleración de los cambios en el cliente y el entorno
- Incremento de la competencia indiferenciada
- Evolución de un mercado de oferta a un mercado de demanda
- Exigencia de un mayor valor experiencial en los productos por parte de un cliente más especializado.

### *Carencias de adaptación a la nueva economía*

- Insuficiente información sobre el mercado
- Modelo de gestión reactivo y no focalizado en el cliente
- Carencia de personal cualificado y modelo de gestión de recursos humanos no adaptado al nuevo entorno.
- Modelo organizativo inadecuado y escasa motivación y disponibilidad de recursos para la innovación.
- Dificultad para atraer personal cualificado y talento

### OBJETIVO

Desarrollar plenamente para el sistema turístico español las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.

### *Generar conocimiento para adaptar los procesos de toma de decisiones*

La capacidad de una empresa para crear valor ya no depende exclusivamente de sus recursos financieros y de producción, sino de su voluntad, habilidades y conocimientos para buscar soluciones que contribuyan a modificar, adaptar o ajustar el modelo empresarial a una nueva realidad, cuyo principal y más claro atributo es la incertidumbre. Se trata de saber anticiparse y adaptarse a los cambios.

La capacidad de una empresa para crear valor ya no depende exclusivamente de sus recursos financieros y de producción, sino de su voluntad, habilidades y conocimientos.

Esta reflexión es igualmente aplicable a los destinos turísticos, que deben saber organizar sus recursos y dotarles de las habilidades y metodologías necesarias para generar constantemente las soluciones requeridas por el entorno. Directivos y gestores públicos deben mostrar constantemente su inquietud por alcanzar nuevas metas y encontrar modelos de trabajo conjunto que superen a los aplicados tradicionalmente,

# Turismo 2020

como una demostración evidente de su motivación y capacidad por innovar. La colaboración público-privada tiene en la I+D+i un ámbito de actuación en el que puede alcanzar su máximo exponente.

La innovación tiene su origen en las inquietudes de las personas y en el conocimiento. Fomentar el espíritu innovador en el turismo español supone facilitar el ciclo del conocimiento y apoyar la construcción de un entorno de aprendizaje. La capacidad de captar información relevante y aprovecharla es una constante para la supervivencia de las empresas, destinos y productos turísticos. Para innovar es necesario dinamizar el intercambio de conocimiento, creando las plataformas e infraestructuras necesarias para que la información que produce el sector turístico pueda convertirse en herramienta de diseño y mejora de los productos y destinos turísticos y, fundamentalmente, para la toma de decisiones.

## Innovar para crear valor

El entorno competitivo ha cambiado radicalmente: se han roto los límites territoriales y los competidores pueden surgir desde cualquier parte del mundo; se ha modificado el entorno físico con la aparición de Internet que ha traspasado las barreras temporales y geográficas; y las transformaciones sociales y de la economía globalizada llevan al surgimiento de un nuevo tipo de consumidor más difícil de retener. Todo ello obliga a adaptar no sólo los procesos de prestación del servicio sino también los de toma de decisiones. Es preciso aprender nuevos modos de hacer y de decidir.

La I+D+i es en la actualidad la herramienta imprescindible para competir en un entorno económico internacional caracterizado por la globalización, el creciente poder de los clientes, el incremento de la competencia y un desarrollo tecnológico vertiginoso. En este nuevo entorno, la rentabilidad de una empresa no viene determinada estrictamente por el sector en el que opera sino por las estrategias que aplica; de ahí la importancia de fomentar la capacidad de innovar y de diseñar nuevas estrategias.

El turismo español precisa de la generación de una cultura de la innovación en las empresas y los destinos, de forma que la I+D+i realice aportaciones de valor para una mejora permanente en la planificación, definición de políticas y prestación de los servicios turísticos. Los diferentes agentes, públicos y privados, han realizado ya actuaciones en esta dirección, pero es necesario intensificarlas, evidenciando explícitamente el compromiso y generando ejemplo.

La innovación en turismo se materializa en procesos de creación de valor y de mejora continua dirigidos al cliente, a la mejora de los productos y experiencias que se le ofertan; pero también a la mejora de los procesos empresariales y a la preservación y sostenibilidad del entorno en el que se desarrolla la actividad turística.

Fomentar el espíritu innovador en el turismo español supone desarrollar e impulsar la capacidad de captar información relevante y aprovecharla, creando las plataformas necesarias para la toma de decisiones.

La I+D+i es en la actualidad la herramienta imprescindible para competir en un entorno económico internacional caracterizado por la globalización, el creciente poder de los clientes, el incremento de la competencia y un desarrollo tecnológico vertiginoso.

La innovación en turismo se materializa en procesos de creación de valor para el cliente, pero también en la mejora de los procesos empresariales y en la sostenibilidad del entorno en el que se desarrolla la actividad turística.

# Turismo 2020

El Gobierno apuesta decididamente por impulsar la innovación en el sector incluyendo una acción específica para turismo en el Plan Nacional de I+D+i para el período 2008-2011, respaldando la consideración de la actividad turística como un sector económico clave, en reconocimiento a su relevancia internacional y al potencial de contribución económico-social que se le atribuye. Todo ello en consonancia con los postulados de la Estrategia de Lisboa, que considera la innovación un factor esencial para el crecimiento y el empleo.

## Las personas como estrategia de diferenciación

En un sector como el turismo en el que la relación y la orientación al cliente es ya de por sí fundamental, en el horizonte 2020 las personas se convierten en la clave para la sostenibilidad futura del modelo turístico. Los destinos y las empresas pueden aplicar metodologías o estrategias similares, disponen de recursos con suficiente atractivo y potencial, pueden implementar tecnologías y dotarse de infraestructuras similares; por tanto, sólo la excelencia en el servicio puede marcar la diferencia entre destinos o empresas. Las personas que trabajan en el sector nunca habían adquirido tanto protagonismo como en esta proyección de carácter estratégico. Promover el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades y su mejora continua es un requisito fundamental para poder desarrollar un turismo basado en una nueva economía que dote de valor para el cliente a nuestro producto y que asegure la sostenibilidad del modelo a largo plazo. Las personas del sector y su conocimiento deben convertirse en fuente de diferenciación del destino España.

En el Horizonte 2020 las personas se convierten en la clave para la sostenibilidad futura del modelo turístico y deben convertirse en fuente de diferenciación del destino España.

Promover el desarrollo de las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas es un requisito básico para poder desarrollar un turismo basado en una nueva economía.

## ESTRATEGIAS



# Turismo 2020

## CONOCIMIENTO

Desarrollar un sistema de inteligencia de referencia para el sector turístico español maximizando su acceso y difusión.

La mejora de la rentabilidad se ha basado tradicionalmente en el perfeccionamiento del proceso de producción y de prestación del servicio, ahora se trata de adaptar el producto y el servicio a un determinado cliente más rentable. Para ello, el conocimiento se convierte en el eje fundamental tanto para la creación de valor como para la sostenibilidad del modelo y su adaptación al entorno competitivo.

El conocimiento se convierte en el eje fundamental tanto para la creación de valor como para la sostenibilidad del modelo y su adaptación al entorno competitivo.

Por otro lado, la dimensión económica del turismo plantea problemas de definición y medición que en estos momentos no están resueltos, como la medición de algunas magnitudes macroeconómicas del turismo, el papel de los gastos de viaje de las empresas, la definición de la formación bruta de capital ligada al turismo, los alquileres imputados a viviendas de uso turístico etc.

Es necesario reconocer, asimismo, la necesidad de avanzar en la creación de nuevos conocimientos en áreas para las que actualmente no existen fuentes de información sistemáticas y de referencia en el sector turístico y que resulta imprescindible incorporar para cumplir los objetivos de modernización y valor añadido planteados en el Turismo 2020.

En este sentido, la generación de nuevo conocimiento debe tener en cuenta su utilidad y aplicabilidad por el propio sector, así como la necesidad de superar el enfoque generalmente reactivo de los proyectos de investigación ante la falta de métodos de simulación y anticipación de tendencias, cuyo resultado es el escaso conocimiento prospectivo disponible.

### Trabajar en red

El conocimiento debe incorporarse a los productos y a los servicios; es este conocimiento el que va a indicar a quién dirigirse, qué ofrecer y cómo hacerlo. El conocimiento emana de diferentes vías: los procesos de producción internos, es decir la gestión, de las competencias y el saber hacer de quienes trabajan en la organización, del capital humano, pero, sobre todo, de las relaciones con los proveedores, con otras empresas y, especialmente, con los clientes.

El conocimiento debe ser incorporado a los productos y a los servicios: es el conocimiento el que va a indicar a quién dirigirse, qué ofrecer y cómo hacerlo.

La generación de nuevos conocimientos turísticos será efectiva y eficiente en la medida en que se consiga la participación del máximo número de representantes de las diferentes disciplinas, sectores y territorios implicados. Se trata, en síntesis, de crear una potente red de gestión del conocimiento e innovación turística, que facilite su generación para alcanzar los propósitos establecidos.

La generación de nuevo conocimiento turístico será efectiva y eficiente en la medida que se consiga la participación del máximo número de representantes de las diferentes disciplinas, sectores y territorios implicados.



# Turismo 2020

Destaca la alianza entre las empresas turísticas y la Universidad, que genera grandes oportunidades mutuas. Para la industria turística, la realización de proyectos conjuntos optimiza las inversiones de las empresas en innovación y permite complementarlas con fondos públicos; asimismo, abre la posibilidad a muchas empresas de acceder a proyectos de investigación y consultoría, a adquirir conocimiento tecnológico, a mejorar su imagen corporativa y, lo que es más importante, contribuye a crear una cultura de cooperación en I+D+i entre empresas del sector.

Destaca la alianza entre las empresas turísticas y la Universidad, que genera grandes oportunidades mutuas.

## Ampliar el conocimiento

En el proceso de elaboración del Turismo 2020 ha sido una constante destacar la importancia del conocimiento de forma transversal para el desarrollo de todas las áreas. Esta horizontalidad convierte a la inteligencia turística en la palanca fundamental para el desarrollo del Plan, por lo que debe desplegarse y abarcar el conjunto de los ejes o estrategias y los programas. De esta forma, es necesario:

En el proceso de elaboración del Horizonte 2020 el conocimiento ha destacado como elemento esencial para el desarrollo de todas las áreas.

- Profundizar en los hábitos, preferencias, nivel de gasto, motivaciones y satisfacción de los turistas actuales y potenciales de España.
- Establecer la contribución económica y los niveles de rentabilidad empresarial como indicadores de la evolución del sistema turístico.
- Ampliar el sistema de conocimiento a todos los eslabones de la cadena de valor turística.
- Utilizar fuentes de información sistemáticas acerca de la sostenibilidad de los destinos turísticos.
- Conocer y difundir las mejores prácticas en destinos competidores y emergentes
- Incluir una dimensión prospectiva en la generación de información

El sistema estadístico actual debe adaptarse al nuevo entorno a través de la mejora de las herramientas de análisis y de la adaptación a las necesidades de información de los tomadores de decisiones.

Naturalmente, una de las fuentes de conocimiento más relevantes es el sistema estadístico actual, que debe adaptarse al nuevo entorno a través de la mejora de las diferentes herramientas de análisis y de la adaptación de sus resultados a las necesidades de información de los tomadores de decisiones. La evolución en el sistema estadístico debe tener en consideración los cuatro ejes de referencia del Plan del Turismo Español Horizonte 2020: Nueva economía turística, Valor al cliente, Sostenibilidad del modelo y Entorno competitivo.

## Conocimiento útil para tomar decisiones

La mejor información puede ser irrelevante si no proporciona elementos apreciables para la orientación de los planes y decisiones empresariales y de los propios destinos; o si proporcionándola no llega a las personas adecuadas en tiempo y forma. Avanzar en ambos aspectos exige un trabajo previo para eliminar los problemas de superposición de fuentes y falta de consistencia entre ellas. Para ello es necesario:

La información debe ser relevante y llegar a las personas adecuadas en tiempo y forma.

- Reforzar la coordinación y eficiencia entre los organismos encargados de la generación de información.

# Turismo 2020

- Implantar esquemas de financiación público-privada en el desarrollo de las inversiones en nuevo conocimiento.
- Consolidar una red de investigación y análisis aplicado que sirva de referencia al sector público y el privado.

A partir de un sistema de identificación, seguimiento y evaluación de necesidades público-privadas es posible avanzar en un plan de trabajo que incluya la difusión y evaluación de sus resultados.

## INNOVACION

Impulsar un nuevo modelo de innovación horizontal para el conjunto del sistema, mejorar la capacidad científica y tecnológica y aumentar la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión.

Se considera innovación todo cambio basado en el conocimiento que genera valor. La innovación, como activo intangible esencial en la creación de valor, asegura un crecimiento sostenido a largo plazo, posibilitando la renovación de procesos, tecnologías y productos, y la capacidad de anticipación a los cambios del entorno, dando respuesta, en todo momento, a los nuevos requerimientos de la demanda turística.

Se considera innovación todo cambio basado en el conocimiento que genera valor.

### Conocer la necesidad de innovar

Una de las tradicionales barreras de la innovación en el sector turístico es su escasa difusión. Se deben articular medidas que garanticen el nivel de penetración adecuado de la innovación en las empresas y destinos turísticos, desarrollando un enfoque sistémico orientado a establecer un modelo de innovación propio del turismo español que facilite la comunicación, el flujo y el acceso a la información, la velocidad y rapidez en los procesos de gestión, el establecimiento de indicadores propios, la fijación de estándares de calidad, el trabajo en red y los niveles de capacitación.

Una de las tradicionales barreras de la innovación en el sector turístico es su escasa difusión.

### Innovar para generar valor

Dadas las características propias de la actividad turística, resulta necesario que la innovación suponga la creación de valor no sólo en términos económicos sino también sociales, medioambientales y culturales. En la innovación turística existen dos actores clave: las empresas, tanto en el papel de proveedores finales de productos y servicios a los clientes como en el papel de proveedores a otras empresas, y las administraciones gestoras de los destinos. Por ello, el liderazgo compartido de todas las administraciones públicas y del sector en el impulso a la innovación es decisivo para un sector en el que

El liderazgo compartido de todas las administraciones públicas y del sector en el impulso a la innovación es decisivo para un sector en el que predominan las pymes.

# Turismo 2020

predominan las pymes. La creación y funcionamiento de redes, consorcios y otras fórmulas de colaboración, impulsadas desde los poderes públicos, aportarán el empuje necesario para diseñar, desarrollar e implantar acciones de innovación.

## Tecnologías de la información y las comunicaciones

La intangibilidad y el creciente contenido de información tanto de los servicios prestados como de las actividades para producirlos confieren a la generación y uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones un papel fundamental en las actividades de innovación de las empresas turísticas. Por ello, se requiere la intensificación del esfuerzo inversor en I+D+i en los sistemas de gestión de la información y de las comunicaciones, así como en la identificación de aquellas oportunidades y aplicaciones ya existentes que hayan demostrado su éxito y difundir su implantación general en el sector.

La generación y uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones tiene un papel fundamental en la innovación de las empresas turísticas.

## Redes transversales, aprender de otros

En muchas ocasiones, la innovación traspasa el propio ámbito o sector que la genera. España está apostando por la innovación como catalizador fundamental del crecimiento económico y la competitividad de todos los sectores. Por tanto, debe profundizarse en el conocimiento de la innovación realizada en otros sectores y su aplicabilidad en el turismo. La creación de redes transversales de información y la presencia del sector turístico en los planes globales nacionales y europeos de innovación son factores favorecedores para la identificación de esas las mejores prácticas.

Debe profundizarse en el conocimiento de la innovación realizada en otros sectores y su aplicabilidad en el turismo.

Para conseguir tales objetivos es imprescindible que los poderes públicos fomenten líneas de investigación científica y tecnológica, así como de apoyo a la innovación para el desarrollo e implantación de sistemas y metodologías de gestión empresarial, de generación y uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, de desarrollo de tecnologías para una gestión sostenible del negocio turístico, así como de innovación de productos turísticos.

Es imprescindible que el sector turístico español se incorpore a las líneas del nuevo Plan Nacional de I+D+i.

Es asimismo imprescindible que el sector turístico se incorpore plenamente al esfuerzo español y europeo por la innovación y participe activamente en todas las líneas y programas puestos a disposición de los diversos sectores y empresas, especialmente en el nuevo Plan Nacional de I+D+i para pymes.

# Turismo 2020

## TALENTO

Atraer, desarrollar y retener el talento dentro del sector turístico, valorizando la carrera profesional y mejorando las prácticas de liderazgo y gestión de personas.

Las personas son la base del servicio en el sector turístico. El valor estratégico de las personas no se encuentra en su capacidad de trabajo, sino en su habilidad para satisfacer al cliente, en su iniciativa y en su ilusión, entre otros aspectos. En síntesis, las personas tienen como aportación fundamental su talento. En la nueva economía turística, las personas dejan de ser engranajes sustituibles de una maquinaria impersonal y estandarizada para convertirse en componentes indispensables de un sistema orientado a generar valor y diferenciación y en una ventaja competitiva.

El valor estratégico de las personas se encuentra en su habilidad para satisfacer al cliente, en su iniciativa y en su ilusión.

### Evaluar las necesidades de formación

La realidad del sector en el área de recursos humanos está dominada por una serie de carencias que se han generado por diversas inercias históricas. Algunas de las carencias más relevantes tienen su origen en el sistema educativo-formativo del sector, en la falta de personal cualificado para responder al crecimiento del sector y en el modelo de gestión de los recursos humanos. Es necesario evaluar en profundidad la situación real del sector respecto a estos factores, para lo que es conveniente realizar un seguimiento adecuado a cada caso y proponer las líneas de acción consecuentes.

Es necesario evaluar la situación real del sector respecto a necesidades de mano de obra, formación y modelos de gestión.

### Gestión de recursos humanos: retener y atraer el talento

La redefinición del modelo de gestión de personas debe afrontarse a dos niveles: sectorial y específico de cada empresa. La elevada movilidad y rotación del personal genera problemas comunes en todo el sector, pero debe ser cada empresa u organismo el que defina el modelo a aplicar en cada caso. La actuación conjunta permitirá que el sistema turístico español cuente con profesionales con talento dispuestos a desarrollarse profesionalmente en el turismo, asegurando la disponibilidad de personas comprometidas con el futuro del sector.

La redefinición del modelo de gestión de personas debe afrontarse a dos niveles: sectorial y específico de cada empresa.

### Impulsar modelos de formación y recualificación de profesionales

Siendo la falta de cualificación del personal una de las carencias más relevantes, es necesario abordar la renovación y refuerzo de los sistemas de formación y cualificación existentes, además de impulsar nuevos programas de formación para cubrir las carencias más relevantes relacionadas con la necesidad de innovación del sector. Los colectivos prioritarios a formar son los responsables de gestionar y liderar equipos y los responsables de dirigir proyectos en las empresas y destinos turísticos.

Es necesario abordar la renovación y refuerzo de los sistemas de formación y recualificación.

# Turismo 2020

## Mejorar la percepción del empleo turístico

Ante la necesidad de contar con profesionales con talento, es preciso repositionar el sistema turístico español como un sector de interés para el desarrollo profesional de las personas, revalorizando las condiciones del empleo turístico y ofreciendo una carrera profesional atractiva.

Ello conlleva la necesidad de acometer una serie de profundos cambios en la gestión de las personas que refuercen la valorización de la carrera profesional turística. En este sentido, se deben impulsar programas de cualificación en las propias empresas, puesto que de esta manera se obtiene una mayor efectividad y motivación del personal y se debe reconocer el esfuerzo de formación que individualmente realicen las personas. Los centros educativos y formativos deben conseguir encontrar fórmulas de colaboración con el sector empresarial que faciliten, por un lado, la formación de profesionales de acuerdo a las necesidades del sector y, por otro, una correlación efectiva entre formación y puestos de trabajo.

Es preciso repositionar al sistema turístico español como un sector de interés para el desarrollo profesional de las personas.

## Atracción y cualificación de emprendedores

De los diferentes retos que establece la nueva economía turística, posiblemente el más difícil es el que se refiere a la incorporación, integración y desarrollo del talento, al no tratarse de un aspecto tangible y de impacto inmediato. Adicionalmente, para impulsar la innovación en el sector es conveniente incorporar y atraer emprendedores que puedan asumir el desarrollo de nuevos proyectos empresariales.

Para impulsar la innovación en el sector es conveniente incorporar y atraer emprendedores innovadores.

## Eje Valor al cliente

### *Nuevos requerimientos del mercado*

- Tendencia a valorar la satisfacción obtenida de los productos turísticos en función de las emociones y vivencias personales y del tiempo necesario para su consumo (value for time) en lugar de su precio (value for money).
- Reducción de la duración media de los periodos vacacionales frente a un aumento en su frecuencia.
- Importancia creciente de los turistas de mayor edad y consolidación de nuevos perfiles turísticos derivados de los cambios en las estructuras familiares.
- Demanda del uso de los avances tecnológicos para una mayor comodidad y conveniencia.
- Cambios en las formas de organización de los viajes catalizadas por el uso de Internet.

### *Carencias de adaptación al nuevo mercado*

- Falta de adaptación de los productos actuales a los nuevos requerimientos de la demanda.
- Necesidad de desarrollar nuevos productos turísticos que respondan a los nuevos segmentos de demanda.
- Nivel de satisfacción inferior en los clientes de mayor nivel de gasto
- Posicionamiento competitivo dominado por el producto sol y playa
- Falta de adaptación del proceso de marketing y comercialización a la nueva estructura del mercado.

### **OBJETIVO**

Mejorar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de España como destino turístico, convirtiendo la gestión de la relación con el cliente y su satisfacción en el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de los productos.

España cuenta con una posición de liderazgo turístico internacional. El incremento del número de visitantes ha sido continuo en los últimos años, un logro que, aunque no pueden ocultar otras carencias, pone en evidencia que España cuenta con una amplia base de clientes que obtiene un elevado nivel de satisfacción de su visita y elige repetidamente el destino para sus viajes o vacaciones.

España cuenta con una amplia base de clientes que obtiene un elevado nivel de satisfacción y fidelidad.

# Turismo 2020

Ahora bien, diversos indicadores muestran que el nivel de competitividad de España en determinados factores está descendiendo y que está reduciéndose el nivel de rentabilidad del producto sol y playa, que concentra el 75% de la demanda receptora.

Está reduciéndose el nivel de rentabilidad del producto sol y playa, que concentra el 75% de la demanda receptora.

España ha realizado un importante esfuerzo por desarrollar nuevos productos turísticos y captar nuevos segmentos de demanda en las últimas décadas. El turismo cultural, de congresos y convenciones y de golf son algunos de los ejemplos de productos que han inducido un crecimiento que ha permitido diversificar la demanda de nuestro país. Al respecto, se puede afirmar que España está dejando atrás la situación de monocultivo que la ha caracterizado durante décadas y que, por tanto, ha sabido poner en valor nuevos recursos turísticos y aprovechar las oportunidades que le ha ofrecido el mercado. En este mismo sentido, y de acuerdo a las conclusiones del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, es necesario que este proceso de transformación no solamente se mantenga, sino que se intensifique.

España ha realizado un importante esfuerzo por desarrollar nuevos productos turísticos y captar nuevos segmentos de demanda. Es necesario que se mantenga y se intensifique este proceso de transformación.

## Adaptación de los productos actuales y desarrollo de nuevos productos

Entre las directrices definidas en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 destaca la apuesta por el crecimiento cualitativo frente al cuantitativo; el valor añadido frente al precio; la diferenciación frente a la estandarización; y la rentabilidad frente al volumen, para lo cual se debe afrontar una doble transformación. Por un lado, adaptar los productos turísticos ofrecidos a los clientes actuales a los nuevos hábitos y preferencias de compra y consumo, puesto que es necesario reforzar la competitividad y rentabilidad de los productos y destinos actuales. Por otro, desarrollar nuevos productos turísticos y captar nuevos segmentos de mercado que permitan aprovechar las oportunidades existentes y alcanzar los retos definidos en términos de perfil de demanda, capacidad de gasto y rentabilidad.

Adaptar los productos turísticos a los nuevos hábitos y preferencias de compra y consumo de los clientes es necesario para reforzar la competitividad y rentabilidad de los productos y destinos actuales.

Esta evolución lleva asociada la definición de un modelo estratégico basado en las nuevas ventajas competitivas y que aporte un mayor valor al mercado y al cliente, desde la especialización y diferenciación de los productos y destinos turísticos.

## Reposicionamiento competitivo en el mercado

La imagen de España, de acuerdo al análisis de demanda realizado para el Turismo 2020, está en gran medida asociada al turismo de masas en el segmento de sol y playa, lo que implica un respaldo muy evidente de la demanda a este producto turístico y a los destinos que lo ofrecen.

Es necesario modificar el posicionamiento competitivo de España en el mercado, de manera que los atributos relacionados con nuestro país sean más coincidentes con la realidad actual.

No obstante, es necesario modificar el posicionamiento competitivo de España en el mercado, de manera que los atributos relacionados con nuestro país sean más coincidentes con la realidad actual y más acordes con la variedad de los productos turísticos que ofrece. Este es un propósito estratégico a largo plazo que requerirá el esfuerzo de todos, tanto de los responsables de la promoción y la comercialización de los destinos, productos y ofertas turísticas como de los prestadores de servicios.

# Turismo 2020

## Adaptación de los procesos de marketing y comercialización al nuevo entorno

Los procesos de marketing y comercialización requieren, por un lado, su adaptación a los hábitos y preferencias cambiantes de los clientes actuales y, por otro, responder a las nuevas reglas del mercado y del entorno competitivo de cada uno de los nuevos productos turísticos a desarrollar. La función de promoción, desarrollada tradicionalmente por los entes públicos, y la de venta, propia de la iniciativa privada, deben pasar a estar dominadas por los principios del marketing, tomando al cliente como referente e induciendo una relación más directa entre oferta y demanda. La complementariedad de los esfuerzos público-privados en este nuevo escenario competitivo constituirá la palanca necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos de mercado.

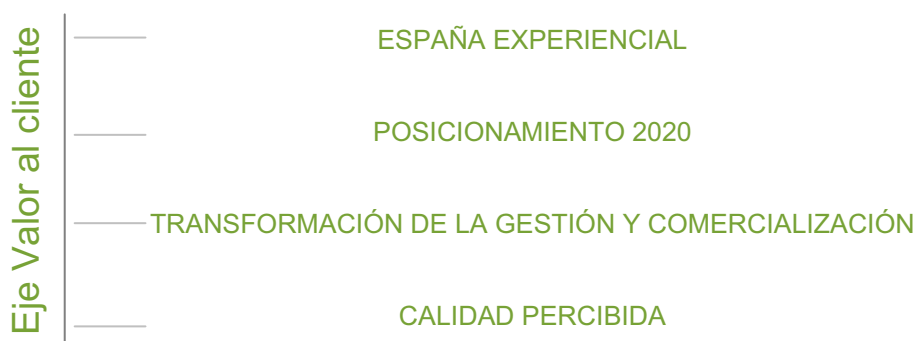
La función de promoción, desarrollada tradicionalmente por los entes públicos, y la de venta, propia de la iniciativa privada, deben pasar a estar dominadas por los principios del marketing, tomando al cliente como referente.

## Generalización de un nuevo concepto de la calidad experiencial y la cultura del detalle

Los esfuerzos realizados en marketing y comercialización perderán efectividad si el producto ofrecido finalmente no responde a las expectativas generadas. Por este motivo, la estrategia de valor añadido debe trasladarse de forma efectiva a los servicios turísticos. No es suficiente con ofrecer un servicio que responda a los requerimientos; es necesario generar el servicio que revalorice los atributos intangibles y emocionales que deben producirse en la relación entre la oferta y el cliente. La generalización de la cultura del detalle unida a la eficiencia del servicio, será la combinación que impulse el incremento de la satisfacción del cliente. La consolidación de esta estrategia permitirá construir nuevas ventajas competitivas basadas en la relación con el mercado y el valor experiencial y singular de los productos y destinos españoles. En este escenario, el reposicionamiento de nuestro país en el mercado será una realidad.

La generalización de la cultura del detalle, unida a la eficiencia del servicio, impulsará el incremento de la satisfacción del cliente y la construcción de nuevas ventajas competitivas basadas en la relación con el mercado.

## ESTRATEGIAS





# Turismo 2020

## ESPAÑA EXPERIENCIAL

Desarrollar la “España Experiencial” promoviendo la generación de productos turísticos de alto valor para el cliente, con referentes de amplio reconocimiento basados en la identidad y singularidad de los destinos.

### Productos actuales y nuevos productos

España debe responder a los retos y oportunidades del mercado adaptando y enriqueciendo los productos actuales y diseñando nuevos productos. Se trata, en definitiva, de crear más valor para el cliente en los productos tradicionales y de diseñar nuevas propuestas que presenten una atractiva oferta de experiencias diferenciadas de la competencia y en línea con las nuevas exigencias del mercado. Estos productos deben posicionar a España como un destino capaz de generar experiencias únicas de alto valor para el cliente.

El objetivo es crear más valor para el cliente en los productos tradicionales y de diseñar nuevas propuestas en línea con las nuevas exigencias del mercado.

Para asegurar un crecimiento enriquecedor y competitivo es necesario alcanzar una combinación equilibrada de productos turísticos a nivel nacional y particular de los destinos turísticos. Como punto de referencia se pueden definir las siguientes categorías de productos turísticos:

- Productos de interés estratégico; aquéllos que cuentan con un avanzado nivel de implantación y acogen a la gran mayoría de demanda turística que recibe nuestro país.
- Productos de alto potencial; productos en fase de crecimiento, con un nivel de implantación limitado en los destinos turísticos, pero que responden a los patrones prioritarios de gasto, rentabilidad, desestacionalización y enriquecimiento competitivo.
- Productos de interés especial; productos de peso específico limitado, pero que pueden realizar contribuciones significativas al crecimiento cualitativo de los destinos turísticos españoles.

Se pueden definir las siguientes categorías de productos turísticos: productos de carácter estratégico, de alto potencial y de interés especial.

### Establecimiento de modelos de especialización para los productos y destinos de mayor peso

El rico patrimonio natural y cultural español, así como el importante volumen de empresas con elevados niveles de calidad en sus equipamientos y servicios permiten la creación de un portafolio de productos desestacionalizadores de la actividad turística, dirigido a

# Turismo 2020

grupos de compra con elevados niveles de gasto y capaces de valorar la singularidad de las propuestas.

El crecimiento competitivo de los destinos turísticos españoles debe basarse en los principios de especialización y diferenciación. Para asumir este reto, el sistema turístico español necesita desarrollar sus capacidades y procesos de planificación, gestión y diseño de producto, que van desde la revisión del portafolio de producto hasta la concreción de los modelos de implantación territorial y la definición de su valor experiencial.

El crecimiento competitivo de los destinos turísticos españoles debe basarse en los principios de especialización y diferenciación.

## Marketing segmentado

La base de clientes que tiene España y el modelo de relación que puede desarrollar con el mercado constituyen una fuente de ventajas competitivas a la que otros destinos no pueden acceder. La diferenciación estratégica debe iniciarse con la aplicación de un modelo de marketing más innovador y adaptado a las nuevas tendencias de la demanda que el que puedan llegar a aplicar otros destinos. La primera decisión estratégica en marketing es la definición del modelo de segmentación del mercado. Una visión diferencial del mercado implica una estrategia de segmentación diferente.

La diferenciación estratégica debe iniciarse con la aplicación de un modelo de marketing innovador y adaptado a las nuevas tendencias de la demanda.

La diversidad de nuestro país y la amplitud del mercado potencial admiten la aplicación de diferentes modelos de segmentación. España debe aprovechar esta oportunidad y complementar el modelo de segmentación tradicional, de carácter motivacional, con un modelo por perfiles de comportamiento actitudinales o con cualquier otro modelo que se fundamente en factores relevantes del mercado.

Una visión diferencial del mercado implica una estrategia de segmentación diferente.

En base a este nuevo modelo de segmentación, se definirán nuevas líneas de productos, prioritariamente de marcado carácter experiencial, contenido singular y valor emocional; productos, por tanto, que de cara al horizonte 2020 tengan un carácter estratégico (nuevos segmentos por tendencias demográficas, altos niveles de renta, etc.) o productos que desarrollen motivaciones específicas. Este enfoque de innovación requiere la adaptación de la metodología y herramientas habitualmente utilizadas para el diseño de productos turísticos. El esfuerzo realizado en esta dirección genera un avance significativo en la capacidad de comprensión del mercado y en el diseño de destinos turísticos que, a través de la renovación continua de su oferta turística, conseguirán un crecimiento cualitativo.

En base al nuevo modelo de segmentación se definirán nuevas líneas de productos, prioritariamente de marcado carácter experiencial, contenido singular y valor emocional.

El modelo de marketing y comercialización debe desarrollarse desde una concepción conjunta público-privada y adaptarse a cada una de las categorías de productos definidos, facilitando una acción especializada por producto, segmentada y eficiente. El impulso de sistemas y mecanismos de medición del rendimiento de los recursos públicos dirigidos a la acción promocional y de apoyo a la comercialización permitirá revisar los planes de acción de acuerdo a su rendimiento, sin perder de vista la necesidad de mantener su orientación estratégica.

El impulso de sistemas y mecanismos de medición del rendimiento permitirá revisar los planes de acción de acuerdo al retorno obtenido, sin perder de vista la necesidad de mantener su orientación estratégica.

# Turismo 2020

## POSICIONAMIENTO 2020

Alcanzar un posicionamiento turístico nuevo y diferencial para la creación de valor de cara al horizonte 2020 mediante la combinación de atributos comunes y otros diferenciales según clientes-productos.

Alcanzar un nuevo posicionamiento competitivo de España y sus destinos turísticos en el mercado, basado en el equilibrio entre lo que somos, cómo nos ven y lo que queremos ser, constituye uno de los retos prioritarios establecidos por el Plan Español del Turismo Horizonte 2020. El posicionamiento viene condicionado por la evolución del mercado y las acciones de los competidores. Por tanto, la consecución del posicionamiento deseado debe entenderse como el resultado agregado de los esfuerzos de todos los agentes involucrados en el sector turístico, tanto en la actividad de promoción como en la generación de la experiencia turística.

### Mejor conocimiento del posicionamiento

Para definir con solvencia una estrategia es necesario partir del conocimiento en profundidad del posicionamiento actual de los productos y destinos españoles en la mente del consumidor y en qué nos diferencia de los distintos competidores. Este conocimiento debe ser capaz de identificar el posicionamiento actual para cada uno de los mercados y segmentos de demanda objetivo, porque los beneficios esperados y los criterios de selección del destino son diferentes, así como los atributos asociados a la marca.

### Trabajar con producto que mejoren el posicionamiento

La existencia de una imagen de marca que recoge los principales beneficios que diferencian al destino turístico España debe combinarse con una estrategia de posicionamiento que tenga en cuenta la aproximación a los diferentes segmentos de la demanda. En un consumo basado en la individualización es preciso avanzar introduciendo valores emocionales y una mayor personalización para cada turista.

La imagen no puede construirse prescindiendo del producto existente, por lo que para conseguir un nuevo posicionamiento es preciso trabajar en el desarrollo de productos que permitan evolucionar la oferta hacia ese nuevo entorno más individual y experiencial. Es importante recordar que cuando las campañas de imagen y comunicación chocan frontalmente con los valores a los que tradicionalmente se asocia la imagen de España, éstas pierden capacidad de penetración en la mente del público y no alcanzan índices de efectividad destacados; de ahí la necesidad de trabajar en la oferta que más contribuye a la creación de la imagen buscada.

Es necesario alcanzar un nuevo posicionamiento basado en el equilibrio entre lo que somos, cómo nos ven y lo que queremos ser.

El posicionamiento deseado debe entenderse como el resultado de los esfuerzos de todos los agentes involucrados en el sector turístico.

Es necesario partir del conocimiento en profundidad del posicionamiento actual de los productos y destinos en la mente del consumidor y en qué nos diferencia de los distintos competidores.

La existencia de una imagen de marca debe combinarse con una estrategia de posicionamiento que tenga en cuenta la diferente aproximación a cada segmento de la demanda.

Cuando las campañas de imagen y comunicación chocan frontalmente con los valores a los que tradicionalmente se asocia la imagen de España pierden capacidad de penetración.

# Turismo 2020

Los clientes satisfechos y fieles a nuestro país constituyen un activo fundamental sobre el que apoyar actuaciones que aproximen la imagen de España a la realidad y al posicionamiento competitivo deseado. El marketing relacional o los programas de fidelización son algunos de los modelos o instrumentos que se deben impulsar a diferentes niveles, tanto de productos como de destinos.

Los clientes satisfechos y fieles a nuestro país constituyen un activo fundamental sobre el que apoyarnos.

## Llegar a los prescriptores de opinión para penetrar en los nuevos mercados

La apertura de nuevos mercados turísticos de gran potencial precisa de una apuesta por penetrar en la mente de estos nuevos consumidores en los que España tiene actualmente un bajo posicionamiento. La creación de alianzas con marcas ajenas al sector turístico pero directamente vinculadas a atributos positivos y valores asociados a España en esos mercados permitirá lograr una mayor notoriedad y multiplicar el impacto.

La creación de alianzas con grandes marcas en mercados lejanos permitirá lograr una mayor notoriedad y multiplicar el impacto.

## Las marcas, imagen del posicionamiento

Si el reposicionamiento de España ha pasado a ser uno de los retos prioritarios del sector, es necesario adaptar en consecuencia las directrices de comunicación y promoción de España y de sus destinos turísticos, considerando tanto los esfuerzos públicos como los privados. Entre las nuevas directrices a considerar destaca la necesidad de realizar una acción de marketing y promoción segmentada. La propuesta de posicionamiento deseada debe contemplar la diversidad de realidades, productos, destinos y recursos con los que cuenta nuestro país, de manera que se favorezca la generación de perfiles diferenciados para cada uno de ellos.

Es necesario realizar una acción de marketing y promoción segmentada frente al modelo de promoción masiva que se ha venido realizado durante muchos años.

La elaboración de planes de marketing vinculados a los productos turísticos y una definición más precisa de los segmentos y perfiles de demanda objetivo de las diferentes actividades de comunicación y promoción constituye un cambio de enfoque consecuente con las directrices estratégicas previas.

## La importancia de construir un posicionamiento en los segmentos 2020

Las nuevas tecnologías y modelos de comunicación social generan un espacio de oportunidad para el que nuestro país está especialmente preparado. Pero, además de la utilización de Internet como soporte para las acciones de comunicación, colaboración, relación y fidelización con los actuales turistas, es preciso utilizar el elevado potencial que tiene la red para la creación de imagen y mejorar el atractivo y posicionamiento de nuestro país entre los segmentos de demanda más jóvenes para los cuales Internet es su principal medio de comunicación y de ocio.

Es preciso utilizar el elevado potencial de Internet para la creación de imagen y mejorar el atractivo y posicionamiento de nuestro país entre los segmentos de demanda más jóvenes.

# Turismo 2020

## TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Impulsar la transformación de los procesos de comercialización, potenciando la gestión de la relación con el cliente y la adaptación permanente a los nuevos entornos y espacios de relaciones creados por las tecnologías, canales y tendencias.

### Fortalecer las capacidades y conocimientos sobre nuevos modelos de gestión comercial, canales y tendencias

Los cambios producidos en los hábitos de compra de los consumidores, y como consecuencia en la cadena de valor del sector turístico, están induciendo un cambio sustancial en el proceso de marketing y comercialización del sector. El crecimiento de las compras a través de Internet, la consolidación del modelo de transporte aéreo impulsado por las compañías de bajo coste, los nuevos hábitos de organización del viaje o la necesidad de vender productos de valor añadido están exigiendo que la actividad de venta tradicional realizada por la mayoría de empresas turísticas o la promoción genérica realizada desde los entes públicos se transformen en un proceso de marketing y comercialización que permita responder eficazmente a la nueva realidad del mercado.

La implantación de un nuevo proceso de marketing y comercialización, caracterizado por su proactividad, debe basarse en la actuación segmentada y la aproximación del producto al mercado.

La implantación de este nuevo proceso de marketing y comercialización, caracterizado por destacadas dosis de proactividad, corresponde al objetivo de impulsar una evolución del portafolio de producto y de reposicionar España en el mercado. Para ello, fortalecer las capacidades y conocimientos a los nuevos modelos de marketing es la primera condición de partida.

### Definir estrategias de comercialización diferenciadas

El nuevo proceso de marketing y comercialización debe diferenciar el modelo por categorías de producto, aproximar la oferta a la demanda y constituir un apoyo eficiente a la venta. Este reto incumbe a todas las partes y sólo puede abordarse desde la colaboración público-privada. Esta adaptación no puede hacerse de forma estandarizada, sino que debe construirse desde el conocimiento y comprensión de los segmentos de mercado objetivo y la nueva realidad de la cadena de valor correspondiente a cada uno de los productos turísticos seleccionados.

El modelo de marketing debe diseñarse desde la colaboración público-privada y construirse desde el conocimiento de los segmentos de mercado y la nueva realidad de la cadena de valor correspondiente a cada uno de los productos turísticos.

El diseño de los planes específicos de marketing y de apoyo a la comercialización para cada uno de los segmentos de demanda debe basarse en las necesarias investigaciones de mercado y procesos de planificación de alto valor técnico y profesional. En cualquier caso, el alcance de la actuación debe adaptarse a los objetivos definidos. Así pues, los productos de interés estratégico que están dominando la realidad actual del sector, como son el sol y playa, la cultura o el turismo urbano, deben ser los que sigan recibiendo

# Turismo 2020

la mayor atención por parte de todos los agentes. Sin embargo, otros productos de menor peso específico pero con un elevado potencial de crecimiento competitivo, como puede ser el turismo de salud o bienestar, el turismo de montaña o el turismo náutico, deben recibir la atención necesaria hasta alcanzar una posición destacada en el mercado. Igualmente, los productos de interés especial deben ser objeto de un plan de acción específico según el entorno de oportunidad existente en cada caso.

El modelo de venta tradicional aplicado al producto de sol y playa está mostrándose insuficiente para alcanzar los objetivos requeridos en la implantación de un modelo turístico dominado por productos de valor añadido. En la medida que la oferta española mantenga la actividad de venta como el modelo de relación fundamental con el mercado, los clientes que se captan no favorecerán el crecimiento cualitativo y enriquecedor de la oferta, por lo que es imprescindible redefinir el proceso de marketing y comercialización.

Ahora bien, diversos productos o segmentos de mercado que se caracterizan por requerir la intervención de operadores o intermediarios que aporten valor, personalización, garantía o integración deben recibir el soporte correspondiente. Especial atención requieren aquellos agregadores de oferta o articuladores de producto que se orientan a la generación de experiencias diferenciadas y singulares, que pueden constituir una pieza fundamental en la consolidación de la estrategia de valor añadido para los destinos turísticos españoles.

Diversos productos o segmentos de mercado que se caracterizan por requerir la intervención de operadores o intermediarios que aporten valor, personalización, garantía o integración deben recibir el soporte correspondiente.

## Gestionar las relaciones con el cliente e impulsar la presencia en Internet

El proceso de marketing y comercialización debe ser el referente de un nuevo modelo de relación de España y sus destinos con el mercado y el cliente. Este proceso debe responder a dos propósitos: retener a los clientes actuales y captar a nuevos clientes de alto valor. Los clientes que recibe España en la actualidad constituyen un activo fundamental para conseguir un modelo de marketing singular, puesto que otros países no disponen de una base de clientes como la nuestra. Es, por tanto, un factor destacado para comercializar los productos actuales y los nuevos y reforzar la relación directa entre el cliente y el destino.

Los clientes actuales que recibe España constituyen un activo fundamental para conseguir un modelo de marketing singular.

De igual manera, se deben considerar todos aquellos canales o modelos de comercialización dominados por las TIC's, como es el caso de Internet. Estos canales están evolucionando desde una función meramente transaccional a la configuración de productos turísticos de valor y personalizados a los requerimientos específicos de cada perfil de cliente. Por tanto, con el doble propósito de estar presente en los canales más utilizados por los mercados y de aprovechar su capacidad de generar valores diferenciados, la oferta turística española debe tener una presencia destacada en los canales digitales.

Se deben considerar todos aquellos canales o modelos de comercialización dominados por las TIC's, como es el caso de Internet.

# Turismo 2020

## Nuevos modelos de colaboración pública y público-privada

La configuración final de los nuevos procesos de marketing y comercialización adaptados a cada una de las categorías de productos consideradas requiere de una adaptación de sus estructuras, agentes y roles. La necesaria colaboración público-privada e interadministrativa debe encontrar nuevos modelos de configuración y trabajo en red a través de la adopción de estrategias de cooperación, colaboración y corresponsabilidad.

La necesaria colaboración público-privada e interadministrativa debe encontrar nuevos modelos de configuración y trabajo en red.

## CALIDAD PERCIBIDA

Impulsar una cultura del detalle y atención al cliente antes, durante y después del viaje, capaz de mejorar la calidad percibida con parámetros de servicio y satisfacción del cliente.

## Conocer al cliente como base para la definición de estrategias de retención y captación

Las investigaciones sobre la demanda turística actual y sus tendencias señalan la aparición de nuevos comportamientos que afectan tanto a las motivaciones como a los niveles de exigencia en los servicios turísticos. El cliente está ahora más informado y cuenta con una importante experiencia turística, por lo que han ganado importancia aspectos como la singularidad, el carácter o la interacción con el destino que visita. Exigencias sobre la calidad ambiental, el confort de las instalaciones, el cuidado en la decoración o la personalización del servicio aparecen crecientemente entre los elementos que influyen en las decisiones de compra de los turistas.

Han aparecido nuevos comportamientos que afectan tanto a las motivaciones como a los niveles de exigencia en los servicios turísticos.

## Productos de alto valor y liderazgo en eficiencia

La demanda turística, que antes se conformaba con obtener los beneficios básicos de los productos que consumía, se ha vuelto más exigente y busca experiencias enriquecedoras que, en parte, se conforman por la agregación de múltiples detalles tangibles, intangibles y emocionales. En este sentido, aunque el precio continúa teniendo un peso importante en la elección del destino, la calidad del servicio y de la experiencia en su conjunto es cada vez más un factor prioritario en la decisión de compra. Así, España debe ofrecer productos de alto valor, sin renunciar al liderazgo en eficiencia.

Aunque el precio continúa teniendo un peso importante en la elección del destino, la calidad del servicio y de la experiencia en su conjunto es cada vez más un factor prioritario en la decisión de compra.

En una etapa de intenso crecimiento de las exigencias de la demanda, España ha reforzado su capacidad de competir en calidad ofrecida, lo que demuestra el compromiso del sector por impulsar esta estrategia. Pero todo indica que todavía estamos en estados intermedios de evolución y que se deben intensificar los esfuerzos en esta dirección.

# Turismo 2020

## La calidad percibida por el cliente, importancia de los detalles

El enriquecimiento de la experiencia turística requiere la puesta en valor de los atributos intangibles y emocionales de los productos turísticos. La cultura del detalle, la dimensión emocional del servicio y la relación con el cliente constituyen atributos diferenciales que deben ser reforzados a través de actuaciones asumidas por las propias empresas individualmente y de forma colectiva a través de programas impulsados desde la colaboración público privada.

La cultura del detalle, la dimensión emocional del servicio y la relación con el cliente constituyen atributos diferenciales que deben ser reforzados.

Esta cultura del detalle también es importante en lo que se refiere al espacio turístico, que tiene la necesidad de apoyar su competitividad en la puesta en valor de elementos diferenciales y únicos.

## La calidad como elemento de diferenciación en los mercados y de mejora en la gestión

La adopción de sistemas de autorregulación y aseguramiento de la calidad por las empresas y los destinos turísticos españoles ha contribuido, sin duda, a la consecución de logros destacados en la calidad del producto turístico. Ahora bien, la necesidad de intensificar esta evolución requiere actualizar y reforzar los sistemas de aseguramiento de la calidad de acuerdo a los nuevos retos. Las directrices a considerar son: extensión y generalización, cultura del detalle, satisfacción del cliente y calidad percibida.

Es necesario actualizar y reforzar los sistemas de aseguramiento de la calidad de acuerdo a los nuevos retos.

La mejora de la gestión de la atención al cliente debe complementarse con especialización y promoción segmentada, y el refuerzo de los servicios asociados a la garantía ofrecida por el sistema de certificación.

El objetivo principal de la Administración General del Estado desde hace más de diez años ha sido contribuir a la preparación de las empresas y destinos turísticos para que adapten sus servicios al ritmo que exigen las tendencias del mercado. A tal fin, se deben impulsar un conjunto de estrategias y actuaciones que sitúen al turista como centro de atención y perspectiva para la mejora competitiva de nuestro país.

Es preciso llevar a cabo labores de consolidación y transferencia para que el compromiso con la calidad turística sea un instrumento capaz de añadir un valor suplementario a los productos turísticos y que cuente con el reconocimiento y apreciación de la demanda.

Se abre una nueva etapa con una nueva meta: la calidad experiencial. Es necesario trabajar para conseguir que el sistema pase a ser dirigido y gestionado por sus destinatarios en primera instancia: los empresarios turísticos y las administraciones turísticas locales, con el necesario apoyo de la Administración General del Estado y de las comunidades autónomas. Se trata, pues, de trabajar con un horizonte definido y claro en el cual se lleven a cabo las labores de consolidación y transferencia necesarias para que el compromiso con la calidad turística sea un instrumento preciso y eficiente, capaz de añadir un valor suplementario a los productos turísticos que las empresas ponen en el mercado y que cuente con el reconocimiento y apreciación de la demanda.



## Eje Sostenibilidad del modelo

### *Nuevos requerimientos del entorno*

- Demanda de la sociedad de una mayor contribución económico-social por unidad carga requerida de la actividad turística.
- Mayor valoración de los atributos medioambientales de los destinos y mayor exigencia sobre la gestión ambiental turística.
- Demanda de la sociedad receptora de una mayor contribución de la actividad turística a la preservación de la cultura, valores y entornos naturales propios.
- Exigencia de la demanda de una mayor diferenciación y especialización de los destinos turísticos.
- Necesidad de paliar el efecto de concentración y saturación provocado por la actividad turística.

### *Carencias de adaptación al nuevo entorno*

- Desequilibrio socioterritorial de los beneficios socioeconómicos del turismo por la concentración de la actividad, principalmente en los destinos del litoral.
- Sobreexplotación de determinados recursos y destinos turísticos que amenaza con superar su capacidad de carga.
- Utilización intensiva del territorio y de los recursos naturales que afectan al valor y la imagen del producto.
- Declive de algunos destinos importantes de la costa derivado de la falta de inversión en su mantenimiento.
- Dificultad para asegurar las infraestructuras y suministros de servicios básicos con repercusión en la calidad del hábitat.
- Inexistencia de un análisis del coste de oportunidad de los desarrollos urbanísticos que compromete nuevos crecimientos futuros.

### OBJETIVO

Mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial.

Los destinos turísticos son el escenario en el que se desarrolla la experiencia turística. A nivel estratégico, el destino turístico se define a partir de la matriz producto-mercado y los valores de imagen y posicionamiento. A nivel operativo, los destinos turísticos están formados por el agregado de recursos, oferta de servicios, infraestructuras y equipamientos, administraciones y sociedad receptora.

# Turismo 2020

Así pues, los destinos turísticos constituyen el punto de encuentro de numerosos interlocutores de diferente perfil, objetivos, intereses y modelo de actuación, que no siempre están relacionados directamente con la actividad turística. Ahora bien, la realidad demuestra que todos los participantes tienen un papel relevante en el desarrollo a corto y largo plazo del destino y, por tanto, es imprescindible compatibilizar y encontrar el equilibrio entre todos ellos, por lo que la sostenibilidad constituye el reto por excelencia del sector a largo plazo.

Los destinos turísticos constituyen el punto de encuentro de numerosos interlocutores. Es imprescindible compatibilizar y encontrar el equilibrio entre todos ellos, por lo que la sostenibilidad constituye el reto por excelencia del sector a largo plazo.

La competitividad de los productos turísticos ha sido la preocupación más relevante del sector en las últimas décadas y debe seguir siéndolo en el futuro, pero este concepto ha sido superado por el de sostenibilidad, de mayor alcance y en el que se incluyen otros ámbitos de gestión que no corresponden directamente al sector turístico y en los que, en el pasado, se han aplicado criterios no coincidentes con los intereses del sector que pueden haber condicionado la competitividad de los destinos turísticos.

## Compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social

La industria turística española ha generado grandes aportaciones a la sociedad, pero debe responder continuamente a las exigencias crecientes de una demanda ávida de nuevas y más ricas experiencias y reaccionar al crecimiento y desarrollo constante de los competidores. El nivel de liderazgo internacional que actualmente ostenta España solamente se puede defender sobre la base de la sostenibilidad, generando un equilibrio enriquecedor entre el sector turístico y su entorno, y viceversa.

Es necesario revisar el ritmo y modelo de crecimiento de la actividad turística, a la vez que el sector debe encontrar los mecanismos efectivos para incorporar sus requerimientos de competitividad-sostenibilidad en aquellos ámbitos que lo requieran.

Así pues, las prioridades de actuación en sostenibilidad deben contemplar la comprensión de los impactos que genera el sector sobre el entorno, además de los generados por el entorno sobre el sector. En este sentido, es necesario revisar el ritmo y modelo de crecimiento de la actividad turística, a la vez que el sector debe encontrar los mecanismos efectivos para incorporar sus requerimientos de competitividad-sostenibilidad en aquellos ámbitos que lo requieran.

La cultura de la sostenibilidad está iniciando su implantación en nuestra sociedad y, consecuentemente, en el sector turístico. Las conclusiones extraídas del proceso de reflexión provocado por el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 reclaman una mayor intensidad en esta evolución, por lo que es necesario impulsar acciones de sensibilización y divulgación.

Es preciso fomentar la transparencia de la comunicación del sector con la sociedad, así como encontrar un equilibrio entre los distintos intereses de clientes, comunidad receptora, instituciones públicas, empleados de las empresas turísticas y trabajadores de las empresas vinculadas al sector.

En el sector turístico se entiende por responsabilidad social la correspondencia entre objetivos económicos, sociales y ambientales y la estrategia empresarial, al objeto de fomentar la transparencia de la comunicación del sector con la sociedad, así como un equilibrio entre los intereses de las diferentes partes involucradas en la actividad turística: clientes, comunidad receptora, instituciones públicas, empleados de las empresas turísticas y trabajadores de las empresas vinculadas al sector.

# Turismo 2020

La importancia actual de la responsabilidad social responde al cambio que se viene produciendo desde hace unos años en el ámbito empresarial, siendo evidente el hecho de que el beneficio económico que produce la actividad turística (a corto plazo) debe conllevar un beneficio social y ecológico (a medio y largo plazo).

## Reforzar los procesos estratégicos de los destinos turísticos

En la actual fase de desarrollo del sector turístico en España, la mejora de la sostenibilidad del modelo turístico español debe alcanzarse actuando a dos niveles: reforzando los procesos de planificación y gestión, que deben garantizar que en el futuro no se reproduzcan los errores del pasado, y adaptando los destinos turísticos a los nuevos requerimientos de la demanda.

La mejora de la sostenibilidad del modelo turístico español debe alcanzarse actuando a dos niveles: reforzando los procesos de planificación y gestión y adaptando los destinos turísticos a los nuevos requerimientos de la demanda.

La revisión y refuerzo de los procesos estratégicos de los destinos turísticos -es decir, aquéllos en los que se diseñan y planifican- constituye una de las tareas pendientes más relevantes. Todos los esfuerzos que se realicen sobre los destinos más maduros resultarán insuficientes e infructuosos si otros destinos en fases avanzadas de desarrollo o en crecimiento no corrigen su modelo turístico. Debe ser interés de todas las partes, administración y empresarios, reorientar sus acciones para garantizar que los destinos se adapten a los requerimientos del mercado a largo plazo.

## Gestionando la madurez de los destinos turísticos

La madurez alcanzada por diversos destinos turísticos requiere actuaciones enfocadas sobre aquellas áreas que demuestren mayor agotamiento, impulsando proyectos de reforma integral donde sea necesario y priorizando un esfuerzo generalizado y continuo de reforma y rehabilitación tanto de la oferta turística como de los entornos urbanos y medioambientales, que constituyen el escenario en el que tiene lugar la actividad turística.

Las actuaciones integrales en destinos turísticos deben estar orientadas a generar nuevos modelos de referencia y efecto demostración sobre la globalidad del sector, tanto español como internacional.

Las actuaciones integrales en destinos turísticos deben estar orientadas a generar nuevos modelos de referencia y efecto demostración sobre la globalidad del sector, tanto español como internacional.

## Desestacionalización y reequilibrio socio-territorial

La desestacionalización y el reequilibrio socio-territorial siguen siendo prioridades que debe asumir el modelo turístico español para impulsar la mejora de la sostenibilidad y competitividad de nuestro país. Éstas requieren la redefinición de los productos ofrecidos y una adaptación de la oferta turística a las nuevas motivaciones y requerimientos de la demanda.

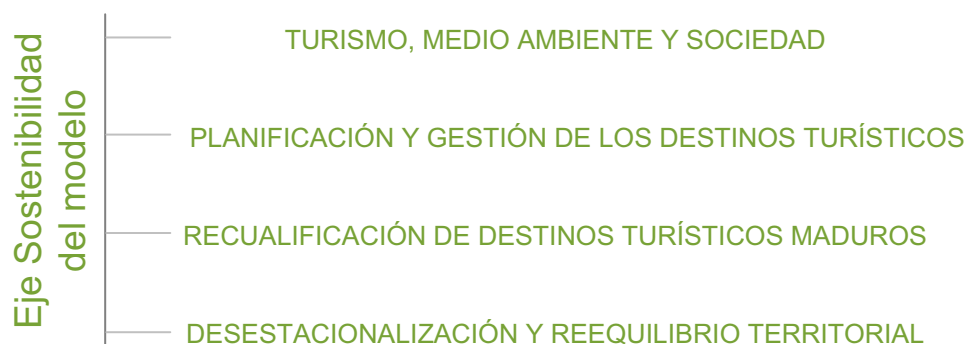
Diferenciación y especialización son las directrices estratégicas que deben impulsar la corrección de inercias del pasado, por su capacidad de generar un crecimiento cualitativo basado en las nuevas tendencias de la demanda.

Diferenciación y especialización son las directrices estratégicas que deben impulsar la corrección de inercias del pasado, por su capacidad de generar un crecimiento cualitativo basado en las nuevas tendencias de la demanda:

# Turismo 2020

- La diferenciación más efectiva es aquella que se basa en los atributos y rasgos propios y únicos del destino, como son los activos culturales y naturales que, complementados con la oferta y equipamientos adecuados, permiten construir una experiencia completa y singular de gran valor para el cliente.
- La especialización requiere ofrecer las mejores prestaciones a nivel internacional para una determinada categoría de producto y la actualización continuada de la propuesta de valor, de acuerdo a la evolución de la demanda y el entorno competitivo.

## ESTRATEGIAS



## TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y SOCIEDAD

Avanzar en la asunción de compromisos por la sostenibilidad y en el desarrollo de fuertes prototipos integrales de referencia con proyección internacional en actividades empresariales y destinos costeros, culturales, patrimoniales y de naturaleza

Diversos estudios e informes han puesto de manifiesto en los últimos años las carencias que afectan a la sostenibilidad de la actividad turística. El área más crítica para la mejora de la sostenibilidad del modelo turístico tiene que ver con la ocupación del territorio, tanto por los excesos que se han producido en determinados casos como por los desequilibrios generados por el modelo de urbanismo aplicado. En ocasiones, esta ocupación del territorio producida en los destinos turísticos no ha sido protagonizada por el sector, sino, por ejemplo, el desarrollo de la primera residencia o el turismo residencial

El área más crítica para la mejora de la sostenibilidad del modelo turístico tiene que ver con la ocupación del territorio, tanto por los excesos que se han producido en determinados casos como por los desequilibrios generados, por el modelo de urbanismo aplicado.

# Turismo 2020

están condicionando la sostenibilidad del territorio y, lo más preocupante, la competitividad de los destinos turísticos.

## Conocer los impactos generados y proteger el paisaje

El sector debe realizar avances sustanciales por la sostenibilidad del modelo turístico español, lo que requiere, en primer lugar, conocer en profundidad los impactos generados por el sector sobre el entorno y establecer unas bases realistas de futuro de los destinos turísticos tomando como referencia la situación actual del sector y del territorio en el que se desarrolla la actividad turística.

En primer lugar, es preciso conocer en profundidad los impactos generados por el sector sobre el entorno, y establecer unas bases realistas de futuro de los destinos turísticos.

## Medir los resultados

Las demandas de la sociedad, el mercado y el sector requieren que los compromisos adquiridos y las actividades que se vayan desarrollando en beneficio de la sostenibilidad del modelo se consoliden y garanticen la obtención de resultados positivos. De todas formas, no se puede obviar el impacto que puede tener la inercia sobre la evolución de determinados indicadores; por tanto, el seguimiento de éstos tiene también la intención de influenciar sobre la toma de decisiones de los agentes a corto plazo.

El seguimiento de indicadores tiene la intención de influir sobre la toma de decisiones de los agentes a corto plazo.

## Involucrar a todos

La involucración de todos los agentes, públicos y privados, la sociedad en general y los propios clientes, consumidores e intermediarios en la asunción de los compromisos y la realización de las acciones necesarias es clave para alcanzar resultados relevantes a medio y largo plazo. No es suficiente con la realización de grandes acciones, es sobre todo importante que las pequeñas aportaciones que todos pueden realizar sean una realidad. Por ese motivo, se debe impulsar un programa de sensibilización y difusión de los principios, criterios y mejores prácticas ambientales.

La asunción de compromisos y la realización de acciones, tanto de carácter demostrativo como pequeñas actuaciones, es clave para alcanzar resultados relevantes a medio y largo plazo.

## Referencias a seguir

Ahora bien, para generar un efecto demostración que pueda constituir un punto de referencia tanto al propio sector como al mercado y a la sociedad se impulsarán y apoyarán proyectos de repercusión nacional e internacional. Estos proyectos serán de gran utilidad para constituir modelos de actuación de referencia, además de impulsar la generación de resultados efectivos.

Para generar un efecto demostración que pueda constituir un punto de referencia tanto al propio sector como al mercado y a la sociedad se impulsarán y apoyarán proyectos de repercusión nacional e internacional.

## Reconocer el buen comportamiento

Al igual que ocurre en otros sectores empresariales, entre las responsabilidades del turismo cobran cada vez mayor protagonismo la asunción progresiva de compromisos de adaptación de la actividad económica al cambio climático y mejora de la eficiencia en el uso de la energía. Este reto debe enfocarse como una oportunidad para reforzar la imagen y posicionamiento de España ante sus clientes.

# Turismo 2020

Por ello, el sistema turístico español necesita formalizar su compromiso de llevar a cabo una actividad económica que incida lo menos posible sobre el medioambiente, mediante el desarrollo de un modelo que respete los límites de carga de los destinos.

Los gestores turísticos deben estar mentalizados de la importancia de adoptar medidas que ayuden a mitigar los efectos del cambio climático inducidos por la actividad económica, ampliando su conocimiento sobre la materia, asumiendo las mejores prácticas al respecto y captando el interés y compromiso de todas las partes involucradas.

También los destinos turísticos adquieren responsabilidades con sus clientes (los turistas que los visitan) y su ciudadanía, por lo que deben tomar conciencia de los efectos reales que provocan sus acciones sobre su entorno social y ambiental y actuar en consecuencia en tres planos:

- Económico, manifestado a través de la eficiencia y la productividad sostenida de la actividad turística.
- Social, a través de la extensión de los beneficios del turismo a la comunidad receptora, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.
- Ambiental, a través del cuidado y preservación del medio natural y cultural donde se desarrolla la experiencia turística.

Los gestores turísticos deben estar mentalizados de la importancia de adoptar medidas que ayuden a mitigar los efectos del cambio climático, asumiendo las mejores prácticas al respecto y captando el interés y compromiso de todas las partes involucradas.

Los destinos turísticos también adquieren responsabilidades con sus clientes (los turistas que los visitan) y su ciudadanía.

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Impulsar los procesos de planificación y gestión de los destinos turísticos basados en la corresponsabilidad público-privada y la participación social, capaz de integrar y desarrollar una visión estratégica.

### Identificar la competitividad – sostenibilidad de los destinos

El desarrollo de los destinos turísticos se ha realizado tomando como referencia las directrices dominantes en el mercado o el sector en cada momento. Esto puede suponer que las aportaciones de hoy constituyan las limitaciones del mañana sino se establece un margen de actuación o corrección para el futuro. La consideración de esta realidad en la planificación y gestión de los destinos turísticos puede permitir la extensión de su ciclo de vida. De hecho, aquellos destinos que tuvieron un ritmo de crecimiento más acelerado y que, sin llegar a comprender el escenario en el que se encontraban, fueron

El desarrollo de los destinos turísticos se ha realizado tomando como referencia las directrices dominantes en el mercado o el sector en cada momento: las aportaciones de hoy constituirán las limitaciones del mañana sino se establece un margen de actuación o corrección para el futuro.

# Turismo 2020

reproduciendo la inercia del pasado han sido los que han perdido de forma prematura su competitividad.

El ciclo de 50 años que ya han superado algunos destinos se demuestra corto. Un destino que inicia su fase de saturación y declive en ese plazo pone en evidencia la falta de reflexión y madurez que caracterizaron sus procesos de planificación estratégica. Ahora bien, más evidentes son aquellos otros casos que, no habiendo superado los 20 años de desarrollo, ya muestran síntomas de cansancio y agotamiento.

Muchas veces estas situaciones están plenamente justificadas por falta de conocimiento, metodología o, simplemente, experiencia. Otros casos más recientes pueden justificarse por falta de visión, carencias en los instrumentos de planificación o debilidades en el modelo de gestión de los destinos.

La sostenibilidad del modelo turístico está íntimamente relacionada con la urgente necesidad de reforzar los procesos estratégicos de los destinos, es decir aquéllos que condicionan su desarrollo, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Los procesos de planificación y gestión deben caracterizarse por el rigor metodológico y técnico, por un enfoque estratégico de largo plazo y por una consideración amplia y global de la complejidad del destino y los intereses de todos los agentes implicados.

## Planificar según la fase de desarrollo

El desarrollo de nuevas metodologías y criterios de planificación y gestión resulta imprescindible para conseguir un modelo turístico sostenible. Las herramientas deben adaptarse a la fase de desarrollo en la que se encuentra cada destino, pues las necesidades son distintas según se trata de destinos emergentes, en crecimiento o maduros.

- Destinos emergentes, con bajo nivel de desarrollo, pero elevado potencial de acuerdo a las tendencias dominantes.
- Destinos en crecimiento, vinculados a determinados productos turísticos competitivos y con fuertes inercias de crecimiento.
- Destinos maduros, con un desarrollo consolidado de acuerdo a las tendencias propias del pasado y próximo a su límite de capacidad de carga. Sin una gestión adecuada pasan a ser destinos saturados o en declive.

Dichas metodologías y herramientas deben facilitar un crecimiento pausado y enriquecedor del sector turístico español a largo plazo, realizando propuestas innovadoras que anticipen constantemente las necesidades de la demanda y que renueven de forma continua las propuestas que proyecta nuestro país al mercado. De esta manera, se impulsará la consecución de los siguientes objetivos:

Es necesario reforzar los procesos estratégicos de los destinos turísticos; es decir, aquéllos que condicionan su desarrollo, competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Las herramientas de planificación deben adaptarse a la fase de desarrollo en la que se encuentra cada destino, pues las necesidades son distintas según se trate de destinos emergentes, en crecimiento o maduros.

Es preciso realizar propuestas innovadoras que anticipen constantemente las necesidades de la demanda y que renueven de forma continua las propuestas que proyecta nuestro país al mercado.

# Turismo 2020

- Asegurar la mayor rentabilidad socio-económica de los destinos a partir del conocimiento y la orientación al mercado turístico.
- Impulsar un liderazgo turístico compartido basado en la aplicación de las buenas prácticas identificadas y la cooperación público-privada en sus distintos niveles y campos de actuación.
- Integrar en la planificación territorial, urbanística y de las infraestructuras y servicios públicos los criterios de calidad del entorno y de los servicios necesarios para asegurar la calidad de la experiencia turística y el bienestar de las sociedades receptoras.
- Impulsar la competitividad del destino en el desarrollo y comercialización de productos turísticos de gran valor.

Es imprescindible impulsar un liderazgo turístico compartido basado en la aplicación de las buenas prácticas identificadas y la cooperación público-privada.

## REQUALIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS

Impulsar un nuevo modelo para los destinos turísticos maduros caracterizado por su mayor propuesta de valor al cliente, que aporte un mayor beneficio económico, social y medioambiental.

### Reconversión o modernización de destinos maduros

La madurez es una etapa natural en la evolución de los destinos turísticos, pero su gestión es un reto que, en muchos casos, no se ha resuelto adecuadamente. El sector debe afrontar con decisión la requalificación o transformación de aquellos destinos que se encuentran en fases avanzadas de madurez para que puedan llegar a recuperar su valor en un futuro y para evitar efectos perjudiciales sobre el resto del sector.

La requalificación de los destinos únicamente será efectiva y duradera si se incorporan las nuevas tendencias del mercado, se reconsidera en profundidad el modelo turístico y se reinventa su estructura de acuerdo a las bases que se definan para un modelo sostenible a medio y largo plazo.

La requalificación de un destino únicamente será efectiva y duradera si se incorporan las nuevas tendencias del mercado, se reconsidera el modelo turístico y se reinventa su estructura de gestión de acuerdo a las bases que se definan para un modelo sostenible a medio y largo plazo.

La necesidad de requalificar de forma integral determinados destinos turísticos constituye una necesidad, una oportunidad y, sobre todo, una responsabilidad. La necesidad de actuar suele estar consensuada entre los diferentes interlocutores. La oportunidad de una actuación integral sobre los destinos en avanzada fase de madurez y en un entorno de exceso de oferta únicamente vale la pena si se actúa con el propósito de transformar la realidad actual con visión de futuro. La responsabilidad radica en dos



# Turismo 2020

argumentos fundamentales; en primer lugar, se trata de inversiones de gran calado que pueden marcar un camino de ilusión para un numeroso grupo de destinos turísticos. En segundo lugar, porque se trata de una actuación que constituye una herencia fundamental que quedará para futuras etapas y generaciones del sector turístico español.

La actuación integral sobre los destinos en avanzada fase de madurez habrá valido la pena si se actúa con el propósito de transformar la realidad actual con visión de futuro.

## Mejorar la competitividad- sostenibilidad actuando en áreas específicas

Una actuación eficaz sobre los destinos maduros debe abarcar también a aquéllos otros que, sin haber entrado en las fases de saturación o declive, generan evidencias de pérdida efectiva de competitividad o falta de actualización. Las actuaciones a realizar sobre estos destinos deben tener tanta prioridad y contundencia como las exigidas para los destinos ya en situación de decadencia.

Una actuación eficaz sobre los destinos maduros debe también abarcar a aquéllos otros que, sin haber entrado en las fases de saturación o declive, generen evidencias de pérdida efectiva de competitividad o falta de actualización.

La especialización y diferenciación son valores que se deben incorporar al rediseño de los destinos turísticos sobre la base de un conocimiento en profundidad de las preferencias y requerimientos de los diferentes segmentos de mercado y de la forma de trasladarlos a las características físicas y prestaciones que deben ofrecer los destinos a medio y largo plazo.

El conocimiento y los parámetros técnicos aplicados tradicionalmente en el sector turístico español no son válidos para planificar y diseñar los destinos que deben competir en el futuro. Es necesario revisar en profundidad estos conocimientos y técnicas para garantizar la proyección a futuro de los destinos turísticos españoles.

## Ayudar a mejorar la oferta

Si bien el sector ha realizado importantes inversiones para la mejora de la oferta turística, todavía es preciso seguir invirtiendo en la adaptación a las nuevas necesidades de la demanda en los destinos maduros. El sector turístico no debe, por tanto, bajar la guardia en este sentido y esforzarse en incorporar elementos que ayuden a los establecimientos a ganar en especialización y diferenciación.

El sector turístico debe incorporar elementos que ayuden a los establecimientos a ganar en especialización y diferenciación.

# Turismo 2020

## DESESTACIONALIZACIÓN Y REEQUILIBRIO SOCIOTERRITORIAL

Revalorizar aquellos recursos que fomenten el equilibrio socioterritorial del turismo, creando nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año, desestacionalizando la demanda.

La concentración territorial y la excesiva dependencia de un producto son dos de las problemáticas más relevantes que debe afrontar el modelo turístico español. La obtención de ventajas competitivas a través de las economías de escala ha sido una de las estrategias más comúnmente aplicadas en el pasado por los destinos turísticos españoles en la creencia de que el crecimiento aportaba competitividad. Actualmente, existe el convencimiento de que hay grandes diferencias entre crecimiento y competitividad. Esto no quiere decir que el sector esté estancado, sino que debe encontrar nuevos caminos de crecimiento cualitativo y competitivo.

La capacidad del sector para competir en un futuro y para generar los impactos socio-económicos esperados estará condicionada, en buena medida, al crecimiento competitivo, en clave de sostenibilidad, de los destinos con mayor capacidad de atraer nuevos segmentos de demanda. En este propósito, las dos directrices indudables a considerar son la desestacionalización y el reequilibrio socioterritorial.

España cuenta con numerosos ejemplos de éxito en la desestacionalización y reequilibrio socioterritorial, pero los resultados obtenidos globalmente todavía son insuficientes. Es necesario reafirmar estos propósitos, actualizando los objetivos y programas de actuación, puesto que el crecimiento cuantitativo de los destinos no garantiza ni más competitividad ni mayor rentabilidad.

### Demandas no estacionales

Las nuevas tendencias de la demanda generan nuevos segmentos que constituyen oportunidades para los destinos turísticos españoles. La fragmentación del mercado debe reflejarse en un portafolio de productos turísticos mucho más amplio y diversificado, que tenga capacidad para atraer a la demanda internacional y que complemente adecuadamente la oferta turística actual de España.

### Especialización y diferenciación

Los destinos turísticos deben impulsar el desarrollo de nuevos productos altamente especializados o diferenciados. La gran mayoría de actuaciones realizadas en el pasado

La capacidad del sector para competir en un futuro y para generar los impactos socio-económicos esperados estará condicionada, en buena medida, al crecimiento competitivo, en clave de sostenibilidad, de los destinos con mayor capacidad de atraer nuevos segmentos de demanda.

La fragmentación del mercado debe reflejarse en un portafolio de productos turísticos mucho más amplio y diversificado.

# Turismo 2020

para capturar nuevos segmentos se ha basado básicamente en la extensión de los productos existentes para dar respuesta puntualmente a demandas complementarias.

## Vertebración turística del territorio

Nuestro país dispone de numerosos recursos y zonas con potencial para un mayor aprovechamiento turístico que pueden responder eficazmente a una renovada estrategia producto-mercado y de posicionamiento. El crecimiento competitivo y cualitativo conseguirá optimizar los resultados económico-sociales por capacidad de carga, disminuyendo los impactos medioambientales. El crecimiento de la ocupación de la oferta turística en las épocas de menor demanda y el aprovechamiento de recursos de elevado atractivo internacional deben ser propósitos irrenunciables del sector. Estas directrices ofrecen un potencial de crecimiento muy considerable, evitando el modelo de desarrollo aplicado hasta ahora basado en la concentración de la demanda, el consumo de productos estandarizados y la obtención de volumen, que es sinónimo de menor coste.

El propósito a alcanzar en el futuro es el desarrollo efectivo de una nueva categoría de productos turísticos, que superen el monocultivo de las últimas décadas y que impulsen el desarrollo cualitativo de los destinos, que deberán responder a los requerimientos de diferenciación y especialización exigidos por el mercado. La puesta en marcha de estructuras de gestión público-privadas en los destinos y su orientación hacia la planificación territorial es, sin duda, la clave para un desarrollo sostenible y competitivo de los destinos.

La gran mayoría de actuaciones realizadas en el pasado se ha basado básicamente en la extensión de los productos existentes para dar respuesta puntualmente a demandas complementarias.

El crecimiento de la ocupación de la oferta turística en las épocas de menor demanda y el aprovechamiento de recursos de elevado atractivo internacional deben ser propósitos irrenunciables del sector.

Desarrollo efectivo de una nueva categoría de productos turísticos que superen el monocultivo de las últimas décadas y que impulsen el desarrollo cualitativo de los destinos.

# Turismo 2020

## Eje Entorno competitivo

### *Nuevos requerimientos del entorno*

- Simplificación de las condiciones para la creación y desarrollo de la iniciativa empresarial.
- Utilización generalizada por parte del cliente de las nuevas tecnologías
- Nuevos requerimientos de infraestructuras de movilidad y accesibilidad

### *Carencias de adaptación a la nueva economía*

- Falta de adaptación de la normativa turística al nuevo entorno de mercado y de negocio.
- Necesidad de aplicación generalizada de las nuevas tecnologías en los procesos que lo requieren.
- Necesidad de mayor aprovechamiento turístico de las infraestructuras existentes
- Necesidad de una mayor cooperación público-privada y empresarial para mejorar los procesos de toma conjunta de decisiones y paliar las debilidades generadas por la fragmentación y atomización empresarial.

## OBJETIVO

Crear el entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos e innovadores.

La mejora de las condiciones del entorno donde las empresas turísticas desarrollan su actividad es un factor esencial para su éxito y su adaptación a la nueva economía turística prevista en el Turismo 2020. El turismo español debe incorporarse plenamente a la Estrategia de Lisboa, que quiere llevar a la Unión Europea a ser la economía basada en el conocimiento más competitiva del mundo. Para ello, ha de crearse un espacio y un clima favorables al espíritu emprendedor que incentiven la creación, el desarrollo y la mejora continua de las empresas turísticas, facilitando la competencia y la eficiencia en la actividad empresarial y adecuándolas de forma permanente a las exigencias del nuevo turismo aumentando el valor ofrecido al cliente. Es preciso, por tanto, fomentar la competitividad estructural que favorezca una verdadera cultura dinámica y emprendedora basada en el conocimiento, la innovación y el talento.

Ha de crearse un espacio favorable al espíritu emprendedor que incentive la creación, el desarrollo y la mejora continua de las empresas turísticas, facilitando la competencia y la eficiencia y adecuándolas de forma permanente a las exigencias del nuevo turismo.

### *Simplificación normativa y administrativa*

Uno de los aspectos claves en esta mejora del espacio o entorno turístico identificado en el Turismo 2020 es la optimización del marco normativo y fiscal, así como la simplificación en los trámites administrativos. Estas actuaciones incentivarán a las empresas, reduciendo costes y evitando obstáculos para la mejora continua y la innovación. Dicha

Un aspecto clave en la mejora del entorno turístico es la optimización del marco normativo y fiscal, así como la simplificación en los trámites administrativos.

# Turismo 2020

mejora promoverá una mayor aproximación del ordenamiento jurídico a la situación turística, favoreciendo una fiscalidad más ajustada a la realidad de las empresas, la creación de empleo estable y de calidad, la reducción de la estacionalidad, la protección del cliente y la conciliación de las normas urbanísticas y medioambientales con los objetivos de la política turística.

## Nueva cultura cooperativa entre administraciones y sector empresarial

Otro de los instrumentos que debe coadyuvar a la mejora de la competitividad estructural es el fomento de la buena gobernanza de las administraciones públicas turísticas a través de una mejor coordinación y eficiencia, que permita lograr consensos y sinergias que aumenten la eficacia institucional y la cultura cooperativa necesarias para garantizar su óptimo funcionamiento. Para ello, se hace necesario impulsar el liderazgo del turismo en la planificación de políticas públicas, incrementando su participación en la definición de regulaciones con impacto en la actividad turística. Debe, asimismo, ampliarse la participación de todos los agentes involucrados en la toma de decisiones para una mayor eficiencia y corresponsabilidad en el desarrollo de la política turística.

Se debe fomentar la buena gobernanza de las administraciones públicas turísticas a través de una mejor coordinación y eficiencia, que permita lograr consensos y sinergias que aumenten la competitividad institucional y la cultura cooperativa.

## Planes de competitividad sectoriales

Por otro lado, el sector empresarial turístico está demandando nuevas herramientas, conocimientos y avances en los procesos de gestión para adaptarse a la nueva economía en la que la adaptación permanente al entorno y al cliente son las claves para competir. Las características del sector turístico español, formado principalmente por empresas pequeñas y medianas, hacen que para alcanzar estos objetivos se deba fomentar la creación de alianzas, entornos de colaboración y plataformas de gestión empresariales. El establecimiento de espacios de cooperación en cada uno de los subsectores del turismo permitirá la puesta en marcha de planes sectoriales, especialmente en los que se precise una innovación más intensa, con un mayor conocimiento y planificación.

El establecimiento de espacios de cooperación en cada uno de los subsectores del turismo permitirá la puesta en marcha de planes sectoriales, especialmente en los que se precise una innovación más intensa, con un mayor conocimiento y planificación.

## Mejorando la accesibilidad y movilidad turística

El análisis del perfil de los viajeros que ha realizado el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 muestra que en los próximos años asistiremos, por un lado, a un fuerte crecimiento de la población viajera motivado por el aumento de la población urbana y de las clases medias en los países emergentes y, por otro, a un viajero de mayor edad y con un creciente interés por destinos culturales emergentes y diversificados. Las infraestructuras de transporte y de los servicios deben garantizar la accesibilidad y movilidad de los nuevos clientes del turismo español por todo el territorio y, muy especialmente, de los que viajen a los destinos de interior, culturales y de salud. Se trata, en definitiva, de aportar valor diferencial a nuestros clientes en materia de movilidad, transporte y comunicaciones, prestando especial atención a las facilidades para entrar y moverse por nuestro país y a la adaptación de los servicios a los diferentes tipos de turistas en todo el territorio.

Las infraestructuras de transporte y de los servicios deben garantizar la accesibilidad y movilidad de los nuevos clientes del turismo español por todo el territorio.

# Turismo 2020



## MARCO NORMATIVO Y SIMPLIFICACIÓN

Promover un marco normativo que optimice la competitividad del sistema turístico español, favorezca la iniciativa empresarial y la innovación y simplifique los procesos administrativos que afectan a la toma de decisiones empresariales.

### Propiciar consensos en materia normativa

El diagnóstico realizado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 muestra que la irrupción de nuevas lógicas de gestión alejadas del modelo tradicional ha dejado entrever un marco normativo desalineado de la nueva realidad empresarial. La diversidad y heterogeneidad de legislaciones, normativas y procedimientos administrativos, tanto generales como turísticos, genera, en ocasiones, costes innecesarios y limitaciones al dinamismo necesario para competir en la nueva economía turística.

La irrupción de nuevas lógicas de gestión alejadas del tradicional modelo ha mostrado un marco normativo desalineado de la nueva realidad en la que desarrollan su actividad las empresas turísticas.

Es necesario reforzar la coordinación entre las administraciones turísticas de las comunidades autónomas, en el ámbito de la Conferencia Sectorial de Turismo, y entre las administraciones turísticas y el resto de administraciones con acciones que incidan plenamente sobre el marco jurídico en el que se desarrolla la actividad turística.

# Turismo 2020

## Entorno normativo que facilite el desarrollo empresarial

El complejo marco existente de competencias normativas con incidencia en la actividad turística hace necesario un consenso público-privado que consiga optimizar la estabilidad, claridad, simplificación y aplicabilidad global del marco jurídico y administrativo. Se trata, en definitiva, de asegurar un entorno normativo que facilite el desarrollo empresarial mediante modelos sencillos, operativos, depurados, y con controles administrativos eficaces. Además, es preciso mejorar la difusión y el conocimiento de la normativa en el sector.

El complejo marco de competencias normativas con incidencia en la actividad turística hace necesario un consenso público-privados que optimice la estabilidad, claridad, simplificación y aplicabilidad global del marco jurídico y administrativo.

## CULTURA COOPERATIVA

Aumentar la función directora del turismo, la cooperación intra e inter administrativa y la participación privada en la definición y ejecución de políticas públicas que afectan al turismo.

La eficiencia de las acciones turísticas es especialmente dependiente del grado de cooperación y coordinación que exista entre todos los agentes públicos y privados competentes en la materia. Muchas son las causas de la dificultad que entraña normalmente la puesta en marcha de mecanismos de cooperación en el sector, tales como la multiplicidad de agentes que intervienen en la creación de producto y su promoción, la excesiva endogamia e inercia en la toma de decisiones y, especialmente, el traslado de una visión sectorial sobre políticas transversales y horizontales que tienen que atender las dinámicas de muchos sectores, además de las demandas y objetivos de la política propiamente turística.

La eficiencia de las acciones en materia turística es especialmente dependiente del grado de cooperación y coordinación que exista entre todos los agentes públicos y privados.

## Cooperación entre las administraciones públicas

Por todo ello, se hace necesario fomentar la función directora del turismo en la planificación de las políticas públicas, que permita crear un mayor poder de influencia y compromiso del turismo con el resto de las áreas económicas y sociales que forman parte de la responsabilidad pública. Para ello, las administraciones públicas deben articular a todos los niveles una mejor comunicación y relación con aquellos ámbitos de decisión que tengan incidencia en la mejora de la competitividad del sector turístico y, especialmente, la de los órganos de cooperación entre distintos departamentos ministeriales (Comisión Interministerial), entre distintas administraciones (Conferencia Sectorial) y entre el sector público y el sector privado (Consejo Español de Turismo).

Es necesario fomentar la función directora del turismo en la planificación de las políticas públicas, que permita crear un mayor poder de influencia y compromiso del turismo con el resto de las áreas económicas y sociales que forman parte de la responsabilidad pública.

# Turismo 2020

Además, es preciso establecer prioridades para la puesta en marcha de los programas y proyectos de mayor impacto, que impulsen el avance del sector turístico hacia los objetivos establecidos en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

## Cooperación turística internacional

Dada la posición de liderazgo del turismo español y su dinamismo, es necesario incrementar la cooperación turística internacional para permitir a nuestras empresas competir, fomentando la transferencia de conocimiento para obtener ventajas competitivas a través de sinergias y alianzas y ayudando a la obtención de objetivos globales, tales como la mejora del medioambiente, la lucha contra la pobreza y la consecución de un turismo más justo, responsable y sostenible. En definitiva, se trata de incrementar la cultura de la cooperación, orientándola hacia un nuevo modo de tomar decisiones, ponerlas en práctica y evaluar sus resultados, mediante el impulso de un marco transversal de cooperación entre los agentes públicos del sector, así como el fomento de la corresponsabilidad social con las empresas, y la participación ciudadana.

Es necesario incrementar la cooperación turística internacional para permitir a nuestras empresas competir globalmente, fomentando la corresponsabilidad social con las empresas y la participación social y ciudadana.

## PLANES SECTORIALES DE COMPETITIVIDAD

Impulsar planes sectoriales de competitividad que mejoren la eficiencia y eficacia de los negocios mediante alianzas, entornos de colaboración y plataformas de gestión empresariales.

El diagnóstico realizado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 muestra que, en un nivel agregado de análisis, el tejido empresarial del sistema turístico español se caracteriza por una baja eficiencia en la utilización de sus recursos, originada por la falta de un tamaño crítico que permita acceder a los beneficios derivados de las economías de escala. Este hecho, unido a la necesidad de reforzamiento del asociacionismo empresarial en el sector, hace necesario un impulso a medidas que favorezcan la cohesión dentro de los diferentes sectores de la actividad turística para mejorar de forma conjunta y continua las lógicas de gestión, la generación de sinergias y la optimización de los procesos de creación de valor.

El objetivo de los planes sectoriales de competitividad es mejorar el posicionamiento estratégico de las empresas en el mercado global y la obtención de ventajas competitivas diferenciadas y acciones de innovación más intensas.

## Impulsar el desarrollo de nuevas estrategias subsectores turísticos

Este análisis se hace especialmente relevante en algunos subsectores necesitados de una adaptación más rápida a los retos de la nueva economía turística, para los que, mediante la diagnosis adecuada e integrada en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, conocer mejor su posicionamiento dentro de la nueva orientación al cliente, ayudándoles a elaborar, bajo los principios del liderazgo compartido público-privado, planes



# Turismo 2020

sectoriales de competitividad que les permitan mejorar el posicionamiento estratégico de su actividad en el mercado global, obtener ventajas competitivas diferenciadas y emprender acciones de innovación más intensas.

## ACCESIBILIDAD TURÍSTICA

Facilitar el acceso, la movilidad y las comunicaciones de los clientes, revalorizando turísticamente las infraestructuras de transporte, tecnologías y servicios.

El análisis de las tendencias demográficas, sociales y medioambientales realizado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 muestra que el cambio en el perfil de los turistas y en sus modos de viajar hace necesaria una adaptación que facilite la accesibilidad y movilidad de los turistas por todo el territorio, lo que redundará en la mejora del entorno competitivo y la revalorización de los destinos turísticos.

Las tendencias demográficas, sociales y medioambientales muestran que el cambio en el perfil de los turistas y en sus modos de viajar hacen necesaria una adaptación que facilite su accesibilidad y movilidad.

### Mayor calidad y seguridad en las infraestructuras

La calidad del transporte no sólo permite un mejor acceso a los destinos turísticos, sino que es parte importante de la experiencia viajera y, por tanto, en la creación de valor diferencial de los productos y destinos turísticos. Además, el nuevo viajero requiere el acceso a contenidos y servicios de calidad en todo el territorio, especialmente a los que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Por todo ello, se hace necesario el incremento de la capacidad de acceso a todo el territorio mediante una red de transporte radial, intermodal y sostenible, y la generalización del uso y acceso a unas redes de comunicaciones de calidad, como dos de los aspectos más estratégicos para la creación de destinos y la adaptación de los subsectores turísticos a la nueva economía.

Se hace necesario el incremento de la capacidad de acceso a todo el territorio mediante una red de transporte radial, intermodal y sostenible, y la generalización del uso y acceso a unas redes de comunicaciones de calidad.

### Mejorar la movilidad y el acceso de los turistas

Especial mención requiere la mejora de la expedición de visados turísticos que incorpore el análisis de los mercados potenciales de mayor valor para el sector turístico español y la mejora de las condiciones de entrada de turistas en fronteras. Otro aspecto relevante es la correcta señalización de las carreteras de los destinos para su adecuación a las demandas del nuevo turista y la puesta en valor de nuevos destinos.

Atraer nuevos turistas a los mercados emergentes requiere de la mejora de la expedición de visados y de las condiciones de su entrada en fronteras.

### Mejorar la movilidad de turistas con discapacidad o movilidad reducida

Además, es preciso trabajar en la mejora de la accesibilidad de los turistas con movilidad reducida o discapacidad, lo que permitirá configurar un nuevo turismo para todos.

La mejora de la accesibilidad de los turistas con movilidad reducida o discapacidad debe permitir un nuevo turismo para todos.

# Turismo 2020

## Eje Liderazgo compartido

### OBJETIVO

Impulsar un nuevo liderazgo compartido del sistema turístico español que, desde los principios de eficiencia y corresponsabilidad en el desarrollo de acciones comunes, ayude al fortalecimiento de la conciencia de los beneficios socioeconómicos del desarrollo sostenible de la actividad turística para el sector y para la sociedad.

Los procesos de planificación del desarrollo turístico competitivo han evolucionado al ritmo de la innovación en la gestión, los avances tecnológicos, el progreso de la sociedad en general y las fórmulas de cooperación y consenso entre todos los agentes que intervienen en el sistema turístico español. Estos procesos de planificación consideran en su origen la mutualidad de intereses, las prioridades de las partes y los acuerdos y consensos para establecer la organización y ritmos del desarrollo turístico.

El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 considera la participación multilateral en los planos institucional, empresarial y social una opción inequívoca para garantizar el ajuste de sus objetivos y acciones a las necesidades del sistema turístico español y a la proyección de oportunidades que ofrece el liderazgo de España en el mercado internacional.

El proceso de planificación del Turismo 2020 parte de las inquietudes e idearios de profesionales y expertos del sector y de otros sectores de actividad, así como de la propia sociedad española, que han expuesto en mesas de discusión y debate, encuentros y plataformas informativas en todo el Estado. El principal beneficio obtenido de este proceso ha sido la disposición de una fuente de propuestas prácticas que, debidamente interpretadas, estructuradas y periodificadas, garantiza un encuentro entre las necesidades y las líneas de acción recogidas en los programas del Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

El desarrollo previsto para los planes de competitividad turística hasta el horizonte 2020 precisará de unos mecanismos de participación multilateral como condición necesaria para la verificación de los avances conseguidos. Los mecanismos de vigilancia de la evolución de los planes estratégicos participados por redes de agentes prevén en su concepción la creación de sistemas de comunicación y un compromiso periódico de información. Los avances en las tecnologías de información y comunicaciones permiten establecer plataformas online de encuentro para intercambiar opiniones y valoraciones.

El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 considera la participación multilateral en los planos institucional, empresarial y social una opción inequívoca para garantizar el ajuste de sus objetivos y acciones a las necesidades del sistema turístico español.

El desarrollo previsto para los planes de competitividad turística hasta el horizonte 2020 precisará de unos mecanismos de participación multilateral como condición necesaria para la verificación de los avances conseguidos.

# Turismo 2020

El alcance del Eje Liderazgo compartido conlleva una actitud de compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico con miras a proyectar un desarrollo competitivo y perfeccionar las estrategias y actuaciones, adaptándolas a los cambios en el entorno, con el fin último de alcanzar el objetivo general del Plan. Para sostener los niveles de compromiso y redes de cooperación óptimos es necesario definir una fórmula de evaluación del rendimiento del Plan como clave para ofrecer información periódica de balance.

Este enfoque alinea el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 con el empleo de los principios y criterios básicos de la gobernanza. En un sentido amplio, la gobernanza turística conlleva la participación multilateral en los procesos de definición de modelos, planificación de recursos, coordinación y organización de actuaciones, y mecanismos de evaluación y redireccionamiento continuos. Una catalogación de los agentes participantes y su clasificación atendiendo a los planos institucional, empresarial y social permitirá gestionar las estrategias y actuaciones, garantizando un equilibrio racional.

El alcance del Eje Liderazgo compartido conlleva una actitud de compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico.

Los resortes de cooperación y corresponsabilidad son la garantía para el logro del liderazgo compartido, y éste la única vía para conseguir un equilibrio entre las necesidades y desarrollos en los ámbitos institucionales, empresariales y sociales vinculados al turismo.

Turismo2020

# Plan 0812

Plan del Turismo Español 0812



## Plan 0812

El Plan del Turismo Español 08-12 apuesta por el diseño de programas y proyectos con efecto catalizador hacia una transformación dinámica y positiva del turismo español en las orientaciones del Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Es un plan dinamizador del cambio, un plan operativo que centra sus actuaciones en una serie de programas basados en la participación asociada a proyectos, buscando consensos y compartiendo información estratégica entre todos los actores del sector: comunidades autónomas, entidades locales y agentes del sector turístico.

Sin embargo, este Plan debe considerar también la necesidad de aprovechar y dar continuidad a toda una serie de líneas de trabajo que el sector turístico español ha ido construyendo con acierto en los últimos años y, en especial, a los esquemas y estructuras de colaboración entre administraciones turísticas y entre éstas y los diferentes sectores, fórmulas beneficiosas para el conjunto de la actividad turística.

El objetivo principal de la administración turística del Estado en los últimos años ha sido contribuir a la adaptación de los servicios de las empresas turísticas al ritmo que exigen las tendencias del mercado. Han sido más de diez años de diseño e implantación de metodologías de gestión de la calidad como clave para la mejora de los procesos de servicio y adaptación continua a las expectativas de la demanda. En este sentido, se han prestado servicios de asesoramiento y cualificación en más de 10.000 unidades empresariales. Se puede afirmar que el concepto calidad turística está totalmente extendido en la conciencia del sector español.

Hasta este momento se han completado dos grandes etapas de acción y apoyo al sector turístico en el ámbito de la calidad. La primera etapa, desarrollada desde 1995 hasta 2002, se ocupó de crear conciencia en torno a la cultura del compromiso y la satisfacción del cliente, inspirando la elaboración de normas de calidad que establecían estándares de gestión y servicio para un total de siete sectores de actividad turística. A su vez, comenzaron las acciones de sensibilización empresarial y la creación de infraestructuras estables para la gestión autorregulada de la calidad turística.

La segunda etapa desarrolla su actividad en el marco del Plan Integral de Calidad Turística Española entre los años 2002 y 2007 y los protagonistas son las empresas y servicios públicos turísticos, que participan masivamente en la implantación de los estándares de calidad como garantía del trabajo bien hecho. Hoy por hoy existen más de 5.000 empresas turísticas certificadas y distinguidas en calidad turística distribuidas en 25 oficios turísticos con una cobertura geográfica completa. Las normas de calidad turística están en pleno proceso de conversión a norma pública, mediante el apoyo de AENOR y el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), entidad que representa a más de 270 asociaciones empresariales.

Uno de los grandes logros de esta etapa ha sido la apuesta decidida de las comunidades autónomas y las entidades locales, quienes han creado estructuras permanentes de la

## Plan 0812

calidad turística, asesorando y orientando a las empresas. Asimismo se ha constituido la Mesa de la Calidad Turística Española, con representación de los tres niveles de la administración pública y el sector empresarial.

A su vez, este Plan ha permitido dar continuidad y ampliar el trabajo de desarrollo de mejora de la calidad de los destinos turísticos basado en la colaboración y cofinanciación entre el Estado, las comunidades autónomas y las corporaciones locales.

Por otro lado, desde el comienzo, en 1993, hasta el momento actual se han concedido un total de 216 planes de Dinamización Turística, de Excelencia Turística y de Dinamización del Producto Turístico. La inversión que se ha destinado al total de estos planes es de 538 millones de euros, perteneciente a las tres administraciones (general, autonómica y local), de los que la Secretaría General de Turismo aporta 178 millones de euros.

En materia de promoción, Turespaña llevó a cabo en el último trimestre de 2004 la elaboración del Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del Turismo, cuya aplicación se inició en 2005, con el Plan Operativo para ese año. Dicho Plan tiene el objetivo de consolidar y mejorar la posición alcanzada por los productos y destinos turísticos españoles, promoviendo el consumo de productos de mayor rentabilidad potencial para el sector turístico español en su conjunto y supone una reorientación estratégica total de la acción del Instituto y de sus sistemas de gestión.

Para el diseño del Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del Turismo se partió de un análisis segmentado del comportamiento turístico y la posición competitiva, utilizando como herramientas básicas de trabajo el sistema de inteligencia y la objetivación de la toma de decisiones a través de la gestión de la información, la evaluación de resultados y la creación de redes para el trabajo con el sector profesional mediante el soporte de las nuevas tecnologías. Todo ello ha permitido integrar y reforzar la acción promocional a favor del turismo mediante la intensificación de la colaboración entre las administraciones, haciendo efectiva una nueva orientación más selectiva y dirigida a resultados.

Es en este marco de política turística donde el nuevo Plan del Turismo Español 08-12 se centra para la puesta en marcha de un conjunto de actuaciones prioritarias que sirvan de motores del cambio para hacer efectiva la estrategia Turismo 2020, dotando al sector turístico de instrumentos que le permitan definir un posicionamiento único y diferenciado en un entorno complejo y cambiante.

El Plan 08-12 es un plan marco, como lo han sido los planes anteriores aprobados por la Conferencia Sectorial de Turismo. Sin embargo, es la primera vez que el ejercicio de planificación se ha elaborado desde bases tan ampliamente participativas. De acuerdo con el compromiso expresado por la Secretaría General de Turismo ante las comunidades autónomas y el sector en el proceso de elaboración del Plan del Turismo Español

## Plan 0812

Horizonte 2020, los diferentes programas y líneas de acción derivan directamente de las propuestas y planteamientos debatidos durante la elaboración de dicho Plan.

Corresponderá a la Secretaría General de Turismo impulsar los programas, los proyectos y las líneas de acción definidas, proponiendo la colaboración de las administraciones turísticas competentes y los agentes del sector a través de convenios de cooperación y de acuerdos de la Conferencia Sectorial. En cuanto a las medidas presupuestarias, se propone continuar con la misma dinámica de trabajo de los planes anteriores; es decir, las actuaciones a desarrollar conjuntamente por el Estado y las comunidades autónomas se propondrán o programarán cada año para su realización en el siguiente ejercicio. En todo caso, se trata de centrar la actuación en las acciones más eficaces para el cambio que se pretende:

- Aportar conocimiento, tecnología y valor a los agentes del sector
- Incorporar la cultura cooperativa en la consecución de resultados
- Poner en marcha proyectos innovadores que sirvan de efecto demostración
- Desarrollar proyectos con proyección internacional para el sector turístico
- Trabajar desde la excelencia en la gestión

El Plan se basa, ante todo, en la creación de alianzas en el partenariado público-privado para la búsqueda de beneficios mutuos en la creación de soluciones innovadoras, partiendo del conocimiento acumulado y de una actitud de adaptación continua que permita al sector turístico español seguir liderando el mercado.



# 7 Principios operativos

Para avanzar en los objetivos previstos en

el Plan del Turismo Español 08-12 se considera necesario que el diseño, dirección y ejecución de cada una de las iniciativas que se proponen recoja la aplicación de los siguientes principios:

### *Concentración de recursos*

Se trata de concentrar la acción y los recursos allí donde puede ser más eficaz, aprovechando las sinergias entre actores y programas. El principio de mayor impacto facilita, asimismo, la visibilidad de las acciones y la obtención de resultados, favoreciendo el cambio hacia la motivación de los diferentes agentes.

### *Efecto demostración*

Los programas se definen desde la búsqueda de la innovación y de soluciones creativas que, aplicadas a sectores, destinos y productos concretos, permitan servir de palanca y de modelo para su extensión al conjunto de las diferentes actividades.

### *Cooperación y alianzas*

Las alianzas, basadas tanto en la búsqueda de beneficios mutuos como en el principio de corresponsabilidad, son la clave para avanzar en línea con las orientaciones del Turismo 2020. El compromiso en el trabajo conjunto no sólo es imprescindible para garantizar la eficacia de una acción por la interdependencia de los distintos entornos y agentes, sino para que permita generar nuevas dinámicas enriquecedoras impulsando el beneficio de todas las partes.

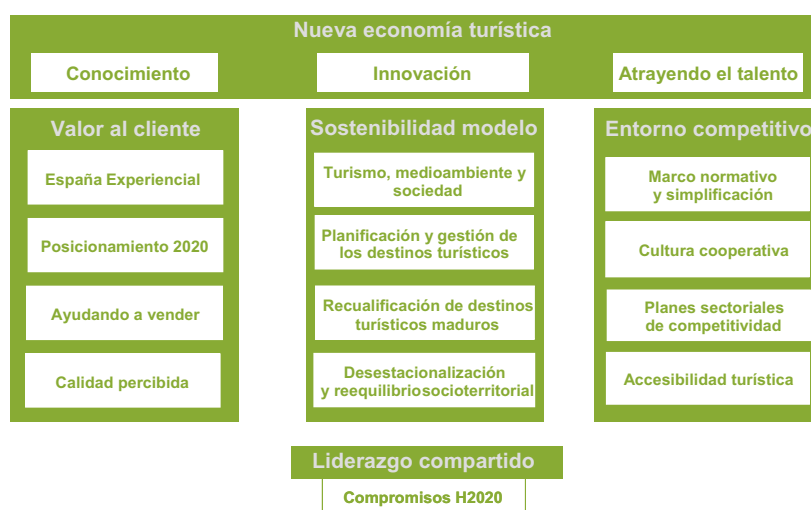
### *Eficiencia*

Obtener más con menos es el resultado al que aspira el Plan del Turismo Español 08-12 desde un ejercicio responsable en la administración de los recursos y una necesidad de ampliar el alcance de la acción y sus resultados.

## 8 Programas

A continuación se describen los programas que articulan el Plan del Turismo Español 08-12, siguiendo la estructura de ejes y objetivos fijada en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Cada programa se despliega en un objetivo general, los objetivos operativos y las líneas de acción que se prevén para alcanzar cada uno de ellos.

### *Ejes y programas del Plan del Turismo Español 08-12*



## Eje Nueva economía turística

### OBJETIVO

Desarrollar plenamente para el sistema turístico español las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.

### PROGRAMA CONOCIMIENTO

#### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un sistema de inteligencia de referencia para el sector turístico español, maximizando su acceso y difusión.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Crear una potente red de gestión del conocimiento e innovación turística
- Ampliar el conocimiento a partir de la mejora del sistema estadístico actual y avanzando en la utilidad de la información para la toma de decisiones de los agentes decisores.
- Asegurar la mayor utilidad y difusión del conocimiento turístico en el sector y mejorar su eficacia a partir de un sistema de identificación, seguimiento y evaluación de necesidades público-privado.
- Avanzar en la difusión y mejor accesibilidad del conocimiento generado por la Secretaría General de Turismo.
- Consolidar el conocimiento del sector turístico español y reforzar su proyección como referente internacional.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **CO1 Red de inteligencia e innovación turística**

Diseñar un sistema de inteligencia e innovación turística en red para maximizar el acceso y difusión del conocimiento generado en las diferentes administraciones públicas, las empresas, las asociaciones empresariales y los centros de investigación y universidades, estableciendo una red de transmisión de conocimiento turístico a través de la creación de un portal de gestión de la inteligencia turística y creando un entorno de colaboración.

### **CO2 Nuevos contenidos de conocimiento para el 2020**

Avanzar, a través de la red de conocimiento, en aquellos ámbitos identificados por los distintos entornos en el proyecto Turismo 2020 que ayuden a situar la inteligencia como la herramienta básica para la toma de decisiones en el sector y para poder incorporarla a los productos y procesos de prestación de servicios:, entre los que destacan

- La implantación de una nueva economía turística: las áreas de investigación detectadas en el proceso de definición del Turismo 2020 son, entre otras:
  - \_Gestión de los recursos humanos
  - \_Indicadores sobre el estado de la innovación en los diferentes sectores
  - \_Factores determinantes de la innovación turística
  - \_Innovación de los productos turísticos
  - \_Innovación en el diseño e implementación de nuevas políticas turísticas acordes con los nuevos factores determinantes de los cambios en el sector.
  
- La creación de valor para el cliente:
  - \_Modelos de comportamiento de compra vinculados a los distintos perfiles de clientes, productos y servicios turísticos.
  - \_Nuevos criterios de segmentación (psicográficos, del valor económico del turista...) que mejoren y completen los ya utilizados, análisis prospectivo de la demanda...
  - \_Nuevos comportamientos en los mercados turísticos emisores
  - \_Investigaciones sociales aplicadas al turismo: investigación de las tendencias sociodemográficas y de ocio.
  
- La sostenibilidad del modelo turístico:
  - \_Indicadores de sostenibilidad, impacto y beneficios sociales y medioambientales del turismo.
  - \_Desarrollo de modelos de evaluación de la capacidad de carga del destino usando parámetros ambientales, sociales, económicos y de gestión del propio destino.
  - \_Desarrollo de sistemas de indicadores sobre la relación cambio climático-turismo para su medición y detección. Investigación sobre la relación entre la planificación turística y los recursos sensibles al cambio climático (agua, aire, microclima) y métodos de análisis de costes de las medidas de adaptación.

## Plan 0812

- Entorno competitivo y situación del sector:

\_Análisis económico del turismo: factores determinantes de la competitividad turística

\_Impacto económico, rentabilidad, indicadores periódicos de negocio para diferentes tipos de empresas. Desarrollo y revisión de las técnicas de evaluación de los impactos económicos del turismo.

\_Evaluación de negocios, análisis presupuestario y decisiones estratégicas. Nuevas formas de negocio y desarrollo turístico.

### **C03 Priorización de necesidades de información desde la participación**

Desarrollar un sistema de participación público-privado que ayude a priorizar las necesidades de investigación, así como a detectar nuevas necesidades y mejoras, estableciendo mecanismos eficaces de coordinación, cooperación, interlocución y difusión continua entre los generadores de conocimiento y los usuarios finales.

### **C04 Sistema de información y documentación de la administración turística del Estado**

Poner en marcha un sistema de difusión del conocimiento generado por la administración turística, así como un sistema de información y documentación turística que se difunda a través de Internet desde distintas líneas editoriales.

### **C05 Proyección internacional del conocimiento turístico español**

Incorporar el sistema de conocimiento a foros de ámbito internacional, así como promover la participación en redes de investigación que ayuden a la proyección de la inteligencia turística de España.

## PROGRAMA INNOVACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Impulsar un nuevo modelo de innovación horizontal para el conjunto del sistema turístico español, mejorar su capacidad científica y tecnológica, y aumentar la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión.

## OBJETIVOS OPERATIVOS

- Estimular una cultura de la innovación en el sector, sensibilizando al conjunto del sistema turístico español sobre el impacto de la innovación en la competitividad
- Desarrollar entornos tecnológicos basados en la cooperación en red de todos los agentes ,empresas turísticas, gestores de destino y proveedores para el fomento de la innovación
- Impulsar la creación y aplicación de nuevos contenidos y herramientas tecnológicas, especialmente en el ámbito de las TIC, como un componente inherente a los planes de actuación de las empresas y destinos del sector turístico español.
- Fomentar la creación y generalización de nuevos modelos de productos y de procesos de gestión y comercialización capaces de mejorar el valor ofrecido al cliente y aumentar la efectividad y eficiencia.
- Promover el diseño e implementación de nuevos modelos, sistemas y herramientas de planificación y gestión de los destinos turísticos, sus infraestructuras y recursos básicos, dirigidos a obtener mejoras sociales, culturales y medioambientales, anticipando y mitigando los impactos de la actividad turística en el entorno.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **IN1 Programa de sensibilización en innovación**

Realizar un programa de sensibilización dirigido al conjunto del sistema turístico español sobre el impacto de la innovación en la competitividad, mediante:

- El desarrollo de un conjunto de acciones de comunicación y divulgación
- El diseño y generalización en el uso de indicadores específicos del estado de la innovación turística
- La difusión de experiencias de éxito
- El impulso de un sistema exclusivo de reconocimiento a la innovación turística
- La edición de una guía sobre las líneas de apoyo a las que puede acceder la empresa turística innovadora.

En especial, se impulsará la creación de una red de puntos de información y asesoramiento sobre investigación, desarrollo e innovación (Puntos I+D+i), que orienten a empresas y emprendedores sobre los programas de apoyo a la I+D+i más convenientes en función de las características de sus proyectos tecnológico-empresariales y sobre la

# Plan 0812

preparación y presentación de proyectos a las convocatorias de los diferentes programas.

## **IN2 Clusters turísticos innovadores**

Incentivar la creación de clusters turísticos innovadores como plataformas de colaboración entre empresas del sector turístico, proveedores, centros de investigación y formación y gestores de los destinos turísticos, al objeto de identificar necesidades tecnológicas, desarrollar las soluciones técnicas y organizativas comunes y utilizar los servicios avanzados compartidos. Todo ello mediante la participación de las empresas turísticas en las líneas de apoyo previstas en el Plan Nacional de I+D+i para la innovación y el desarrollo científico y tecnológico y, en particular:

- Ayudas a la creación de centros tecnológicos y al desarrollo de sus planes de actuación estratégica en los distintos subsectores y destinos turísticos.
- Apoyo a las agrupaciones empresariales innovadoras que combinen en un subsector, producto, segmento o destino turístico, empresas, asociaciones, centros de formación y de investigación públicos y privados involucrados en procesos de intercambio colaborativo para la elaboración de planes estratégicos y ejecución de proyectos específicos de carácter innovador.
- Apoyo al desarrollo de proyectos consorciados y en red de carácter supraregional destinados a promover acciones conjuntas en los distintos subsectores de la cadena de valor y/o entre destinos y empresas del mismo segmento o producto turístico, en los campos de la innovación, la transferencia de tecnología y, en particular, en el diseño de productos turísticos innovadores, plataformas avanzadas de comercialización y gestión de las relaciones con los clientes y la visibilidad internacional de la oferta.

## **IN3 Desarrollo de herramientas tecnológicas para el sector (TIC Turismo)**

Realizar, en colaboración con institutos tecnológicos y empresariales del sector, un programa de inversión en el desarrollo de nuevas tecnologías, especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que faciliten la prestación de los servicios y el desarrollo de las actividades turísticas; inversión que se referirá, entre otros, a:

- El desarrollo de nuevas herramientas que faciliten la utilización de soportes avanzados para la información turística y mejoren su interoperatividad y personalización, tales como modelos de tratamiento de información que posibiliten la interacción con usuarios tanto en nuevos canales existentes (TVIP, TDT, etc.) como en los futuros (GPS online), dispositivos móviles de última generación...

## Plan 0812

- El desarrollo y la generalización en el acceso a nuevas infraestructuras y herramientas tecnológicas que permitan mejorar el valor en las relaciones tanto con los clientes (B2C) como con otras empresas (B2B) y, en particular, plataformas de comercialización basadas en la personalización, el empaquetado dinámico y las herramientas sencillas para la gestión directa de la relación con los clientes de empresas y destinos.

### **IN4 Apoyo a la innovación empresarial**

Incentivar la realización de proyectos empresariales dirigidos a la creación y generalización de nuevos modelos de productos y de procesos de gestión y comercialización turística, capaces de mejorar el valor ofrecido al cliente y aumentar la efectividad y eficiencia, mediante:

- La participación de las pymes turísticas y organismos intermedios en las convocatorias de ayudas para empresas innovadoras previstas en el nuevo Plan de I+D+I, en particular en materia de:

\_Innovación organizativa y gestión avanzada: adopción de nuevos modelos empresariales de organización de la producción, relación con proveedores y clientes, diseño de nuevos productos, marketing y comercialización, gestión medioambiental, eficiencia energética, recursos humanos, logística y distribución y sistemas de gestión empresarial.

\_Innovación tecnológica y calidad: planes de mejora tecnológica, sistemas de gestión de la I+D+i, sistemas de gestión de la calidad turística, excelencia empresarial y calidad medioambiental, de acuerdo con normas de certificación nacionales e internacionales.

- El desarrollo de un programa de transferencia de tecnología en la creación, gestión y comercialización de productos turísticos experienciales y de alto valor añadido, que incluya la transferencia metodológica y de tecnología diseñada en el marco de los programas de innovación y creación de valor del Plan Turismo 2020 y la facilitación de las condiciones para la creación de redes de gestores de experiencias y sus plataformas de comercialización.

### **IN5 Innovación para la sostenibilidad**

Impulsar la realización por parte de los destinos y empresas turísticas de proyectos innovadores en el ámbito de la sostenibilidad social, cultural y medioambiental, mediante:

- El apoyo para el diseño y desarrollo de proyectos de innovación para la implantación conjunta en los destinos turísticos de programas integrados de gestión logística, medioambiental o energética.



## Plan 0812

- La participación en los distintos programas sectoriales del Plan Nacional de I+D+i dirigidos a la mejora ambiental y el incremento de la eficiencia de recursos, equipamientos y suministros.

### PROGRAMA ATRAYENDO EL TALENTO

#### OBJETIVO GENERAL

Atraer, desarrollar y retener el talento dentro del sector turístico, valorizando la carrera profesional y mejorando las prácticas de liderazgo y gestión de personas.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Colaborar con las administraciones y el sector en la evaluación de las necesidades del empleo y la formación y la adaptación del sistema educativo-formativo en los diferentes niveles de cualificación a los requerimientos actuales y futuros del sector turístico.
- Adaptar el modelo de gestión de recursos humanos del sector para reforzar el desarrollo de carreras profesionales, incrementar la valorización de la formación y desarrollar y retener el talento en las organizaciones.
- Impulsar la atracción de emprendedores y la capacitación en diferentes niveles de cualificación para desarrollar las herramientas de innovación que impulsen la adaptación del sector a la nueva economía turística.
- Fomentar métodos de intermediación laboral activa para facilitar la cobertura de las necesidades del empleo en el sector, en los que se considerarán los programas y centros de formación en origen en países en desarrollo.
- Difundir en la sociedad en general y entre los jóvenes, prioritariamente, las oportunidades profesionales que ofrece el sector.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### AT1 Formación y empleo en el sector

Crear en el seno del Consejo Español de Turismo un sistema de seguimiento basado en la colaboración público-privado y de los agentes sociales, del empleo, la educación y la formación en el sector, que permita definir y detectar a las entidades competentes de modo permanente las necesidades en los programas y recursos de formación y en el empleo, de acuerdo con los requerimientos de la nueva economía turística.

- Revisar el impacto que tienen las nuevas directrices estratégicas del sector sobre las necesidades de formación y cualificación de los recursos humanos.
- Impulsar la identificación y difusión de mejores prácticas en modelos, metodologías o actividades formativas que impulsen la revisión del sistema educativo-formativo especializado en turismo.
- Promover el análisis de nuevas oportunidades profesionales y fuentes de empleo

### AT2 Modelos de gestión de los recursos humanos

Adaptar el modelo de gestión de personal generalmente aplicado en el sector al nuevo entorno competitivo, los nuevos requerimientos y exigencias del sector y su proyección de futuro.

- Colaborar con las administraciones competentes y el sector en la definición, difusión e implantación de las carreras profesionales en las empresas en función de sus necesidades, prestando especial atención a las singularidades que plantean las pymes turísticas. Dicha implantación debe contar con el reconocimiento y respaldo necesario de las categorías propuestas para facilitar el desarrollo profesional de los empleados en el sector.
- Promover medidas que incrementen la profesionalización de la gestión de personas en las pymes, mediante la identificación de buenas prácticas, programas de formación en capacidades de gestión de las personas y la creación de entornos o agrupaciones que permitan la gestión conjunta y sinérgica de las personas.

### AT3 Capacitación de emprendedores y formación en la nueva economía turística

Desarrollar un programa dirigido a la atracción de emprendedores y la capacitación de las personas en habilidades y conocimientos para la innovación y en los valores de la nueva economía turística, tanto en las empresas como en los destinos.

- Fomentar programas de e-learning, o campus virtuales

## Plan 0812

- Fomentar la creación de centros de formación para las pymes, mediante la agrupación y colaboración empresarial.
- Impulsar el desarrollo de nuevos programas de formación y enriquecimiento de los existentes, orientándolos a mejorar las capacidades del sector.
- Impulsar específicamente las capacidades de innovación, liderazgo y gestión de personal entre en los puestos de trabajo que impliquen gestión de proyectos y personal.
- Fomentar actividades de formación de formadores y la revisión de contenidos y metodologías pedagógicas, con objeto de mejorar su capacidad de respuesta a los nuevos retos del sector en aquellas materias de valor estratégico.

### **AT4 Impulso de métodos de intermediación laboral activa**

Fomentar, en colaboración con las administraciones y los sectores, métodos de intermediación laboral activa para facilitar la cobertura de las necesidades profesionales en el sector

- Promover la participación del sector en proyectos e iniciativas para el empleo y la cooperación al desarrollo, relacionados con los programas y centros de formación en origen en países de desarrollo.
- Apoyo a la creación de plataformas tecnológicas para la gestión conjunta de procesos de apoyo a la intermediación laboral, detección de las oportunidades de empleo, selección de perfiles y facilitación de los trámites para la contratación.

### **AT5 Captación de talento**

Desarrollar acciones de sensibilización que pongan en valor el atractivo del sector como oportunidad de desarrollo profesional, como por ejemplo.

- Acciones para la captación de talento en centros de formación, universidades, escuelas de negocio y foros profesionales.
- Un sistema de becas orientado a la especialización en las disciplinas de interés para jóvenes recién titulados motivados por desarrollar su carrera profesional en el sector turístico, estableciendo un modelo de colaboración y gestión de oportunidades orientadas a facilitar la incorporación de nuevos profesionales de elevado potencial en el sector turístico.
- La realización de un foro anual sobre el empleo para facilitar el conocimiento y reconocimiento de las oportunidades profesionales que ofrece el sector.

# Eje Valor al cliente

## OBJETIVO

Mejorar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de España como destino turístico, convirtiendo la gestión de la relación con el cliente y su satisfacción en el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de los productos.

## PROGRAMA ESPAÑA EXPERIENCIAL

### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la España Experiencial, promoviendo la generación de productos turísticos de alto valor al cliente con referentes de amplio reconocimiento basados en la identidad y singularidad de los destinos.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Crear referentes que ejerzan un efecto demostración en el sistema turístico español para la puesta en mercado de productos basados en experiencias atractivas a las nuevas demandas, mejorando la eficiencia de las acciones de los entes de promoción, segmentando el mercado y ajustando el producto a los deseos del comprador.
- Incrementar la competitividad de los productos y destinos turísticos de mayor peso, estableciendo modelos de especialización que mejoren la desestacionalización y el valor aportado a la experiencia del turista.
- Diseñar productos orientados a segmentos de mercado en crecimiento, estableciendo metodologías y manuales operativos y creando clubes de producto que faciliten su puesta en mercado de forma eficaz y eficiente.

## Plan 0812

- Promocionar y comercializar productos orientados a segmentos de mercado especiales, que influyan sobre la percepción del destino por el resto de la demanda.
- Capturar a clientes de niveles altos de renta que realizan sus consumos fuera de temporada y que buscan experiencias únicas y diferentes de los productos estandarizados.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

#### **EE1 Portafolio de productos España Experiencial**

Crear el portafolio de productos España Experiencial, agrupándolos en experiencias emocionales de alto valor, que sirva de referencia al sistema turístico español y que apoye el reposicionamiento del destino España.

- Mejorar la comprensión del mercado realizando nuevas segmentaciones acordes con los nuevos perfiles de clientes, al objeto de detectar las oportunidades existentes para el diseño de nuevos productos, así como de identificar los productos de éxito existentes en todo el territorio español.
- Confeccionar la cartera de productos España Experiencial, caracterizándolos según su importancia dentro de la oferta turística española, sus tasas previstas de crecimiento, el perfil de sus clientes y la capacidad de crear propuestas competitivas.

#### **EE2 Revalorizar los productos tradicionales (matriz: producto, destino, mercado)**

Incrementar la competitividad de los productos existentes, fortaleciendo el valor de las experiencias ofrecidas al cliente y aprovechando las tendencias de la demanda que reduzcan su estacionalidad.

- Identificar los atributos de diferenciación de los productos y destinos de mayor peso en el mercado turístico español, conectándolos con los atributos buscados por los nuevos segmentos de demanda -turismo de salud, golf, gastronomía...-. Para ello, se establecerán modelos de especialización que mejoren la desestacionalización de la actividad y el valor aportado a la experiencia del turista.
- Diseñar planes de marketing específicos que, atendiendo a las características de los públicos objetivo y a los cambios en los canales de información y venta, sitúen los productos en el mercado de forma eficaz y eficiente.
- Reforzar las líneas de trabajo en cooperación con las administraciones públicas y el sector privado

## **EE3 Productos de alto potencial: los clubs de producto**

Impulsar, sobre la base de la cofinanciación, el desarrollo y creación de productos de alto potencial orientados a segmentos de mercado en crecimiento que buscan los atributos diferenciales del destino España.

- Diseñar productos de carácter estratégico y fortalecer los ya existentes, que amplíen la propuesta de experiencias del destino España, aplicando la tecnología diseñada para la creación, gestión y comercialización de productos turísticos experienciales y de alto valor añadido.
- Trabajar en la adaptación y especialización de los procesos de servicio a los requerimientos y estándares definidos para cada uno de los productos, estableciendo las metodologías y manuales técnicos que faciliten su implantación operativa.
- Crear clubs de producto que agrupen destinos y zonas turísticas con productos homogéneos que faciliten su puesta en mercado, la transmisión de conocimiento y aprovechen las ventajas que se derivan del trabajo en red, a través de una plataforma web que facilite y agilice la gestión, desarrollo y comercialización de los productos, basada en la personalización y el empaquetado dinámico de servicios.
- Diseñar planes de marketing específicos para los clubs de producto que, atendiendo a las características de los públicos objetivo y a los cambios en los canales de información y venta, sitúen los productos en el mercado de forma eficaz y eficiente.

## **EE4 Nichos de demanda: productos de interés especial**

Impulsar la creación de productos de interés especial orientados a segmentos de mercado que, por sus características especiales, influyen positivamente sobre la percepción del destino por el resto de la demanda turística.

- Diseñar productos de carácter especial que respondan a la búsqueda de experiencias singulares de segmentos de demanda altamente especializados.
- Desarrollar acciones de promoción y comercialización que, atendiendo a las características singulares y específicas de los públicos objetivo, sitúen los productos en el mercado de forma eficaz y eficiente.

## **EE5 Nuevos productos para segmentos Premium: "Privilegespain"**

Crear líneas de productos innovadores a través del diseño de marcas asociadas dirigidos a segmentos de demanda con niveles de renta altos, hábitos de compra desestacionalizadores y que buscan experiencias únicas, diferentes de los productos turísticos estandarizados.

## Plan 0812

- Diseñar una metodología específica basada en la inteligencia de mercados para la detección de oportunidades y el diseño de productos, implicando en el proceso a todos los actores intervinientes: destinos, empresas e intermediarios.
- Crear una marca que identifique y diferencie los productos seleccionados y transmita los atributos de singularidad, carácter y garantía.
- Desarrollar una estructura de gestión, organización y coordinación de los productos Privilegespain, a través de una plataforma online que agilice los procesos de participación, información y seguimiento.

### PROGRAMA POSICIONAMIENTO 2020

#### OBJETIVO GENERAL

Alcanzar un posicionamiento turístico nuevo y diferencial para la creación de valor de cara al horizonte 2020 mediante la combinación de atributos comunes y otros diferenciales según clientes-productos.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Dar a conocer la imagen y posicionamiento de España en los mercados emisores, los segmentos y entornos de proyección.
- Definir y desarrollar una propuesta de posicionamiento turístico de los destinos y productos para el horizonte 2020 que incorpore atributos comunes y diferenciales para los distintos segmentos de demanda y motivaciones viajeras, buscando un mayor reconocimiento y notoriedad.
- Adecuar y proyectar los atributos más notorios de los destinos y productos turísticos españoles en los nuevos mercados o aquéllos que vayan adquiriendo mayor relevancia para la demanda en los mercados consolidados.
- Diseñar una arquitectura de marcas y sellos que permita concretar los mensajes y la comunicación necesaria para responder a diferentes motivaciones y expectativas con propuestas concretas.

## Plan 0812

- Desarrollar una potente estrategia de marca y posicionamiento en el entorno Internet mediante el uso de las nuevas tecnologías y la utilización de las redes sociales de comunicación.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

#### **P01 Definición de la propuesta de posicionamiento**

Identificar, a partir de un análisis en profundidad de la imagen y posicionamiento actuales, los atributos comunes y diferenciales para los destinos y productos turísticos que debe proyectar y promocionar España como destino, profundizando en el conocimiento de nuevos segmentos y mercados y en el ámbito de las nuevas redes sociales en Internet

#### **P02 Plan de imagen y comunicación**

Definir y desarrollar una propuesta de posicionamiento sobre la base de motivaciones y segmentos diferenciados para cada mercado, que permita incorporar atributos diferenciales para distintos productos y destinos.

- Desplegar una potente acción de comunicación para una presentación mas efectiva y eficiente de España como destino turístico.
- Establecer líneas específicas y planes de medios para los distintos segmentos de demanda y motivaciones viajeras.
- Reforzar la colaboración entre los organismos de promoción, los intermediarios y los proveedores de productos para compartir la estrategia de posicionamiento.
- Apoyar el reposicionamiento de España en los mercados con la incorporación de la experiencia de quienes nos visitan desde el conocimiento que aportan las herramientas de gestión de las relaciones con el cliente, los análisis y estadísticas de demanda y otras fuentes generadas desde la participación.

#### **P03 Acciones de impacto en nuevos segmentos y mercados turísticos objetivo**

Desarrollar una línea de trabajo en proyectos especiales de comunicación dirigida a alcanzar un mayor impacto y notoriedad en segmentos y mercados objetivo y reforzar y evolucionar los atributos de marca.

- Desarrollar una acción de impacto y notoriedad en los mercados emergentes de cara al horizonte 2020 en colaboración con los organismos de promoción cultural y comercial en el exterior y las grandes marcas españolas.



## Plan 0812

- Reforzar los atributos positivos definidos en el posicionamiento a través del desarrollo de una política de alianzas de marca y patrocinios para la captación y promoción de grandes eventos de proyección internacional.
- Poner en marcha una acción de comunicación específica para avanzar en los atributos de sostenibilidad, especialmente medioambiental, a través de la promoción de experiencias integrales de referencia.

### **P04 Diseño de arquitectura de marcas y sellos**

Definir y desarrollar una arquitectura de marca que permita la diferenciación de los diferentes productos y destinos y recoja los principales beneficios del posicionamiento turístico de la imagen de la marca España.

- Impulsar un sistema de marcas y sellos que distinga productos y servicios con personalidad propia dirigidos a segmentos de valor.
- Desplegar una acción cooperativa de imagen y comunicación que permita la combinación de atributos comunes y diferenciales por productos y destinos, garantizando la capacidad de penetración y altos índices de efectividad y reconocimiento.

### **P05 España en Internet: marca y notoriedad**

Definir y desarrollar una acción dirigida a aumentar la notoriedad de la marca turística de España en Internet.

- Aprovechar las nuevas herramientas y formatos de proyección de la imagen en el entorno online.
- Incorporar a la comunicación las experiencias de quienes nos visitan desde el desarrollo de herramientas de la web 2.0 que permitan seleccionar, agregar e incorporar las vivencias (videos, fotos, blogs...) más relevantes.

## PROGRAMA AYUDANDO A VENDER

### OBJETIVO GENERAL

Impulsar la transformación de los procesos de comercialización desde la potenciación de la relación con el cliente y la adaptación permanente a los nuevos entornos y espacios de relaciones creados por las tecnologías, canales y tendencias.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Fortalecer las capacidades y conocimientos para la toma de decisiones en marketing turístico, favoreciendo la adaptación de las empresas y entes de promoción a los nuevos modelos de gestión comercial, canales y tendencias
- Diseñar y desarrollar la estrategia de marketing por mercados, considerando los planes de marketing diseñados para cada producto turístico desde la orientación al cliente y, por tanto, desde el conocimiento de sus motivaciones, hábitos y comportamientos.
- Potenciar la orientación al cliente en las empresas y destinos y la importancia de su conocimiento para conseguir una mayor fidelidad o disposición a la compra e incrementar el valor aportado al cliente desde la gestión las relaciones con los clientes.
- Obtener una utilización efectiva y masiva de los nuevos canales de comercialización, acercando el producto al mercado y la puesta a disposición de plataformas y redes de apoyo a la comercialización en los mercados exteriores.
- Apoyar la apertura de nuevos mercados turísticos o nuevos segmentos de demanda para abrir nuevas posibilidades de negocio.
- Impulsar un nuevo modelo de colaboración entre los entes de promoción, los gestores de los destinos y las empresas del sector desde el análisis de las tendencias del mercado, la planificación y el seguimiento coordinado de las acciones y la adopción de criterios de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la inversión.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **AV1 Formación de alto nivel en marketing turístico**

Diseñar un programa específico para el fortalecimiento de las capacidades de marketing turístico de destinos y empresas, dirigido a:

- Una mejor comprensión del entorno cliente
- La adaptación a nuevos modelos de gestión comercial, nuevos canales y tendencias
- La apertura de nuevos mercados y segmentos
- La formación de alto nivel en marketing turístico

### **AV2 Marketing segmentado: segmentos/ productos/ destinos y herramientas**

Diseñar y desarrollar una estrategia de marketing para cada mercado y perfil de cliente, partiendo del conocimiento de la demanda, integrando en el entorno específico de mercado los planes de marketing definidos por producto en el marco de la cooperación público-privada.

- Identificar segmentos de mercado prioritarios para los distintos productos turísticos a partir de un conocimiento de los perfiles de clientes y de los hábitos de información y compra.
- Determinar los canales idóneos para la presentación y venta de los productos, estrechando las relaciones y desarrollando acciones cooperativas con los agentes profesionales e intermediarios que aseguren un mayor impacto.
- Elaborar programas y convocatorias específicas de apoyo a la comercialización para distintas motivaciones o segmentos en los mercados.
- Crear o fortalecer plataformas comunes y redes asociativas para la gestión y financiación conjunta.

### **AV3 Herramientas de gestión de las relaciones con los clientes CRMs**

Introducir en los destinos y en las empresas turísticas herramientas de gestión de la relación con los clientes.

- Desarrollar una plataforma CRM del destino España mediante una solución adaptada a los objetivos y necesidades derivadas del modelo de colaboración público-privada en la promoción y la comercialización.
- Impulsar un programa de acciones cooperativas de marketing relacional con empresas y destinos desde una estrategia de segmentación.

## Plan 0812

- Identificar desde el conocimiento que proporciona la gestión de la relación con el cliente nuevas claves para la evolución del producto, su promoción y comercialización.

### **AV4 Marketing y comercialización online**

Reforzar la presencia de los destinos y productos turísticos españoles en los nuevos canales online, estableciendo un marco de colaboración que permita optimizar esfuerzos y un mayor impacto de las acciones.

- Promover la integración y la complementariedad de las acciones en Internet en la estrategia de marketing definida para cada mercado y producto turístico.
- Desplegar la potencialidad de las herramientas de marketing online para una presentación más efectiva de las empresas y destinos turísticos españoles en Internet, mediante el desarrollo de los contenidos, servicios, formatos y soportes de mayor impacto en función de la afinidad con los distintos tipos de clientes.
- Impulsar una penetración más eficaz en el entorno Internet desarrollando una acción basada en la información multicanal, la simplicidad, la seguridad y la eficacia tecnológica.
- Impulsar un sistema de alianzas con proveedores de contenidos y servicios y entre éstos y los usuarios para una mejor actualización, riqueza y afinidad de la información turística en Internet.
- Poner a disposición de proveedores, intermediarios y entidades de promoción plataformas y redes de apoyo (B2B, B2C) a la comercialización en los mercados exteriores.

### **AV5 Penetración en nuevos mercados y captación de nuevos segmentos**

Desarrollar una acción específica para la apertura de nuevos mercados turísticos y la captación de nuevos segmentos en mercados consolidados que permitan diversificar la demanda acercando el producto al mercado.

- Introducir los destinos y los productos turísticos españoles en la oferta comercial de operadores especializados y nuevos agentes.
- Abrir nuevas oportunidades de negocio a través del reforzamiento de la acción y las estructuras de las Oficinas Españolas de Turismo y mediante una acción directa y especializada con los prescriptores y actores clave en los nuevos segmentos.
- Ampliar la red de Oficinas Españolas de Turismo en los mercados potenciales para el horizonte 2020, facilitando el conocimiento y la relación de los destinos y de las empresas turísticas con los agentes en dichos mercados.

## AV6 Colaboración y eficiencia en la acción internacional

Impulsar la colaboración entre entes de promoción, gestores de destino y empresas en los mercados internacionales:

- Reforzar los mecanismos de planificación conjunta, la gestión en red, cofinanciación y seguimiento de las acciones de promoción en los mercados internacionales de los diferentes agentes y destinos.
- Definir metodologías de análisis y seguimiento del retorno en la inversión de las acciones de promoción, así como la difusión de buenas prácticas.
- Incorporar nuevos servicios y prestaciones en la red de Oficinas Españolas de Turismo para las empresas y los destinos para una acción más efectiva en los mercados.
- Impulsar en el ámbito del Consejo Español del Turismo el análisis y evaluación del marketing turístico.

## PROGRAMA CALIDAD PERCIBIDA

### OBJETIVO GENERAL

Impulsar la mejora de la calidad de las empresas y destinos turísticos hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, fomentando una cultura del detalle y atención al cliente antes, durante y después del viaje que mejore la calidad percibida.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Desarrollar acciones de información y atención al cliente como mecanismo fundamental para que el mercado posicione España como un destino turístico de garantías (calidad certificada).
- Diseñar y poner en marcha un sistema de medición continua que permita conocer los niveles de satisfacción de los clientes y retroalimente el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE).

## Plan 0812

- Impulsar la cultura del detalle mediante programas de sensibilización y formación de los prestatarios de servicios turísticos.
- Favorecer el embellecimiento de los destinos turísticos como factor básico para alcanzar la plena satisfacción del cliente.
- Evolucionar y perfeccionar el modelo SCTE adaptándolo a las circunstancias del entorno y, en especial, a las expectativas y requerimientos de los turistas.
- Desarrollar acciones de marketing segmentado para comunicar la fiabilidad de los servicios turísticos, impulsando la elección de España como destino turístico.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

#### CA1 Servicios al cliente para la calidad turística

Diseñar el servicio de información y el CRM calidad turística, estableciendo fórmulas para la captación del interés del turista en el momento de configurar su experiencia que influyan en su decisión de compra, así como para mejorar su nivel de satisfacción una vez en el destino y establecer mecanismos de retroalimentación sobre la experiencia vivida.

- Desarrollar un call center especializado en empresas y servicios públicos turísticos certificados que adapte su función de información y asesoría a un esquema experiencial del turista, ofreciendo soluciones a medida.
- Desarrollar una acción planificada para la gestión de las relaciones con los clientes –CRM-, que facilite la adopción de estrategias de marketing relacional y estreche las relaciones con los públicos objetivo.

#### CA2 Índice de satisfacción turística

Constatar de forma continua el grado de satisfacción de los turistas como base para futuras actuaciones, desarrollando un modelo de medición sistemático de la satisfacción de los clientes que consumen España como destino turístico (Índice de satisfacción turística).

- Diseñar un sistema de indicadores relativos a la calidad de la experiencia turística en, al menos, dos dimensiones: las expectativas y la percepción del nivel de servicio obtenido.
- Establecer un sistema de medición que aproveche la infraestructura estadística y de relación con los clientes existentes.
- Crear un sistema de divulgación periódica que transmita los resultados al sector sobre los niveles de satisfacción del turista y retroalimente el SCTE.

# Plan 0812

## CA3 Cultura del detalle

Desarrollar una estrategia de servicio y atención al cliente compartida por el mayor número posible de prestatarios de servicios, orientada a enriquecer la experiencia del turista que visita España, que fomente la cultura del detalle, la hospitalidad y el compromiso con el trabajo bien hecho.

- Diseñar herramientas metodológicas que garanticen la implantación de una actitud de servicio excelente al cliente por parte de los prestatarios de los servicios turísticos.
- Desarrollar planes formativos y de sensibilización de gran alcance a través de los proyectos SCTE Buenas prácticas.
- Establecer un sistema de reconocimiento a los trabajadores del sector que premie las buenas prácticas del servicio excelente al turista.
- Diseñar sistemas de participación social vía Internet, donde el turista pueda reconocer el servicio excelente obtenido y facilite la transmisión de experiencias y conocimientos entre los trabajadores del sector.

## CA4 Embellecimiento de los destinos

Estimular la adopción de prácticas de embellecimiento de destinos turísticos, aprovechando su carácter y singularidad.

- Identificar modelos de referencia que estimulen la adopción de buenas prácticas para el embellecimiento de los destinos turísticos.
- Realizar y difundir un inventario de la normativa existente referida al embellecimiento urbano que sirva de guía a los responsables públicos de los destinos turísticos.
- Diseñar y desarrollar acciones de capacitación y sensibilización dirigidas a los responsables públicos y a los actores sociales que estimulen la adopción de buenas prácticas orientadas a la mejora estética del espacio turístico.

## CA5 Evolución del modelo SCTE hacia la calidad experiencial

Evolucionar el modelo SCTE hacia el concepto calidad experiencial, garantizando la adaptación continua de su acervo metodológico.

- Poner en marcha un sistema para la detección de necesidades de garantía (calidad certificada) de los servicios turísticos como clave para el refuerzo de las acciones de marketing especializado y satisfacción de los clientes, en coordinación con los representantes empresariales, las comunidades autónomas y las entidades locales.

## Plan 0812

- Garantizar un flujo constante de certificaciones, continuando con el desarrollo de planes de transferencia tecnológica del SCTE en sus distintas modalidades: Sectores, Buenas prácticas, Destinos, Productos y Capital humano.
- Fortalecer la red creada en torno al SCTE entre instituciones públicas y entidades privadas, fomentando la participación eficiente y equitativa de los agentes turísticos implicados y potenciando la labor de la Mesa de la Calidad Turística Española.
- Diseñar planes de participación social dirigidos a retroalimentar el sistema y, en especial, a perfeccionar el modelo hacia la autorregulación.

### CA6 Promoción y comunicación de la calidad turística española

Presentar la oferta turística que atraiga la atención de los mercados de forma eficiente y especializada, de modo que el turista que desee visitar España pueda configurar su itinerario de consumo seleccionando aquellas empresas que garanticen un reconocido servicio de calidad, impulsando asimismo el reconocimiento del esfuerzo por la calidad de las empresas, productos y destinos certificados.

- Desarrollar una plataforma web que concentre la oferta turística española de garantías en forma de producto, distribución geográfica y sector, y promover la inclusión de la información sobre dicha oferta en los distintos soportes de comunicación y promoción turística
- Diseñar acciones específicas de promoción y comunicación en base a la marca Calidad Turística en aquellos mercados donde existan segmentos de demanda sensibles al concepto de garantía en el servicio (marketing segmentado).
- Considerar preferentemente la oferta certificada para la creación y promoción de los clubes de producto previstos en el Plan del Turismo Español 08-12.

### CA7 Transferencia internacional del sistema de calidad turística española

Afianzar el reconocimiento internacional del modelo español mediante protocolos de transferencia reglada de la experiencia española a terceros países y el impulso a la internacionalización del modelo, liderando los procedimientos de normalización en el ámbito internacional y asegurando la presencia de las empresas españolas del sector en éstos.



# Eje Sostenibilidad del modelo

## OBJETIVO

Mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial.

## PROGRAMA TURISMO, MEDIOAMBIENTE Y SOCIEDAD

### OBJETIVO GENERAL

Avanzar en la asunción de compromisos por la sostenibilidad y en el desarrollo de fuertes prototipos integrales de referencia con proyección internacional en actividades empresariales y destinos costeros, culturales, patrimoniales y de naturaleza.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Identificar, estudiar y evaluar las diferentes tipologías de impactos generados por el sector turístico sobre otras actividades o áreas de actuación y viceversa, desarrollando instrumentos que faciliten su medición y la identificación de las causas principales, asegurando una actuación eficaz.
- Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de indicadores efectivos de sostenibilidad, y programas de actualización continua del conocimiento de las mejores experiencias en sostenibilidad y maximización del resultado económico-social del turismo por unidad de carga.
- Sensibilizar y difundir los modelos y criterios a aplicar para la mejora de la sostenibilidad del sector turístico, involucrando a todos los agentes que participan activamente en la planificación y gestión de los destinos turísticos.

- Generar potentes experiencias integrales que constituyan un efecto demostración tanto para el propio sector como para el mercado.
- Reducir los impactos medioambientales y sobre la sociedad generados por el sector turístico, generalizando la aplicación de las mejores prácticas, involucrando a los turistas en este propósito y transformándolo en un atributo adicional del destino que mejore el equilibrio entre turismo y sociedad.
- Sensibilizar y formar a las empresas e instituciones turísticas en la necesidad de mantener comportamientos responsables en el desarrollo de su actividad, así como dotarles de fórmulas prácticas y casos de éxito existentes.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

#### **TU1 Conocimiento e identificación de bases para la sostenibilidad turística**

Estudiar en profundidad los diferentes impactos generados por la actividad turística, con objeto de establecer las bases y los criterios de sostenibilidad e identificar y analizar las principales causas motivantes de estos efectos.

- Evaluar los impactos sobre el medio ambiente y la sociedad generados por diferentes modelos turísticos y diferentes tipologías de destinos.
- Desarrollar y evaluar la aplicación del crecimiento cualitativo, la capacidad de carga y el efecto multiplicador en la planificación y gestión del crecimiento turístico.
- Evaluar los procedimientos y herramientas utilizados en la planificación y gestión de los destinos turísticos y definir medidas de corrección, a través del análisis de las mejores prácticas nacionales e internacionales.
- Desarrollar fórmulas que potencien la renovación e innovación de la oferta y productos turísticos, evitando el estancamiento competitivo de los destinos.

#### **TU2 Observatorio del turismo y la sostenibilidad**

Definir y desarrollar, a través de un observatorio, un modelo de evaluación continua del resultado generado por la actividad turística sobre la economía, el medioambiente y la sociedad, estableciendo un sistema de información y los mecanismos necesarios para su seguimiento.

- Establecer un sistema de indicadores capaces de evaluar la relación turismo-sostenibilidad en la cadena de valor turística.

## Plan 0812

- Evaluar el impacto medioambiental de las diferentes actividades y modelos de desarrollo turístico.
- Evaluar los efectos producidos por la actividad turística sobre la sociedad en diferentes modelos y etapas de desarrollo turístico.
- Identificar las mejores prácticas en sostenibilidad turística y adaptarlas para su eventual implantación en otros entornos.

### **TU3 Sensibilización y formación en sostenibilidad**

Impulsar un programa de sensibilización y formación de líderes, directivos y gestores turísticos para facilitar e impulsar la alineación progresiva del sector con los grandes retos de sostenibilidad, haciendo especial hincapié sobre la eficiencia, productividad, adaptación a los requerimientos de la demanda y valor medioambiental de los destinos turísticos.

- Difundir al sector los grandes compromisos, retos y oportunidades vinculados a la sostenibilidad y los criterios para su aplicación efectiva en clave de competitividad y generación de ventajas competitivas.
- Sensibilizar y formar al sector a través de la difusión de recomendaciones prácticas que permitan involucrar a todos los agentes y profesionales en la aplicación de técnicas de gestión ambiental orientadas hacia la mejora de la competitividad y la reducción de impactos ambientales.
- Cualificar a los gestores públicos de destinos turísticos en métodos y técnicas para la mejora del valor medioambiental turístico de los destinos.
- Sensibilizar al turista y a la sociedad receptora a través de un plan de comunicación que facilite el conocimiento de los propósitos y la comprensión de su alcance y resultados e impulse su participación en la consecución de objetivos.

### **TU4 Proyectos demostrativos en red de turismo y medio ambiente**

Impulsar potentes experiencias integrales de referencia en sostenibilidad, de alta calidad y amplio reconocimiento en actividades empresariales clave de la cadena de valor en destinos costeros, patrimoniales y de naturaleza.

- Definir diferentes modelos de actuación en sostenibilidad para distintos modelos o tipologías de destinos turísticos.
- Desarrollar proyectos demostrativos sobre redes de destinos singulares, con un fuerte carácter ambiental y de sostenibilidad que permitan la generación de experiencias excepcionales por su compromiso con el modelo turístico.

## Plan 0812

- Incorporar estas experiencias en redes y foros expertos para su difusión y reconocimiento internacional.

### **TU5 Códigos y compromisos por la sostenibilidad**

Impulsar la asunción progresiva por el sistema turístico español de códigos y compromisos relacionados con la sostenibilidad de la actividad turística, que queden demostrados a través de la consecución de logros y resultados tangibles para su comunicación a la sociedad y al mercado.

- Participación de la administración turística en la estrategia nacional del cambio climático, a través de la Oficina Española de Cambio Climático, y su adaptación a la realidad y necesidades del sector turístico.
- Crear una red de cooperación sobre turismo y sostenibilidad, que se integre en redes internacionales sobre la materia.
- Difundir buenas prácticas medioambientales y adoptar innovaciones en el sector para mejorar el resultado medioambiental generado, difundiendo los programas de ayudas existentes para reforzar su impacto y extensión en el sector.
- Incorporar el cumplimiento de códigos, compromisos y buenas prácticas a los programas de apoyo a destinos turísticos previstos en este Plan.

### **TU6 Modelo de reconocimiento de la responsabilidad social**

Elaborar un plan de involucración del sector en prácticas responsables y establecer un modelo de reconocimiento de estos comportamientos.

- Desarrollar un plan de sensibilización dirigido a todos los actores de la actividad turística que transmita los valores de la responsabilidad social en el sector.
- Redactar manuales de buenas prácticas que faciliten el desarrollo de una actividad empresarial responsable.
- Diseñar un plan formativo que facilite la implantación de las buenas prácticas para una gestión responsable de empresas y destinos turísticos.
- Reconocer los comportamientos responsables de empresas e instituciones turísticas, al objeto de transmitir al sector y a la sociedad en general el compromiso de la actividad turística con el medio que la acoge, a través de la creación de un sistema de reconocimiento anual dirigido a las empresas e instituciones que hayan realizado proyectos o acciones sobresalientes de buenas prácticas que evidencien la convivencia entre el beneficio económico de las empresas y los beneficios de la sociedad y el medio que acoge la actividad turística.

## PROGRAMA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

### OBJETIVO GENERAL

Impulsar la aplicación de nuevas metodologías y criterios de planificación y gestión de los destinos turísticos basados en la corresponsabilidad público-privada, capaces de integrar y desarrollar una visión estratégica del modelo turístico que, desde la orientación al mercado, considere el desarrollo territorial, la calidad del entorno, la calidad y profesionalidad de los servicios turísticos y el bienestar social.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Facilitar la evaluación o autoevaluación de la competitividad-sostenibilidad de los destinos, de acuerdo a su modelo y a la etapa de desarrollo en la que se encuentren.
- Desarrollar métodos e instrumentos de planificación y gestión de destinos turísticos que se adapten a las necesidades y requerimientos de las diferentes tipologías existentes, de acuerdo a la fase de desarrollo en la que se encuentren.
- Impulsar el proceso de planificación estratégica de los destinos turísticos que, tomando como referencia las tendencias del mercado y los requerimientos de la demanda, revise el papel de los diferentes interlocutores involucrados y mejore los resultados económico-sociales y de impacto medioambiental de la actividad turística.
- Fortalecer los instrumentos de gestión de destinos turísticos que, basados en la colaboración público-privada, garanticen la sostenibilidad del destino.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

#### **PA1 Herramientas de evaluación de la competitividad-sostenibilidad**

Desarrollar un instrumento de evaluación de la competitividad-sostenibilidad de los destinos turísticos, de acuerdo a la fase de evolución en la que se encuentren, tomando como bases de referencia los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, una

sociedad más sensibilizada y un medioambiente más frágil, maximizando la contribución económico-social de la actividad turística.

## **PA2 Metodologías para la planificación y gestión de destinos turísticos**

Desarrollar metodologías e instrumentos técnicos que permitan definir y reforzar los procesos estratégicos de planificación y gestión de los destinos turísticos según su estadio de desarrollo. Teniendo en consideración el carácter multidisciplinar y multicompetencial de la actividad turística, las metodologías e instrumentos deben facilitar la integración de las aportaciones de las diferentes disciplinas. La metodología definida debe incorporar como etapa fundamental la revisión estratégica de los destinos turísticos realizada sobre la base de la matriz producto-mercado y la propuesta de posicionamiento, tomando como principios de referencia la especialización y diferenciación de los destinos.

- Reconvertir o modernizar integralmente los destinos en fase de saturación o declive, de amplio alcance y efectividad y de aplicación a los destinos de proyección internacional, actuando de forma conjunta con aquellas áreas competenciales que pueden influir sobre su evolución.
- Reformar la oferta turística y el entorno urbano y natural de los destinos turísticos maduros como directriz para evitar las situaciones de saturación o declive y, consecuentemente, el mantenimiento del crecimiento turístico cualitativo y enriquecedor.
- Gestionar el crecimiento de los destinos con mayor potencial, impulsando la aplicación de medidas preventivas que faciliten un crecimiento pausado y enriquecedor y garanticen la incorporación progresiva de las nuevas tendencias y requerimientos de la demanda.

## **PA3 Impulso a la planificación estratégica**

Impulsar la aplicación de un proceso de planificación estratégica en los destinos que, de acuerdo a las metodologías e instrumentos técnicos diseñados:

- Defina un modelo turístico basado en los principios de diferenciación y especialización
- Involucre y comprometa a los diferentes agentes y áreas competenciales
- Considere, desde la perspectiva del mercado y las nuevas tendencias de la demanda, la selección de los productos turísticos a ofrecer.
- Incorpore los criterios y buenas prácticas de sostenibilidad para su aplicación por parte de todos los agentes.

## **PA4 Gestión de destinos: refuerzo de capacidades y conocimiento**

Reforzar los organismos de gestión de los destinos turísticos para orientar, desde la planificación estratégica, su desarrollo hacia los principios de colaboración público-

## Plan 0812

privada, profesionalización de la gestión y de la toma de decisiones y eficiencia en la gestión. Algunas de las actuaciones a impulsar son:

- Estudio de diferentes escenarios económico-fiscales y fórmulas de cofinanciación de los destinos turísticos.
- Identificación de las diferentes figuras jurídicas alternativas y diferentes modelos de involucración público-privada.
- Desarrollo de un sistema de información que garantice un mejor conocimiento del mercado, la demanda, las tendencias y los logros alcanzados por el destino.
- Impulso a un programa de formación de gestores públicos de destinos turísticos
- Identificación de las áreas relevantes de gestión de un destino turístico y la relación existente inter e intraadministrativa para fomentar el trabajo conjunto entre diferentes departamentos y niveles de la administración.

### PROGRAMA RECUALIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS

#### OBJETIVO GENERAL

Impulsar la transformación de los destinos turísticos maduros para su adaptación a los nuevos requerimientos de la demanda y a la generación de un mayor beneficio económico, social y medioambiental.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Generar un efecto demostración a través de proyectos de alto impacto de reconversión o modernización integral de destinos maduros con proyección internacional, desarrollados y cofinanciados por las administraciones competentes y el sector empresarial, con el propósito de implantación de un modelo turístico de futuro.
- Impulsar programas de actuación especiales sobre áreas o problemáticas específicas de destinos turísticos maduros que incidan en la mejora de su competitividad-sostenibilidad.

- Impulsar modelos de reforma y rehabilitación de la oferta turística, tanto de alojamiento como complementaria, aplicando las directrices de especialización y diferenciación.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **RE1 Proyectos extraordinarios de recualificación de destinos maduros**

Apoyar técnica y financieramente el desarrollo de proyectos extraordinarios de reconversión o modernización integral de un destino turístico maduro con proyección internacional, desarrollados y cofinanciados por las administraciones competentes y el sector empresarial con el propósito de implantación de un modelo turístico de futuro.

- Revisión previa del modelo turístico existente con objeto de evaluar el potencial de crecimiento competitivo del destino, considerando un ámbito de actuación global en el que se incluyan las diferentes áreas competenciales del destino y previendo la actualización continua del modelo a largo plazo.
- Realización de propuestas innovadoras de modelos de destinos basados en las nuevas tendencias del mercado, del análisis de otros destinos a nivel internacional o de propuestas creativas expertas, al efecto de disponer de referentes para la transformación o recualificación de los destinos turísticos,
- Definir un plan director del proyecto en el que se definan todas las actuaciones que deben ejecutarse desde las diferentes áreas competenciales, estableciendo un modelo de autogestión y autofinanciación que asegure la viabilidad técnica y económica del proyecto.
- Involucración y participación de los agentes sociales del destino para garantizar el éxito de la implantación del proyecto.
- Diseño de métodos y herramientas de gestión del proyecto para su aplicación por parte del sector, alimentando el desarrollo del modelo previsto en los programas previos.

### **RE2 Rehabilitación de equipamientos y entornos urbanos y naturales**

Apoyar proyectos de actuación especial para la reforma o rehabilitación de los equipamientos turísticos o los entornos urbanos y naturales de los destinos turísticos para su adaptación a los requerimientos crecientes y cambiantes de la demanda, mejorando la competitividad-sostenibilidad del destino, con especial atención a las inversiones dirigidas a recuperar la calidad ambiental y paisajística de los destinos y al esponjamiento de las zonas turísticas.



## **RE3 Modernización de la oferta turística**

Impulsar un programa de reforma o rehabilitación de la oferta turística, de alojamiento, restauración o complementaria, que adopte los principios de especialización y diferenciación y que mejore su adaptación a los requerimientos de la demanda.

## **PROGRAMA DESESTACIONALIZACIÓN Y REEQUILIBRIO SOCIOTERRITORIAL**

### **OBJETIVO GENERAL**

Revalorizar aquellos recursos que fomenten la desestacionalización y el equilibrio socioterritorial del turismo, creando nuevas categorías de productos capaces de operar todo el año sobre la base de la diferenciación y especialización de los destinos turísticos.

### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

- Identificar y evaluar las oportunidades que permitan avanzar significativamente en la desestacionalización y reequilibrio socio-territorial, definiendo una estrategia de desarrollo de productos prioritarios que permita la especialización y diferenciación de los destinos turísticos.
- Apoyar un programa de especialización y diferenciación de los destinos a través del desarrollo de productos turísticos prioritarios, que favorezca el crecimiento competitivo y sostenible a partir de la consecución de nuevos logros de desestacionalización.
- Impulsar el reequilibrio socioterritorial del turismo, a través de la vertebración territorial de recursos naturales y culturales de alto potencial turístico con la oferta de equipamientos y servicios turísticos.
- Impulsar un modelo de colaboración entre los destinos participantes en los diferentes programas definidos para generar dinámicas de gestión más eficientes.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **DE1 Identificación de oportunidades: mapa de recursos para la desestacionalización**

Identificar diferentes oportunidades y recursos de alta potencialidad turística, que se orienten a la desestacionalización y reequilibrio socio-territorial.

- Identificar perfiles de clientes con potencial de desestacionalización de la actividad turística.
- Establecer un mapa de recursos de alta potencialidad turística que, por su valor intrínseco o capacidad de aportar nuevos atributos a las marcas turísticas con proyección internacional, puedan focalizar un programa de inversión.
- Evaluar el potencial de desestacionalización y reequilibrio socio-territorial, priorizando los diferentes productos turísticos.

### **DE2 Planes en destinos sobre productos, itinerarios y rutas temáticas**

Desarrollar programas de actuación público-privados cofinanciados entre las diferentes administraciones competentes y el sector empresarial en zonas o comarcas turísticas sobre la base de rutas y productos temáticos experienciales, que vertebren territorialmente recursos culturales y naturales de alto potencial con la oferta de servicios turísticos.

- Priorizar productos que se basen en recursos turísticos experienciales y singulares
- Desarrollar acciones de interpretación, puesta en valor y en mercado del producto
- Articular la oferta de servicios turísticos públicos y privados en torno a los argumentos temáticos y experienciales prioritarios.
- Apoyar los procesos de gestión para la ejecución de un programa de actuación de forma eficiente.

### **DE3 Planes de desestacionalización**

Impulsar planes de competitividad de destinos de proyección internacional para su especialización en productos turísticos con potencial de desestacionalización.

- Impulsar un programa de actuación a través de una revisión estratégica que involucre a todos los interlocutores relevantes.
- Articular la oferta de servicios turísticos públicos y privados en torno a los factores de desestacionalización.

## Plan 0812

- Apoyar la adaptación de los procesos de marketing y comercialización a los nuevos productos y segmentos del mercado objetivo.
- Impulsar un modelo de gestión público-privado profesionalizado, que facilite el cambio de la inercia del pasado hacia una visión de futuro.

### **DE4 Modelo de cooperación en red entre destinos participantes**

Desarrollar un modelo de colaboración y cooperación en red entre los destinos participantes en el programa para el refuerzo global de los diferentes productos a nivel nacional.

- Transmisión de conocimiento, identificación de buenas prácticas, acciones formativas, jornadas de intercambio...
- Actuación conjunta en acciones de comunicación y comercialización
- Gestión compartida y trabajo en red a partir de una plataforma informática de soporte.

## Eje Entorno Competitivo

### OBJETIVO

Crear el entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos e innovadores.

### PROGRAMA MARCO NORMATIVO Y SIMPLIFICACIÓN

#### OBJETIVO GENERAL

Promover un marco normativo que optimice la competitividad del sistema turístico español, favorezca la iniciativa empresarial y la innovación y simplifique los procesos administrativos que afectan a la toma de decisiones empresariales.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Impulsar al análisis y evaluación de la normativa aplicable a las empresas turísticas, propiciando consensos, especialmente, en aspectos esenciales que favorezcan la puesta en marcha de productos turísticos innovadores.
- Facilitar, en especial a las pymes, el acceso a la normativa turística, fomentando un mejor conocimiento y el acceso a la información sobre iniciativas de fomento empresarial de interés para el sector turístico.
- Adaptar las normativas específicas horizontales especialmente relevantes para el sector turístico (fiscal, laboral, medioambiental, consumidores, etc.), permitiendo una mejor adecuación a la realidad turística y favoreciendo el desarrollo de la nueva economía turística.
- Reducir costes innecesarios mediante la simplificación y reducción de cargas en los procesos administrativos que deben realizar las empresas turísticas, en especial los dirigidos a la creación de empresas y su adaptación continua al cambio y la innovación.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **SIM1 Plan de trabajo sobre legislación turística**

Realizar un plan de trabajo, basado en el consenso y en la colaboración público-privada, para analizar y evaluar la efectividad de la legislación con impacto en el turismo, especialmente en relación con la desestacionalización.

Los resultados de dicho análisis se estudiarán en un grupo de trabajo de la Conferencia Sectorial (Mesa de Directores Generales de Turismo) sobre ordenación normativa y simplificación administrativa en materia de turismo, para proponer al Pleno propuestas de acuerdo sobre iniciativas normativas en aquellas materias que necesiten una mayor adaptación a las necesidades derivadas de los cambios del mercado, las nuevas modalidades de negocio y la mejor ordenación de algunos sectores de la oferta singular

### **SIM2 Sistema de consulta normativa online**

Crear un instrumento de consulta normativa online, alimentado por las administraciones competentes, que facilite información sobre cuestiones normativas, fiscales, laborales y cualesquiera con incidencia en la materia turística, incluyendo convocatorias de ayudas, consultas y otras iniciativas de fomento.

### **SIM3 Grupos de trabajo de la Comisión Interministerial**

Incorporar a los grupos de trabajo correspondientes de la Comisión Interministerial de Turismo iniciativas que permitan la adecuación de la normativa estatal a la realidad turística, en las siguientes materias:

- Normativa sobre empleo, modalidades de contratación, seguridad social, negociación colectiva y condiciones de trabajo, que favorezcan la desestacionalización y la creación de empleo adecuado, estable y adaptado al sector turístico.
- Normativa medioambiental referida, entre otras, a la gestión de residuos, gestión del agua y gestión energética de hoteles y otros establecimientos turísticos, que favorezca de manera eficiente la innovación tecnológica y la sostenibilidad en las demandas de los clientes.
- Normativa contributiva y fiscal para la mejor adecuación de los impuestos, tasas y subvenciones actuales a la realidad del sector.

### **SIM4 Simplificación del entorno administrativo: inclusión del turismo en el Plan Nacional de Fomento Empresarial**

Incluir al sector turístico en el Plan Nacional de Fomento Empresarial en lo que se refiere a la simplificación del entorno administrativo en el que las empresas turísticas desarrollan su actividad, mediante el incremento de la tramitación telemática de operaciones con las administraciones turísticas, establecimiento de puntos de acceso e inicio de tramitación,

## Plan 0812

ventanillas únicas empresariales de tramitación e información y guías de procedimientos de creación, modificación y extinción de empresas turísticas

### PROGRAMA CULTURA COOPERATIVA

#### OBJETIVO GENERAL

Aumentar la función directora del turismo, la cooperación intra e inter administrativa y la participación privada en la definición y ejecución de políticas públicas que afectan al sector.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Reforzar la capacidad de liderazgo del turismo dentro de la administración general del Estado mediante el fomento de redes de cooperación interdepartamental y la puesta en marcha de planes anuales de acción interministerial a favor del turismo, con objetivos prioritarios concretos que permitan reactivar eficazmente las funciones de la Conferencia Interministerial de Turismo.
- Fomentar la cultura cooperativa entre las principales administraciones turísticas territoriales y el sector, incrementando el dinamismo y la coordinación de las comunidades autónomas en el seno de la Conferencia Sectorial de Turismo, fomentando la comunicación y la participación de las administraciones locales
- Incrementar la participación y corresponsabilidad del sector empresarial y de los agentes sociales a través del funcionamiento del Consejo Español de Turismo.
- Incrementar la cooperación turística internacional, manteniendo el liderazgo internacional del turismo español, a través de la puesta en marcha de proyectos referentes mundiales en innovación y sostenibilidad, acrecentando las oportunidades de negocio de la empresa turística española, facilitando su internacionalización y la transferencia mutua de conocimiento y coadyuvando a lograr los objetivos del Milenio de Naciones Unidas mediante el desarrollo del turismo como herramienta de desarrollo para los países menos avanzados.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **CC1 Planes anuales de acción interministerial a favor del turismo**

Aprobación por el Consejo de Ministros de Planes Anuales de Acción Interministerial a favor del Turismo PAIT, que contemplen un conjunto de iniciativas interdepartamentales y un informe de evaluación de cada plan, incluyendo:

- Un análisis de las principales necesidades del sector turístico español relacionadas con las políticas de otros departamentos y una relación de las propuestas de trabajo interministeriales.
- Un programa de acciones de colaboración interdepartamental en materia turística, especialmente en las siguientes materias:
  - \_ Formación, empleo y asuntos sociales en turismo
  - \_ Innovación en turismo
  - \_ Sostenibilidad medioambiental y turismo
  - \_ Economía y fiscalidad del sector turístico
  - \_ Transporte y movilidad turística
  - \_ Visados turísticos y seguridad
- Formación en el seno de la Comisión Interministerial de una red de antenas ministeriales que faciliten la comunicación en ambos sentidos de proyectos con relevancia para el sector y que impulsen la implicación en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 de otros planes ministeriales.

### **CC2 Cooperación con las comunidades autónomas: ordenación normativa, territorio y sostenibilidad, planes sectoriales de competitividad, I+D+i en turismo**

Crear grupos de trabajo dentro de la Mesa de Directores Generales de la Conferencia Sectorial para impulsar la coordinación interadministrativa en las siguientes materias:

- Ordenación normativa y simplificación administrativa
- Ordenamiento del territorio y sostenibilidad
- Estudio y seguimiento de los planes sectoriales de competitividad
- I+D+i en turismo
- Cualesquiera otros que se aprueben por el pleno de la Conferencia Sectorial

### **CC3 Red de coordinación inter administrativa y con el sector**

Establecer un cauce permanente de comunicación con el sector, los agentes sociales y los diferentes niveles de las administraciones turísticas, mediante el fomento de la participación a través de los órganos del Consejo Español de Turismo, que permita tratar asuntos de actualidad relevantes para el turismo y en los que pudiera ser necesario tomar posturas conjuntas desde el sector turístico.

# Plan 0812

## CC4 Cooperación internacional para el liderazgo de la tecnología turística española

Realizar, a través de los distintos mecanismos de cooperación internacional, la transferencia del conocimiento turístico español a otros países para aumentar el liderazgo internacional de la tecnología turística española, favoreciendo la internacionalización de las empresas españolas, su diversificación y apertura a otros mercados, y su contribución al desarrollo económico y social de los países menos avanzados a través del turismo.

- Impulsar la transferencia de tecnología del Sistema de Calidad Turística Española a terceros países mediante el establecimiento de protocolos de transferencia reglada de la experiencia española.
- Facilitar el conocimiento y acceso de las empresas y agentes del sector turístico español a planes, programas y herramientas de apoyo a la competitividad existentes a nivel nacional o internacional de los que puedan beneficiarse los agentes turísticos.
- Crear una red de cooperación por el turismo y la sostenibilidad que impulse la incorporación del sistema turístico español en proyectos innovadores en el ámbito internacional y la cooperación exterior en torno a la innovación sostenible de las estrategias turísticas.

## PROGRAMA PLANES SECTORIALES DE COMPETITIVIDAD

### OBJETIVO GENERAL

Impulsar planes sectoriales de competitividad que mejoren la eficiencia y eficacia de los negocios mediante alianzas, entornos de colaboración y plataformas de gestión empresariales.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Elaborar planes sectoriales de competitividad realizados con una diagnosis y metodología propia del horizonte 2020, que cuenten con la aprobación y apoyo de la Comisión Interministerial y de la Conferencia Sectorial de Turismo.



## Plan 0812

- Poner a disposición del sector turístico instrumentos técnicos de cooperación que permitan identificar sinergias y aumentar la competitividad y la innovación entre las empresas que ofertan una misma actividad turística

### LÍNEAS DE ACCIÓN

#### **PS1 Diseño, metodología e identificación de de subsectores**

Elaborar una metodología específica para el diseño de los planes sectoriales de competitividad que, aprovechando la diagnosis realizada en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, permita la elaboración de planes fundamentados mediante el entorno de colaboración adecuado. La metodología debe garantizar que en cada subsector se analicen, principalmente, las siguientes materias:

- Necesidades de conocimiento específicas y procesos críticos de gestión necesarios para la innovación y la atracción de talento.
- Análisis del entorno de cliente-mercado, posicionamiento y respuesta para la mejora de valor en materia de productos y su comercialización.
- Relación de aspectos críticos en sostenibilidad medioambiental y social, así como propuestas de acción.
- Propuestas de mejora del entorno competitivo, marco normativo e incidencia en el sector de las diferentes políticas públicas.

A continuación se identificarán tres subsectores prioritarios para un reposicionamiento competitivo y se elaborarán y aprobarán tres planes sectoriales de competitividad con dicha metodología.

#### **PS2 Planes sectoriales de competitividad**

Promover encuentros y la creación de mesas técnicas en los principales subsectores de actividad que, con el respaldo de las administraciones públicas, permitan analizar y proponer las medidas necesarias para mejorar las condiciones de competitividad en cada uno de ellos.

- Realizar un estudio periódico comparativo de las mejores prácticas en procesos de gestión, orientado a su aplicación en pymes turísticas.
- Definir un cuadro de indicadores de eficiencia en procesos de gestión que permita la comparación de empresas turísticas entre sí y con otros sectores.

## PROGRAMA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA

### OBJETIVO GENERAL

Facilitar el acceso, la movilidad y las comunicaciones de los clientes, revalorizando turísticamente las infraestructuras de transporte, tecnologías y servicios.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Incrementar la calidad y seguridad de la red de infraestructuras y servicios de transporte, fortaleciendo la intermodalidad, garantizando un acceso más equilibrado a todos los destinos y consolidando España como nodo internacional de transporte.
- Impulsar la creación de infraestructuras que permitan la plena adaptación y desarrollo de la sociedad de la información y de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones por todos los subsectores y destinos turísticos de forma homogénea y en continua adaptación al cambio.
- Fomentar el acceso regular y normalizado de los turistas con discapacidad o movilidad reducida, con el objetivo de consolidar en España un turismo accesible para todos.
- Modernizar y adaptar la señalética turística en carretera a las necesidades del sector turístico.
- Mejorar la tramitación de visados turísticos, accesibilidad y seguridad en las fronteras internacionales para adecuarlas a las exigencias de los turistas y facilitar su traslado a los destinos turísticos.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

#### **AM1 Acciones sobre transporte y movilidad turística**

Incluir acciones cooperativas sobre transporte y movilidad turística en los Planes Anuales de Acción Interministerial PAIT con el fin, entre otros, de incorporar las necesidades del sector turístico al Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT), que define las directrices básicas de la actuación en infraestructuras y transporte de competencia estatal con un horizonte a medio y largo plazo.

## Plan 0812

### **AM2 Impulso a la participación del sector en el Plan Avanza**

Incorporar el sector turístico a las iniciativas del Plan Avanza para el desarrollo de la sociedad de la información y de convergencia con Europa, en colaboración con la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

### **AM3 Turismo accesible-Turismo para todos**

Impulsar las actuaciones que la Secretaría General de Turismo, en colaboración con el sector empresarial y las organizaciones no gubernamentales, viene desarrollando en materia de mejora de la accesibilidad de los turistas con movilidad reducida o discapacidad a todos los destinos y establecimientos turísticos españoles, con el objetivo de consolidar la implantación en España de un "Turismo accesible-Turismo para todos".

### **AM4 Sistema de señalización turística homologada**

Impulsar el Sistema de Señalización Turística Homologada en las Carreteras Estatales (SISTHO), mediante la revisión y seguimiento de la normativa vigente en esta materia que permita la adaptación a las últimas innovaciones en materia de percepción visual y estética.

### **AM5 Visados turísticos y seguridad**

Incluir acciones cooperativas sobre tramitación de visados turísticos y seguridad en fronteras en los Planes Anuales de Acción Interministerial PAIT, que permitan el análisis de mercados potenciales para el turismo español y otras necesidades del sector turístico para la creación y reforma de los servicios y procedimientos de tramitación de visados turísticos y el establecimiento de métodos más ágiles y seguros de acceso de turistas internacionales a nuestro territorio.

# Eje Liderazgo compartido

### OBJETIVO

Impulsar un nuevo liderazgo compartido del sistema turístico español que, desde los principios de compromiso, eficiencia y corresponsabilidad en el desarrollo de acciones comunes, ayude al fortalecimiento de la conciencia en el sector y en la sociedad de los beneficios socioeconómicos de la actividad turística.

### PROGRAMA COMPROMISOS H2020

#### OBJETIVO GENERAL

Avanzar en el grado de responsabilidad y compromiso conjuntos entre los agentes privados y públicos del sector turístico español para la consecución de las metas del Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

#### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de los programas del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que permitan incrementar su credibilidad y el acercamiento a la meta y objetivos propuestos y, por tanto, la posibilidad de obtener una mayor adhesión y atracción de los agentes del sector a las iniciativas del Plan.
- Obtener la máxima difusión del Plan, transmitiendo el compromiso del sector con la consecución de beneficios económicos y sociales de nuestro país y consiguiendo la inclusión de los objetivos del sector en la agenda de asuntos principales de los órganos de decisión sociopolítica y de la opinión pública
- Cuantificar de manera fidedigna el grado de implicación de los diferentes agentes públicos y privados del sector en la consecución de los objetivos y programas del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, con el fin de incrementar la cooperación y el establecimiento de alianzas en los objetivos a largo plazo.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### **COMP1 Seguimiento de la aplicación del Plan Turismo 2020**

Desarrollar un método de seguimiento de la aplicación del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que monitorice su evolución y permita adoptar medidas en consonancia con los resultados que se vayan obteniendo.

- Diseñar un cuadro de mando integrado por un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos, que permita la evaluación sobre los objetivos alcanzados, los cambios en las tendencias y la idoneidad de las acciones desarrolladas.
- Desarrollar un sistema de consulta y debate Turismo 2020 que recoja periódicamente opiniones, sugerencias y propuestas que permita incorporar nuevos elementos de futuro a los programas del Plan, aprovechando los canales que se han establecido para su diseño.

### **COMP2 Comunicación, difusión y participación en el Turismo 2020**

Difundir el planteamiento estratégico del turismo español recogido en el Turismo 2020 y los logros que se obtengan en su desarrollo, con el fin de promover el conocimiento de los retos del sistema turístico español, las estrategias para alcanzarlo y los cambios y resultados obtenidos tras su puesta en marcha

- Desarrollar una acción de comunicación del Plan Turismo 2020 dirigida a los responsables públicos turísticos de comunidades autónomas y entes locales vinculados a la actividad turística, transmitiéndoles los nuevos retos y estrategias del turismo español para los próximos años y la necesidad de trasladar éstos a su realidad turística con una visión a largo plazo.
- Desarrollar una acción de difusión y participación en el Plan Turismo 2020 dirigida a todos los agentes intervinientes en la actividad turística, transmitiéndoles las características, beneficios y retos futuros del sistema turístico español y los resultados que se obtengan de la aplicación de los programas del Plan.

### **COMP3 Sistema de indicadores de evaluación del Plan del Turismo Español 08-12**

Fijar en el seno del Consejo Español de Turismo un compromiso cuantificable de cooperación público-privada en los programas del Plan del Turismo Español 08-12, mediante el establecimiento de un sistema de indicadores que permitan evaluar al final de dicho Plan el grado de implicación conjunta obtenido y fomentar su incremento en futuros planes.



**Realización:**

Secretaría General de Turismo

**En colaboración con:**

José Antonio Franco, Socio Director General de DIT asesores

Alberto Marín, Socio Director de Innova Management

**Edita:**

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Turismo 2020

