



# Turismo 2020

Plan Operativo **Turespaña 2008**

# Plan Operativo Turespaña 2008

## ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. RESULTADOS DE LOS PLANES DE PROMOCIÓN POR OBJETIVOS DE 2005 - 2007.**
- 3. BALANCE DE RESULTADOS DE DEMANDA TURÍSTICA INTERNACIONAL 2004 - 2007.**
  - a. Contexto económico en el que se ha desarrollado el turismo hacia España en el periodo 2004-2007.
  - b. Resultados de demanda turística internacional
    - Llegadas de turistas internacionales
    - Evolución de las llegadas por mercados
    - Contribución de los mercados al incremento del número de turistas
    - Gasto turístico de los no residentes
    - Tipo de alojamiento utilizado por los no residentes
    - Estacionalidad de la demanda
  - c. Nuevos actores y comportamientos
  - d. Aportación del sector a la economía y sociedad española
- 4. EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL EN EL HORIZONTE 2020**
- 5. EL PLAN 08-12: UN PLAN DINAMIZADOR DEL CAMBIO**
- 6. PLAN OPERATIVO 2008 DE TURESPAÑA - LOS MOTORES DEL CAMBIO**
- 7. MARCO PRESUPUESTARIO**
- 8. CUADRO DE MANDO**

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el último trimestre de 2004, TURESPAÑA llevó a cabo el diseño de un novedoso Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del Turismo, cuya aplicación se inició en 2005 con el Plan Operativo para ese año, al que siguieron los Planes Operativos para 2006 y 2007.

Dicho Plan de Objetivos se diseñó con el fin de consolidar y mejorar la posición alcanzada por los productos y destinos turísticos españoles en los mercados extranjeros emisores de turismo, promoviendo el consumo de productos de mayor rentabilidad potencial para el sector turístico español en su conjunto, suponiendo además una reorientación estratégica total de la acción del Instituto y de sus sistemas de gestión.

Para su diseño se partió de un diagnóstico realizado desde nuevos enfoques: análisis segmentado del comportamiento turístico de nuestros clientes finales y estudio de la posición competitiva de España - utilizando como herramientas básicas de trabajo el sistema de "inteligencia de mercados" - y la aplicación de un sistema de objetivación en la toma de decisiones a través de mecanismos de gestión de la información, la evaluación de resultados y la creación de redes - mediante el soporte de las nuevas tecnologías - para el trabajo con el sector profesional.

Todo ello permitió integrar y reforzar la acción promocional de Turespaña a favor del turismo mediante la intensificación de la colaboración entre las administraciones, haciendo efectiva una nueva orientación más selectiva y dirigida a resultados.

**Turismo 2020 avala y amplía esta estrategia implementada por Turespaña en los últimos tres años y que, en cierto modo, puede considerarse como un planteamiento avanzado en la línea de los principios de innovación, cooperación y orientación al cliente que el nuevo Plan recoge.**

El presente documento expone, en primer lugar, la orientación y los objetivos que han inspirado los planes de promoción por objetivos ejecutados hasta la fecha, resumiendo sus principales resultados; presenta, a continuación, un balance -elaborado por el Instituto de Estudios Turísticos- de la evolución de la demanda turística internacional en el periodo 2004-2007, haciendo especial referencia a aquellos aspectos que los planes definían como críticos y resume, finalmente, las líneas que han servido de base para la redacción del Plan de Promoción por objetivos para 2008 y su engarce con la filosofía que se desprende del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, el Plan 08/12 y el Plan operativo para 2008 de la Secretaría General de Turismo.

## **2. RESULTADOS DE LOS PLANES DE PROMOCIÓN POR OBJETIVOS DE 2005, 2006 Y 2007**

Los planes de promoción exterior por objetivos han estado articulados, en los tres últimos años, en torno a cinco ejes de actuación:

- ➔ Investigación de Mercados
- ➔ Imagen y Posicionamiento
- ➔ Desarrollo y Comercialización
- ➔ Marketing on-line
- ➔ Excelencia en la Gestión

Para cada uno de ellos fueron establecidas estrategias de actuación, y para cada una de las estrategias se fijaron objetivos cuantitativos y cualitativos que debían ser alcanzados por Turespaña y la red de Oficinas Españolas de Turismo en el Exterior.

La definición del Plan de Objetivos de Promoción Exterior del Turismo de Turespaña parte del reconocimiento de una serie de **principios estratégicos**:

### **“La orientación al consumidor”**

El desarrollo de un marketing turístico para cada necesidad exige mejorar el conocimiento de las características y prioridades de cada segmento de mercado y el acceso a esta información por los partners públicos y privados del sector.

### **“La cooperación y el establecimiento de alianzas”**

La implicación conjunta del sector turístico público y privado para optimizar el impacto de las acciones propuestas y alcanzar los objetivos acordados.

### **“El reforzamiento de la marca y la diferenciación”**

El posicionamiento de la marca y la estrategia de diferenciación frente a otros destinos receptores de turismo con el fin de mejorar la situación de competencia en los mercados.

### **“El mayor impacto”**

La necesidad de centrar la actuación donde y como pueda tener un mayor impacto.

Con la puesta en marcha del Plan de Objetivos se pretende consolidar y mejorar la posición alcanzada por los productos y destinos turísticos españoles, promoviendo el consumo de productos de mayor rentabilidad potencial para el sector turístico español en su conjunto por la conjunción de todos o algunos de estos factores:

- **Gasto turístico:** La mayor contribución a la generación de ingresos por la mayor tendencia al gasto en servicios turísticos en destino.
- **Servicios e infraestructuras turísticas:** La propensión al consumo de servicios e infraestructuras que como el alojamiento turístico reglado contribuyen al desarrollo de la industria.
- **Distribución geográfica:** La capacidad para impulsar el desarrollo turístico de nuevos territorios y destinos.
- **Distribución estacional:** El potencial para generar consumos turísticos fuera de temporada en los destinos turísticos consolidados
- **Sostenibilidad social y medioambiental:** Su contribución a un desarrollo social y medioambiental sostenible.

Bajo estas premisas fueron concebidos los Planes de Objetivos, cuya ejecución en el periodo ha arrojado los siguientes resultados:

Dentro del eje 1, "**Investigación de Mercados**", el objetivo de profundizar sobre el análisis de los mercados turísticos emisores se plasmó en la realización durante el periodo 2005-2007 de un total de 7 estudios sobre política turística de países competidores de España y 16 estudios de alta investigación de mercados emisores, además de los ya tradicionales estudios de mercados emisores.

Los estudios de alta investigación tienen como objetivo la realización de una investigación en profundidad, tanto cuantitativa como -muy especialmente- cualitativa, de los segmentos de turistas más característicos de los más importantes mercados emisores. Estos estudios se caracterizan por disponer de una metodología propia diseñada en exclusiva para el fin que se pretende y uniforme para todos los mercados.

## ¿Dónde aplicar la investigación de mercados?



Los resultados obtenidos han tenido relevancia, entre otros aspectos, para la reorientación de la campaña de publicidad de Turespaña, diseñando motivos publicitarios adaptados a los requisitos y motivaciones de viaje de determinados segmentos o perfiles de clientes, aplicando los resultados de la investigación y segmentación de mercados a las decisiones de inversión por mercados y como base para el lanzamiento de la marca "Privilege Spain", aparte de orientar las actividades de promoción en cada uno de los mercados emisores a los perfiles y necesidades de los turistas.

El esfuerzo en materia de investigación sobre los mercados emisores realizado en el periodo se resume en el siguiente cuadro:

2004	Tipificación Turistas de 14 Mercados Emisores sobre la base de 200.000 encuestas de Egatur: Alemania, Bélgica, Dinamarca, EEUU, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Noruega, P.Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza.
	Estudios de mercado de Argentina, Bélgica, Dinamarca, Finlandia y Noruega.
2005	Demanda Potencial y Segmentación en Alemania, Francia e Italia.
	Estudio de mercado de Irlanda.
	Estudio de 7 destinos competidores.

	Imagen y posicionamiento de España en EE.UU.
2006	Demanda Potencial y Segmentación en Reino Unido, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos.
	Imagen de España en China.
	Imagen, posicionamiento, hábitos de compra, etc. en la India.
2007	Demanda Potencial y Segmentación en Irlanda, Polonia, Austria, Portugal, Suiza.
	Estudios de mercado de Brasil, Canadá, Suiza y Bélgica.

A estos estudios deben añadirse los estudios de producto realizados en el periodo, y que fueron los siguientes:

2004	Estudio anual de medición del turismo de reuniones (METURE)
2005	Estudio anual de medición del turismo de reuniones (METURE)
2006	Estudio anual de medición del turismo de reuniones (METURE) Estudio sobre turismo náutico.
2007	Estudio anual de medición del turismo de reuniones (METURE). Estudio sobre turismo cultural de ciudad y de city break en España. Estudio sobre turismo de salud y bienestar. Estudio sobre turismo de montaña.

En lo relativo al eje 2, **“Imagen y Posicionamiento”**, y con el fin de mantener y reforzar las campañas de imagen de la marca “España” bajo criterios de diferenciación y diversidad de sus destinos y recursos, se estableció –y fue alcanzado- un objetivo anual de consecución de un grado de cobertura mínima en la ejecución de la campaña de publicidad, cifrándola en una banda entre el **70 y el 80% de la población objetiva**.

En este mismo eje se encuadraba el objetivo de apoyo a la comercialización de los principales productos turísticos españoles, especialmente en los mercados emisores más relevantes, mediante la realización de campañas de producto en colaboración con operadores privados y clubs de producto. El indicador de resultado elegido fue el de un porcentaje mínimo de cofinanciación, habiéndose alcanzado una cobertura por partners externos del 40%.

El último indicador de objetivos relativo a este eje recogía el compromiso de alcanzar un mínimo de valor publicitario equivalente a través de una estrategia de relación con medios de comunicación. Sin contabilizar el contravalor obtenido en medios televisivos, en medios impresos se alcanzó en el periodo un estimado de 250 millones de €, para un objetivo inicialmente fijado en 215 millones.

En el eje 3, correspondiente a **“Desarrollo y Comercialización”**, cuya ejecución recae fundamentalmente sobre la red de OETs, se fijó una larga serie de objetivos que se relacionan a continuación:

- mantener y/o recuperar cuota de mercado del turismo vacacional de sol y playa en mercados maduros e incrementarla en temporada baja y en mercados emergentes. Para la consecución de este objetivo se seleccionó como más efectiva, dado que es un producto que se comercializa aún de forma mayoritaria a través de intermediarios, la de acciones con operadores y agentes: así, se realizaron acciones de formación que alcanzaron a más de 31.000 agentes. Además, y en atención a la estrategia de segmentación de la demanda, 3.264.000 clientes finales potenciales afines al producto recibieron información y propuestas concretas relativas a este producto en sus domicilios.

- incrementar la cuota de mercado de España en los viajes internacionales de motivación cultural. Para la medición del resultado de la actividad desarrollada por Turespaña, se adoptó el indicador de resultado por el que se recoge el número de nuevas ofertas relativas a España incluidas en el portfolio de los operadores especializados en turismo cultural: en el periodo, 229 nuevas ofertas sobre este producto aparecieron en sus catálogos. Además, se realizaron 222 campañas locales de promoción de este producto y más de 9,1 millones de clientes finales recibieron acciones de marketing directo relacionadas con el turismo cultural.

- desarrollar la comercialización de nuevos productos a través del apoyo a clubes de productos: se realizaron en todo el mundo 202 campañas locales, alcanzándose a través de acciones de marketing directo 3,5 millones de clientes.

- Incrementar las entradas de turistas de reuniones congresos e incentivos: más de 7.700 agentes especializados en este producto recibieron de forma directa formación o información acerca de la oferta española, y a través de contactos mantenidos, más de 500 reuniones internacionales fueron captadas para su ejecución en España.

- apoyar la comercialización internacional de nuevos destinos y productos bajo la promoción de marcas suprarregionales: en 122 casos, los catálogos de los operadores y agentes especializados incorporaron nueva oferta española en sus páginas, y más de 5,2 millones de clientes finales fueron objeto de actuaciones de marketing directo.

Por lo que respecta al eje 4, **“Marketing on-line”**, se fijaron objetivos relacionados con:

- la mejora de la calidad informativa del portal del turismo español [www.spain.info](http://www.spain.info),
- la mejora de la eficacia promocional del portal,
- el desarrollo de una estrategia de marketing on-line basada en la segmentación de la demanda,
- y el de hacer partícipe de las nuevas tecnologías al sector turístico español en [www.spain.info](http://www.spain.info).

En este eje se alcanzaron 18 acuerdos de cooperación e integración de contenidos con Comunidades Autónomas y diversas entidades e instituciones, se abrieron 9 nuevos canales de producto, se generaron más de 14,4 millones de consultas a las páginas del portal como consecuencia de las campañas de publicidad on-line desarrolladas por Turespaña y se pusieron en funcionamiento 16 versiones mercado del portal.

Finalmente, en lo que respecta al eje 5, **“Excelencia en la gestión”**, se adquirieron compromisos relativos a:

- asegurar el nivel de servicio y satisfacción de nuestros partners mediante la ejecución de encuestas, alcanzándose en todo caso un mínimo de puntuación en la satisfacción de nuestros clientes internos de un 4,5 sobre un máximo de 6 puntos.
- fortalecer las relaciones con la industria mejorando las sinergias, dando participación a más de 4.500 profesionales del sector en los seminarios y jornadas realizadas.
- y facilitar el acceso del sector turístico español a los servicios de Turespaña y la información existente sobre mercados emisores y sobre productos, mediante la creación y el impulso de una extranet para profesionales, con el siguiente resultado en cuanto a usuarios registrados en [www.tourspain.es](http://www.tourspain.es), y un total de 9 millones de visitas generadas en el periodo:

<b>Año</b>	<b>Nº de usuarios registrados en <a href="http://www.tourspain.es">www.tourspain.es</a></b>	<b>Acumulado</b>
<b>2005</b>	1.085	1.085
<b>2006</b>	4.186	5.271
<b>2007</b>	3.959	9.230

La planificación de la inversión realizada por Turespaña en cada uno de los mercados durante el periodo ha sido definida en función de una serie de criterios y factores de corrección, entre los que deben señalarse:

- peso del mercado sobre el total del turismo receptivo en España
- coyuntura turística actual de cada mercado
- capacidad de aportación del mercado al objetivos de incremento del gasto
- aportación del mercado al objetivo de desconcentración geográfica de la demanda
- aportación del mercado al objetivo de desestacionalización
- grado de utilización del mercado de fórmulas de alojamiento reglado

Así, mercados de tamaño medio pero que contribuyen más que la media del conjunto a la consecución de estos objetivos han visto sustancialmente incrementada la inversión realizada por Turespaña, como es el caso de Italia, los Países Bajos o los Países Escandinavos), al tiempo que se ha prestado especial atención a la recuperación de los mercados que habían registrado, por distintas razones, caídas acusadas, como es el caso de los EE.UU. de América del Norte.

### **3. BALANCE DE RESULTADOS DE DEMANDA TURÍSTICA INTERNACIONAL 2004-2007**

Este balance proporciona una base estadística para analizar los resultados de la implantación de la nueva orientación que supone el Plan de Objetivos para la acción de Turespaña en los mercados, respondiendo a los siguientes interrogantes:

**¿En qué contexto económico se ha desarrollado el turismo hacia España en el periodo 2004-2007?**

**¿Qué mercados explican los resultados en términos de:**

- Llegadas de turistas
- Incremento del gasto
- Mayor uso de alojamiento hotelero
- Reducción de la estacionalidad

**Nuevos actores y comportamientos:**

- ¿qué incidencia han tenido las CBC en el incremento de las llegadas?
- ¿qué correlación existe entre viaje independiente y el uso de hotel?
- ¿viviendas propias, de alquiler, de familiares y amigos: en qué mercados son relevantes?
- ¿cómo ha evolucionado el uso de internet?

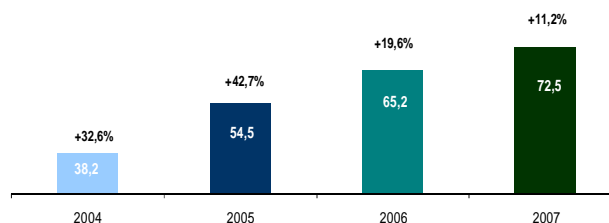
**¿Cuál ha sido la aportación del sector a la economía y sociedad española?**

#### **a. CONTEXTO ECONÓMICO EN EL QUE SE HA DESARROLLADO EL TURISMO HACIA ESPAÑA EN EL PERIODO 2004-2007.**

El panorama económico internacional en el periodo 2004-2007 ha sido de crecimiento económico moderado, dentro de una economía mundial cada vez más globalizada y dinámica.

Los principales mercados de origen de turistas para España - Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Suecia y Benelux - han presentado durante este periodo varias fases: una pequeña desaceleración del crecimiento en 2005, expansión en 2006 y ralentización desde la segunda mitad del 2007 debida a la incidencia de la crisis en la economía de EEUU y al alza del precio del petróleo. El crecimiento de estos países en el periodo ha oscilado entre el 1% y el 3%, con casos particulares como el de Italia con 0,1% en 2005 y Suecia con 4,1 en 2006%. Ha sido, en todo caso, menor que el crecimiento económico mundial que en el periodo estuvo, según datos del FMI, alrededor del 5,0% anual.

**Evolución del precio del petróleo. 2004-2007.**  
(Precio medio anual del barril Brent en dólares)

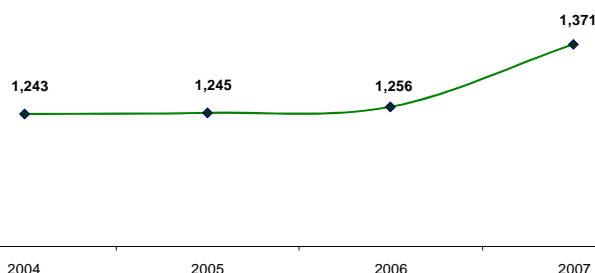


Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda.

En la zona euro, a pesar de la desaceleración de la demanda y las tensiones inflacionistas en este último año, se observa una cierta estabilidad macroeconómica, con la tasa de paro más baja desde 1993 - el 7,2% - y con una economía alemana dinámica en su mercado de trabajo.

La moneda europea se ha revalorizado frente al dólar en estos cuatro años, pasando de 1,24 dólares por euro en 2004 a 1,47 dólares por euro a finales de 2007. Esto favorece a las economías europeas en su factura del petróleo. Esta apreciación del euro podría haber retraído de forma notable la demanda de turistas de mercados que operan con el dólar aunque, como se verá más adelante, esto no se ha producido. En relación con la libra esterlina, moneda del principal mercado extranjero del sector turístico español, el euro ha permanecido prácticamente estable a lo largo del periodo analizado.

**Evolución del tipo de cambio euro/dólar. 2004-2007.**  
(tipo de cambio medio anual)



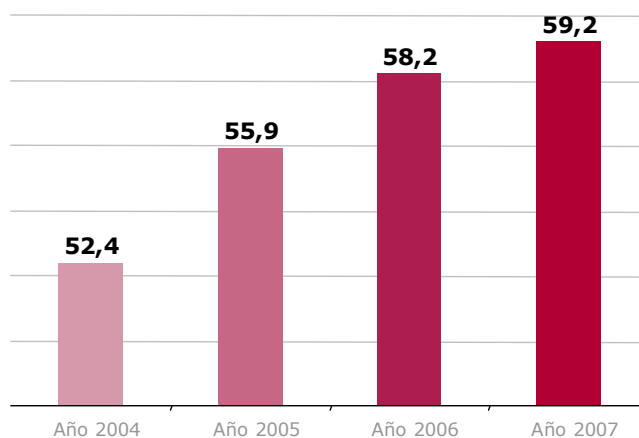
La inflación en los países mediterráneos y países de la Europa del Este, de nuevo ingreso en la UE, ha sido mayor que la media de la Unión Europea. La inflación general media en la UE-27 fue de 3,0% en 2006 y de 3,2% en 2007. No obstante, el diferencial de inflación de España, especialmente en el IPC

armonizado de restaurantes y hoteles, ha restado competitividad al sector turístico español en comparación con los principales mercados emisores y competidores europeos.

## **b. RESULTADOS DE LA DEMANDA TURISTICA INTERNACIONAL**

### → Llegadas de turistas internacionales

El número de turistas no residentes recibido en 2007 en España fue de 59,2 millones. Esto significa que en el periodo de puesta en marcha del Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del turismo 2004-2007 se han recibido 8,2 millones de turistas más, lo que supone un 16% de incremento.



**Llegada de turistas internacionales  
Frontur, IET. 2004-2007**

### → Evolución de las llegadas de los tres principales mercados

Si se analiza la evolución de las llegadas de los tres principales mercados deben destacarse los siguientes rasgos:

- Atenuación del ritmo de crecimiento del mercado británico. Esta atenuación del ritmo de crecimiento debe relacionarse con los cambios de comportamiento que caracterizan a este mercado en sus llegadas a España desde principios de los 2000: menor presencia del paquete turístico e incremento exponencial del uso de viviendas propias y de viviendas de familiares y amigos. Así, si entre 2000 y 2004 este nuevo comportamiento trajo consigo un incremento de turistas británicos del 23,8%. En el periodo de puesta en marcha del Plan de Objetivos el incremento ha sido del 6,6%.
- Recuperación del mercado alemán. El inicio de los años 2000 supuso una paulatina pérdida de turistas procedentes de Alemania, de forma que en el periodo 2000-2004 el número de turistas alemanes se había reducido en un 9,5%. En el periodo 2004-

2007 se recupera el número de llegadas, aunque no se haya conseguido por el momento el número de turistas que se recibía con anterioridad a los primeros años del nuevo siglo.

- Cambio de comportamiento en el mercado francés. La evolución del mercado francés muestra que en el periodo 2004-2007 no ha sido un mercado tan relevante en las llegadas como en el cuatrienio anterior, pero sí destaca en determinados rasgos de comportamiento nuevos que van a hacer de este mercado uno de los más importantes en cuanto a la consecución de objetivos de mayor rentabilidad, como se verá a continuación.

**Evolución del número de turistas de los tres principales mercados  
Años 2000-2007**



➔ Contribución de los mercados al incremento del número de turistas

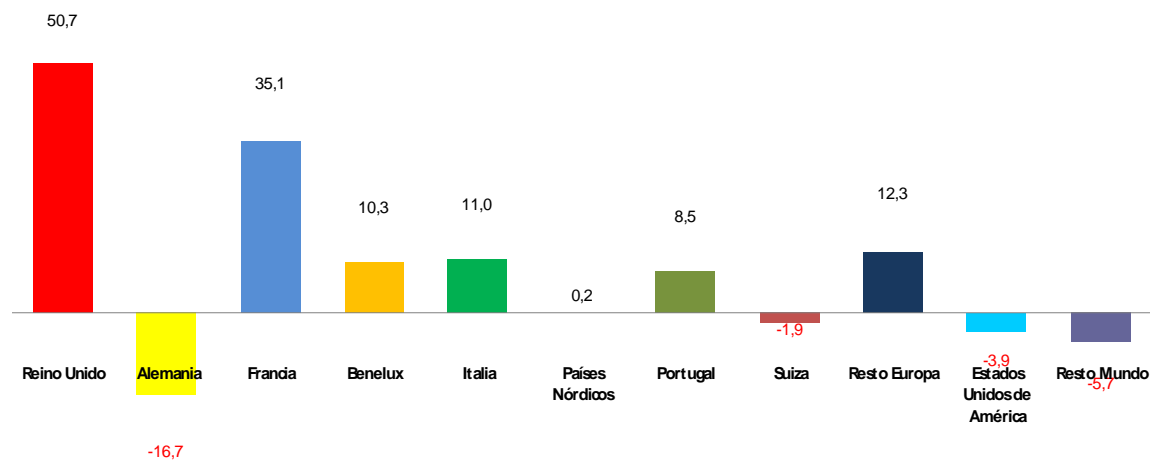
Pero sin duda el principal rasgo característico del periodo 2004-2007 ha sido el **dinamismo en general de los mercados**. Así, frente al cuatrienio anterior, la principal característica del periodo ha sido que todos los mercados han contribuido al incremento en el número de turistas o que, visto desde el punto de vista de la demanda, desde cada mercado se ha contribuido al resultado final.

Como puede verse en los siguientes gráficos, los resultados en términos de llegadas de turistas en el periodo 2000-2004 están determinados en más de un 50% por el mercado británico, mientras que en el siguiente cuatrienio ningún mercado por sí solo explica el

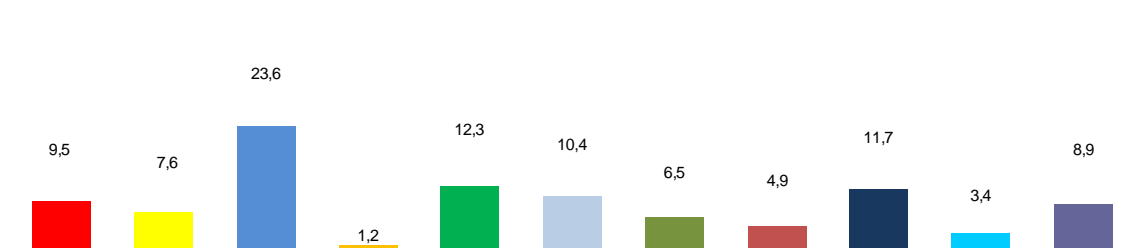
incremento general en más de un 25%. Tampoco hay en el periodo 2004-2007 ningún mercado que reste. Merece destacarse la recuperación del mercado estadounidense y la de los países nórdicos.

### **Contribución de los mercados al incremento del número de turistas**

Periodo 2004/2000



Periodo 2007/2004



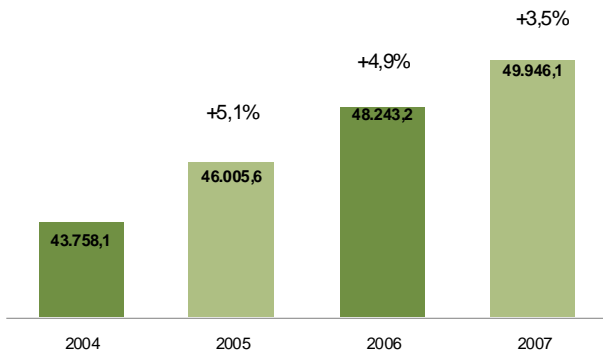
### ➔ Gasto turístico de los no residentes

El gasto total de los turistas no residentes en España ha sido en 2007 aproximadamente de 50.000 millones de euros. Esto significa 6.188 millones de euros más en el periodo 2004-2007 y un incremento del 14,1%. Además, en los dos últimos años la tasa de crecimiento del gasto turístico total ha sido superior a la tasa de crecimiento de las llegadas.

El gasto medio por persona realizado por los turistas internacionales ha mostrado una tendencia positiva y se ha ido incrementando, el 2007 registró un crecimiento del 1,5%. En el año 2007 el gasto medio por persona asciende a 870 €.

**Gasto total realizado por los turistas internacionales llegados a España.**

Millones de euros y % Variación interanual.



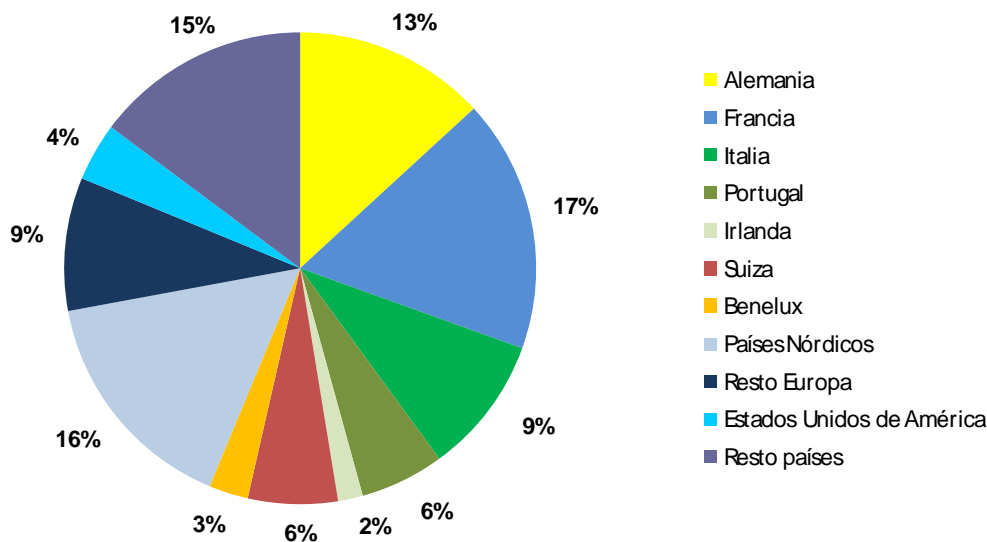
Fuente: IET. Egatur.

El gasto medio diario ha pasado de los 86,9 € por persona y día de 2004 a los 94,4 € registrados en 2007. En este resultado ha influido la disminución de la estancia media, pero también un mejor comportamiento del gasto medio.

➔ Contribución de los mercados al incremento del número de turistas

La participación de los distintos mercados en el incremento del gasto total también es equilibrada y en general se corresponde con el incremento de las llegadas.

**Participación de los mercados al incremento del gasto total**  
% de contribución



No obstante, el incremento del 6,6% de las llegadas de turistas británicos no se ha tenido incidencia en el incremento del gasto en el cuatrienio 2004-2007.

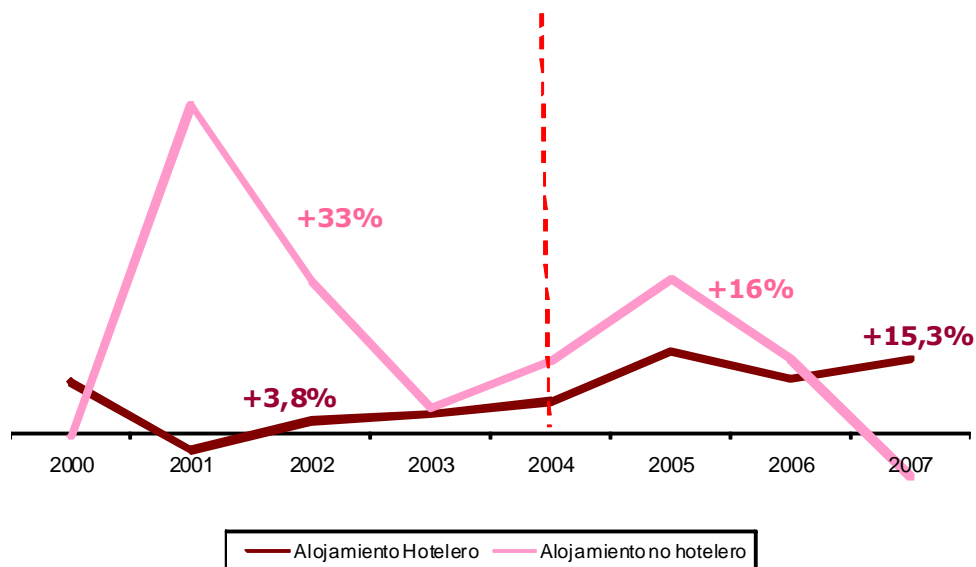
Destaca, sin embargo, la importancia que tiene Francia: el gasto medio por turista del mercado francés se ha incrementado en el periodo un 7,6%. En todo caso, son los turistas alemanes y los procedentes de los países nórdicos aquéllos que contribuyen en mayor medida al incremento del gasto en relación a su aportación a las llegadas totales.

Merece destacarse finalmente el comportamiento de los destinos lejanos, EEUU y el resto del mundo entre los que es preciso reseñar el buen comportamiento del gasto de los turistas japoneses, mexicanos y brasileños en el periodo.

→ Tipo de alojamiento utilizado por los no residentes

En el año 2007, 37,9 millones de turistas internacionales se alojaron en establecimientos hoteleros (el 64,1%). Como puede verse en el gráfico, en el periodo 2000-2004 son los alojamientos no hoteleros aquellos que registran una tasa de variación más elevada (+33% en el periodo) frente a un incremento del 3,8% del alojamiento hotelero. Sin embargo del 2004 al 2007, las llegadas de turistas se reparten de forma más equilibrada entre los distintos tipos de alojamiento, hotelero y no hotelero.

**Variación del uso del alojamiento hotelero y del no hotelero de los turistas internacionales Años 2000-2007**

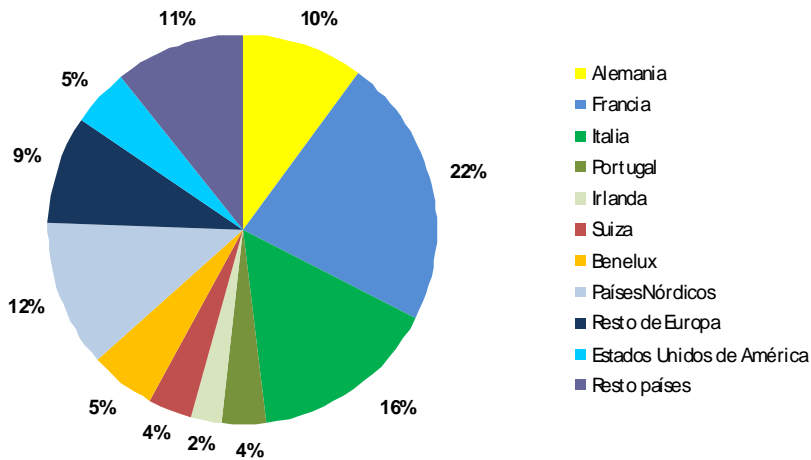


Otro rasgo a destacar es que la curva del uso del alojamiento no hotelero es mucho más irregular.

→ Contribución de los mercados al incremento del uso del alojamiento hotelero

Sin duda uno de los rasgos más característicos del periodo 2004-2007 es el cambio de comportamiento del mercado francés. Como ya se ha ido viendo año a año, Francia es el mercado que en mayor medida ha contribuido al incremento del uso del alojamiento hotelero: durante el periodo 2004- 2007 se han alojado más de un millón de turistas adicionales. A continuación se sitúa el mercado italiano.

**Participación de los mercados al incremento del uso de alojamiento hotelero. Años 2004-2007**  
% de contribución



También los países nórdicos han tenido una contribución relevante así como los países agrupados en "resto de Europa" donde destacan Rusia y el resto de países del este de Europa que han tenido un uso importante de este tipo de alojamiento.

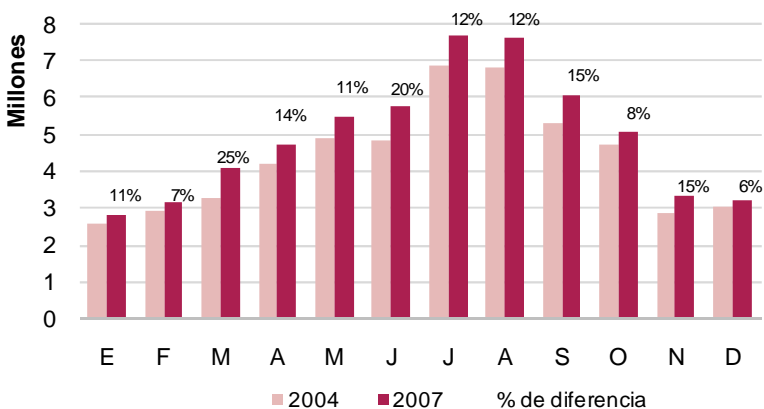
En cuanto a los dos mercados principales, que además son aquellos que tienen un mayor peso en el uso del alojamiento hotelero, Alemania ha tenido un comportamiento positivo con un incremento del uso del alojamiento hotelero con cerca de 500.000 alemanes más en hoteles

por lo que la cuota de este mercado para el alojamiento hotelero sube hasta el 19%. Sin embargo, para el mercado británico que representa el 26% de la demanda de hoteles con cerca de 10 millones de británicos alojados ha tenido durante el periodo 2004-2007 un comportamiento negativo para el uso del alojamiento hotelero, como ya ocurrió en el periodo anterior. Así, se han alojado casi 400.000 británicos menos en hoteles.

➔ Estacionalidad de la demanda

Si bien es cierto que entre 2004 y 2007 la proporción entre el número de turistas llegados en los tres meses de verano y el resto del año prácticamente no ha variado es preciso señalar cómo las tasas de variación de los meses de junio y septiembre pero también de primavera y otoño sí han tenido un impulso importante al crecer por encima de los meses de verano. El alargamiento del verano y el buen comportamiento de los meses de marzo, abril y mayo permiten afirmar una incipiente tendencia a la corrección de la estacionalidad.

**Estacionalidad de las llegadas de turistas internacionales**  
*Frontur. Años 2004 - 2007*

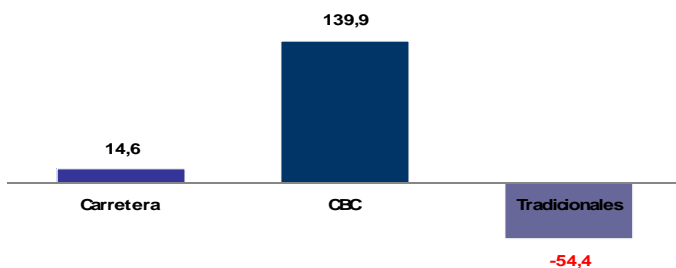


**c. NUEVOS ACTORES Y COMPOR TAMIEN TOS**

- **¿Qué incidencia han tenido las Compañías aéreas de Bajo Coste (CBC en el incremento de las llegadas?**

Sin duda el medio de transporte que explica el resultado en llegadas de turistas del periodo 2004-2007 son las Compañías aéreas de Bajo Coste, que han pasado de tener un peso de 17% en 2004 al 32% en 2007. Las compañías tradicionales han traído a España casi 3,7 millones de turistas menos. La carretera se mantiene con un peso prácticamente invariable en torno al 23%.

*Contribución de los medios de transporte al incremento del número de turistas. Años 2004-2007*



Este fenómeno de las CBC explica el incremento de llegadas en prácticamente todos los mercados, aunque es cierto que sería preciso un análisis en mayor profundidad en la medida en que - por ejemplo - parte del flujo canalizado a través de los turoperadores se ha diseccionado a este tipo de compañías o cómo determinadas compañías han pasado a tener consideración de bajo coste cuando en el inicio del periodo se consideraban compañía tradicional por parte de las autoridades aeroportuarias.

En todo caso es cierto que este nuevo modelo de gestión es básico para entender los resultados turísticos de España en el periodo analizado. Así, si se analizan por ejemplo los tres mercados principales, las CBC son la clave para entender el incremento de turistas salvo en el caso del mercado francés en el que, por su proximidad, siempre ha sido la carretera el principal medio de transporte elegido.

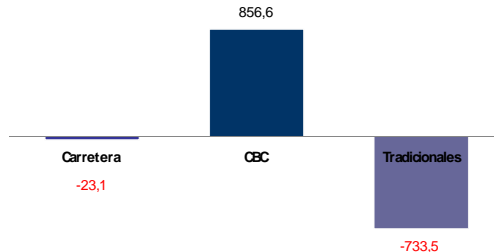
- **¿Cómo ha evolucionado el uso de internet?**

Sin duda uno de los aspectos fundamentales del periodo 2004-2007 es la expansión del uso de internet. De este modo se ha pasado de un 38,3% de turistas que en 2004 consultaban información en internet a que éstos representen el 51,6%.

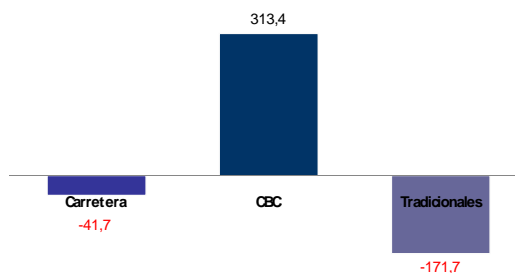
Pero sin duda el mayor cambio se ha producido en lo que se refiere a la comercialización, esto es, a la reserva y compra de servicios turísticos en sus viajes a España. Como puede verse a continuación, prácticamente en todos los mercados europeos el porcentaje de turistas que han reservado por internet supera el 40%, salvo Francia y Portugal y los países del resto de Europa, del Este fundamentalmente. Para mercados como Reino Unido o EEUU se trata de un medio fundamental así como para determinados mercados de Asia o de América Latina como Brasil o México.

También destaca el incremento de los pagos directamente ligado al desarrollo del comercio electrónico en la red, primero sobre billetes aéreos pero que se ha ido extendiendo a otros servicios turísticos.

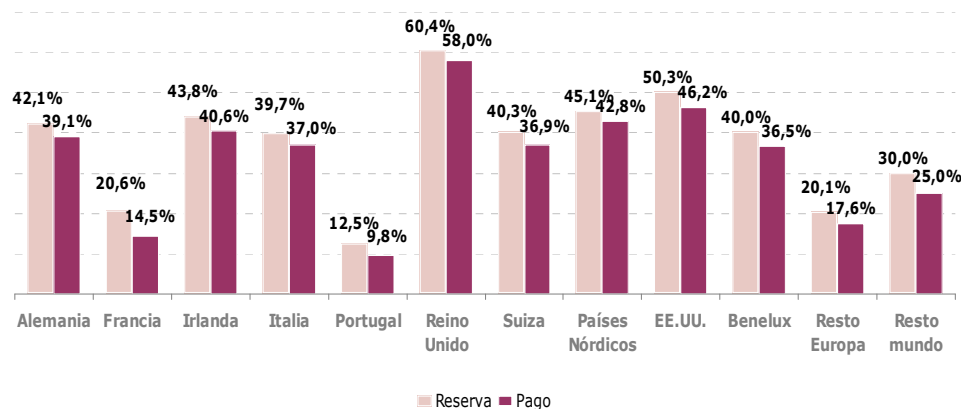
### Reino Unido



### Alemania



**Porcentaje de turistas que reservan y pagan por internet para su viaje a España. Año 2007**



- **¿Qué correlación existe entre viaje independiente y el uso de hotel?**

Dado que es un hecho que, para todos los mercados observados, el paquete turístico ha perdido peso, era importante analizar si las nuevas modalidades de organización, viaje independiente, servicios sueltos o "dinámicos" contribuyen o no al incremento del uso del alojamiento hotelero, máxime cuando en prácticamente todos los mercados el periodo se cierra con un incremento del peso del alojamiento hotelero. De este modo se ha analizado si existe o no una correlación positiva entre ambas variables para los distintos mercados.

Como puede verse en el cuadro a continuación, en el caso del Reino Unido, la forma de organización y el tipo de alojamiento muestran una correlación positiva (del 0,9), de manera que, a medida que el peso del paquete turístico desciende, el peso del alojamiento hotelero es también menor.

*Viaje independiente: correlación con uso de alojamiento hotelero- Años 2004 - 2007*

	Paquete/ Hotelero	No paquete /no hotelero
REINO UNIDO	0,9	0,9
ALEMANIA	-0,4	-0,4
ITALIA	-0,5	-0,5

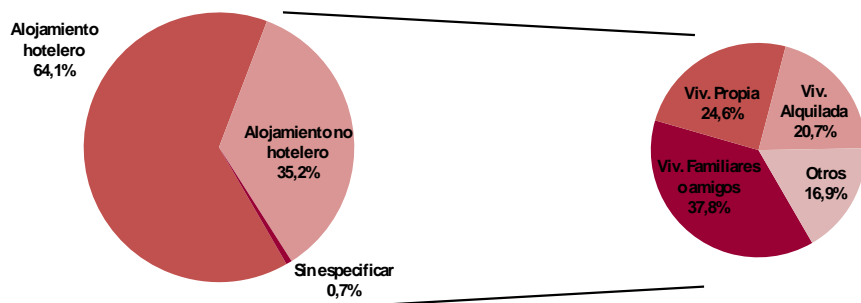
PAISES NORDICOS	-0,9	-0,9
FRANCIA	-0,9	-0,9

El caso contrario ocurre para los turistas procedentes de Francia y de los países nórdicos: a medida que el peso del paquete descende, mayor es la proporción de turistas que se alojan en establecimientos hoteleros. Por su parte, Alemania e Italia muestran también una correlación negativa, pero menor.

- **¿Viviendas propias, de alquiler, de familiares y amigos: en qué mercados son relevantes?**

Si bien entre 2004 y 2007 el peso del alojamiento hotelero sobre el no hotelero ha permanecido prácticamente constante sí es preciso señalar un cambio importante en la distribución entre los distintos componentes del alojamiento no hotelero. Si se analiza la composición de ese 35%, destaca el incremento de más de siete puntos porcentuales del peso del alojamiento en casa de amigos y familiares.

*Distribución de las llegadas de turistas según tipo de alojamiento  
Año 2007*

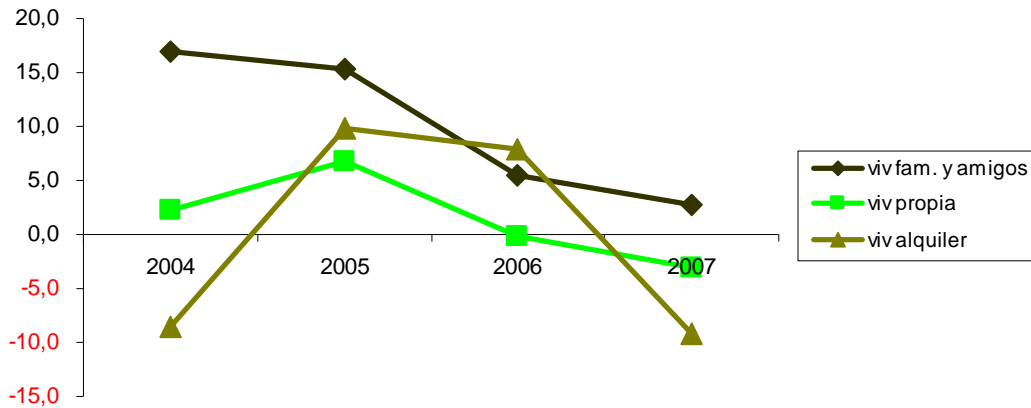


En relación con 2004, el peso de las viviendas propias se mantiene prácticamente constante y tienen un menor peso las viviendas de alquiler y los alojamientos agrupados en otros, en los que destacan los campings, debido fundamentalmente al cambio de comportamiento del mercado francés.

Así la estabilidad del alojamiento no hotelero en cuanto a su peso en general, contrasta con el distinto comportamiento de los distintos tipos de alojamiento que además destacan en

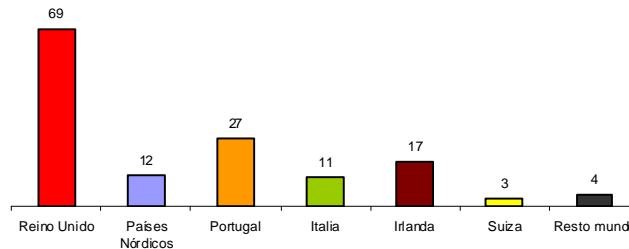
cuanto a la inestabilidad en su evolución. Así las tasas de variación de los distintos usos del alojamiento no hotelero tienen un comportamiento desigual como puede apreciarse en el siguiente gráfico.

*Tasas de variación del uso de alojamientos no hotelero - Años 2004 2007*

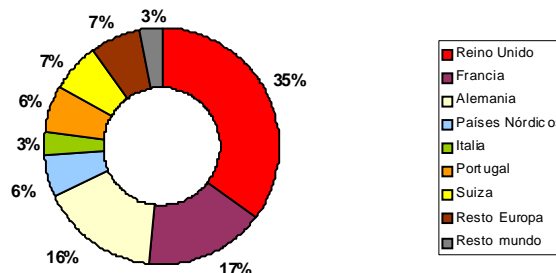


La evolución del uso de estos alojamientos y la importancia que tiene para cada mercado está teniendo una incidencia importante para determinados destinos por lo que el análisis en mayor profundidad podrá determinar en qué medida existe una relación directa entre fidelidad y vivienda turística y cuáles son los factores que pueden incidir o no al uso de este tipo de alojamientos. Si se analiza por tanto la participación de los distintos mercados al uso de estos alojamientos, destaca en primer el mercado británico.

*Participación de los mercados al incremento del uso de viviendas de alquiler . Años 2004- 2007 %de contribución*



*Participación de los mercados al incremento del uso de viviendas de familiares y amigos. Años 2004- 2007 %de contribución*



En el periodo 2004-2007 y para el mercado británico<sup>1</sup> 550.000 turistas más se han alojado en viviendas de familiares o amigos, un 13,7% más en relación con los 400.000 turistas británicos que han dejado de ir a hoteles.

El mercado británico explica el 44% del incremento del uso de alojamiento no hotelero en el periodo 2004-2007 en general y si se analiza de forma pormenorizada el mercado británico, explica el 70% del incremento del uso de las viviendas de alquiler y el 35% del uso de viviendas de familiares y amigos.

#### **d. APORTACIÓN DEL SECTOR A LA ECONOMÍA Y SOCIEDAD ESPAÑOLA**

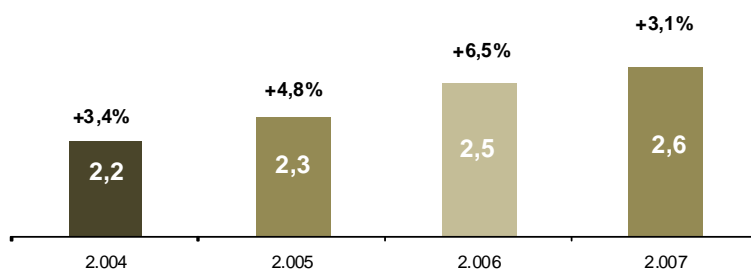
De acuerdo con los datos de la Cuenta Satélite del turismo (INE, 2006), el turismo ha contribuido de forma importante a la economía española, representando en 2006 el 10,8% del PIB y una aportación de 106.374 millones de euros. El crecimiento acumulado en el periodo a precios constantes ha sido del 8%.

En cuanto al empleo, y de acuerdo con los datos de la EPA del INE, del 2004 al 2007 se han creado 412.000 empleos en actividades de la industria turística alcanzando 2.575.766 en el año 2007.

Los ocupados en turismo suponen el 12,7% del empleo total de la economía española y el 19,1% del empleo total del sector servicios.

Por otro lado, el turismo mantiene un peso fundamental en los ingresos en la balanza de pagos: 42.000 millones de euros. En este sentido, sin duda, uno de los elementos a destacar es que, si bien se ha mantenido el ritmo de los ingresos por turismo, las salidas de los residentes en España al exterior marcan una nueva tendencia y registran en el periodo tasas

*Evolución del empleo en la Industria turística española: número de ocupados en millones*

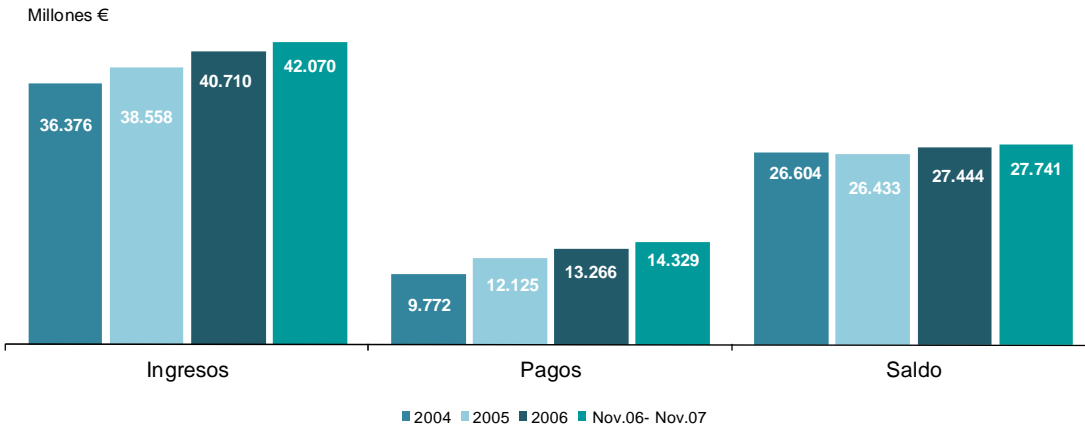


Fuente: Encuesta de Población Activa, INE

<sup>1</sup> El número de ciudadanos británicos empadronados en España en el periodo 2004-2007 en España ha sido de 75.366, de acuerdo con los datos de la Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil realizada por el Observatorio Permanente de la Inmigración de la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración. Habrían obtenido además la tarjeta de residente unos 50.000 italianos y cerca de 20.000 alemanes.

de crecimiento positivas cuya consecuencia se refleja en el saldo de la balanza de pagos por turismo.

**Ingresos, pagos y saldo de la balanza de pagos del turismo**



Fuente: Banco de España, Balanza de Pagos

## **4. EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL EN EL HORIZONTE 2020**

### **Una reflexión sobre el futuro del sector**

El Consejo Español del Turismo (CONESTUR), órgano compuesto por las administraciones públicas con competencias en turismo, empresarios, trabajadores y profesionales que inciden sobre la actividad turística, nació con el fin de impulsar las mejoras necesarias para el sector turístico, potenciando la cooperación y representación de la iniciativa pública y privada en materia de turismo.

El Pleno del Consejo Español de Turismo acordó la realización de un ejercicio de revisión estratégica del sector, fijando para ello el año 2020 como horizonte de referencia. Surge así el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, proyecto impulsado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para su realización por el propio sector turístico, aprobado por unanimidad tanto en el seno del citado Consejo como por todas las Comunidades Autónomas a través de la Conferencia Sectorial de Turismo.

Desde este enfoque, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 recoge una estrategia a medio y largo plazo para afrontar con éxito los retos a los que debe hacer frente el Sistema Turístico Español.

El proceso de consulta a los entornos del Sistema Turístico Español llevado a cabo durante la Fase II de la elaboración del Plan ha sido la aportación más novedosa e importante en el ejercicio de reflexión realizado y ha permitido incorporar una visión integral del sector en el marco del conjunto de la transformación económica y social del país, obteniendo el máximo consenso y participación en la elaboración del Plan: 37.000 clientes del turismo español, 3.500 agentes del sector de toda España y 35 expertos de todos los ámbitos de la actividad turística, así como los principales prescriptores de la demanda y autoridades de las administraciones con competencias en materia turística han participado en su gestación.

La reflexión en un escenario 2020 parte del reflejo de la situación en la que se encuentra hoy el sector, situación de liderazgo en el mercado, y elabora una hipótesis de cómo se verá proyectado el sector en el 2020.

En definitiva, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 establece un marco estratégico de trabajo a largo plazo para afrontar con éxito los retos del Sistema Turístico Español.

Bajo estas premisas de colaboración y consenso, el ejercicio realizado ha permitido obtener una meta común para el Sistema Turístico Español en el Horizonte 2020:

**Lograr en el año 2020 que el sistema turístico español se el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social**

Con este objetivo se pretende el impulso de las actuaciones de los agentes del Sistema Turístico Español que permitan a éste mantener su posición de liderazgo turístico mundial, asegurando que el turismo siga siendo un pilar para el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía y la sociedad española en el Horizonte 2020, optimizando los beneficios socioeconómicos por unidad de capacidad de carga y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada sociedad e induciendo un menor impacto ambiental.

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

### **Desde la orientación al cliente,**

La orientación al cliente se considera clave para obtener la revalorización del sistema y maximizar el bienestar social en el nuevo entorno.

El sector turístico tiene una única fuente de ingresos: los turistas. Generan el gasto turístico y, por tanto, de ellos depende el resultado del sector. En los últimos años se ha producido una acelerada serie de cambios en la demanda que está incidiendo directamente sobre el sector turístico. No sólo es la tendencia continuada del acortamiento de la estancia, el mayor fraccionamiento de las vacaciones o la irrupción de Internet y las compañías aéreas de bajo coste en el entorno turístico, sino sobre todo el hecho de que los consumidores se vuelven cada día más exigentes, más conocedores.

La orientación al cliente debe tomar un papel esencial en la definición de la estrategia. El problema es que cada vez hay más destinos y productos turísticos atractivos en el mundo y unas inversiones en el sector cada vez más importantes, ya que se trata de un sector dinamizador de las economías, generador de empleo, riqueza e imagen para los países. Los clientes -sin embargo- cada vez son más difíciles de conseguir y, sobre todo, de mantener. Es preciso centrar la atención en las necesidades de las personas, en conocer y anticiparse a sus deseos y aspiraciones. El producto debe dejar de ser el eje central para que el cliente pase a ser el verdadero protagonista. Es la demanda la que aporta al sector la perspectiva de futuro.

Para mantenerse al nivel de la competencia y continuar liderando, el sector turístico español tiene que encontrar la forma de fidelizar a sus turistas, atender mejor a sus necesidades,

aumentar los ingresos obtenidos con los clientes existentes y captar nuevos segmentos de demanda.

Partiendo del conocimiento del mercado, se trata de dirigir la atención a cada segmento de la demanda con aquellos productos más idóneos y con mayor potencial y, además, centrar la acción con las herramientas de marketing más efectivas en cada caso. Se trata, en resumen, de detectar y aprovechar oportunidades y adaptarse al entorno para obtener la máxima rentabilidad.

El sector turístico debe escuchar al cliente para crear nuevos productos y servicios, estar atento a las nuevas necesidades del mercado, adelantándose así a las mismas.

### **Que supone nuevos retos para Turespaña**

Las tendencias demográficas y económicas en el horizonte 2020 supondrán para el turismo europeo hacia España una importancia creciente de la población de mayor edad, que generará unas demandas concretas que satisfacer por los productos y destinos turísticos.

Del mismo modo, la consolidación de la clase media en economías emergentes hará necesario mejorar los aspectos legislativos y burocráticos que regulan la obtención por parte de los turistas de los visados necesarios para viajar, mayores esfuerzos en promoción para desarrollar un posicionamiento diferencial y una adaptación del producto a las necesidades de estos colectivos. La adaptación del producto también deberá orientarse a otra de las más importantes tendencias sociales: las nuevas estructuras familiares en los países desarrollados, que también generan nuevas demandas y pautas de comportamiento en el consumo turístico.

La adaptación a esas tendencias de la demanda exigirá asimismo afrontar uno de los principales retos que el turismo español tiene planteados en los próximos años: La adaptación de la gestión, los productos y servicios y la comercialización realizadas por las empresas y los destinos turísticos españoles a la nueva estructura del negocio en los mercados emisores impulsada por las TIC e Internet y un nuevo consumidor habituado a su utilización.

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

España cuenta con una amplia base de clientes que obtienen un elevado nivel de satisfacción y fidelidad, aunque está reduciéndose el nivel de rentabilidad del producto sol y playa, que concentra el 75% de la demanda receptora. No obstante, España ha realizado en las últimas décadas un importante esfuerzo por desarrollar nuevos productos turísticos y captar nuevos segmentos de demanda.

España debe afrontar en este sentido una doble transformación: Se trata de crear más valor para el cliente en los productos tradicionales y de diseñar nuevas propuestas en productos alternativos en línea con las nuevas exigencias del mercado.

Destaca 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". Esta visión diferencial del mercado implica una estrategia de segmentación, tanto desde el punto de vista de la oferta, como muy especialmente del de la demanda.

### **Reposicionamiento competitivo en el mercado**

La imagen de España, de acuerdo con los análisis realizados, está asociada predominantemente al sol y playa, lo que implica un respaldo muy evidente de la demanda a este producto. No obstante, es necesario modificar el posicionamiento competitivo de España en el mercado, de manera que los atributos relacionados con nuestro país sean más coincidentes con la realidad actual y más acordes con la variedad de los productos turísticos que ofrece.

El posicionamiento deseado debe entenderse como el resultado de los esfuerzos de todos los agentes involucrados, tanto en la actividad de promoción como en la generación de la experiencia turística.

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

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

La implantación de un nuevo proceso de marketing y comercialización, caracterizado por la proactividad, debe basarse en la actuación segmentada y la aproximación del producto al mercado. En este modelo se deberán considerar además de los tradicionales, todos aquellos canales o modelos de comercialización dominados por las TIC, como es el caso de Internet.

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

El esfuerzo realizado en marketing y comercialización perderá efectividad si el producto ofrecido no responde a las expectativas generadas: es precisa una generalización de la cultura del detalle unida a la eficiencia del servicio, impulsar un incremento de la satisfacción del cliente y construir nuevas ventajas competitivas basadas en la relación con el mercado.

## **5. EL PLAN 08-12: UN PLAN DINAMIZADOR DEL CAMBIO**

En este marco se ha diseñado el Plan 08-12, que se concibe como la palanca necesaria para avanzar hacia la consecución de los objetivos del Horizonte 2020 y que recoge, como programas y líneas de acción, las actuaciones de la Administración Turística del Estado para impulsar al Sector Turístico Español al logro de las metas que se ha fijado.

De acuerdo con el compromiso expresado por la Secretaría General de Turismo ante las CCAA y el sector, los diferentes programas y líneas de acción del Plan 08-12 derivan directamente de las propuestas y planteamientos debatidos durante la elaboración del Plan Turismo 2020 y se estructuran en torno a las siguientes estrategias que constituyen los ejes del Plan:

- 1.** Desarrollar en el turismo las **ventajas de una nueva economía** en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.
- 2.** Mejorar el **valor ofrecido al cliente** con experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de España como destino turístico, convirtiendo la relación con el cliente en el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de los productos.
- 3.** Asegurar la **sostenibilidad** del Modelo Turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial.
- 4.** Mejorar el **marco competitivo**, creando un entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos innovadores.
- 5.** Impulsar un nuevo **liderazgo compartido** del sistema turístico español que, desde los principios de eficiencia y corresponsabilidad en el desarrollo de acciones comunes, ayude al fortalecimiento de la conciencia de los beneficios socioeconómicos del desarrollo sostenible de la actividad turística para el sector y para la sociedad.

Se trata, en resumen, de fijar la actuación en las acciones más eficaces para cambio que se pretende:

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

Esta actuación consiste, ante todo, en la creación de alianzas, en el partenariado público-privado, en la búsqueda de beneficios mutuos entre los diferentes agentes para la creación de soluciones innovadoras, partiendo del conocimiento acumulado y de una actitud de adaptación continua que nos permita seguir liderando el mercado.

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

### TURISMO 2020 - EJES Y PROGRAMAS



Desde el punto de vista de la gestión, los principios de dirección por objetivos que han presidido la acción de Turespaña desde la aplicación del primer Plan de Objetivos vienen a extenderse al conjunto de unidades de la Secretaría General de Turismo, de modo que el presente plan operativo de Turespaña se integra a su vez en un único Plan Operativo anual que recogerá las acciones que en desarrollo de Turismo 2020-Plan 08-12 realice la Administración Turística Española. Ello exigirá implementar internamente los soportes organizativos y tecnológicos necesarios para el establecimiento de un cuadro de mando único, integrar los sistemas de ejecución, seguimiento y control del Plan y desarrollar una cultura de trabajo común orientada hacia la consecución de los objetivos fijados.

**Turismo 2020 avala y amplía esta estrategia implementada por Turespaña en los últimos tres años y que, en cierto modo, puede considerarse como un planteamiento avanzado en la línea de los principios de innovación, cooperación y orientación al cliente que el nuevo Plan recoge.**

Para avanzar en los objetivos previstos en este Plan se considera necesario que el diseño, dirección y ejecución de cada una de las iniciativas que se proponen recoja la aplicación de los siguientes principios:

#### **Concentración de recursos**

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

#### **Efecto demostración**

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

#### **Cooperación y alianzas**

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

#### **Eficiencia**

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

## **6. EL PLAN OPERATIVO 2008 DE TURESPAÑA - LOS MOTORES DEL CAMBIO**

Los programas que conforman el Plan 2020 y su plan operativo 08-12 suponen la necesidad de Turespaña de ejecutar actuaciones durante 2008 encaminadas a la consecución de varios de los objetivos fijados.

Para cada uno de los programas se han seleccionado aquellas actuaciones que se consideran verdaderas claves o motores del cambio para avanzar en la estrategia 2020. Se trata en muchos caso de acciones que exigen, en primer lugar, trabajos previos de análisis, definición y preparación y que permitirán en años sucesivos ir adaptando las herramientas y acciones del plan a la nueva estrategia, al tiempo que se da continuidad y se propone profundizar en todas aquellas líneas de acción ya orientadas a los principios de segmentación, especialización, innovación y profesionalización en la gestión que el plan persigue.

### **Eje Nueva Economía Turística**

#### **PROGRAMA CONOCIMIENTO**

Hablar de nueva economía para el sector turístico significar fomentar la capacidad de adaptar no sólo los procesos de prestación del servicio, sino también los procesos de toma de decisiones: es preciso aprender nuevos modos de hacer pero también de decidir. Por ello el conocimiento debe convertirse en la palanca fundamental para el desarrollo de las distintas estrategias que se definen en el Plan.

La generación de conocimiento turístico será efectiva y eficiente en la medida que responda eficazmente a las necesidades del sector turístico en su conjunto, teniendo en cuenta su utilidad y aplicabilidad por el propio sector sin perder el rigor y la que hacen de los sistemas de conocimiento turísticos actuales un referente internacional. Por ello, el objetivo fijado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 en materia de conocimiento es: la creación de un sistema de inteligencia de referencia para el sector turístico español maximizando el acceso y la difusión del mismo. Es por tanto claro que la consecución de esta estrategia será efectiva en la medida en se consiga la participación del máximo número de representantes de las diferentes disciplinas, sectores y territorios implicados.

#### **MOTOR DEL CAMBIO**

**Red de inteligencia e innovación turística: una red de intercambio y generación de conocimiento.**

Con este proyecto se prevé diseñar un sistema de inteligencia en red para maximizar el acceso y difusión del conocimiento generado en las diferentes administraciones públicas, las empresas y asociaciones empresariales y los centros de investigación y universidades, **(CO1)** que permita:

- ✓ Identificar las necesidades de conocimiento del sector y promover el intercambio de información turística entre diferentes productores de información útil para el sector
- ✓ Responder eficazmente a esta demanda desde un único punto de conocimiento, desarrollando herramientas que faciliten el acceso y la mayor difusión a todos los agentes decisores
- ✓ Compartir metodologías y prácticas de trabajo y colaborar en iniciativas comunes como por ejemplo para la capacitación, investigación y desarrollo,
- ✓ Generar nuevo conocimiento basado en las complementariedades, la reciprocidad y el intercambio.

La puesta en marcha de la **Red de inteligencia e innovación turística** coordinada por el Instituto de Estudios Turísticos de la Secretaría General de Turismo, parte de la asunción de un compromiso con la práctica participativa y de colaboración por parte de los miembros y su diseño partirá de una "arquitectura participativa" que anima al usuario a aportar valor a la aplicación mientras la usa.

**De este modo, el proyecto de creación de la red será el verdadero catalizador que permitirá avanzar en las líneas definidas en este programa en el plan aprobado.**

La aportación de Turespaña al conocimiento de la nueva economía turística se basará en:

- La creación de valor para el cliente: con la elaboración de modelos de comportamiento de compra vinculados a los distintos perfiles de clientes, productos y servicios turísticos.
- La selección de nuevos criterios de segmentación de la demanda (psicográficos del valor económico del turista...) que mejoren y completen los ya utilizados, realizando un análisis prospectivo de la demanda.
- El estudio de nuevos comportamientos en los mercados turísticos emisores.
- La realización de investigaciones sociales aplicadas al turismo: investigación de las tendencias sociodemográficas y de ocio.

De esta forma, durante 2008 Turespaña abordará la realización de **estudios de alta investigación** de mercados para el mercado estadounidense y japonés, pero enfocados desde el punto de vista del usuario de internet. Se profundizará en el conocimiento de **nuevos mercados emisores**, en especial de América Latina y del Sudeste Asiático, y se

abordará una investigación acerca de la imagen y posicionamiento de **España como destino turístico en Internet**. En lo relativo a la prospección de productos y marcas, en ejecución de los compromisos asumidos en convenios multilaterales, se realizará un **estudio sobre el impacto de la marca España Verde** y un estudio sobre el producto turístico **“Camino de Santiago”** en el Horizonte del Año Santo Jacobeo 2010, además de la ejecución del estudio anual de medición del **turismo de reuniones “METURE”** y un estudio sobre el **turismo idiomático en España**.

## Eje Valor al Cliente

### PROGRAMA **ESPAÑA EXPERIENCIAL**

Existe un nuevo tipo de consumidor que de una lógica de standing pasa a tener un consumo experiencial. Esta realidad representa un reto, tanto para los productos y destinos tradicionales, que deben evolucionar para mantener y mejorar el valor de su negocio, como para los actores de los destinos y productos emergentes, si desean desarrollar una oferta con verdadero potencial competitivo.

Además es preciso avanzar, en un consumo basado en la individualización, introduciendo valores emocionales y una mayor personalización para cada turista. La diversidad de la realidad de nuestro país y de la oferta turística permite proponer experiencias para distintos tipos de turistas con perfiles de comportamiento, actitudes y motivaciones diferentes.

España debe aprovechar esta oportunidad y la amplitud del mercado potencial para definir nuevas líneas de productos, prioritariamente de contenido singular y valor emocional, productos que, de cara al horizonte 2020, tengan un carácter estratégico (nuevos segmentos por tendencias demográficas, altos niveles de renta, etc..) o productos que desarrollen motivaciones específicas. Este modelo podrá dar lugar a la creación de marcas vinculadas a los diferentes productos prioritarios, que contribuirán al reposicionamiento general aportando nuevos atributos de imagen. El lanzamiento de la nueva línea de productos “Privilege Spain” se orienta precisamente a este objetivo.

#### MOTOR DEL CAMBIO

“Privilege Spain”: adaptar los productos a los nuevos clientes

Con objeto de crear líneas de productos innovadores y que constituyen experiencias únicas, diferentes de los productos turísticos estandarizados, mejorando el posicionamiento competitivo de España (**EE5**), se propone desarrollar un proyecto segmentando el mercado,

ajustando el producto a los deseos del comprador y midiendo el retorno de inversión realizada.

El nuevo club de producto "Privilege Spain" está dirigido a clientes de mayor nivel de gasto y alta rentabilidad que realizan sus consumos turísticos fuera de la temporada alta y que son capaces de impulsar el posicionamiento y la imagen de España como destino en el mercado desde su experiencia con nuevos productos y destinos.

### **Ocho primeros "itinerarios experienciales"**

Atendiendo a las características y motivaciones de los públicos identificados se han diseñado inicialmente una serie de "itinerarios experienciales" trazados a la medida de los perfiles de cliente seleccionados en los principales mercados emisores para España a partir de la Alta Investigación de Mercados de Turespaña:

- ✓ Reino Unido (parejas 35-45 años) "Lo más singular y exquisito": Propuestas para descubrir la herencia cultural, artística y gastronómica, de la manera más exclusiva. Escapadas únicas a rincones desconocidos.

- ✓ Alemania (parejas y amigos +55) "Bienestar, gastronomía y patrimonio": Un paseo por espacios históricos llenos de tradición y vanguardia. Un mimo al cuerpo y al espíritu. El descubrimiento de lo auténtico.

- ✓ Francia (familias con niños) "La aventura de aprender": Experiencias para toda la familia, combinando la cultura con el sabor de la calle, diseñadas con un enfoque lúdico.

- ✓ Italia (jóvenes 25-35) "Pasión por lo último": Una escapada a las urbes más dinámicas, donde descubrir las más vanguardistas tendencias en ocio y cultura.

### **Evolucionar la imagen de marca "PrivilegeSpain"**

La imagen no puede construirse prescindiendo de lo que se es -esto es- del producto existente, por lo que el desarrollo de productos que permitan aproximar la oferta hacia ese nuevo entorno más individual y experiencial permite a su vez trabajar evolucionando la imagen de marca de los productos turísticos españoles, mejorando el posicionamiento competitivo.

Así todos los productos incorporaran una agenda de eventos que enriquezcan la experiencia del turista y se promocionan a través de la creación de una marca que agrupa los diferentes productos en los mercados.

La actuación se inicia en 2008, tras un riguroso análisis que incluye la definición de los estándares de caracterización de cada producto, con una serie de 8 proyectos piloto para el desarrollo de las nuevas "experiencias", con la participación de las Comunidades Autónomas,

los organismos locales de promoción, las empresas de receptivo locales y la promoción en los mercados con operadores especializados, medios de comunicación y en el medio Internet coordinadas desde las Oficinas de Turismo de España en el Extranjero.

**La metodología diseñada para este proyecto a partir de la alta investigación de mercado constituye la base sobre la que poder avanzar en una primera fase en las actuaciones previstas en este programa.**

Para ello es necesario dar continuidad al proyecto no sólo mediante su vertiente de marca y promocional (campaña Privilege Spain), sino también avanzando en la creación de un portafolio de productos "España Experiencial" que agrupe los productos basados en experiencias emocionales de alto valor y que sirva de referencia al Sistema Turístico Español apoyando así reposicionamiento del destino España **(EE1)**. Para ello en 2008:

- Se mejorará la comprensión del mercado realizando nuevas segmentaciones de la demanda acordes con los nuevos perfiles de clientes, al objeto de detectar las oportunidades existentes para el diseño de nuevos productos así como para identificar los productos de éxito existentes en todo el territorio español.
- Se realizarán nuevas explotaciones de la alta investigación de mercados realizada por Turespaña en países europeos no contemplados en la primera fase (Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos) con el fin de diseñar nuevos itinerarios experienciales para nuevos perfiles de clientes.
- Se apoyará la creación de nuevos productos experienciales a partir de los itinerarios experienciales ya diseñados para los mercados inglés, alemán, italiano y francés, mediante la asistencia técnica y el trabajo conjunto de todos los actores en destinos que reúnan los requisitos mínimos de participación en el programa.
- Se incrementará la participación en el club de producto "Privilege Spain" y en las campañas promocionales cooperativas que se diseñen para dicha marca con nuevos productos dentro de los segmentos y mercados ya definidos y para nuevos segmentos y mercados.
- Se diseñará una estructura de gestión, organización y coordinación de los productos de la España experiencial.

### **Actuar en la implantación de modelos de desestacionalización**

Como actuación también dirigida a la adaptación de la oferta a las nuevas exigencias del cliente, se iniciará el desarrollo de modelos de especialización que mejoren la desestacionalización de las actividades y el valor aportado a la experiencia del turista en relación con los productos de mayor peso en el mercado turístico español, conectándolos con

los atributos buscados por los nuevos segmentos de demanda - turismo de salud, golf, gastronomía y vinos, etc. **(EE2)**.

Para ello, en 2008 se impulsará un programa de desestacionalización a través de un número limitado de proyectos piloto en destinos con marcada estacionalidad (uno de montaña y dos de sol y playa) iniciándose así el desarrollo de una metodología de referencia para la desestacionalización de los destinos, implicando tanto a las administraciones local como autonómica y estatal y a los propios sectores empresariales del destino en la definición y financiación de los proyectos.

---

### **PROGRAMA POSICIONAMIENTO 2020**

---

Las marcas son básicas para poder llegar a la mente de los consumidores: aquél que está en la mente del consumidor consigue atraerlo directamente. En los últimos años se ha multiplicado la presentación de marcas y campañas de comunicación de destinos turísticos a nivel internacional. Marcas que buscan todas ellas la diferenciación ofertando una imagen única y diferente y que por tanto deben posicionarse y llegar a los mismos potenciales turistas y que en ocasiones se basan en unos mismos o similares valores.

Desde su creación en el año 1983, el logotipo del turismo español diseñado por Joan Miró ha alcanzado uno de los más altos grados mundiales de reconocimiento e identificación como símbolo y marca turística de España, manteniendo todo su vigor y representatividad como expresión de posicionamiento y diferenciación de España y como evocación de una experiencia vacacional única.

No obstante, es necesario hacer evolucionar y reforzar el posicionamiento competitivo de España en el mercado, de manera que los atributos relacionados con nuestro país sean coincidentes con la realidad actual y más acordes con la variedad de los productos turísticos que ofrece. A su vez, la apertura de nuevos mercados turísticos de gran potencial -como los de Asia, por ejemplo- precisa de una apuesta por llegar a penetrar en la mente de estos nuevos consumidores en los que España tiene un bajo posicionamiento actualmente.

#### **MOTOR DEL CAMBIO**

*Apoyando nuestra marca en los mercados: 25 años del logo de Miró*

La puesta en valor del recorrido que el turismo español ha realizado al amparo de la marca, la evolución del producto y su enriquecimiento, deben servir para apoyar un mejor posicionamiento en los mercados internacionales. La imagen de España, de acuerdo con el análisis de demanda realizado para el Horizonte 2020, está en gran medida asociada al

turismo de masas en el segmento de sol y playa, lo que implica un respaldo muy evidente de la demanda a este producto turístico y a los destinos que lo ofrecen, pero también es cierto que esa imagen evoluciona y se combina con nuevos valores más coincidentes con la realidad actual y más acordes con la variedad de los productos turísticos que ofrece.

El hecho de celebrarse en 2008 el 25º aniversario del diseño del logotipo del turismo español presenta una inmejorable ocasión para resaltar los valores citados, asociándolos a una campaña de comunicación internacional y nacional específica, un proyecto especial de comunicación dirigido a alcanzar un mayor impacto y notoriedad en segmentos y mercados "objetivo" y reforzar y evolucionar los atributos de marca **(PO3)**, dirigida tanto al consumidor final como al sector empresarial para:

- ✓ Incrementar el grado de reconocimiento de la marca y los nuevos valores a ella asociados (variedad, calor, hospitalidad, emociones...) en los mercados internacionales emisores de turismo.

- ✓ Agradecer la fidelidad mostrada durante estos años por el turismo que visita España.

- ✓ Penetrar en la mente de los consumidores de mercados turísticos de gran potencial en el futuro como los de Asia o los nuevos países Schengen.

Esta campaña aprovechará las sinergias con la actual campaña internacional de publicidad y se realizará, en el mercado interior, en colaboración con los protagonistas del turismo.

**Al tiempo y durante 2008 el programa posicionamiento 2020 recibirá un gran impulso con nuevas acciones que prepararán el camino en la evolución de las acciones de comunicación del turismo español y permitirán mantener y reforzar la fuerte presencia de nuestra marca turística en los mercados tradicionales del turismo español, apoyando a su vez la penetración en nuevos mercados de las grandes marcas de los destinos españoles.**

Así en 2008:

- Turespaña llevará a cabo un estudio con el objetivo de definir una propuesta de posicionamiento en el Horizonte 2020 de España como destino turístico, identificando -a partir de un análisis en profundidad de la imagen y posicionamiento actuales- los atributos comunes y diferenciales para los destinos y productos turísticos que debe proyectar y promocionar España como destino **(PO1)**. Este estudio deberá permitir:

- ✓ Profundizar en el conocimiento de nuevos segmentos y mercados y en el ámbito de las nuevas redes sociales en Internet.

✓ El diseño de las acciones y planes de comunicación de Turespaña en los próximos años y la definición de las bases de colaboración en esa acción de comunicación con otras administraciones públicas y con los sectores.

✓ Elaborar recomendaciones concretas sobre el tratamiento de la imagen de marca en distintos segmentos y mercados, atributos comunes y diferenciales en la matriz origen-destino y arquitectura de marca.

▪ Se desplegará una **potente acción de comunicación** desarrollando una propuesta de posicionamiento (**PO2**), con una planificación de inversión por mercados, productos y segmentos que, atendiendo a los análisis de coyuntura en cada mercado, las investigaciones sobre hábitos y preferencias viajeras de los distintos segmentos de clientes y la evaluación de los resultados obtenidos, aborde los siguientes objetivos:

**1. Ejecución de la campaña "Smile you are in Spain" en medios de 34 mercados de todo el mundo** (23 mercados de Europa, 6 de Asia-Oceanía y 5 de América) con un objetivo de cobertura del 80% de su público objetivo:

✓ El 78% de la inversión se destinará a Europa, el 16% a América y el 6% a Asia. Dentro del presupuesto destinado a Europa se destina por primera vez una parte a campañas en las tres repúblicas Bálticas, Eslovenia, así como en la República Checa, Eslovaquia y Hungría, con motivo de su incorporación el 1 de enero de 2008 al Espacio Schengen. En América, el presupuesto aumenta un 5% con especial incidencia en EEUU y Canadá, México, Brasil y Argentina. En Asia, con un presupuesto de 2,2 millones de euros, es donde se ha producido el mayor aumento en términos relativos (+12,5% de incremento) en consonancia con la estrategia de apoyo a los mercados emergentes de este área, y con motivo de la apertura prevista de la nueva Oficina Española de Turismo en Bombay.

✓ Se destinará el 50% de la inversión total a la promoción de los productos de sol y playa, el 35% al turismo cultural y de ciudad, el 10% al turismo de naturaleza y deportivo y el 5% al turismo de incentivos y congresos. El porcentaje de inversión en los distintos soportes (medios convencionales -esto es- medios impresos, de exterior y TV, y medios on-line) para cada uno de los productos, varía en función de los hábitos y preferencias de información y compra de los distintos segmentos de clientes.

**2. El desarrollo de un plan de acción con medios de comunicación** en cada mercado. Durante 2008 se hará especial hincapié en una comunicación específica para avanzar en los atributos de sostenibilidad especialmente medioambiental. Para 2008 se ha elevado el objetivo de obtención de retorno en contravalor publicitario en medios impresos hasta los 95 millones de Euros, de los cuales 10 millones corresponderán a mercados emergentes.

▪ Continuaremos trabajando en una **arquitectura de marca (PO4)** que permita la diferenciación de las marcas de los diferentes productos y destinos y recoja los principales beneficios del posicionamiento turístico de la imagen de la marca España mediante:

1. El despliegue de una acción cooperativa de imagen y comunicación con los clubes de producto (turismo lingüístico, náutica, turismo de salud, turismo de negocios, rutas del vino, camping), operadores y destinos turísticos españoles bajo la marca "Smile, you are in...". Así, para 2008 está prevista la firma de más de 20 nuevos convenios de colaboración para la realización de distintas campañas cooperativas y la realización de campañas de producto cofinanciadas, lo que permitirá generar una inversión adicional inducida de al menos un 40%.
2. El impulso de la nueva marca "Privilege Spain" para distinguir los productos y servicios con personalidad asociados, trabajando la ampliación de la línea de productos bajo la marca y los mercados objetivo.

Turespaña también ejecutará una acción dirigida a aumentar la notoriedad de la marca turística de España en Internet **(PO5)**. La estrategia en medios on-line combinará 4 herramientas: Posicionamiento en buscadores, alianzas estratégicas con portales, inserciones publicitarias en medios on-line y e-mail marketing. Asimismo se aprovecharán las nuevas herramientas y formatos de proyección de la imagen en el entorno on-line.

✓ Durante 2008, la inversión inicial de la campaña de publicidad en este medio ascenderá prácticamente a 5 millones de Euros, y se verá reforzada con una acción singular de promoción on-line a favor de los productos "Privilege Spain".

✓ Se incorporarán a la comunicación a través de Internet las experiencias de quienes nos visitan desde el desarrollo de herramientas de la Web 2.0 que permitan seleccionar, agregar e incorporar las vivencias (videos, fotos, blogs...) más relevantes.

---

## PROGRAMA AYUDANDO A VENDER

---

Sin duda, lo que ha caracterizado al sector turístico en los últimos años es una nueva estructura del negocio en los mercados emisores impulsada por la introducción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones e Internet, donde se configura un nuevo perfil de consumidor y la aparición de nuevos actores y sistemas de relaciones que están transformando la intermediación de los servicios turísticos.

La implantación de estos nuevos procesos de marketing y comercialización, caracterizados por destacadas dosis de proactividad, corresponde al objetivo de impulsar una evolución del

portafolio de producto y de reposicionar España en el mercado, pero tendrá como aportaciones adicionales el apoyo directo a la comercialización como enfoque coherente con la actuación segmentada y la aproximación del producto al mercado. Para ello, la condición de partida es fortalecer las capacidades y conocimientos de los nuevos modelos de marketing.

Internet ha traído consigo para el cliente unas posibilidades infinitas de búsqueda de información y un excesivo número de puntos de posibilidades de compra. La gestión futura del canal on-line en el ámbito turístico parte de la utilización de Internet como soporte para las acciones de relación con los turistas.

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

### MOTOR DEL CAMBIO

#### Turismo 2.0, una nueva presencia del turismo español en Internet

El Plan propone un cambio del modelo de la presencia de la oferta turística española en la red y en particular de su portal [spain.info](http://spain.info), que permitirá reforzar la presencia de los destinos y productos turísticos españoles en los nuevos canales on-line (**AV4**), incorporando a los turistas como internautas activos frente al clásico modelo de internauta pasivo. Se trata de crear un portal inteligente, un portal para cada tipo de turista definido desde el conocimiento segmentado de la demanda y en combinación con herramientas de relación con los clientes (CRM).

Este modelo pretende que el portal reconozca el perfil del cliente, y seleccione para él, en función de sus preferencias, las informaciones y propuesta más afines a sus necesidades. Igualmente, se pretende que el portal y sus contenidos vayan hacia el cliente, en lugar de permanecer a la espera del momento en que vaya a ser requerida su funcionalidad.

Se trata de potenciar el papel de "difusor" de información acercando los contenidos al turista. Esto permite incrementar la potencia de las herramientas de marketing on-line, aumentando la efectividad de la presencia en Internet de nuestros destinos y productos turísticos mediante, entre otros, la incorporación de contenidos en sistemas de búsqueda avanzados, la utilización de nuevos sistemas de información geográficos, la construcción dinámica de la información presentada en un único punto de entrada y la integración de los sistemas de información de uso masivo y nuevos canales: televisión por Internet, dispositivos móviles o GPS on-line.

Asimismo se trata de incorporar a los turistas como internautas activos (aplicaciones Web 2.0), generando áreas de intercambio y creación de comunidades alrededor de un producto, destino turístico o área de interés específica. Con ello será posible disponer de mayor información para facilitar la toma de decisiones en el ámbito del marketing turístico, a través de la canalización de la información que manejan los entornos sociales así como por la interrelación del portal con la herramienta de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).

**Impulsar este nuevo modelo de relación con el mercado y el cliente significa para Turespaña colaborar a obtener una utilización efectiva de los canales de comercialización en cada caso más adecuados en función de los hábitos de información y compra de los clientes, apoyar la apertura de nuevos mercados turísticos o nuevos segmentos de demanda y, en definitiva, potenciar la orientación al cliente en las empresas y destinos.**

Así en 2008:

- Se desarrollará un programa específico para el **fortalecimiento de las capacidades de marketing turístico de destinos y empresas (AV1)**, con la organización de una serie de tres seminarios dirigidos a:
  - ✓ la **adaptación a nuevos modelos de gestión comercial, nuevos canales y tendencias**, orientados esencialmente a responsables de marketing del sector empresarial,
  - ✓ la **apertura de nuevos mercados y segmentos**, con contenidos básicamente diseñados por Turespaña y la red de OETs. Durante 2008 está prevista la organización de unas Jornadas organizadas conjuntamente por la Secretaría General de Turismo, a través de Turespaña, la Comunidad Autónoma de Andalucía y el Ayuntamiento de Sevilla, con el objetivo de acercar a los profesionales y empresas del sector a la realidad de los mercados emisores. Durante dichas jornadas se presentarán los resultados de la línea de alta investigación de mercados de Turespaña y se acercará, de la mano de los directores de las Oficinas Españolas de Turismo, la realidad de los mercados emisores al sector empresarial,
  - ✓ la **formación de alto nivel en marketing turístico**, en colaboración con una o varias escuelas de negocio, dirigida especialmente a responsables de organismos de promoción en los destinos.
- Durante este año, Turespaña intensificará su estrategia de marketing para cada mercado y perfil de cliente, integrando en el entorno específico de mercado los

planes de marketing definidos por producto en el marco de la cooperación público-privada **(AV2)** :

1. Se desplegará un conjunto de **actividades de apoyo a la venta identificando los segmentos de mercados prioritarios de actuación para los distintos productos turísticos desde un conocimiento de los perfiles de clientes y de los hábitos de información y compra**, diferenciando el modelo de marketing por categorías de producto, aproximando la oferta a la demanda:

- ✓ 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

- ✓ Otros productos de menor peso específico actualmente, pero con elevado potencial de crecimiento competitivo, como puede ser el turismo de salud o bienestar, el turismo de montaña, el turismo náutico o el de congresos e incentivos, deberán recibir la atención proporcionalmente superior a su peso, hasta alcanzar una posición destacada en el mercado.

- ✓ Igualmente, los productos de interés especial –como la observación de aves, el turismo idiomático, el ecoturismo o el cicloturismo- serán objeto de un plan de acción que genere el entorno de oportunidad que requiera en cada caso. Así, el turismo de cruceros o el turismo gastronómico es objeto de una atención especial en el mercado norteamericano, el senderismo y el cicloturismo en mercados centroeuropeos, la observación de aves en el mercado británico, el golf en los países escandinavos, el turismo cultural y de ciudad en los mercados lejanos emergentes, el sol y playa en mercados del este de Europa, etc.

2. **Se determinará el mix de canales más adecuado para la presentación y venta de los productos.**

- ✓ Diversos productos o segmentos de mercado se caracterizan por requerir la **intervención de operadores o intermediarios** que aportan valor por su función de personalización, garantía o integración. Es el caso en los mercados europeos del turismo de sol y playa (especialmente a destinos insulares), el turismo de incentivos o los viajes de interés especial. En el caso de los mercados emergentes es claro el papel de los operadores en las rutas culturales o en el turismo de incentivos. Por ello, se estrecharán las relaciones y las acciones cooperativas con los agentes profesionales e intermediarios que aseguren un mayor impacto. Así en

2008 se realizarán acciones de familiarización en el producto sol y playa que alcanzarán a 12.000 agentes de viajes especialmente procedentes de los mercados europeos. Asimismo nuestro objetivo será alcanzar a 3.000 agentes de viajes de reuniones, congresos e incentivos apoyando la captación de 220 nuevas reuniones internacionales en España.

✓ Por otro lado, se prestará una **atención especial a nuevos canales de intermediación**, como por ejemplo los consorcios de agencias independientes. Estas pequeñas empresas son multicanal, trabajan también con los grandes operadores pero van centrando su negocio en Europa en el vínculo entre el consumidor y su alojamiento preferido o en los vínculos para destinos lejanos con proveedores locales y agencias de receptivo local, a quienes solicitan un determinado tipo de servicio.

✓ Se llevarán a cabo igualmente **acciones de marketing directo y relacional dirigidas a distintos segmentos de viajeros independientes**. Las campañas locales en origen para promoción del city-break apoyadas en conexiones aéreas directas o las acciones cooperativas con entidades o asociaciones representativas de colectivos en origen de "interés especial" constituyen asimismo un claro reflejo de la aplicación de los principios de segmentación de medios y soportes para esta acción de apoyo a la comercialización en función del público objetivo. En el año 2008 siete millones de consumidores serán objeto de las acciones de marketing relacional promovidas por Turespaña a favor de distintos productos y marcas.

3. Turespaña elaborará **programas y convocatorias específicas de apoyo a la comercialización para distintas motivaciones o segmentos en los mercados**, tales como las relativas a incentivos y congresos (Fitur Congresos, EIBTM, IMEX, ITME), turismo cultural (Feria de Turismo Cultural de Málaga), turismo idiomático (Fedele Annual meeting), turismo náutico (BOOT 2008 y salones náuticos de Venecia y Génova). Asimismo España acogerá en Marbella nuevamente en 2008 el International Golf Travel Market (IGTM), principal evento del mundo ligado al turismo de golf.

4. **Se fortalecerán las plataformas comunes y de redes asociativas para la gestión y financiación conjunta**. A este objetivo responde el fortalecimiento de los Clubes de Producto existentes y el apoyo a nuevas iniciativas dirigidas a la constitución de nuevas experiencias de colaboración similares.

✓ En la actualidad se encuentran constituidos clubs de producto de turismo de salud (con la asociación de Estaciones Termales ANBAL), de turismo idiomático

(con la asociación de Escuelas de Español para extranjeros FEDELE), de turismo enológico (con ACEVIN), el turismo náutico (con la Asociación de Estaciones Náuticas) y de turismo congresual y de incentivos (con SIMA - Spain Incentives and Meetings Association). El apoyo a estos clubs incluye la elaboración por parte de Turespaña de estudios de producto, la búsqueda de apoyos externos (como es el caso, por ejemplo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en el desarrollo de las Rutas del Vino), el impulso a las gerencias de los clubs de producto y la ejecución de campañas de publicidad cofinanciadas, así como la articulación de otras actividades de apoyo a la comercialización desarrolladas por Turespaña y la Red de OETs, además de las acciones que, en materia de calidad, desarrolla la Secretaría General de Turismo a favor de estos productos.

- **Turespaña continuará avanzando en el proyecto de desarrollo e implantación de una plataforma CRM del destino España** que permita introducir a nivel global en los destinos y en las empresas turísticas herramientas de gestión de la relación con los clientes **(AV3)**, mediante una solución adaptada a los objetivos y necesidades derivadas del modelo de colaboración público-privada en la promoción y la comercialización.
  - ✓ Para 2008, la previsión de implantación del CRM en la red de OETs contempla, **en una primera fase, las Oficinas de París, Londres y Dublín**, para extenderse a continuación a las cuatro OET en Alemania, las dos de Italia y Suiza y a Viena. El "Contact Center" permitirá una mejor atención de las solicitudes de información turísticas sobre España, reclamaciones, comentarios y sugerencias realizadas por particulares vía telefónica o correo electrónico, así como el registro de los datos del turista, su tipificación y naturaleza y resolución y sistematización de la consulta realizada.
  
- **Se desarrollará una acción específica para la apertura de nuevos mercados turísticos y para la captación de nuevos segmentos en mercados consolidados (AV5).**
  - ✓ En este sentido, **se intensificará la estrategia promocional en Asia Pacífico** (India, Australia, Corea, China, Singapur) posicionando a España como destino líder en los segmentos de mayor rentabilidad (turismo urbano, de negocios, cultural, compras, congresos e incentivos, turismo de lujo, etc.) mediante una acción directa y especializada con los prescriptores y actores clave en los nuevos segmentos.

- ✓ **Se pondrá en marcha la OET de Bombay**, que permitirá facilitar el conocimiento y la relación de los destinos y de las empresas turísticas españolas con los agentes de un mercado potencial clave en el Horizonte 2020,
- ✓ **Se realizarán jornadas profesionales en mercados emergentes**, como Sudáfrica, China-Corea del Sur, Países Bálticos y Australia-Malasia-Singapur, a las que se aplicarán nuevos formatos con el objetivo de conseguir un mayor impacto comercial a través de una mayor participación de la demanda extranjera.
- La planificación y desarrollo en los mercados de la estrategia definida en los apartados anteriores ha supuesto en 2008 **dar continuidad a los mecanismo de planificación conjunta, gestión en red, cofinanciación y seguimiento de las acciones de promoción puestos en marcha desde el primer plan por objetivos del año 2005** con todas las CCAA, impulsando asimismo la colaboración con las entidades locales y los agentes del sector a través de su **participación en programas específicos de producto y promoción (AV6)**. Esta acción continuará desarrollándose en 2008 mediante nuevas prestaciones de la extranet, ([www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)), especialmente a través de la emisión de nuevos informes periódicos acerca de distintos aspectos relacionados con la actividad de prospección de mercados, productos y coyuntura, nuevos formatos de colaboración para campañas patrocinadas por grandes empresas o por asociaciones, y la incorporación de nuevos servicios y prestaciones en la red de Oficinas Españolas de Turismo para las empresas y los destinos para una acción más efectiva en los mercados, impulsando las figuras de los promotores de destino.
- Turespaña abrirá nuevas oportunidades de negocio a través del **reforzamiento de la acción y las estructuras de las Oficinas Españolas de Turismo**, lo que permitirá realizar una acción más directa y especializada con los prescriptores y actores clave en los nuevos segmentos.
- **Se ampliará la red de Oficinas Españolas de Turismo** en los mercados potenciales clave para el Horizonte 2020, facilitando el conocimiento y la relación de los destinos y de las empresas turísticas con los agentes en dichos mercados. A la ya mencionada puesta en marcha de la OET de Bombay, ya creada, se añadirá la creación de nuevas OET en Corea (Seúl), República Checa (Praga), Hungría (Budapest) y Australia (Sydney).

**6. MARCO PRESUPUESTARIO 2008**

<b>TURISMO 2020</b>		
	<b>Planificación 2008</b>	<b>Proyección 2008-2012</b>
<b>NUEVA ECONOMÍA TURÍSTICA</b>	<b>20.074.880 €</b>	<b>110.926.384 €</b>
<b>VALOR AL CLIENTE</b>	<b>86.684.930 €</b>	<b>478.988.958 €</b>
<b>SOSTENIBILIDAD DEL MODELO</b>	<b>214.035.180 €</b>	<b>1.167.436.173 €</b>
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>	<b>453.160 €</b>	<b>2.494.617 €</b>
<b>LIDERAZGO COMPARTIDO</b>	<b>200.000 €</b>	<b>1.105.126 €</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO SGT</b>	<b>321.448.150 €</b>	<b>1.760.951.259 €</b>

Del presupuesto total previsto para la ejecución del Plan Operativo 2008 de la Secretaría General de Turismo que recoge el cuadro anterior, la mayor parte del presupuesto con el que cuenta TURESPAÑA en 2008 para la ejecución de su Plan Operativo se encuadra en el Eje "Valor al Cliente":

<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL EJE "VALOR AL CLIENTE"</b>	<b>86.684.930 €</b>
<b>PROGRAMA POSICIONAMIENTO 2020 (TURESPAÑA)</b>	<b>42.722.000 €</b>
<b>PROGRAMA AYUDANDO A VENDER (TURESPAÑA)</b>	<b>32.370.000 €</b>

**7. CUADRO DE MANDO**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMPROMISOS 2008</b>
Profundizar en el análisis de los mercados turísticos	Número de estudios de alta investigación de mercados y/o imagen y posicionamiento y/o producto	<b>5</b>
Mantener y reforzar las campañas de imagen de la marca España bajo un principio de diferenciación y diversidad de la oferta	Campaña de publicidad (% cobertura)	<b>70-80%</b>
Apoyar la comercialización de productos turísticos españoles a través de campañas de producto	Campaña de publicidad (% cofinanciación)	<b>40%</b>
Desarrollar una estrategia de diferenciación para lograr una imagen de España como destino turístico que añada nuevos atributos	Acciones con medios de comunicación (Valor publicitario equivalente)	<b>95.000.000</b> <b>Subindicador para mercados emergentes:</b> <b>10.000.000</b>
Mantener y/o recuperar la cuota de mercado del turismo vacacional sol y playa en mercados maduros e incrementarla en temporada baja y mercados emergentes	Acciones con agentes (nº agentes)	<b>12.000</b>
	Marketing directo (nº consumidores alcanzados)	<b>1.000.000</b>
Incrementar la cuota de mercado de España en los viajes internacionales de motivación cultural	Acciones con operadores (nº catálogos nuevos o que amplían la oferta turístico-cultural española)	<b>65</b>
	Campañas locales de city-break	<b>80</b>
	Marketing directo (nº consumidores alcanzados)	<b>3.000.000</b>
Desarrollar la comercialización de nuevos productos a través	Campañas locales para público	<b>70</b>

del apoyo a clubs de productos		
	Marketing directo (nº consumidores alcanzados)	<b>1.000.000</b>
Incrementar las entradas de turistas de reuniones, congresos e incentivos	Acciones con operadores y agentes (nº agentes)	<b>2.800</b>
	Apoyo a la captación de reuniones e incentivos internacionales (nº de reuniones captadas)	<b>220</b>
Apoyar a la comercialización de nuevos destinos y productos baja la promoción de marcas suprarregionales	Acciones con operadores especializados (nº de catálogos nuevos o que amplían la oferta de la marca)	<b>40</b>
	Marketing directo (nº consumidores alcanzados)	<b>2.000.000</b>
Apoyo en la comercialización de experiencias PrivilegeSpain	Lanzamiento y apoyo en la comercialización de experiencias de la marca "Privilegespain"	<b>8</b>
Mejorar la eficacia promocional de SPAIN.INFO	Nueva orientación del portal de Spain. Info. Fecha de entrega	<b>31/12/2008</b>
Desarrollar una estrategia de marketing on line basada en la segmentación y la lógica de product y mercado	Campañas de publicidad on line (nº de visitas al Spain.info generadas por campaña)	<b>4.500.000</b>
Puesta en marcha del CRM y del Contact Center	Primer semestre 2008: tres OET piloto. Segundo semestre: extensión a 9 OET más	<b>12 OET</b>
Implantación de portales mercado	Desarrollar versiones de Spain. Info para distintos mercados emisores (nº de versiones)	<b>2</b>
Difusión del conocimiento	Realización de seminarios sobre nuevas herramientas tecnológicas de comercialización	<b>3</b>
Asegurar el nivel de servicio y satisfacción de nuestros partners	Evaluación de satisfacción (media puntuación obtenida sobre 6)	<b>4,6</b>
Fortalecer las relaciones con la industria mejorando sinergias	Participación del sector en encuentros profesionales y acciones de promoción (nº de participantes en acciones de promoción)	<b>1.800</b>