

Por y para todos...

Turismo2020

Plan del Turismo Español Horizonte 2020

www.turismo2020.es

Presentación	4-9
Turismo 2020: el futuro del sector, un liderazgo compartido	
El diagnóstico: tendencias y retos	10-17
1.500 millones de turistas en movimiento	
Participación y debate	18-23
Yo también tengo algo que decir	
Participación y debate	24-33
Materia gris para un futuro dorado	
Ejes clave: la nueva economía turística	34-39
Talento e innovación: pasaporte para el futuro	
Ejes clave: el valor al cliente	40-45
El turista se hace con el mando	
Ejes clave: la sostenibilidad del modelo	46-51
Más calidad que cantidad	
Ejes clave: el entorno competitivo	52-55
Mirar fuera para mejorar dentro	
Luz verde del consejo de ministro	56-58
Turismo 2020 echa a andar	

Diciembre 2007

Edita:
 Editur,
 Ediciones Turísticas, S.A.
 dirección@editur.com
 www.editur.info

Textos:
 Redacción Editur

Diseño y maquetación:
 I.D.E.M., S.L.

Fotografías:
 Archivo EDITUR
 ARCHIVO SEGITTUR

CtP e impresión: Igol, S.A. **DL:** B-8242-2008



Turismo 2020: El futuro del sector un liderazgo compartido

Por primera vez, la participación involucra al conjunto del sector en una estrategia común

En el año 2020, el sistema turístico español tiene que ser el más competitivo y el más sostenible. Así de ambicioso es el objetivo del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, un proyecto de revisión estratégica acordado por el Consejo Español de Turismo e impulsado por la Secretaría General de Turismo que marca todo un hito de participación y consenso entre el sector privado y las administraciones públicas a través de la Conferencia Sectorial y la Comisión Interministerial. ■

- Cada territorio deberá construir y decidir la estrategia de su propio desarrollo turístico, no obstante, la competitividad es un concepto interdependiente: el trabajo en conjunto permitirá apoyar el crecimiento de todos los destinos españoles.
- El plan exige adoptar nuevos valores y nuevas estrategias, partiendo del reconocimiento de que la mejor política es la que resulta del consenso.

En los últimos años, España ha experimentado una importante transformación económica y social propiciada por la economía globalizada y el crecimiento del nivel de renta y del empleo. Nuestro país es el primer destino mundial en turismo vacacional y el segundo en número de llegadas, con 58,5 millones de turistas internacionales en 2006, y por ingresos, con un superávit de 27.444 millones de euros. Se trata de un sector clave que generó en 2005 el 11% del PIB español y emplea a 2,7 millones de personas: esto es, el 12,4 % de la población ocupada.

El efecto multiplicador del turismo sobre otros sectores estratégicos, como la construcción, el medio ambiente o la sanidad, le obliga adaptarse a los cambios en la estructura productiva y de costes, superar las debilidades generadas en su propio desarrollo y afrontar un entorno de mercado muy dinámico. Por ello, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio asumió desde un primer momento que la construcción de una nueva estrategia para el sector no

debía reducirse al ámbito normativo o a la creación de infraestructuras, sino que era necesario buscar modelos a medio y largo plazo con soluciones creativas.

Con el fin de impulsar las mejoras necesarias, el Gobierno creó en enero de 2006 el Consejo Español de turismo (CONESTUR), compuesto por administraciones públicas con competencias en turismo, empresarios, trabajadores y profesionales. Desde entonces, su actividad ha servido para afianzar la cooperación entre la iniciativa pública y la privada. Fue este órgano el que acordó abrir un proceso de reflexión para lograr que la industria turística nacional sea la más competitiva y sostenible en el año 2020.

Para ello, el Ministerio propuso el Plan del Turismo Español Horizonte 2020. La iniciativa establece un marco estratégico de trabajo a largo plazo que ha servido además para diseñar el Plan 2008-2012, concebido como una palanca para avanzar hacia la consecución de los objetivos de Turismo 2020, que se apoya en un

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.

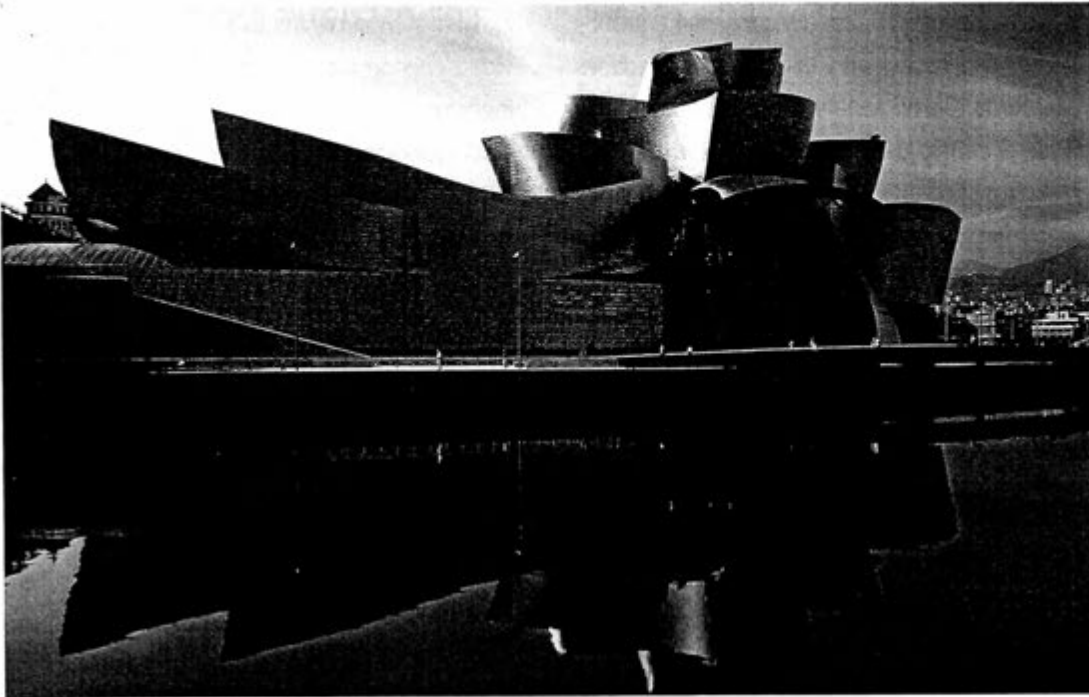
Fase II: Participación y debate

- Identificación de planteamientos de mejora en las áreas críticas de estudio.
- Máxima involucración y participación de agentes sociales y turísticos.
- Documento de Avance del Plan Estratégico.

Fase III: Elaboración del Documento Estratégico

- Profundización en los planteamientos estratégicos de la Fase II.
- Elaboración del Plan Estratégico 08-12.
- Diseño del Plan de implantación del Plan Estratégico.

- Unos 37.000 clientes del turismo español, 3.500 agentes del sector de toda España y 33 expertos de diversos ámbitos han participado en el debate.
- Más entradas de turistas no siempre es igual a crecimiento. La evolución de una actividad económica la determinan sus niveles de ingresos y la calidad del empleo.



nuevo proceso de trabajo para definir políticas turísticas a escala nacional en el que, por primera vez, ha participado el sector privado y la sociedad civil.

Propósitos

Tras una primera fase de diagnóstico sobre la situación actual, el proceso entró en su momento más novedoso e importante con un periodo de consultas que permitió la participación de 37.000 clientes del turismo español, 3.500 agentes del sector de toda España y 33 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.

El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se plantea por tanto, como un plan del sector

para el mismo a través de un proceso de definición estratégica abierto y dinámico con los siguientes propósitos: incrementar los beneficios sociales del turismo extendiéndolos al conjunto de las sociedades receptoras por medio de empleo de calidad y mejora de las condiciones de vida, aumentar el beneficio económico derivado de la actividad turística mediante una mejora de la rentabilidad y una reducción de la estacionalidad, lograr un equilibrio socioterritorial que impulse la actividad turística en nuevos destinos y mejorar la calidad del entorno natural y cultural, minimizando los impactos sobre el medio ambiente y asumiendo los compromisos internacionales sobre el cambio climático.

Avanzar en estos objetivos significa adoptar nuevos valores, una nueva orientación estratégica partiendo del reconocimiento de que la mejor

política es la que resulta del consenso entre los agentes de la actividad y las propias sociedades receptoras. Como señala el plan, esto significa situar el centro de la responsabilidad del desarrollo turístico en los propios destinos y fortalecer su gestión para que puedan hacer frente a los retos que se vayan marcando. Cada territorio deberá construir y decidir la estrategia de su propio desarrollo turístico.

Falso paradigma

El debate realizado para construir la estrategia turística a largo plazo señala que es posible encontrar una orientación compartida en la que todos los destinos pueden ser ganadores en el horizonte del año 2020. Para ello, es necesario comprender y aceptar previamente la ruptura de un falso paradigma: más entradas de turistas no

es igual a crecimiento. La evolución de una actividad económica la determinan sus niveles de ingresos, el volumen de su producción y el bienestar que aporta en términos cantidad y, sobre todo, calidad del empleo.

El plan subraya, por tanto, que en el futuro habrá que centrar la atención en nuevos indicadores para medir el éxito del sector. Las llegadas serán uno de ellos, sin embargo, no el único ni el más importante. Los ingresos por turista y día, los ingresos totales, el crecimiento del PIB y el empleo serán referencias cada vez más importantes. Esta orientación requiere renovar y contener la oferta en los destinos maduros para centrar su crecimiento con criterios de rentabilidad y planificar el desarrollo de forma selectiva en los destinos emergentes y en fase de desarrollo con una gestión racional.



■ PRINCIPIOS DEL TURISMO 2020

Planificación

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

Equilibrio y recalificación

Promover un equilibrio enriquecedor entre el sector turístico y su entorno con estrategias de desarrollo sostenible, tanto locales como globales, que permitan optimizar los beneficios socioeconómicos y la calidad del turismo con el menor impacto ambiental posible.

Diferenciación

Alejarnos de la estandarización, creando de manera continua nuevos valores que nos diferencien frente a los competidores. La diferenciación más efectiva es aquella que se basa en los atributos, rasgos propios y únicos del destino.

Especialización

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

Simplificación

Fortalecer el capital físico, tecnológico y de las infraestructuras, y construir 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.

Compromiso

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



AUTOR PATIER/RENFE

1.500 millones de turistas en movimiento

En 2020, los cambios económicos y sociales afectarán de manera especial a la industria de los viajes

La tendencia de crecimiento de la economía mundial y los cambios acelerados que se prevén en todos los ámbitos y en todas las direcciones 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. ■

- Las previsiones indican que a finales de la próxima década España ocupará el cuarto lugar en la lista mundial de destinos.
- Croacia y los demás países de la ampliación de la UE registrarán las mayores tasas de crecimiento en Europa.

En 2020, se producirán 1.500 millones de viajes en todo el mundo. Europa se mantendrá como la principal región emisora, con un 47% del total, por delante de Asia Oriental y Pacífico, que con una cuota mundial del 26%, desbancarán a América de su actual segundo puesto. Por países, destacará Alemania como el principal país emisor (153 millones de viajes), seguido de Japón (142 millones), Estados Unidos (123 millones), China (100 millones), Reino Unido (95 millones) y Francia (55 millones).

En cuanto a los destinos, Europa conservará la primera posición, con 717 millones de visitas, a pesar de un descenso del 14% de la cuota de mercado respecto a 1995. A continuación, se situará Asia, con casi 400 millones de viajes después de registrar un crecimiento muy notable. En la próxima década, las mayores economías derivadas del turismo continuarán comandadas por Estados Unidos, seguidas de China. Destaca el crecimiento esperado de México, que 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 y se mantendrá en el grupo líder del turismo internacional.

El aumento de los viajes animará la aparición de nuevos destinos en economías emergentes, de manera que el turismo será una actividad cada vez más globalizada. En los próximos diez años, los países que experimentarán un mayor crecimiento serán los que alberguen destinos actualmente poco desarrollados desde el punto de vista turístico, lo que provocará una mayor dificultad en el momento de conseguir un posicionamiento diferencial de la oferta.

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 al exterior de los españoles.

Entorno político

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 UE se incrementará notablemente en los próximos años. Destinos como Croacia o los países de la ampliación serán los que registren mayores tasas de crecimiento.

Por otra parte, 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 éstos, con una repercusión evidente sobre las llegadas a España. En el ámbito jurídico, el grado de transposición de las directivas europeas de liberalización de servicios afectará de forma significativa a las empresas turísticas.

Sin duda, la evolución en la estabilidad geopolítica en los países del Mediterráneo sur va a repercutir en los resultados del turismo español. Según datos de la OMT, en 2020 unos 345 millones de turistas (el 22% de las llegadas mundiales) viajarán a la zona mediterránea, principalmente, en busca del producto sol y playa. El

- España tendrá que aprovechar su pertenencia al entorno europeo como ventaja competitiva, en cuanto a moneda, infraestructuras o servicios sanitarios.
- En 2020, el 20% de la energía primaria consumida en la UE deberá proceder de fuentes renovables y la cuota de biocombustibles llegará hasta el 10%.

avance que se haga en la democratización y resolución de conflictos geopolíticos de los países ribereños afectará al número de visitas que opten por estos nuevos destinos. En este contexto, España tendrá que aprovechar su pertenencia al entorno europeo como ventaja competitiva, en cuanto a moneda, infraestructuras o servicios sanitarios.

Envejecimiento

No obstante, los condicionantes no sólo vendrán del entorno político. En la actualidad, el 75% de la población europea vive en ciudades, porcentaje que se espera que crezca hasta cerca del 80% en 2020. El 34% de los ciudadanos europeos tendrá en 2020 más de 55 años, frente al 28% actual. Esta situación contrasta con la de los países con mayor crecimiento como Brasil, Rusia, India y China, donde al final de la próxima década, el porcentaje de población por encima de los 55 años repre-

sentarán tan sólo el 20% (14% en 2005), mientras que el rango entre 25 y 54 años se mantendrá en un 50%.

Estas tendencias demográficas y económicas se trasladarán al turismo. La creciente importancia de los turistas de mayor edad generará unas demandas específicas de productos y destinos. 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 visados, mayores esfuerzos en promoción para desarrollar un posicionamiento diferencial y una adaptación del producto a las necesidades de estos colectivos.

Reinversión permanente

Los turistas están demandando el uso de los avances tecnológicos para su comodidad, tanto a la hora de obtener información como para acceder a los productos turísticos. Los nuevos

Sobrecapacidad, medio ambiente y tecnología

El entramado turístico español se enfrenta a un escenario donde el incremento de la competencia internacional, fruto de la globalización económica, y la desregulación de los mercados pueden crear una situación de sobrecapacidad para determinados segmentos. Además, las nuevas tipologías de clientes en los mercados tradicionales y las oportunidades de atracción de otros perfiles en los emisores con más potencial de crecimiento en el futuro obligan a realizar adaptaciones imaginativas del producto ofertado. En todo este afán, no se pueden obviar las tendencias medioambientales, que exigen una agenda de medidas políticas y económicas en torno a los compromisos de mitigación del cambio climático. El esquema de retos se completa con una especial atención a los desarrollos tecnológicos, que marcarán no sólo la forma de comercialización, sino la propia configuración de los productos.

modelos de promoción a través de plataformas virtuales se generalizarán en los próximos años. En un entorno cambiante donde se configura un nuevo perfil de consumidor de turismo, la reinención permanente de los productos turísticos va a resultar clave.

La tecnología aplicada al transporte tiene que solucionar los problemas relativos a la congestión aeroportuaria y a la tensión entre los modelos de gestión de tráfico radial y los de punto a punto, pero también tendrá que prestar atención a los compromisos de sostenibilidad. El impulso de diferentes tipos de transporte, con el ferrocarril como medio 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 y reducir su duración.

Sin embargo, nada de esto será abordable sin criterios de equilibrio medioambiental. La Unión Europea ha formulado una serie de objetivos para el 2020 que se traducen en que el 20% de la energía primaria consumida 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 los carburantes. Estos objetivos se trasladarán a los Estados miembros y a las empresas con el fin de reducir 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 se encuentre en la agenda política, sino por la dependencia que tendrá del uso eficiente de los recursos y de la conservación del medio.



■ DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA TURÍSTICO ESPAÑOL

COMPETITIVIDAD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
■ Cercanía con los principales mercados emisores europeos.	■ Deterioro de la competitividad global.
■ Seguridad y estabilidad del entorno de la UE y del euro.	■ Evolución de los precios del turismo superior al IPC de la economía española.
■ Infraestructura de transporte con grandes proyectos de mejora a medio plazo.	■ Marco normativo complejo y heterogéneo.
■ Dinamismo de las pymes del macro - sector.	■ Dificultad de innovación por falta de adecuación legislativa.
■ Calidad del entorno y calidad de vida.	■ Escasez de conexiones aéreas directas, especialmente con Asia/Pacífico.

DESTINOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
■ Condiciones climatológicas favorables para el desarrollo de la actividad turística.	■ Elevada concentración y estacionalidad de la actividad con saturación de destinos.
■ Numerosos destinos turísticos consolidados, reconocidos y especializados.	■ Desconocimiento sobre la riqueza de la cultura española en el extranjero.
■ Gran variedad de recursos culturales y actividades de notoriedad.	■ Falta de identidad en las propuestas turísticas en los destinos tradicionales.
■ Numerosos destinos turísticos emergentes con elevado potencial de crecimiento.	■ Inadecuación de los sistemas de planificación territorial de los destinos.
■ Importancia de la diversidad como elemento de diferenciación frente a competidores.	■ Deterioro medioambiental por un urbanismo desordenado.

OFERTAS Y PRODUCTO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
■ Gran oferta de playas, alojamiento de calidad, oferta complementaria y gastronomía.	■ Antigüedad de una parte de la planta hotelera especialmente en sol y playa.
■ Alta valoración de la relación calidad/precio del turismo español.	■ Dependencia elevada de los mercados alemanes, británicos y franceses.
■ Posicionamiento destacado en las clases medias europeas.	■ Débil posicionamiento en los segmentos de la demanda de poder adquisitivo alto.
■ Aparición de nuevos operadores con modelos adaptados al canal online.	■ Dificultades para el desarrollo de nuevos segmentos por escasa gestión comercial.
■ Creciente implantación de sistemas de la calidad en el sector.	■ Gran presencia de operadores extranjeros y limitado tamaño de los nacionales.

MODELO DE GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
■ Amplia experiencia en gestión en el sector turístico.	■ Dificultad para coordinar la promoción entre entidades públicas y sector privado.
■ Elevado nivel de experiencia en la gestión turística, a nivel privado y público.	■ Aprovechamiento insuficiente de las posibilidades de las nuevas tecnologías.
■ Capacidad del sector para adaptarse a los cambios por el dinamismo de las pymes.	■ Baja inversión en I+D+i en relación al peso específico del macro sector turístico.
■ Elevado volumen de trabajadores con amplia experiencia en el sector turístico.	■ Inadaptación del sistema de estadística a los nuevos retos y carencias de difusión.
■ Nivel de calidad estandarizado y adaptado a los requerimientos del cliente actual.	■ Dificultades para la cobertura de los puestos de trabajo y elevada rotación.
■ Incremento en el nivel de estudios medios de los recursos humanos.	■ Dificultades en la retención del talento, debido al modelo de gestión de las personas.

■ RETOS DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES

Sol y Playa	■ Mejorar en calidad paisajística y medioambiental ■ Desarrollar oferta con altos niveles de servicio ■ Incrementar el valor del producto en los meses de invierno ■ Adaptar el sector a los nuevos canales de comercialización
Cultural/Urbano	■ Articular los recursos culturales existentes en productos turísticos ■ Transmitir un valor diferencial de España como destino cultural ■ Potenciar nuevos destinos culturales
Negocios y Congresos	■ Sacar provecho de las infraestructuras creadas en los últimos años ■ Fortalecer el desarrollo de productos y procesos de gestión
Deportivo	■ Golf: Mejorar la calidad, ofrecer productos personalizados ■ Náutico: Mejorar el marco jurídico-administrativo ■ Esquí y Montaña: Desarrollar actividades estivales
Salud y Bienestar	■ Presentar los distintos productos de forma diferenciada ■ Desarrollar una oferta combinada con otros productos ■ Diseñar estrategias para captar turistas de mayor valor
Rural y Activo	■ Atraer al turismo internacional y mejorar la comercialización ■ Desarrollar experiencias únicas ■ Mejorar la comercialización ■ Armonizar la oferta



Yo también tengo algo que decir

Más de 25.000 encuestas y un millar de opiniones recogidas en la Web avalan la riqueza del proyecto

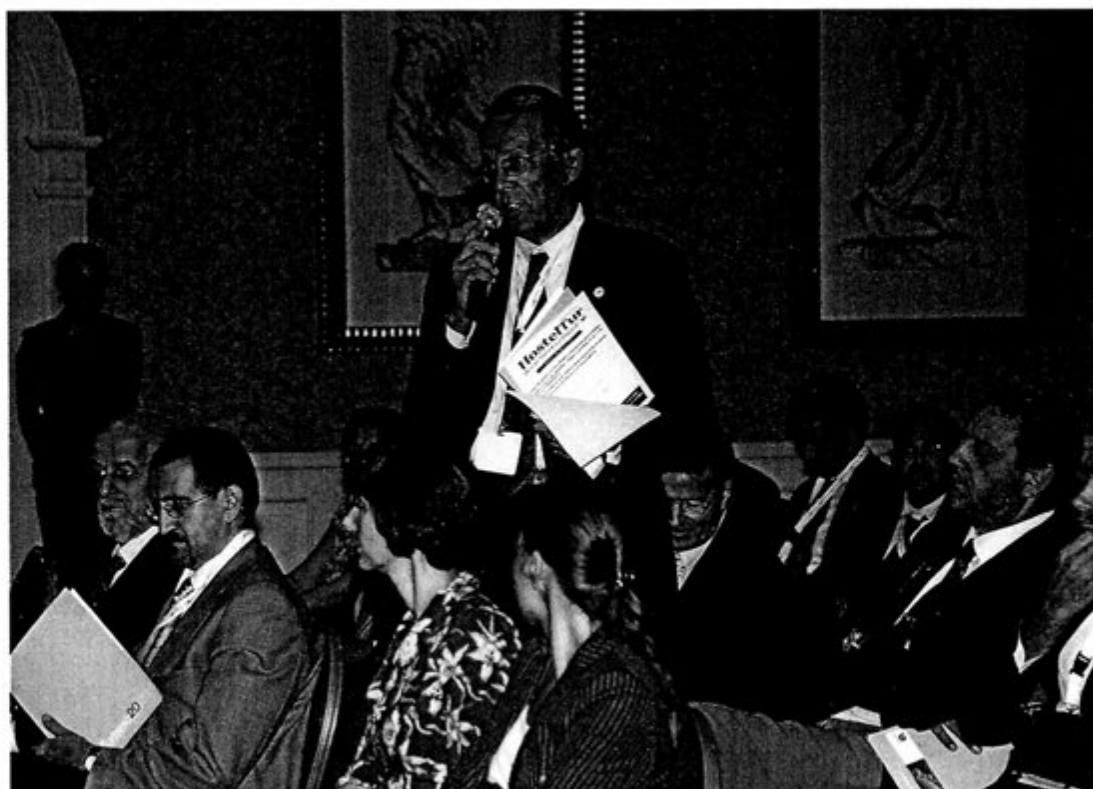
Si hay algo que confiere valor al Plan del Turismo Español Horizonte 2020 es que ha ido edificándose con las aportaciones de todos los agentes turísticos, desde los clientes hasta las empresas, pasando por las administraciones públicas, los profesionales del sector y un grupo de expertos divididos en siete áreas de trabajo que han tenido oportunidad de expresar sus reflexiones, establecer prioridades conjuntas y definir metas y objetivos. Más de 25.000 encuestas, foros de debate, seminarios y cerca de un millar de opiniones recogidas en la Web www.turismo2020.es avalan la riqueza del proyecto. ■

- La Conferencia Sectorial cree que hay que garantizar un entorno normativo eficaz para el sector, así como poner en marcha mecanismos de evolución de las inversiones.
- Los profesionales del turismo han detectado cuatro prioridades de actuación en lo relativo a la calidad, el talento, la comercialización y la inteligencia de mercados.

El trabajo de campo para la elaboración del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se desarrolló a mediados de 2007 en cinco entornos: la demanda, los expertos, las empresas y profesionales del sector, las administraciones públicas y la sociedad en general. La opinión de los turistas se ha recogido a través de la realización de 25.000 encuestas específicas ligadas a Frontur sobre fidelidad y satisfacción, así como del análisis de los 12.000 cuestionarios realizados en los principales mercados emisores dentro de los estudios de alta investigación de Turespaña y de la información cualitativa aportada por 72 grupos de discusión realizados en 18 ciudades europeas.

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 del cliente final. 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 la posición en relación con los principales competidores. En definitiva, determinar cómo nos ven nuestros clientes, tanto aquéllos que podrían o no venir, como los que ya lo están haciendo.

La participación del entorno empresarial y profesional se articuló mediante encuentros y



- El 56,6% de los ciudadanos consultados considera que en el año 2020 el sector turístico seguirá siendo el más importante de la economía española.

reuniones con los principales agentes en Barcelona, Madrid, Jerez de la Frontera, Gijón, Palma de Mallorca e Islas Canarias, en los que participaron alrededor de 1.600 representantes secto-

riales. Además, se realizó una amplia difusión del proceso desde la Web www.turismo2020.es a través de foros de debate y la realización de más de 2.200 encuestas. De forma muy sintética, los

PRIORIDAD 1.- Calidad

- 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.- Talento

- 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 RR.HH.
- Sensibilizar a los agentes implicados de la urgencia y necesidad de la innovación como medida de supervivencia del Sistema Turístico.
- 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 con impacto en el turismo.

PRIORIDAD 3.- Comercialización

- 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 2020.

PRIORIDAD 4.- Inteligencia

- Desarrollar con éxito un nuevo posicionamiento turístico, la "España experiencial", productos turísticos de alto valor para el cliente basados en 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 el contenido, gestión y financiación.



profesionales del turismo han detectado cuatro prioridades de actuación en lo relativo a la calidad, el talento, la comercialización y la inteligencia de mercados.

Administraciones públicas

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 centraron en tres aspectos: una visión general sobre el futuro del sector y sus principales retos, la necesaria coordinación entre

administraciones y la propia forma de gestionar de los poderes públicos.

Los dirigentes políticos consideran necesario un nuevo posicionamiento y la 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 capacidad de carga ambiental en el territorio y la mejora de la carrera y habilidades profesionales.

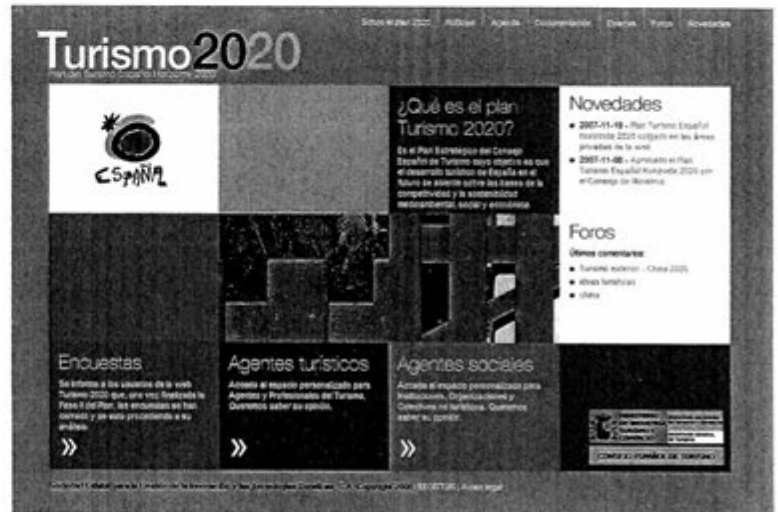
La Conferencia Sectorial cree que hay que garantizar un entorno normativo eficaz para el

sector, así como poner en marcha 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. También considera importante el establecimiento de indicadores de eficacia, especialmente en la promoción, para poder medir mejor el retorno de la inversión.

Por lo que se refiere a la Comisión Interministerial de Turismo, los distintos ministerios pusieron de manifiesto la necesidad de que el turismo tenga más presencias en los principales Planes Estratégicos del Gobierno, concretamente en el Programa Nacional de Reformas, el Plan de Fomento Empresarial, el Plan Nacional de I+D+i y la Estrategia de Cambio Climático y Energía Limpia-Horizonte 2012.

Entorno social

La participación de los ciudadanos y de las sociedades receptoras también ha tenido un gran peso en la elaboración del Plan. 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 llevó a cabo mediante la realización de focus groups en dos destinos representativos del turismo español



(Calviá y Barcelona) y mediante la realización de cerca de 1.000 encuestas y la apertura de foros de debate en la Web.

La opinión de la ciudadanía pone de manifiesto un elevado grado de confianza en el futuro del sector turístico. De hecho, un 56,6% considera que en el año 2020 seguirá siendo el más importante de la economía española. El entorno social considera que el desarrollo futuro debería basarse en mantener el número actual de turistas, pero con un aumento de su gasto medio (48.1%) y centrando la prioridad en romper la estacionalidad (51.9%) y en abrir nuevos destinos (22.6%).



Materia gris para un futuro dorado

Las recomendaciones de 33 expertos de distintos ámbitos sientan las bases de la “España Experiencial”

Tras 25 sesiones de trabajo y cinco reuniones de coordinación, un total de 33 expertos de ámbitos profesionales, empresariales, académicos y sindicales divididos en siete grupos temáticos consensuaron un diagnóstico del sector turístico como paso previo para identificar objetivos y recomendaciones que permitan mantener el liderazgo de España en el horizonte del año 2020. Pero los expertos no han trabajado solos. Sus deliberaciones fueron alimentadas con opiniones recogidas en la Web y con las aportaciones de las Jornadas de Participación y Debate celebradas en Barcelona, Madrid, Jerez de la Frontera, Gijón, Palma de Mallorca, Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife. Buena parte de sus reflexiones han sido incorporadas al documento final. ■

- **"Es cuando se está en un buen momento cuando hay que hacer planes para el futuro. Por ese motivo hay que participar en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Y quien no participe, que después no se queje". (Joan Gaspart)**
- **"Existe una superposición de organismos que realizan labores similares pero con metodologías distintas, lo cual genera desconfianza entre los usuarios de la información turística". (Águeda Esteban)**

Barcelona, 5-6 de junio

El primero de los seminarios tuvo lugar en Barcelona durante los pasados días 5 y 6 de junio con la presencia del ministro de Industria, Turismo y Comercio, Joan Clos, quien constató que Turismo 2020 está recibiendo cada vez más apoyos del sector privado. De hecho, entre otros asistentes, figuraban Simón Pedro Barceló, copresidente de Barceló Hoteles; Joan Gaspart, presidente de la cadena Husa; Luis Rullán, presidente ejecutivo de PortAventura; Joan Molas, presidente de la patronal Cehat; y José Luis Zoreda, vicepresidente de Exceltur.

Según apuntó Gaspart, representante de los empresarios en el Consejo Español de Turismo (Conestur), "éste no es un plan político, sino del sector y dentro del sector está la Administración. Por tanto, los cambios políticos no tienen que influir. Tengo plena tranquilidad en este aspecto". Gaspart lanzó un mensaje claro a sus colegas del sector: "Cuando se está en un buen momento es cuando hay que hacer planes para el futuro.

Por eso hay que participar en el Plan. Y quien no participe, que después no se queje".

En la jornada de Barcelona quedó claro que uno de los retos principales para el turismo español será mejorar el sistema de recogida y análisis de información. Águeda Esteban, que dirigió el grupo de trabajo de Conocimiento, en referencia a las estadísticas y la inteligencia de mercados, apuntaba la existencia de "graves lagunas". Se refería a la falta de información fiable y regular sobre segmentos, patrones de comportamiento y gasto turístico. Además, Esteban reconoció la "superposición de organismos que realizan labores similares pero con metodologías distintas", lo cual "genera desconfianza entre los usuarios de la información turística".

Ante estas discrepancias, la responsable del grupo de Conocimiento abogó por "llegar a acuerdos para dar con los puntos de unión, con el fin de que la información sea útil para todos". Según Águeda Esteban, el nuevo sistema de inteligencia de mercados español podría comenzar a ofrecer los primeros resultados a partir de 2009 o 2010.

Madrid, 2 de julio

El 2 de julio el debate sobre el Turismo 2020 aterrizó en Madrid. Cerca de 400 personas asistieron al acto, moderado en esta ocasión por Gonzalo Pascual, presidente del grupo Marsans y del Consejo de Turismo de la CEOE. Luis Rullán, presidente de PortAventura, y Eulogio Bordas, presidente de la consultora THR coincidieron en un aspecto clave: España, como destino líder, tendrá que asumir ciertos riesgos calculados para adaptarse a la nueva era.

SEMINARIO BARCELONA
5 Y 6 DE JUNIO 2007



- **"Quien aporte más estabilidad en el empleo, quien genere más riqueza todo el año o quien apoye a las mujeres trabajadoras debería disfrutar de una discriminación positiva fiscal frente a quien no lo hace". (Luis Rullán)**
- **La llamada "España experiencial" tiene que dar pie a un abanico de nuevas categorías de productos capaces de operar los 365 días del año.**
- **Los expertos proponen procesos de reconversión de destinos maduros que marquen la pauta al resto, como los emprendidos ya en la Costa del Sol o en la playa de Palma de Mallorca.**

Como apuntó Luis Rullán, coordinador del grupo de trabajo de Competitividad, "algo deberemos hacer o nos encogeremos en lugar de expandirnos. Por ello, quien aporte más estabilidad en el empleo, quien genere más riqueza todo el año, quien por ejemplo apoye a las mujeres trabajadoras debería disfrutar de una discriminación positiva fiscal frente a quien no lo hace". El presidente de PortAventura señaló además que para promover un marco más favorable, "habría que evaluar el rendimiento de la legislación turística, para ver qué aporta valor y qué no aporta". En una línea parecida, los expertos coinciden en que la Administración deberá reforzar los servicios de inspección a todos los niveles, "de la gran empresa al chiringuito", pues el incumplimiento de la normativa afecta al conjunto del sector.

Además de la apuesta por la desestacionalización, los expertos del área de competitividad apuntan a otro "motor del cambio" del turismo español: las nuevas tecnologías, claves para reducir la tradicional dependencia de los touroperadores europeos. "Será necesario apoyar más la comercialización on line para acercar el negocio al cliente. El margen que podemos ganar es tan amplio que vale la pena arriesgarse", dijo Rullán, quien abogó por una mayor cooperación público-privada en la ejecución de las políticas turísticas, la intensificación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación y el fomento de las buenas prácticas.

En el foro celebrado en Madrid también participaron algunos integrantes del grupo de Productos. En este ámbito, otro riesgo calculado que debería contemplarse sería "la transformación

radical de tres destinos decadentes", según apuntó Eulogio Bordas, el coordinador de esta área de trabajo. Para el presidente de THR, aquellos lugares turísticos cuyas rentabilidades ya no resultan atractivas para los inversores no podrán permanecer mucho tiempo más en el mercado.

En esta línea, los expertos de Turismo 2020 apuestan por desarrollar la llamada "España experiencial", que daría pie a un abanico de nuevas categorías de productos "capaces de operar los 365 días del año". Así, este grupo de expertos propone lanzar "las 100 mejores experiencias de España", como una nueva gama de productos con capacidad para ser comercializados por touroperadores especializados. "¿Tenemos un producto 'tapas' en el sistema turístico español? ¿Es fácil para los turistas acceder a la riqueza de los vinos de España?", apuntó Bordas.

Jerez, 11 de julio

"Los portaaviones del sector turístico español, nuestros destinos maduros de sol y playa,

SEMINARIO MADRID
2 DE JULIO 2007



aguantan en un futuro lleno de complicaciones. El proyecto 2020 es una oportunidad de excepción para renovarlos integralmente pero esto debe llevar a una contención del crecimiento". La declaración de Fernando Prats, urbanista, arquitecto y coordinador del grupo Sostenibilidad durante la jornada de Jerez de la Frontera, centra el debate en una de las máximas preocupaciones del sector.

Según los expertos, lo ideal sería llegar al año 2020 con al menos un plan de reconversión puesto en marcha en todas las regiones del litoral. Pero de momento, sólo en Mallorca y en la Costa del Sol se han iniciado proyectos de este tipo. En sus recomendaciones, el grupo de sostenibilidad exige liderazgo institucional compartido ante el progresivo deterioro de los destinos maduros y la construcción desbocada en el litoral.

En concreto, los profesionales proponen cinco medidas. La primera es la evaluación continua de los objetivos de Turismo 2020 a través de

congresos que habría que celebrar cada tres o cuatro años. En segundo lugar, la creación de un Observatorio Español de Turismo, articulado en observatorios territoriales, que Prats define como "un puesto de mando". En tercer lugar, los expertos en sostenibilidad consideran básico el establecimiento de estrategias regionales y sectoriales, "con participación interadministrativa y público-privada". Una cuarta propuesta consistiría en institucionalizar la figura de "municipio turístico", con un estatus específico y un sistema financiero "que les permita ir más desahogados pero con compromisos de buena gobernanza".

La quinta recomendación, según Prats, sería "una de las noticias más importantes que podríamos dar al mundo: compromisos del turismo español con los límites de carga ambiental y el cambio climático". En este sentido, el coordinador del grupo indicó que serán necesarias medidas de mitigación y de adaptación ante hipotéticos fenómenos del futuro, como el retroceso de las playas, mayores sequías, etc.

¿Cómo avanzar hacia aquí, con tantos actores implicados y posibles conflictos de intereses? Los expertos proponen llevar a cabo procesos de reconversión de destinos maduros, que marquen la pauta al resto, como los emprendidos ya en la Costa del Sol (Plan Qualifica) o Mallorca (Playa de Palma). Sin embargo, el reto no es tanto la financiación como la voluntad real de contener el crecimiento.

El acto de Jerez, conducido por Javier Gómez Navarro, presidente del Consejo Superior de Cámaras, incidió también en los recursos humanos, otra de las áreas críticas de mejora identificadas en el plan. En nuestro país, cerca de 2,5

SEMINARIO JEREZ
11 JULIO 2007



millones de personas llegan a trabajar en la industria turística en los meses de máxima afluencia de visitantes. Factores como la estacionalidad, la dificultad para conciliar vida laboral y familiar o la atomización empresarial impiden a muchos labrarse una carrera profesional. A pesar de todo, ya hay cerca de 32.000 alumnos matriculados en la Diplomatura de Turismo (el 76% mujeres), frente a los 20.000 de hace siete años.

Según indicó el coordinador de este grupo, José Hernández, director académico de la Escuela de Sant Pol de Mar, "las características del marco regulador del mercado de trabajo y una mayor rigidez respecto a otros países europeos tienen un alto impacto en la competitividad del sistema turístico español". De ahí que los expertos propugnen un "pacto para el empleo" en el sector.

Gijón, 25 de julio

La IV Jornada de Participación y Debate, organizada por el Consejo Español de Turismo y el Principado de Asturias en Gijón, estuvo dedicada especialmente a la innovación y contó, entre otras, con las intervenciones de la secretaria general de Turismo, Amparo Fernández, la consejera de Cultura y Turismo del Principado de Asturias, Encarnación Rodríguez, la alcaldesa de Gijón, Paz Fernández Felgueroso, y la directora general de Turismo del Principado, Elisa Llana.

José Guillermo Díaz Montañés, coordinador del grupo de expertos de innovación y presidente del Instituto Tecnológico Hotelero, realizó un diagnóstico de la situación actual antes de desglosar las recomendaciones lanzadas desde su

área de reflexión, entre las que destacó la necesidad de adaptar el sistema turístico español a las técnicas de gestión empresarial que otros sectores han empleado con éxito. Montañés señaló además que es importante "impulsar la cooperación entre empresas turísticas para favorecer la creación de productos innovadores y fomentar la aparición de un organismo privado que cree un sistema de reconocimiento a la innovación de las empresas turísticas".

Palma de Mallorca, 19 de septiembre

La jornada de participación y debate de Turismo 2020 organizada en Palma de Mallorca el pasado 19 de septiembre reflejó con mucha más claridad que las precedentes la realidad transversal y casi multidimensional del turismo. Y quizá fue así, porque en esa ocasión coincidieron bajo el mismo techo los valedores públicos del proyecto (Amparo Fernández, Secretaria General de Turismo, acompañada por Pedro Mejía, Secretario de Estado de Comercio y Turis-

SEMINARIO GIJÓN
25 DE JULIO 2007



mo) junto con destacados miembros de la élite empresarial turística mallorquina, entre ellos Miguel Fluxá, presidente de Iberostar; Simón Pedro Barceló, presidente de Barceló; y Carmen Riu, consejera delegada de Riu.

¿Por qué la innovación aparece entre las prioridades del empresariado turístico español? Probablemente, porque cada vez más directivos son conscientes de la amenaza que representan los destinos emergentes del Mediterráneo, sobre todo en el segmento de sol y playa. "La mentalidad del empresariado medio ha mutado bastante en los últimos cinco años. Hoy la necesidad de cambio se asume, algo que antes no era así", apuntó José Luis Zoreda, vicepresidente ejecutivo de Exceltur.

El hecho de que la aportación del turismo al PIB haya bajado mientras suben las llegadas de turistas también es una señal de alerta, como apuntó José Guillermo Díaz Montañés, presidente del Instituto Tecnológico Hotelero. Innovar sería la respuesta para que los destinos y las

empresas sean diferentes, para que aporten valor durante más tiempo.

Los expertos convocados en las jornadas de participación y debate de Turismo 2020 hurgaron más allá de los conceptos teóricos y apuntaron las aplicaciones prácticas que la innovación podría tener en los destinos turísticos. De acuerdo con las citadas reflexiones, la innovación aplicada al sector turístico debería ir mucho más allá de la definición que encontramos en el Diccionario de la Lengua Española: "Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado". Respecto al turismo, los directivos de la industria, consultores y académicos han recordado que su ámbito de actuación es demasiado transversal por lo que, en realidad, cabe hablar de un abanico de productos y servicios, ofrecidos por distintos operadores públicos y privados en diferentes espacios y tiempos.

Canarias, 24-25 de septiembre

Las últimas jornadas de participación tuvieron lugar en Las Palmas de Gran Canaria y en Santa Cruz de Tenerife los días 24 y 25 de septiembre. Ante los principales representantes del sector en las islas, las presentaciones estuvieron presididas por la secretaria general de Turismo, Amparo Fernández, y por la consejera de Turismo del Gobierno de Canarias, Rita Martín. Durante los encuentros, el coordinador del área de productos turísticos, Eulogio Bordás, destacó que "es necesario que los destinos turísticos españoles adopten estrategias para aportar más valor al cliente y satisfacer sus necesidades mediante experiencias que nos den un toque diferenciador frente a los competidores".

SEMINARIO PALMA DE MALLORCA
19 SEPTIEMBRE 2007



GRUPOS DE TRABAJO: LOS EXPERTOS

COORDINADOR GENERAL

- GUILLERMO DE LA DEHESA

Presidente de Honor del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación.

SOSTENIBILIDAD

- Coordinador: FERNANDO PRATS

Arquitecto urbanista de la Sociedad AUIA

- ROC GREGORI. Director de Turismo de Benidorm.

- MANUEL GANDARIAS. Presidente Live of Spain.

- LUIS GIMÉNEZ HERRERO. Director del Observatorio de la Sostenibilidad de España.

- GONZALO FUENTES. Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo de CC.OO.

COMPETITIVIDAD

- Coordinador: LUIS RULLÁN

Presidente Ejecutivo de PortAventura.

- JAVIER BLANCO. Gerente del Patronato Provincial de Turismo de Huelva.

- ALFONSO SABÁN. Magistrado.

- MANUEL PANADERO. Dtor. Relaciones Institucionales de Globalia.

PRODUCTOS

- Coordinador: EULOGIO BORDAS

Presidente de la consultoría turística THR.

- ANTONIO MUNAR. Consultor.

- VIRGINIA IRURITA. Socia fundadora de Made For Spain.

- JUAN REQUEJO. Actual redactor del Plan General de Turismo Sostenible 2007-2010.

- JULIO BRUNO. Ex CEO Europa Galileo/Travelport.

CONOCIMIENTO

- Coordinador: ÁGUEDA DE ESTEBAN

Catedrática del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Castilla-La Mancha.

- VIOLETA MATAS. Directora Turismo FEMP.

- OSCAR PERELLI. Director de estudios Exceltur.

- LUIS VÁLDEZ PELÁEZ. Director Sistema de Información Turística de Asturias.

- DANIEL REDONDO. Director de Telecyl.

PERSONAS

- Coordinador: JOSÉ HERNÁNDEZ GARCÍA

Director académico de la Escuela Universitaria de Hostelería y Turismo de Sant Pol de Mar.

- DANIEL ALBARRACIN SÁNCHEZ. Jefe de Equipo Técnico de CC.OO.

- JUAN MORA. Director RR.HH. de NH.

- DOMÉNEC BIOSCA. Director de Aceptur.

- AZUCENA JIMÉNEZ. Gerente Turismo Consejo Insular de Menorca.

INNOVACIÓN

- Coordinador: J. GUILLERMO DÍAZ MONTAÑÉS

Presidente del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH).

- JOAN MULET. Director Fundación COTEC.

- PAUL DE VILLIERS. Dtor. Gral. de Amadeus España

- MACIÀ LLABRÉS. Director Centro Promoción de Investigación y Tecnologías Turísticas (CITTIB).

MARKETING

- Coordinador: RAMÓN DÍAZ BERNARDO

Director Académico del Área de Turismo del Instituto de Empresa.

- OCTAVI BONO. Gerente Patronato Turismo Costa Dorada.

- LUIS DEL OLMO. VP Marketing Sol Meliá.

- JAVIER BASELGA. Consultor.

Grupo

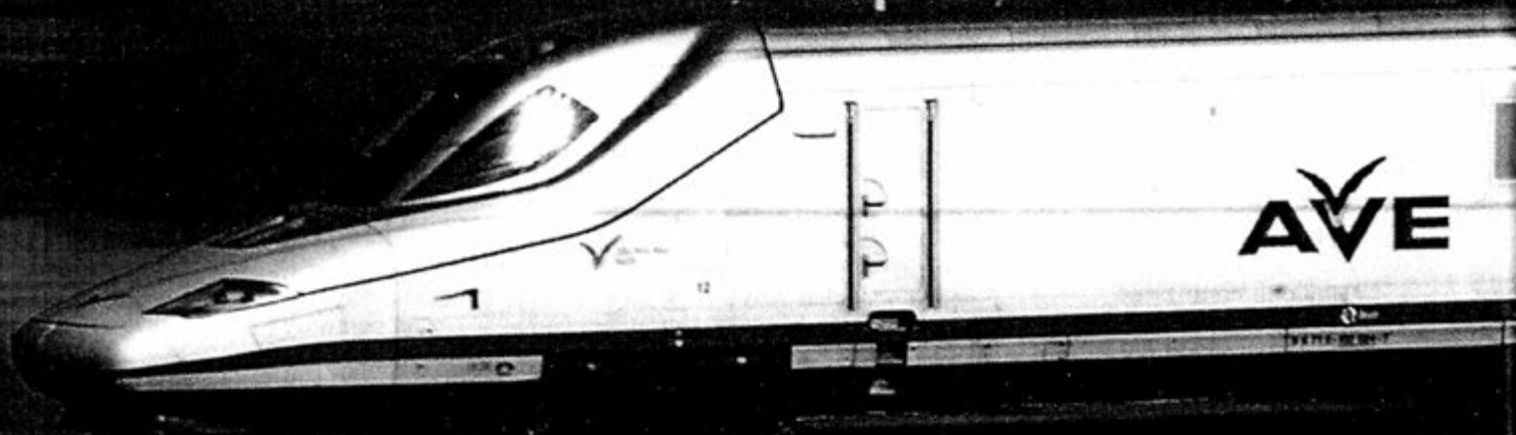
SOSTENIBILIDAD

"Hay que afrontar una revalorización del Sistema Turístico Español que apueste por optimizar las oportunidades socioeconómicas de la actividad turística con un menor impacto ambiental sobre los destinos"

- Propiciar un liderazgo institucional compartido y una gobernanza ejemplar.
- Impulsar compromisos de responsabilidad con relación al turista, la sociedad, el patrimonio cultural y natural y la mitigación, así como la adaptación al cambio climático.
- Generar conocimiento, talento y experiencia para la innovación y la sostenibilidad turística.
- Potenciar herramientas, estímulos y sensibilización sobre turismo y sostenibilidad.
- Empezar acciones clave extraordinarias para la revalorización y la sostenibilidad del sector turístico en el litoral e interior del país.
- Construir redes de cooperación sobre turismo y sostenibilidad en el interior y exterior del país.

Grupo COMPETITIVIDAD “Es necesario facilitar las condiciones que maximicen la competitividad del Sistema Turístico Español entendida en términos de rentabilidad de los activos, productividad, beneficio social y valor al cliente”	■ Promover un marco normativo fiscal estable y claro que facilite el desarrollo del turismo. ■ Aumentar el liderazgo del turismo, la cooperación intra e interadministrativa y la participación privada, en la definición y ejecución de políticas públicas con impacto en el turismo. ■ Facilitar el acceso, movilidad y las mejores condiciones de los destinos para ofrecer un mayor valor diferencial al turista. ■ Integrar el uso de las TIC potenciando los canales de distribución hacia modelos de negocio que ofrezcan mayor valor añadido al cliente. ■ Mejorar los estándares de calidad y las buenas prácticas en la prestación de los servicios turísticos a través del talento y la innovación. ■ Crear entornos de colaboración entre las empresas para un desarrollo más eficaz y eficiente de sus negocios, con el respaldo del sector público.
Grupo PRODUCTOS “El Sistema Turístico Español debe trabajar para disponer de los productos que permitan competir con éxito en los mercados del año 2020”	■ Que nuestros destinos turísticos ofrezcan un alto valor al mercado. ■ Que cada uno de los sectores estratégicos del 2020 sea capaz de competir con éxito con los mejores rivales del mundo. ■ Que se haya desarrollado con éxito la “España Experiencial”. ■ Que estén operativas nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año. ■ Que España disponga de las más sofisticadas y exclusivas herramientas de personalización masiva y de empaquetado dinámico”. ■ Que estén plenamente operativos los programas de apoyo clave.
Grupo CONOCIMIENTO “Se debe desarrollar la capacidad de generar conocimiento útil, accesible, fiable y de referencia para la toma de decisiones de los agentes del Sistema Turístico Español”	■ Ampliar y mejorar el conocimiento sobre demanda, competitividad, modelos de desarrollo e importancia del turismo para la economía y la sociedad española. ■ Dotar al turismo español de un sistema de conocimiento e inteligencia eficiente, transparente y fiable útil para los agentes que deciden en tiempo forma y contenido. ■ Contar con la máxima cooperación y coordinación de los agentes públicos y privados en el diseño, contenido, gestión y financiación del sistema de conocimiento e inteligencia del turismo español. ■ Garantizar la difusión óptima del conocimiento del sistema turístico español.

Grupo PERSONAS “El Sistema Turístico Español debe contar con los mejores profesionales, motivados, formados y comprometidos con la mejora continua del sector, ofreciendo empleo estable como factor clave de sostenibilidad”	■ Atraer, desarrollar y retener el talento dentro del macrosector turístico, y aprovechar las mejores prácticas en liderazgo y gestión de RR.HH. ■ Mejorar las condiciones del empleo turístico, adaptando la Legislación Laboral a las necesidades específicas del sector. ■ Formar en materia turística, en especial a los mandos intermedios y al personal de base, para garantizar unos estándares de calidad en el servicio acordes con el prestigio del sector. ■ Asegurar la disponibilidad y sostenibilidad de los RR.HH. en el sector. ■ Gestionar eficientemente la diversidad creciente de los RR.HH.
Grupo MARKÉTING “Hay que crear una promoción y comercialización del Sistema Turístico Español que sea diferencial, eficiente y rentable”	■ Conseguir que el conocimiento y la relación con el cliente sea el elemento central para la promoción y comercialización turística. ■ Definir la estrategia de posicionamiento e imagen de España como destino turístico en los distintos segmentos de clientes y mercados, tanto para clientes actuales como potenciales. ■ Revisar los esfuerzos actuales buscando nuevas oportunidades/mercados y mejorar la atracción/retención/recuperación en función del atractivo del segmento/mercado. ■ 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. ■ Desarrollar los criterios de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la inversión en promoción y comercialización.
Grupo INNOVACIÓN “Hay que trabajar para lograr que el Sistema Turístico Español siga siendo una referencia de éxito a nivel mundial en el horizonte del año 2020 debido a su capacidad de innovación”	■ Sensibilizar a los agentes implicados de la urgencia y necesidad de la innovación como medida de supervivencia del Sistema Turístico. ■ Crear las bases para el desarrollo de talento dentro del sector y hacerlo atractivo para competir con éxito en la captación de nuevo talento. ■ Mejorar la capacidad científica y tecnológica del Sistema Turístico Español para el desarrollo de I+D+i. ■ Aumentar la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión en general, y de comercialización en particular, tanto en el ámbito empresarial y como en el de los destinos. ■ Crear modelos de innovación horizontal que mejoren la cooperación en labores de innovación entre los sectores implicados en el turismo. ■ Garantizar un adecuado reconocimiento a los esfuerzos en materia de innovación llevados a cabo por el Sistema Turístico Español.



Objetivos y estrategias
del turismo español en el horizonte 2020

Talento e innovación: pasaporte para el futuro

**El éxito de los negocios turísticos va a depender
de las herramientas tecnológicas y de los recursos
humanos**

En el horizonte del año 2020, la nueva economía turística va a exigir mayores dosis de innovación en un sentido horizontal, para que el conjunto del sector pueda mejorar su capacidad científica y tecnológica. El éxito de los negocios turísticos del futuro dependerá del desarrollo de herramientas para conocer el mercado en profundidad y de la atracción y retención de talento en los recursos humanos. Las personas van a convertirse en fuente de diferenciación del destino España. ■

- El valor no sólo se crea en términos económicos, sino también en el ámbito social, medioambiental y cultural.
- El liderazgo compartido resulta especialmente decisivo en un sector como el español, donde predominan las pymes.
- El Gobierno ha apostado por la innovación en el sector al incluir una acción específica para el Turismo en el Plan Nacional de I+D+i del periodo 2008-2011.

Una de las tradicionales barreras de la innovación en el sector turístico es la escasa difusión de sus hallazgos. Nada más útil pues, que lograr la mayor penetración posible en las empresas y agentes del sector turístico con un modelo que facilite la comunicación, el flujo y el acceso a la información. La velocidad en los procesos de gestión, el establecimiento de indicadores propios, la fijación de estándares de calidad y trabajo común en la red son factores que pueden ir despejando el camino hacia la nueva economía turística.

No obstante, el valor no sólo se crea en términos económicos, sino también en el ámbito social, medioambiental y cultural. No se entendería un propósito tan ambicioso sin una colaboración estrecha entre las empresas que prestan los servicios y las administraciones que gestionan los destinos. Ese liderazgo compartido resulta especialmente decisivo en un sector como el español, en el que predominan las pymes. Turismo 2020 sugiere, en este sentido, crear redes, consorcios u otras fórmulas de colaboración para diseñar e implantar acciones de innovación.

Mal haría la industria turística, si caminase en círculos sobre sí misma sin permanecer atenta a lo que están haciendo otros sectores. De ahí, la necesidad de crear redes transversales de información. El turismo tendrá también que realizar un esfuerzo por tener presencia en los planes globales nacionales y europeos de innovación, siguiendo la pista de las "mejores prácticas" del mercado. Esa innovación también tiene que ver con la creatividad, con el diseño de nuevos productos y con la adopción de métodos

de gestión y conocimiento avanzados, campos en los que las pequeñas y medianas empresas también tienen mucho que decir. Turismo 2020 es, desde luego, un plan de apoyo a los emprendedores, vengan de donde vengan y tengan el tamaño que tengan.

Los poderes públicos tienen que fomentar líneas de investigación científica y tecnológica, pensando sobre todo en la implantación de metodologías de gestión empresarial, para lo cual, es imprescindible desarrollar tecnologías de la comunicación y métodos de gobierno sostenible del negocio turístico. En este sentido, el Gobierno español ha apostado por la innovación en el sector al incluir una acción específica para el Turismo en el Plan Nacional de I+D+i del periodo 2008-2011, que considera la actividad turística como sector económico clave, tanto por su relevancia internacional como por su contribución económica y social. Esta iniciativa entronca con los postulados de la Estrategia de Lisboa, que considera a la innovación como factor esencial para el crecimiento y el empleo.

Decidir con conocimiento

La dimensión económica del turismo plantea problemas de definición y medición que, hoy por hoy, no están resueltos, ni dentro ni fuera de España. Las carencias se dejan notar en la recopilación de las magnitudes macroeconómicas del sector, el papel de los gastos de viaje de las empresas, la definición de la formación bruta de capital ligada al turismo o los alquileres imputados a viviendas de uso turístico, por citar sólo algunos casos.

- Todavía existen muchas áreas de conocimiento para las que no se han extraído fuentes de información sistemáticas, necesarias para cumplir los objetivos planteados en Turismo 2020.
- Las personas no pueden ser engranajes sustituibles de una maquinaria impersonal y estandarizada.

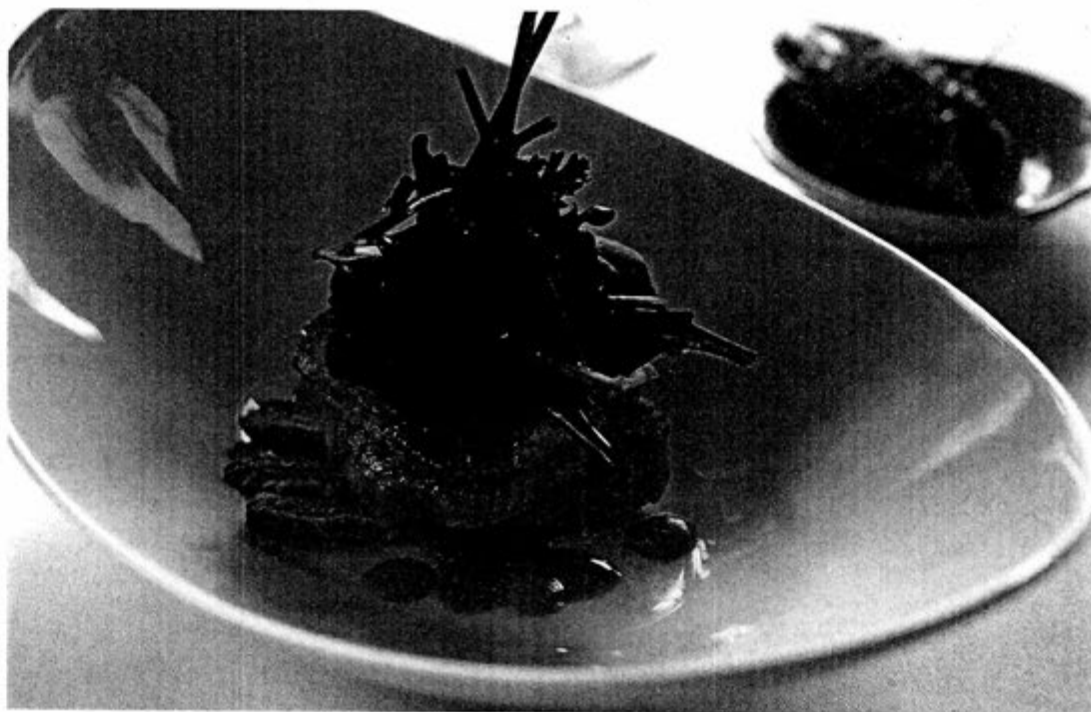


Todavía existen muchas áreas de conocimiento para las que no se han extraído fuentes de información sistemáticas necesarias para cumplir los objetivos de modernización y valores añadidos planteados en Turismo 2020. En su proceso de elaboración no se ha perdido nunca de vista la visión horizontal para convertir a la inteligencia turística en la palanca fundamental para el desarrollo del plan.

El campo de acción es amplio y variado. Ya que va desde profundizar en los hábitos, preferencias, nivel de gasto, motivaciones y satisfacción de los turistas actuales y potenciales, hasta conocer los niveles de rentabilidad

empresarial en un sistema de indicadores, todo ello sin olvidar la difusión de las mejores prácticas que se están registrando en destinos competidores de nuestro país.

Una de las fuentes de conocimiento más relevantes es el sistema estadístico actual, sin embargo hay que adaptarlo al nuevo entorno mejorando las diferentes herramientas y adaptando sus resultados a las necesidades de información para la toma de decisiones. La evolución en el sistema de conocimiento tendrá en consideración los cuatro ejes de referencia del Turismo 2020: nueva economía turística, valor al cliente, sostenibilidad del modelo y entorno competitivo.



En busca de talento

De los diferentes retos que establece la nueva economía, posiblemente el que se refiere a la incorporación, integración y desarrollo de más talento sea el más difícil de llevar a cabo, puesto que no se trata de contribuciones tangibles y de impacto inmediato, pero el esfuerzo vale la pena. Las personas no pueden seguir siendo engranajes sustituibles de una maquinaria impersonal y estandarizada. En la nueva economía turística, las personas son elementos indispensables para generar valor y diferenciación.

Sin embargo, la realidad del sector en el área de recursos humanos está dominada por una serie de carencias históricas que se han generado por diversas inercias propias del

pasado. Algunas de esas carencias tienen que ver con el sistema formativo especializado de la industria turística.

De puertas para afuera, el sector también tiene que ser percibido como un entorno laboral atractivo. La elevada movilidad y la rotación del personal establecen exigencias comunes, pero debe ser cada empresa u organismo el que defina el modelo más adecuado en cada caso. Partiendo de la base de que la falta de cualificación es uno de los escollos más preocupantes del sector, el refuerzo de la educación y de la formación continua tiene que guiar necesariamente la acción en los próximos años, sobre todo en los colectivos llamados a gestionar y liderar equipos.

■ EJE. NUEVA ECONOMÍA TURÍSTICA

¿Qué pide el entorno?

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

¿Cuáles son nuestras carencias?

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

OBJETIVO

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

ESTRATEGIAS

INNOVACIÓN

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

CONOCIMIENTO

- Desarrollar un sistema de inteligencia de referencia para el sector turístico español maximizando el acceso y la difusión del mismo.

TALENTO

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



El turista se hace con el mando

La fidelidad se construye sobre la cultura del detalle y la creación de experiencias viajeras únicas

Desarrollar la "España Experiencial" quiere decir generar productos turísticos de alto valor para el cliente basados en la identidad y la singularidad de los destinos. Esto no es posible sin una corriente de información en ambos sentidos. Los nuevos procesos de comercialización están potenciando la relación con el cliente, pero no sólo para familiarizarle con el producto, sino sobre todo para conocer sus gustos. Cada vez se hace más necesario mimar al cliente y eso sólo se consigue con una cultura del detalle antes, durante y después del viaje. ■

- España ha dejado atrás el monocultivo característico de décadas pasadas y ha realizado importantes esfuerzos para captar otros nichos de demanda, pero no es suficiente.
- Frente al modelo de promoción masiva se imponen cada vez más las acciones de marketing y promoción segmentadas.
- Turismo 2020 entiende el posicionamiento como el resultado de los esfuerzos de todos los agentes turísticos, sobre todo de los generadores de experiencias.

Diversos indicadores muestran que el nivel de competitividad de España en determinados segmentos está descendiendo y que se reduce el nivel de rentabilidad del producto sol y playa, una oferta que concentra el 75% de la actividad receptiva. Nuestro país ha realizado un importante esfuerzo por desarrollar nuevos productos y captar otros nichos de demanda en las últimas décadas, como es el caso del turismo cultural, el de de reuniones o el de golf, que han contribuido a diversificar la demanda de nuestro país. Se puede afirmar que hemos dejado atrás el monocultivo característico de décadas pasadas, sin embargo, no es suficiente.

Las conclusiones de Turismo 2020 indican que hay que intensificar el proceso de transformación. Sus directrices destacan la apuesta por el "crecimiento cualitativo" frente al "crecimiento cuantitativo", el "valor añadido" frente al "precio", la "diferenciación" frente a la "estandarización" o la "rentabilidad" frente al "volumen". No obstante, es necesario modificar el posicionamiento competitivo de España en el mercado, de manera que los atributos relacionados con nuestro país coincidan en mayor medida con la realidad actual y sean más acordes con la variedad de los productos turísticos que ofrece. Se trata de un propósito estratégico a largo plazo que va a requerir el esfuerzo tanto de los responsables de la promoción y la comercialización de los destinos y productos turísticos como de los prestadores de servicios. Todo ello no será posible sin que la promoción, desarrollada tradicionalmente por los entes públicos y la comercialización,

propia de la iniciativa privada, estén dominadas por los principios del marketing, donde el conocimiento y el diálogo constante con el cliente resultan básicos.

Un nuevo posicionamiento

La existencia de una imagen de marca que recoja los principales beneficios que diferencian al destino turístico español debe combinarse con una estrategia de posicionamiento que tenga en cuenta la distinta aproximación a cada segmento de la demanda. Aunque la imagen no puede construirse prescindiendo de lo que se es, es decir, sin tener en cuenta el producto existente. Turismo 2020 propone trabajar en el desarrollo de productos que permitan evolucionar la oferta hacia ese nuevo entorno más individual y experiencial.

El marketing relacional o los programas de fidelización son algunos de los instrumentos que ya se están utilizando y que es preciso impulsar a diferentes niveles, tanto de productos como de destinos. Frente al modelo de promoción masiva que se ha venido realizando durante muchos años se imponen cada vez más las acciones de marketing y promoción segmentadas. Un modelo que podrá propiciar la creación de marcas vinculadas a los diferentes productos prioritarios.

Por otra parte, la apertura de nuevos mercados turísticos de gran potencial, como es el caso de los asiáticos, requiere penetrar en la mente de sus consumidores, en los que España tiene un bajo posicionamiento actualmente. La creación de alianzas con marcas ajenas al sector turístico, pero vinculadas a valores positivos

- La adopción por las empresas y los destinos turísticos españoles de sistemas de autorregulación y aseguramiento de la calidad han contribuido a mejorar, en gran medida, los productos turísticos.
- Ahora se hace más necesario que nunca incorporar a los servicios turísticos una dimensión emocional construida mediante la cultura del detalle.

asociados con nuestro país en esos mercados pueden lograr una mayor notoriedad y multiplicar el impacto.

Ese posicionamiento debe conseguirse en la mente del consumidor y, por tanto, no sólo depende de la actividad de promoción o de la gestión de los destinos. Por este motivo, Turismo 2020 entiende el posicionamiento como el resultado del esfuerzo de todos los agentes turísticos, sobre todo de los generadores de experiencias.

Viajes cargados de emociones

La variada oferta turística de nuestro país y la amplitud del mercado potencial admite la aplicación de diferentes modelos de segmentación. España perdería muchas opciones sin no aprovecharse esta oportunidad. Los expertos subrayan que el modelo de segmentación tradicional, de carácter motivacional, se puede complementar con un modelo por perfiles de comportamiento o de actitud.

El esfuerzo realizado en esta dirección generará un avance significativo en la capacidad de comprensión del mercado y de diseño de destinos turísticos, que constituirán palancas de renovación continua de la oferta turística española para la consecución del "crecimiento cualitativo".

España debe responder a los retos y oportunidades del mercado adaptando y enriqueciendo los productos actuales y diseñando nuevos para posicionarla como un destino capaz de generar experiencias únicas de alto valor para el cliente en los ámbitos culturales, naturales y etnográficos.

Para asumir estos retos, 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 o la definición de su valor experiencial.

Estrategias de venta

Turismo 2020 establece que 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 deberían ser los que sigan recibiendo la mayor atención por parte de todos los agentes. Sin embargo, otros productos de menor peso específico actualmente, pero con un gran potencial de crecimiento, como puede ser el turismo de salud o bienestar, el turismo de montaña o el turismo náutico tendrían que recibir mayor atención hasta alcanzar una posición destacada en el mercado.

El nuevo proceso diferencia el modelo de marketing por categorías de producto, con una aproximación lo más estrecha posible entre la oferta y la demanda. Como señala el Plan, esta intención sólo podrá abordarse desde la colaboración público-privada, sin que quepa una estrategia genérica o estandarizada. Hay que considerar todos los canales dominados por las tecnologías de la información, especialmente Internet. Estos canales ya no son meros espacios donde realizar transacciones, sino unos vehículos para responder a los requerimientos específicos de cada perfil de cliente.

La configuración final de los nuevos procesos de marketing y comercialización, una vez estén desdoblados para cada una de las categorías de productos exige, por otra parte; una adaptación de las estructuras, los agentes y los roles de cada uno, con especial mención a la colaboración público-privada, donde el trabajo en red resulta esencial.

Una suma de detalles

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 una etapa de intenso crecimiento de las exigencias de la demanda, España ha reforzado su capacidad de competir en calidad ofrecida, pero todo indica que todavía

estamos en estados intermedios de evolución y que se deberán intensificar los esfuerzos en esta dirección

La adopción por las empresas y los destinos turísticos españoles de sistemas de autorregulación y aseguramiento de la calidad han contribuido, sin duda, a mejorar en gran medida los productos turísticos. Ahora bien, la necesidad de intensificar esta evolución requiere actualizar y reforzar los sistemas de calidad de acuerdo a los nuevos retos.

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 y las administraciones locales.

■ EJE. VALOR AL CLIENTE

¿Qué pide el entorno?

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

¿Cuáles son nuestras carencias?

- Falta de adaptación de los productos actuales a los nuevos requerimientos de la demanda.
- Necesidad de desarrollar nuevos productos turísticos que respondan a nuevos segmentos.
- 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 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. La gestión de la relación con el cliente y su satisfacción serán el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de los productos.

ESTRATEGIAS

POSICIONAMIENTO ESPAÑA 2020

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

ESPAÑA EXPERIENCIAL

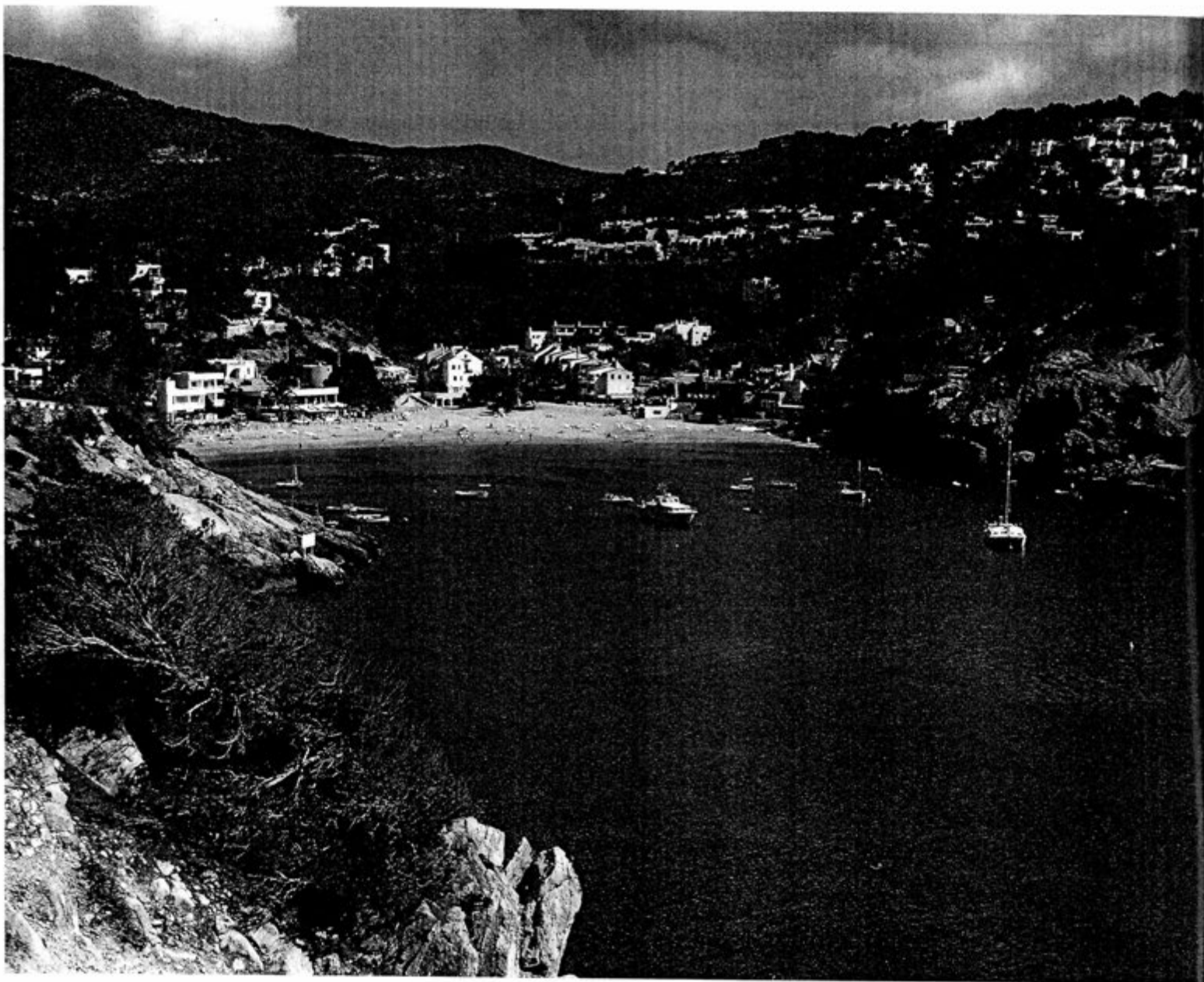
- Desarrollar la "España Experiencial" promoviendo la generación de productos turísticos de alto valor al cliente, con referentes de amplio reconocimiento, basados en la identidad y singularidad de los destinos.

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.

CULTURA DEL DETALLE Y ATENCIÓN AL CLIENTE

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



Más calidad que cantidad

La industria turística deberá implantar nuevos criterios de gestión para no agotar los recursos

Si en las últimas décadas la obsesión del sector ha sido mejorar la competitividad, ahora la industria turística empieza a abrazar el desarrollo sostenible como la verdadera garantía de permanencia. La enseñanza es clara; la sobreexplotación acaba pasando factura y matando a la gallina de los huevos de oro. Preservarla es ya casi un deber. Turismo 2020 advierte que todos los esfuerzos que se hagan sobre los destinos más maduros pueden resultar infructuosos si otros focos de recepción de turistas, en fases avanzadas de desarrollo, no corrigen su modelo. ■

- La desestacionalización y el equilibrio socioterritorial requieren una redefinición de los productos de acuerdo con las nuevas tendencias del consumidor.
- Es necesario lanzar programas de sensibilización y difusión de los principios, criterios y mejores prácticas en temas de medio ambiente y desarrollo sostenible.

La cultura de la sostenibilidad se encuentra en plena fase de germinación en nuestra sociedad, también en el sector turístico. Pero la evolución debe ser más comprometida e intensa. Esta es una de las principales conclusiones del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que propone revisar el ritmo y el modelo de crecimiento. El gran reto del sector es encontrar el necesario equilibrio entre competitividad y sostenibilidad; difícil tarea. Por eso la revisión de los procesos estratégicos de los destinos turísticos constituye una de las tareas pendientes más relevantes.

La madurez alcanzada por diversos destinos turísticos requiere actuaciones sobre las áreas de mayor agotamiento. Para ello, el plan recomienda el impulso de proyectos de reforma integral donde sea necesario, pero priorizando un esfuerzo generalizado de rehabilitación, tanto de la oferta turística como de los entornos urbanos y medioambientales. La desestacionalización y el equilibrio socioterritorial requieren una redefinición de los productos de acuerdo con las nuevas tendencias del consumidor.

Ocupación del territorio

El área más crítica para la mejora de la sostenibilidad del modelo turístico español tiene que ver con la ocupación del territorio, tanto por los excesos que se han producido en determinado casos, como por los desequilibrios generados por la política urbanística. En ocasiones, esta ocupación del territorio se ha producido en los destinos turísticos, pero no siempre ha sido protagonizada por el sector, sino por la industria inmobiliaria.

Sea responsable o no, el turismo tiene ante sí el reto de realizar avances tangibles en pro de la sostenibilidad, algo que requiere, en primer lugar, conocer los impactos generados sobre el entorno. Una vez identificados, llega la fase de involucrar a todos los agentes, públicos y privados, desde los propios clientes, a los proveedores e intermediarios. Turismo 2020 prevé, en este caso, lanzar programas de sensibilización y difusión de los principios, criterios y mejores prácticas en temas de medio ambiente y desarrollo sostenible.

Uno de los valores en alza es la asunción de los principios de la llamada responsabilidad social corporativa, donde la transparencia de la comunicación del sector con la sociedad y el equilibrio entre los intereses de las diferentes partes involucradas en la actividad turística avanzan de la mano.

Planificación de destinos

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 los procesos estratégicos del destino turístico. Pero más evidentes son aquellos otros casos en que, sin haber 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 instrumen-

- En una inversión de gran calado, el sector debe afrontar con decisión la transformación de los destinos en fases avanzadas de madurez para recuperar su valor en un futuro.
- Algunos destinos tendrán que revisar sus modelos y ritmos de crecimiento para poder prolongar su “vida útil”.

tos de planificación o debilidades en el modelo de gestión de los destinos turísticos.

Turismo 2020 presenta a los agentes turísticos nuevas metodologías y criterios de planificación, herramientas que hay que adaptar a la fase de desarrollo en la que se encuentra cada destino, ya que las necesidades pueden ser muy distintas según se trate de emergentes, en crecimiento o maduros. De una necesaria colaboración público-privada es posible conjugar una mayor rentabilidad, un mayor liderazgo turístico y una comercialización basada en productos de gran valor con la preservación del entorno.

Rejuvenecer a los maduros

En una inversión de gran calado, el sector debe afrontar con decisión la transformación de los destinos en fases avanzadas de madurez

para recuperar su valor en un futuro. Este camino será una herencia impagable para futuras etapas y generaciones. El rediseño de los destinos turísticos reclama ante todo especialización y diferenciación.

El conocimiento y los parámetros técnicos aplicados tradicionalmente en el sector turístico español debido a ciertas inercias del pasado no son válidos para planificar los destinos que deben competir en el futuro. Si bien el sector ha realizado importantes inversiones para la mejora de la oferta turística, es cierto que aún es preciso seguir adaptando los destinos maduros a las nuevas necesidades de la demanda.

Fuera de temporada

Aquejado históricamente de concentración territorial y monocultivo, el modelo turístico



español ha obtenido ventajas competitivas a través de las economías de escala con la errónea creencia de que el crecimiento a ultranza mejora la competitividad. Turismo 2020 advierte que no es cuestión de que el sector se estanque voluntariamente, sino de encontrar nuevos caminos de evolución, fundamentalmente cualitativa.

España cuenta con numerosos ejemplos de éxito en la desestacionalización y reequilibrio

socioterritorial, pero los resultados obtenidos globalmente todavía son insuficientes. Además, la fragmentación del mercado se va a reflejar en una oferta de productos turísticos mucho más amplia y diversificada. Nuestro país dispone de numerosos recursos y zonas con potencial para un mayor aprovechamiento turístico internacional que pueden responder eficazmente a una renovada estrategia producto-mercado y de posicionamiento.



■ EJE. SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

¿Qué pide el entorno?

- Mayor contribución económico-social de la actividad turística por unidad de carga
- Mayor exigencia sobre la gestión ambiental turística
- Demanda de mayor contribución de la actividad turística a la preservación de su cultura, valores y entornos naturales
- Exigencia de una mayor diferenciación de los destinos turísticos por parte de la demanda
- Necesidad de un mayor equilibrio en la actividad turística para paliar el efecto de saturación

¿Cuáles son nuestras carencias?

- 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 impone una alta presión urbanística y humana que amenaza con superar la capacidad de carga de algunos destinos
- Utilización intensiva del territorio y de los recursos que afectan al valor y la imagen del producto
- Declive de algunos destinos en la costa derivados de la falta de inversión en su mantenimiento
- Dificultad para asegurar las infraestructuras de servicios básicos con repercusión en el hábitat
- Inexistencia de un análisis del coste de oportunidad de los desarrollos

OBJETIVO

Mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español con garantías a la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración social y el reequilibrio socioterritorial.

ESTRATEGIAS

TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y SOCIEDAD

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

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

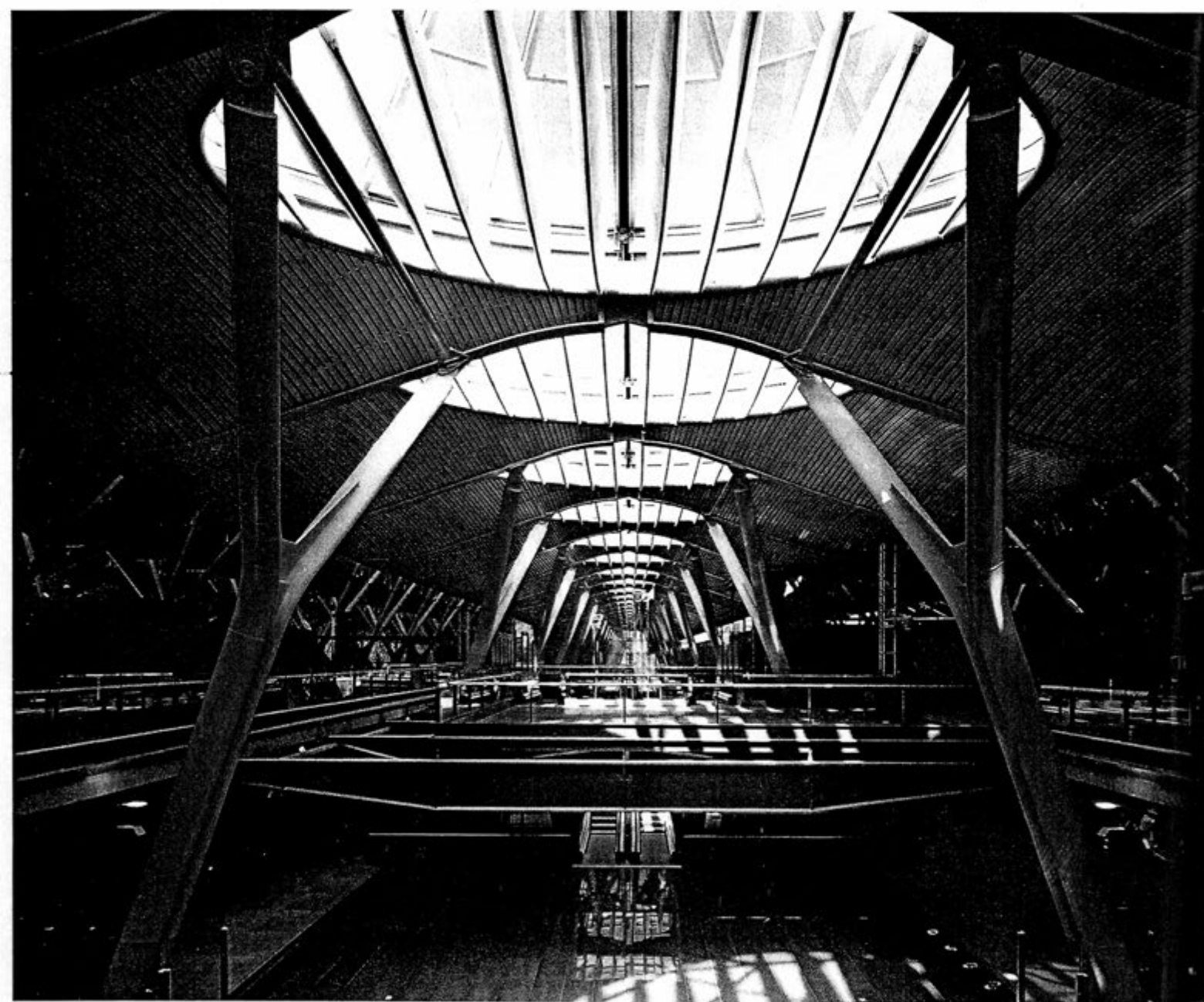
- Impulsar un nuevo modelo de planificación y gestión de los destinos turísticos basado en la corresponsabilidad público-privada y la participación social, capaz de integrar y desarrollar una visión estratégica.

RECUALIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS

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

DESESTACIONALIZACIÓN Y REEQUILIBRIO TERRITORIAL

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



Mirar fuera para mejorar dentro

**El espíritu emprendedor será reforzado
con una simplificación administrativa y fiscal**

La peculiaridad del sector turístico español, con un predominio de empresas pequeñas y medianas, impone la creación de alianzas y plataformas de colaboración para cumplir objetivos de competitividad. Estos espacios comunes van a premiar el espíritu emprendedor y a permitir la puesta en marcha de planes sectoriales que mejoren la posición de la oferta española frente a su entorno cercano internacional mediante una simplificación legal, administrativa y fiscal. ■

- La peculiaridad del sector turístico español, con un predominio de empresas pequeñas y medianas, impone la creación de alianzas y plataformas de colaboración para cumplir objetivos de competitividad.
- La diversidad y heterogeneidad de legislaciones y procedimientos administrativos generan, en ocasiones, desventajas competitivas por sus costes innecesarios.

El diagnóstico realizado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 muestra un marco normativo desalineado de la nueva realidad en la que desarrollan su actividad las empresas. La diversidad y heterogeneidad de legislaciones y procedimientos administrativos generan, en ocasiones, desventajas competitivas por sus costes innecesarios que frenan el dinamismo. Por ese motivo, Turismo 2020 se muestra consciente de que hay que reforzar la coordinación en el ámbito de la Conferencia Sectorial de Turismo, es decir, entre las administraciones turísticas de las distintas Comunidades Autónomas.

En esencia, hacen falta entornos normativos que faciliten el desarrollo empresarial mediante modelos sencillos, operativos, depurados y con controles eficaces. Uno de los aspectos claves será, pues, la optimización del marco legal y fiscal, así como el avance en la simplificación de la gestión de los trámites administrativos. Además, será preciso mejorar la difusión y el conocimiento de la normativa en el sector. Por otra parte, el hecho de estar formado principalmente por empresas pequeñas y medianas requiere la creación de alianzas, entornos de colaboración y plataformas de gestión comunes.

Cooperación

Muchas son las causas de la dificultad que entraña normalmente la puesta en marcha de mecanismos de cooperación en el sector, desde la multiplicidad de agentes en la creación de producto y su promoción, hasta la excesiva endogamia e inercia en la toma de decisiones. Especialmente complicado resulta trasladar una visión sectorial sobre políticas transversales y horizon-

tales que tienen que atender las dinámicas de sectores externos.

Turismo 2020 aboga por articular canales de comunicación, especialmente entre los órganos de cooperación de distintos departamentos ministeriales (Comisión Interministerial), entre distintas administraciones (Conferencia Sectorial) y entre el sector público y el sector privado (Consejo Español de Turismo). Además, se hace necesario establecer prioridades y objetivos bajo el principio de mayor impacto, así como lograr consensos y sinergias que aumenten la competitividad institucional y la cultura cooperativa necesarias para garantizar el óptimo funcionamiento del sector público.

El tejido empresarial del sistema turístico español se caracteriza por una baja eficiencia en la utilización de sus recursos, fundamentalmente debida a una falta de tamaño crítico que permita lanzar economías de escala. Esto se une a la conveniencia de reforzar el asociacionismo empresarial con medidas que favorezcan la cohesión.

Turismo para todos

El cambio en el perfil de los turistas y en sus modos de viajar hace necesaria una adaptación que facilite su movilidad y la accesibilidad de los servicios turísticos por todo el territorio. Este aspecto es clave para la mejora del entorno competitivo y para la puesta en valor de los destinos turísticos. La calidad del transporte no sólo permite un mejor acceso a los destinos turísticos, es parte importante en la formación de la experiencia viajera y en la creación de valor diferencial de los productos y destinos turísticos. Es importante incrementar la capaci-

- El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 aboga por una nueva cultura cooperativa entre el sector público y el sector privado a través de Conestur, la Conferencia Sectorial y la Comisión Interministerial.

dad de acceso a todo el territorio mediante una red de transporte radial, intermodal y sostenible.

Para captar nuevos turistas en los mercados emergentes Turismo 2020 requiere acelerar la expedición de visados turísticos en aquellos emisores de mayor valor, así como la mejora de las condiciones de la entrada de turistas en fronteras. Otro aspecto relevante es la correcta señalización en

carretera de los enclaves turísticos para su adecuación a las demandas del nuevo turista y la puesta en valor de los destinos emergentes. Asimismo, las infraestructuras de transporte y de los servicios deben permitir mejorar la accesibilidad y movilidad de los nuevos clientes del turismo español por todo el territorio, y muy especialmente, los que viajarán a los destinos del interior, culturales y de salud.

■ EJE. ENTORNO COMPETITIVO

¿Qué pide nuestro 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.

¿Cuáles son nuestras carencias?

- 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 diferentes 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 de decisiones conjunta y paliar las debilidades generadas por la fragmentación y atomización empresarial.

OBJETIVO

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

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.

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.

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.

ACCESIBILIDAD

- Facilitar el acceso, la movilidad y las comunicaciones de todos los clientes, valorizando en clave turística las infraestructuras de transporte, tecnologías y servicios.



Turismo 2020 echa a andar

Los objetivos del proyecto, marco de referencia para el plan cuatrienal 2008-2012

Después de ser aprobado por el Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 inició su aplicación el pasado 1 de enero, dado que sus objetivos y recomendaciones ya se recogen en el Plan 2008-2012. Turismo 2020 tendrá pues su plasmación práctica durante el próximo cuatrienio en 16 programas que despliegan 72 líneas de actuación. ■

- Turismo 2020 tendrá su plasmación práctica durante el próximo cuatrienio en 16 programas que despliegan 72 líneas de actuación.
- El Plan 08-12 se basa en la creación de alianzas y en la colaboración entre las administraciones públicas y el sector privado.
- Las dotaciones presupuestarias para las distintas actuaciones se programarán cada año para su realización en el siguiente ejercicio.

El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 establece un marco estratégico de trabajo a largo plazo en el que se ha diseñado el Plan 08-12, que se concibe como una palanca para avanzar hacia los objetivos de Turismo 2020. Se trata de un plan operativo que centra las actuaciones y la inversión en una serie de programas basados en la participación asociada a proyectos, donde el consenso y el intercambio de información implican a comunidades autónomas, entidades locales y agentes del sector turístico.

mulado y de una actitud de adaptación continua para seguir liderando el mercado.

En este sentido, el Plan 08-12 se define a partir de los grandes objetivos, ejes y estrategias marcadas por Turismo 2020, unos principios que tendrán su plasmación práctica durante el próximo cuatrienio en 16 programas que despliegan 72 líneas de acción. Corresponderá a la Secretaría General de Turismo impulsarlos proponiendo la colaboración con las administraciones turísticas competentes y los agentes del sector a través de convenios de cooperación y de acuerdos del Consejo Español de Turismo y la Conferencia Sectorial de Turismo.

En síntesis, el plan se propone 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 y trabajar desde la excelencia en la gestión.

En cuanto a las medidas presupuestarias, las actuaciones se programarán cada año para su realización en el siguiente ejercicio. El Plan operativo anual se definirá así de acuerdo con un sistema de planificación por objetivos que permita, a través del correspondiente cuadro de mando, monitorizar tanto el seguimiento del cumplimiento del plan como la inversión inducida que en los diferentes programas y ejes se genera a partir de la financiación conjunta por los diferentes agentes de las acciones propuestas.

El Plan se basa ante todo en la creación de alianzas y en la colaboración entre las administraciones públicas y el sector privado, así como en la búsqueda de beneficios mutuos entre los diferentes agentes para la creación de soluciones innovadoras, partiendo del conocimiento acu-

