



Turismo 2020

Plan Operativo de la Secretaría General de Turismo 2008

PLAN OPERATIVO **2008** DE LA SECRETARIA GENERAL DE TURISMO

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020-PLAN 0812

2. DIEZ MOTORES DEL CAMBIO PARA EL AÑO 2008

3. PLAN OPERATIVO DE LA SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO PARA EL AÑO 2008

a. Eje Nueva Economía Turística

- Innovación
- Conocimiento
- Atrayendo el Talento

b. Eje Valor al Cliente

- España Experiencial
- Posicionamiento 2020
- Ayudando a vender
- Calidad percibida

c. Eje Sostenibilidad del Modelo

- Turismo, medioambiente y sociedad
- Planificación y gestión de los destinos turísticos
- Recualificación de destinos maduros
- Desestacionalización y reequilibrio socioterritorial

d. Eje Entorno Competitivo

- Marco normativo y simplificación
- Cultura Cooperativa
- Planes sectoriales de competitividad
- Accesibilidad Turística

e. Eje Liderazgo Compartido

4. MARCO PRESUPUESTARIO

5. CUADRO DE MANDO

1. INTRODUCCIÓN: EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020-PLAN 0812

Plan Turismo 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 en 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 fijando como horizonte de referencia el año 2020. Surge así el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, proyecto impulsado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para su realización por el propio sector turístico y 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 la estrategia a medio y largo plazo para afrontar con éxito los retos del 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, es la aportación más novedosa e importante de este ejercicio 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.

La reflexión en un escenario 2020 no sólo refleja la situación en la que se encuentra hoy el sector, situación de liderazgo en el mercado, sino sobre todo cómo se ve 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 impulsar 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 de la economía y la sociedad española en el Horizonte 2020, optimizando los beneficios socioeconómicos por unidad de capacidad de carga, sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada sociedad e induciendo un menor impacto ambiental.

El plan 08-12: un plan dinamizador del cambio

En este marco se ha diseñado el Plan 0812, que se concibe como una palanca para avanzar hacia la consecución de los objetivos del Horizonte 2020 y que recoge, como programas y líneas de acción, los compromisos de la Administración Turística del Estado para impulsar al Sector Turístico Español al logro de las metas que se ha fijado.

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 derivan directamente de las propuestas y planteamientos debatidos durante la elaboración del Plan Turismo 2020 y que se estructura en torno a las siguientes estrategias y que constituyen los ejes del Plan:

Desarrollar en el turismo las ventajas de la 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.

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.

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.

Mejorar el marco competitivo

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

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 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 0812 siguiendo la estructura de ejes fijada en el Plan Horizonte 2020, así como sus objetivos. 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.



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 puede ser más eficaz, aprovechando las sinergias entre actores y programas. El principio de mayor impacto facilita asimismo la visibilidad de las acciones y la obtención de resultados, favoreciendo 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 una necesidad de ampliar el alcance de la acción y sus resultados.

El Plan Operativo de la Secretaría General de Turismo 2008 (PO-08)

Desde el punto de vista de la gestión, los principios de dirección por objetivos que ya venían presidiendo la acción del Instituto de Turismo de España desde el año 2004 mediante la aplicación del Plan de Objetivos de Promoción Exterior del Turismo Español vienen a extenderse al conjunto de unidades de la Secretaría General de Turismo de modo que el Plan Operativo de Turespaña se integra en este único Plan Operativo anual de la Secretaría General de Turismo que recogerá las acciones que en desarrollo de Turismo 2020 – Plan 2008-2012 realice la Administración Turística Española. Ello exigirá implementar los soportes organizativos y tecnológicos necesarios.

De todas las líneas de acción de la Secretaría General de Turismo para 2008 se han querido recoger los denominados diez motores del cambio **(punto 2 del PO-08)** escogidos por su potencialidad para generar el cambio estratégico propuesto por Turismo 2020, convirtiéndose por tanto en prioritarios tanto en la planificación como en la evaluación.

A continuación y sin pretensión de completa exhaustividad, se describen los principales programas y líneas de acción de la Secretaría General de Turismo para el año 2008 **(punto 3 del PO-08)**

En los presupuestos para el año 2008 la Secretaría General de Turismo y Turespaña disponen de 324,3 millones de euros de inversión para los programas específicos del Horizonte 2020. Esto supone que el Plan arranca ya en 2008 con un incremento de un +27% respecto de las dotaciones para proyectos de inversión asignadas a la Secretaría

General de Turismo y Turespaña en el año 2007 (**punto 4 del PO-08**). A esta cantidad habrá que añadir la inversión inducida que deberá ser aportada por el resto de agentes participantes en los programas

El Plan Operativo 2008 de la Secretaría General de Turismo también se evaluará de acuerdo con un sistema de planificación por objetivos que permita, a través del correspondiente cuadro de mando (**punto 5 del PO-08**), monitorizar tanto el seguimiento del cumplimiento del plan como la inversión inducida que en los diferentes programas y ejes se genera a partir de la financiación conjunta por los diferentes agentes de las acciones propuestas.

2. DIEZ MOTORES DEL CAMBIO PARA EL AÑO 2008

El Plan 08-12 es un plan complejo compuesto que ha diseñado 72 líneas de acción a realizar en los próximos cinco años. Una buena parte de ellas deberán ponerse en marcha durante el año 2008 a través de sus propias herramientas. De entre todas ellas, hay diez acciones que se han escogido como estratégicas como motores del cambio en el horizonte del año 2020 y se articulan a través de cinco objetivos que se exponen a continuación:

En primer lugar **avanzaremos en la diferenciación y la especialización de productos y destinos creando nuevo valor que nos diferencie frente a los competidores**. Nuestro convencimiento es que el enriquecimiento de la experiencia turística requiere la puesta en valor de los atributos intangibles y emocionales de los productos turísticos. Y esto lo hemos querido significar con la expresión cultura del detalle, que quiere destacar la dimensión emocional del servicio, el acento en las relaciones personales con nuestros clientes, la vuelta al valor de la hospitalidad percibida, como atributos diferenciales de nuestra actividad.

En segundo lugar **trabajaremos en la incorporación de las empresas turísticas a la nueva economía**, que supone poner el acento en la gestión de los intangibles en el nuevo entorno global mediante el fomento de la capacidad de adaptar no sólo los procesos de prestación del servicio sino también los procesos de toma de decisiones. Para ello el conocimiento debe convertirse en la palanca fundamental para el desarrollo de las distintas estrategias que se definen en el Plan. Turismo 2020 sitúa el desarrollo tecnológico como palanca definitiva de la innovación del sector turístico y la mejora de su valor añadido, en definitiva como elemento fundamental para la competitividad de empresas y destinos.

Pero la incorporación a la nueva economía no debe ser exclusiva de las empresas turísticas. Las administraciones deben también competir en un nuevo entorno, lo que se ha venido en denominar competitividad institucional. La aplicación de este concepto a las Administraciones Públicas deber facilitar la creación y el desarrollo de las iniciativas innovadoras fomentando el espíritu emprendedor mediante inversiones para el mejor acceso a los servicios y al territorio, la supresión de ineficiencias, y la eliminación de los obstáculos legales y administrativos al desarrollo de la actividad turística.

En tercer lugar **impulsaremos una visión integral de la sostenibilidad**. Promover un equilibrio enriquecedor entre el sector turístico y su entorno, y viceversa, avanzando en la asunción de compromisos para adoptar estrategias de desarrollo sostenible, tanto locales como globales, permitirán optimizar los beneficios socioeconómicos y la calidad del turismo induciendo un menor impacto ambiental.

Es necesario destacar que el turismo de de sol y playa ha sido y será el verdadero motor de la actividad turística española para situarse y consolidarse en la posición de liderazgo

mundial que ostenta. La evolución y los resultados generales del sector turístico en el Horizonte 2020 vendrán determinados, sin duda, por la capacidad de adaptar el turismo de sol y playa a la nueva demanda y avanzar en la sostenibilidad de este segmento.

En cuarto lugar **se impulsará un nuevo modelo de relación con el mercado y el cliente.** Existe un nuevo tipo de consumidor que de una lógica de productos indiferenciados estándar está demandando experiencias distintas y únicas. Esta realidad representa un reto para todos. España debe aprovechar esta oportunidad y la amplitud del mercado potencial para definir nuevas líneas de productos de alto contenido singular y valor emocional, productos que, de cara al horizonte 2020, tengan un carácter estratégico o productos que desarrollen motivaciones específicas y que contribuyan al reposicionamiento general aportando nuevos atributos de imagen.

LOS DIEZ MOTORES DEL CAMBIO	
PROGRAMA	ACCIÓN
1 CONOCIMIENTO	Red de inteligencia e innovación turística: una red de intercambio y generación de conocimiento
2 INNOVACIÓN	I+D+i Turismo: incorporando las empresas turísticas a la nueva economía
3 ESPAÑA EXPERIENCIAL	“Privilege Spain”: adaptar los productos a los nuevos clientes
4 POSICIONAMIENTO 2020	Apoyando nuestra marca en los mercados: 25 años del logo de Miró
5 AYUDANDO A VENDER	Turismo 2.0 una nueva presencia del turismo español en Internet
6 CALIDAD PERCIBIDA	Plan de promoción de la Cultura del Detalle
7 RECUALIFICACIÓN DE DESTINOS MADUROS	Proyectos extraordinarios de reconversión: nuevos modelos de referencia y efecto demostración
8 DESESTACIONALIZACIÓN Y REEQUILIBRIO	Planes de Competitividad de Destinos: las mejores prestaciones a nivel internacional para una determinada categoría de producto
9 SIMPLIFICACIÓN NORMATIVA	Simplificación del marco legislativo y administrativo
10 CULTURA COOPERATIVA	Convenio entre el Ministerio de Medio Ambiente y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Asimismo avanzaremos en la adaptación plena a las posibilidades de la nueva sociedad que se está abriendo paso a través de Internet. Queremos incorporar a los turistas como internautas activos, generando complicidades y áreas de intercambio mediante creación de comunidades alrededor de un producto, destino turístico o área de interés específica.

En quinto apoyaremos y **reforzaremos nuestra marca turística en los mercados**. El próximo mes de noviembre el logotipo del turismo español diseñado por Joan Miró cumplirá veinticinco años. En este tiempo ha alcanzado uno de los más altos grados de reconocimiento e identificación como símbolo y marca turística de España en el mundo. Con motivo de esta conmemoración queremos poner en valor del recorrido que el turismo español ha realizado al amparo de la marca, la evolución del producto y su enriquecimiento, que deben servir para apoyar un mejor posicionamiento en los mercados internacionales, promoviendo una gran alianza entorno a nuestra marca común con todas las grandes marcas de destinos y empresas turísticas españolas.

3. PLAN OPERATIVO DE LA SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO PARA EL AÑO 2008

Eje Nueva Economía Turística

PROGRAMA CONOCIMIENTO

Hablar de nueva economía para el sector turístico significar fomentar la capacidad de adaptar no solo 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 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.

La configuración de la red debe permitir poder contar con un directorio de conocimiento del sector turístico, que integre toda la producción que se esté produciendo en el sector mediante sistemas eficientes de búsqueda de información y clasificación que permitan capitalizar el conocimiento colectivo, la creación de redes sobre las áreas temáticas del plan Turismo 2020 (creación de valor, sostenibilidad,..) fomentando la creación de redes sociales y finalmente instrumentos para el intercambio (marketplace del conocimiento y la innovación, agenda de eventos; asesoría de expertos; ,...)

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.

Así en 2008:

▪ Desarrollaremos nuevos proyectos para la ampliación del conocimiento en las áreas de investigación detectadas en el proceso de definición del Horizonte 2020 **(CO2)** a través de la puesta en marcha de las siguientes nuevas investigaciones previstas en el plan 08:

1. La implantación de una nueva economía turística: identificación de fuentes de conocimiento turístico y redes de innovación como base para la puesta en marcha de la red

2. Innovación de los productos turístico: mapa de recursos y productos de la España experiencial, metodologías de referencia en la especialización por productos de destinos.

3. La creación de valor para el cliente:

✓ Se prestará especial atención al mercado español mediante de la realización de un estudio de segmentación a partir de Familitur que se diseñará para poder mejorar la disponibilidad de los resultados.

✓ Se trabajará en el diseño de la encuesta de hábitos turísticos (Habitur) en el marco de la operación de gasto turístico.

✓ En este sentido se trabajará en coordinación con el ICTE y la FEMP en la elaboración de un índice de satisfacción en el marco del programa de calidad percibida.

✓ Se abordarán 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.

✓ Se abordará una investigación acerca de la imagen y posicionamiento de España como destino turístico en Internet.

✓ Finalmente se realizará un estudio en profundidad sobre competidores.

4. La sostenibilidad del modelo turístico: Indicadores de sostenibilidad, impacto y beneficios sociales y medioambientales del turismo.

✓ Se iniciará el estudio de los impactos ambientales y socioeconómicos de los modelos de turismo en España y una propuesta de indicadores de sostenibilidad en colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente.

✓ Se elaborará asimismo, aunque desde la óptica de la demanda, un estudio sobre aproximación geográfica al turismo en alojamiento privado.

▪ Participaremos en foros de ámbito internacional y en redes de investigación **(CO4)** especialmente en el marco de la OCDE, Eurostat y la OMT y en colaboración con otras instituciones públicas y privadas.

PROGRAMA INNOVACIÓN

La rentabilidad de una empresa no viene determinada por el sector en el que opera sino por las estrategias que aplica y la capacidad que tiene de diseñar nuevas soluciones en un entorno económico internacional caracterizado por la globalización, el creciente poder de los clientes, el incremento de la competencia y un desarrollo tecnológico vertiginoso.

En el proceso de elaboración del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 la innovación ha destacado como esencial para la incorporación del turismo español a la renovada Estrategia de Lisboa para la Competitividad y el Empleo y los parámetros del Plan Nacional de Reformas. Turismo 2020 sitúa el desarrollo tecnológico como palanca definitiva de la innovación del sector turístico y la mejora de su valor añadido, en definitiva como elemento fundamental para la competitividad de empresas y destinos.

MOTOR DEL CAMBIO

I+D+i Turismo: incorporando las empresas turísticas a la nueva economía

I+D+i turismo se enmarca en el VI Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica para el período 2008-2011 que por primera vez incorpora una estrategia específica para Turismo, incluyéndose una asignación de fondos específicos en el programa presupuestario Investigación y Desarrollo Tecnológico Industrial del Plan I+D+i del Gobierno a favor de la Secretaría General de Turismo.

De este modo el sector turístico estará presente en las líneas de ayuda de los diferentes programas del Plan Nacional de I+D+i y de forma específica mediante la creación de algunas líneas de apoyo exclusivo al sector turístico (**IN2, IN4**):

✓ **Desarrollo Industrial:** Se dará prioridad a los proyectos de I+D+i en turismo, proyectos tractores, y a proyectos de I+D+i que aborden de modo integrado y transversal la producción y el consumo turístico sostenible y reduzcan el impacto medioambiental de la actividad turística.

✓ **Innoempresa,** Las actuaciones en materia turística que recibirían ayuda serían: Desarrollo de programas de transferencia de tecnología en la creación, gestión y comercialización de productos turísticos y experienciales y de alto valor añadido .Innovación organizativa y gestión avanzada en todos los ámbitos de la empresa e Innovación tecnológica y de calidad

✓ **Avanza – Turismo:** en el marco del programa INGENIO 2010 de impulso a la I+D+i aprobado por el Gobierno. Se trata de una línea para la formación en negocio turístico y e-business encaminada, fundamentalmente, a la difusión del conocimiento de los nuevos modelos de negocio y a la relación con el cliente on-line.

✓ Apoyo a los **Clusters Turísticos Innovadores**: En 2008 se lanza una línea de apoyo financiero a la constitución de Clusters turísticos innovadores como plataformas de colaboración entre empresas del sector turístico, proveedores, centros de investigación y formación y gestores de los destinos turísticos para la identificación de las necesidades tecnológicas, desarrollo de soluciones técnicas y organizativas comunes y utilización de servicios avanzados compartidos.

La creación y funcionamiento de redes en el sector turístico es una medida adecuada y acorde con la estructura de la industria turística, integrada en buena medida por PYMES pues permite establecer estructuras con el tamaño crítico necesario para diseñar metodologías y desarrollar proyectos de innovación.

En esa misma línea durante 2008 promoveremos una serie de proyectos a través de la Sociedad de Gestión de la Innovación y las Tecnologías turísticas y en colaboración con organizaciones e institutos sectoriales que tienen como objetivo prioritario la innovación y la mejora continua del sector turístico español:

- Desarrollaremos un amplio programa de sensibilización dirigido al conjunto del Sistema Turístico Español sobre el impacto de la innovación en la competitividad, con el fin de estimular una cultura de la innovación en el sector **(IN1)** mediante:

1. Acciones de comunicación y divulgación sobre iniciativas para la innovación en el sector empresarial , difusión de experiencias de éxito

2. El diseño e impulso ,en colaboración con las instituciones y entidades empresariales representativas de la innovación a nivel nacional, de un sistema exclusivo de reconocimiento a la innovación turística

3. La puesta en marcha de un punto de información y asesoramiento sobre Investigación, Desarrollo e Innovación (Puntos I+D+i). Guía sobre subvenciones y ayudas a los que puede acceder la empresa turística innovadora.

- Definiremos, un Plan e-business del turismo español que, desde una comprensión global de la cadena de valor del negocio turístico y la interoperabilidad de los diferentes agentes, dibuje un mapa para el desarrollo y aplicación de las tecnologías en el sector (IN3), estableciendo el perfil de intervención de los distintos actores para mejorar la competitividad global de todo el sistema mediante la colaboración con el sector empresarial y con los destinos. Dicho plan incluirá entre otras:

- ✓ El desarrollo de nuevas herramientas dirigidas a facilitar la utilización de soportes avanzados para la información turística, mejorar su interoperatividad y personalización

- ✓ El desarrollo y la generalización en el acceso a nuevas infraestructuras y herramientas tecnológicas que permitan mejorar el valor en las relaciones tanto con los clientes (B2C) como con otras empresas (B2B)

PROGRAMA ATRAYENDO EL TALENTO

En un sector como el turismo, en el que la relación con el cliente y la orientación al mismo es ya de por sí fundamental, en el Horizonte 2020 las personas se convierten en la clave para la sostenibilidad futura del modelo turístico.

Los destinos y las empresas pueden implementar tecnologías y dotarse de infraestructuras similares, por tanto, sólo la excelencia de las personas puede marcar la diferencia. Promover el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades y su mejora continua es un requisito fundamental para poder desarrollar un turismo basado en una nueva economía que dote de valor para el cliente a nuestro producto y que asegure la sostenibilidad del modelo a largo plazo. Las personas del sector y su conocimiento deben convertirse en fuente de diferenciación del destino España.

Seguramente, de los diferentes retos que establece la Nueva Economía el que se refiere a la incorporación, integración y desarrollo de más talento puede ser el más difícil, por no tratarse de contribuciones tangibles y de impacto inmediato.

Para poder avanzar en estos objetivos debemos comenzar por evaluar en profundidad la situación real del sector respecto a estos factores e impulsar aquellas acciones que nos permitan ir reposicionando al Sistema Turístico Español como un sector atractivo para el desarrollo profesional de las personas, revalorizando las condiciones del empleo turístico y ofreciendo una carrera profesional atractiva.

Así en 2008:

- Propondremos en el seno del Consejo Español de Turismo un sistema de seguimiento, basado en la colaboración público-privado y de los agentes sociales, del empleo, la educación y la formación en el sector, que permita definir y aportar a las entidades competentes de modo permanente las necesidades en los programas y recursos de formación y en el empleo **(AT1)** y en particular

- ✓ Revisar el impacto que tienen las nuevas directrices estratégicas del sector sobre las necesidades de formación y cualificación de los recursos humanos.

- ✓ Impulsar la identificación y difusión de mejores prácticas en modelos, metodologías o actividades formativas que impulsen la revisión del sistema educativo-formativo especializado en turismo.

- ✓ Promover el análisis de nuevas oportunidades profesionales y fuentes de empleo.

- Desarrollaremos un programa dirigido a la atracción de emprendedores y a la capacitación de las personas del sector en todos los niveles, en habilidades y

conocimientos para la innovación y para todos los valores de la Nueva Economía Turística, tanto en las empresas como en los destinos turísticos **(AT3)** mediante:

1. Lanzamiento de la línea Avanza Formación-Turismo Acciones de formación de profesionales del sector turístico en de negocio electrónico y e-Business, orientadas al conocimiento de los modelos de gestión del negocio on-line, estrategias de comercialización on-line y presencia en Internet- relación con el cliente

2. Becas de investigación e innovación tecnológica en materia de marketing turístico internacional para atraer al sector turístico a jóvenes titulados en materias relacionadas con la investigación e innovación tecnológicas, impulsando el conocimiento de los clientes del Turismo español y la investigación de los comportamientos, hábitos y procesos de información y compra en los mercados

▪ Desarrollaremos **acciones** que pongan en valor el atractivo del sector como oportunidad de desarrollo profesional **(AT5)** :

1. Acciones para la captación de talento en centros de formación, universidades, escuelas de negocio y foros profesionales

2. Un sistema de becas orientadas a especializar en las disciplinas de interés a jóvenes recién titulados motivados por desarrollar su carrera profesional en el sector turístico, estableciendo un modelo de colaboración y gestión de oportunidades orientadas a facilitar la incorporación de los nuevos profesionales de elevado potencial en el sector turístico.

3. Diseño y definición de un foro anual sobre el empleo para facilitar el conocimiento y reconocimiento de las oportunidades profesionales que ofrece el sector.

Eje Valor al Cliente

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.

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.

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 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 a través de las siguientes acciones en 2008:

▪ Avanzar en la **creación del portfolio de productos España Experiencial** que agrupe los productos basados en experiencias emocionales de alto valor, que sirva de referencia al Sistema Turístico Español y apoye el reposicionamiento del destino España (EE1)

1. Mejorar la comprensión del mercado realizando nuevas segmentaciones al objeto de detectar las oportunidades existentes para el diseño de nuevos productos, así como

identificar los productos de éxito existentes en todo el territorio español. Para ello se realizarán nuevas explotaciones de la alta investigación de mercado realizada por Turespaña en países europeos no contempladas en la primera fase.

2. Incrementar la participación en el club de producto "Privilege Spain" y en las campañas promocionales cooperativas que se diseñen para dicha marca, con nuevos productos 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.

3. Diseñar una estructura de gestión, organización y coordinación de los productos de la España experiencial

- Iniciar el desarrollo de modelos de especialización que mejoren la desestacionalización de la actividad y el valor aportado a la experiencia del turista en relación con los productos de mayor peso en el mercado turístico español (EE 2). Para ello en 2008 se impulsará el programa a través de un número limitado de proyectos piloto en destinos con marcada estacionalidad (1 de montaña y dos de sol y playa) iniciándose 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 está multiplicando 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 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 de las grandes marcas de los destinos españoles.

Así en 2008:

▪ Se 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, así como para 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. La campaña "Smile you are in Spain" se distribuirá 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, que en 2008 tendrá un incremento del 3,2%, 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.

▪ 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 en 2008 está prevista la firma de más de 20 nuevos convenios de colaboración para campañas cooperativas y la realización de campañas de producto cofinanciadas, lo que permitirá generar una inversión adicional inducida del 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

El desarrollo de 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 se verán reforzada con una acción singular de promoción on-line a favor de los productos "Privilege Spain".
- ✓ Se incorporará 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, 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.

Para ello Turespaña en 2008 realizará las siguientes acciones:

- Se desarrollará durante 2008 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.

- ✓ la formación de alto nivel en marketing turístico, en colaboración con una o varias escuelas de negocio, dirigida especialmente a responsables de organismo 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, 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, el turismo urbano y cultural, 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 de incentivos y congresos, "el golf", o el turismo náutico, deberán recibir una atención proporcionalmente superior a su peso hasta alcanzar una posición destacada en el mercado.

✓ Igualmente, productos de interés especial como la observación de pájaros, el turismo idiomático, el turismo del vino, o cicloturismo serán objeto de un plan de acción específico, que genere el entorno de oportunidad que requiera en cada caso.

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

✓ Diversos 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 alcanzaran a 12.000 agentes de viajes especialmente procedentes de los mercados europeos y 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 el Instituto de Turismo de España (Turespaña).

3. Elaboraremos programas y convocatorias específicas de apoyo a la comercialización para distintas motivaciones o segmentos en los mercados. Destacan en ese sentido 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 turística 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 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:

1. 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.
2. 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
3. Realizaremos jornadas profesionales en mercados emergentes, como Sudáfrica, Corea del Sur, China, Países Bálticos y Singapur, a las que se aplicarán nuevos formatos con el objetivo de conseguir un mayor impacto comercial.

▪ 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, 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

✓ 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.

✓ Impulsaremos en el ámbito del Consejo Español del Turismo el análisis y evaluación del marketing turístico.

PROGRAMA CALIDAD PERCIBIDA

Uno de las principales orientaciones de Turismo 2020 es la necesidad que tiene el turismo español de alejarse de la estandarización, creando nuevo valor que nos diferencie frente a los competidores. La diferenciación más efectiva es aquélla que se basa en los atributos y rasgos propios y únicos del destino, como son los activos culturales y naturales, que desarrollados a partir de activos intangibles como la hospitalidad, la forma de vida o el entorno europeo, son las palancas de valor que permiten al turismo español competir con éxito en los mercados internacionales. La cultura del detalle, la dimensión emocional del servicio y la relación con el cliente constituyen atributos diferenciales que deben ser reforzados.

MOTOR DEL CAMBIO

Plan de promoción de la Cultura del Detalle

La Administración Turística del Estado se propone llevar a cabo un proyecto emblemático para incrementar la calidad percibida por el cliente respecto de nuestros productos turísticos: en las empresas, sensibilizando al personal en contacto directo con los turistas en la cultura del detalle, la hospitalidad y el compromiso con el trabajo bien hecho, y en los destinos, estimulando la adopción de prácticas de embellecimiento de destinos, instalaciones y equipamientos turísticos, que realcen el carácter y singularidad del destino ya que es en éste donde transcurre y se desarrolla la experiencia turística, y, por último, en las personas desarrollando una campaña de comunicación dirigida a profesionales y consumidores, encaminada a lograr el reconocimiento social de la "cultura del detalle y la hospitalidad" **(CA3, CA4)**

Realizaremos un proyecto dirigido a fortalecer la calidad percibida, la hospitalidad y la cultura del detalle en los destinos en tres grandes apartados: la formación y la sensibilización de los prestadores de servicios turísticos, el diseño de manuales de embellecimiento urbano y la realización de una campaña de comunicación dirigida al reconocimiento de esta estrategia.

✓ Por un lado, se diseñarán modelos de estrategia de servicio dirigido a prestadores de servicio turísticos mediante la identificación de los modelos de gestión y atención del servicio prestado a los turistas identificando las dimensiones de servicio donde interactúan prestadores y turistas.

✓ Por otro se diseñará un Modelo de buenas prácticas para el embellecimiento de destinos turísticos que realice un diagnóstico de la situación actual de los modelos de referencia que estimulen la adopción de buenas prácticas y el diseño de la metodología que estimule la adopción de prácticas de embellecimiento de destinos turísticos que sirva de guía a los responsables públicos.

✓ Por último se realizará una campaña de comunicación encaminada a lograr el reconocimiento social de la "cultura del detalle y la hospitalidad" que prestigie esta estrategia tanto entre clientes como entre prestadores de servicios turísticos

Además en el mismo sentido en el año 2008:

- Realizaremos un análisis de viabilidad del proyecto de **Servicio de Información y CRM referido a la Calidad Turística** que realice la identificación de actores implicados, establezca relaciones con el CRM de Turespaña y permita la planificación del desarrollo y cuantificación de las acciones comprometidas de cara a la implementación del proyecto durante los siguientes ejercicios **(CA1)**

- Diseñaremos un **sistema de indicadores relativos a la calidad de la experiencia turística** que aproveche la infraestructura estadística y de relación con los clientes existentes y cree un sistema de divulgación periódica que transmita los resultados al sector sobre los niveles de satisfacción del turista y retroalimente el SCTE **(CA2)**

- Continuaremos desarrollando **el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) (CA5)** avanzando hacia el concepto de calidad experiencial, garantizando la adaptación continua de su acervo metodológico mediante las siguientes acciones:

1. Desarrollo de asistencia técnica para impulsar el **crecimiento constante del número de certificaciones en empresas**, sectores y destinos, continuando con el desarrollo de planes de transferencia tecnológicas del SCTE en sus distintas modalidades: Sectores, Buenas Prácticas, Destinos, Productos y Capital Humano. Así se trabajará en nuevos sectores (Balnearios, Golf, Playas y espacios naturales), 21 nuevos destinos, y en aquellos productos que promociona Turespaña, (Camino Santiago, Vía de la plata y Ruta del Quijote)

2. **Fortalecimiento de la red creada en torno al SCTE** entre instituciones públicas y entidades privadas, fomentando la participación eficiente y equitativa de los agentes turísticos implicados (Junta Directiva ICTE, grupo de trabajo de calidad turística, comité interdestinos, Comités Técnicos de normalización de AENOR) y potenciando la labor de la Mesa de la Calidad Turística.

3. Actuaciones dirigidas a **fomentar la participación social** para retroalimentar el sistema y, en especial, dirigidas a involucrar a las asociaciones de consumidores mediante acciones coordinadas con el ICTE, así como con otros agentes implicados

- Se desarrollará una potente campaña **de promoción y comunicación en base a la marca Calidad Turística** en el mercado nacional e internacional con el objetivo de comunicar la fiabilidad de los servicios turísticos e influir en la decisión de elección de España como destino turístico, promoviendo la inclusión de la **información sobre la oferta turística española de garantía** en los distintos soportes de comunicación y promoción turística **(CA6)**

▪ Se afianzará el reconocimiento internacional del modelo español de calidad turística y el impulso a la internacionalización del modelo **(CA7)** mediante:

1. El impulso a los **procedimientos de normalización en el ámbito internacional**, el seno del Comité ISO TC/228, en coordinación con todos los agentes implicados (ICTE, AENOR, otros países interesados en el proceso...) y asegurando la presencia de las empresas españolas del sector en los mismos y

2. La realización de **acuerdos de cooperación con terceros países y participación en acciones multilaterales especialmente durante la celebración del IV Encuentro Iberoamericano de Calidad Turística** en el ámbito latinoamericano y mediante la plataforma tecnológica de la Red Iberoamericana de Expertos de Turismo (REI) para la transferencia de tecnología especialmente en el ámbito de las buenas prácticas

Eje Sostenibilidad del Modelo

PROGRAMA TURISMO, MEDIOAMBIENTE Y SOCIEDAD

El Plan Turismo 2020 se ha propuesto como objetivo mejorar la sostenibilidad del Modelo Turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial. Por ello debemos trabajar en aumentar el compromiso de la actividad turística con la buena conservación del medio en el que se desarrolla, la mejora del conocimiento y la innovación aplicada al uso eficiente de los recursos y las tecnologías medioambientales, y la puesta en común de buenas prácticas de responsabilidad social, como actividades clave para la competitividad a largo plazo del sector turístico.

Mediante este programa avanzaremos en la sensibilización y difusión de los criterios a aplicar para la mejora de la sostenibilidad del sector turístico, involucrando a todos los agentes que participan activamente en la planificación y gestión de los destinos turísticos.

Promoveremos nuevas experiencias integrales sostenibles de referencia que sirvan de efecto demostración, tanto para el propio sector como para el mercado y generalizaremos la aplicación de las mejores prácticas, permitiendo reducir los impactos sobre el medio ambiente y la sociedad generados por el sector turístico, para transformarlos en un atributo adicional de los destinos que mejore en definitiva el equilibrio entre turismo y sociedad.

Para ello en el año 2008:

- Se iniciarán los estudios de los impactos ambientales y socioeconómicos de los modelos de turismo en España mediante la elaboración de una propuesta de **indicadores de sostenibilidad** capaces de evaluar la relación turismo-sostenibilidad en la cadena de valor turística, y la puesta en marcha del diseño de la 1º fase del **Sistema de Información Geográfica del Turismo Español (TU1)**

- Se definirá la constitución del **Observatorio de Turismo** y la elaboración de procedimientos para su funcionamiento coordinado con otros actores, con el fin de desarrollar un modelo de evaluación continua de los resultados de la actividad turística sobre la economía, el medio ambiente y la sostenibilidad **(TU2)**

- Se impulsará el diseño de **una campaña de comunicación sobre turismo sostenible** que identifique los actores implicados y elabore mensajes diferenciales sobre la sostenibilidad del turismo mediante propuestas de acciones de comunicación **(TU3)**. Se seguirá apoyando la **Campaña de Banderas Azules de playas y puertos deportivos**

como instrumento de diferenciación y promoción de la calidad ambiental de los destinos de sol y playa.

▪ Iniciaremos el desarrollo de nuevas experiencias integrales de referencia en sostenibilidad **(TU4)** mediante:

1. La implantación del Sistema de Adhesión de las empresas turísticas a la **Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS)** y el diseño de productos de ecoturismo en parques acreditados en la misma.

2. El diseño del **Producto Turístico Reservas de la Biosfera Españolas** como una estrategia para crear productos diferenciados y especializados en estos territorios distinguidos con este galardón por la UNESCO.

3. Se realizará un estudio de viabilidad para la puesta en marcha de un **Centro de Demostración de Tecnologías ambientales para el Turismo** a través de la participación y gestión público-privada, cuyo objeto sea la promoción de la mejora de la eficiencia ambiental de la industria turística y el desarrollo de acciones formativas, demostrativas y de asesoramiento e innovación ambiental en los destinos y empresas turísticas.

▪ Impulsaremos la asunción progresiva por parte del Sistema Turístico Español de códigos y compromisos relacionados con la sostenibilidad de la actividad turística **(TU5)** mediante:

1. La participación de la Administración Turística del Estado en la **Estrategia Nacional del Cambio Climático**, a través de la Oficina Española del Cambio Climático y su adaptación a la realidad y necesidades del sector.

2. La actualización y difusión de la **base de datos de iniciativas de turismo sostenible en el Estado Español**, como base para la definición de la Red de Cooperación sobre Turismo y Sostenibilidad **(TU5)**.

3. Se incorporará el cumplimiento de **códigos, compromisos y buenas prácticas a los programas de Calidad** y los de apoyo a los destinos turísticos previstos en el Plan 2020.

▪ Se elaborará un plan de involucración del sector en prácticas responsables así como se diseñará un **Manual de Responsabilidad Social Empresarial** para el sector hotelero **(TU6)**.

PROGRAMA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

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

Dichas metodologías y herramientas, deben facilitar un crecimiento pausado y enriquecedor del sector turístico español a largo plazo, por la capacidad de realizar propuestas innovadoras que estén anticipando constantemente las necesidades de la demanda, y que renueven de forma continua las propuestas que proyecta nuestro país al mercado.

Con el fin de garantizar el crecimiento sostenible y equilibrado de los destinos turísticos impulsaremos la aplicación de nuevas metodologías y criterios de planificación y gestión de los destinos basados en la corresponsabilidad público-privada, capaces de integrar y desarrollar una visión estratégica del modelo turístico que desde la orientación al mercado consideren el desarrollo territorial, la calidad del entorno y de la profesionalidad de los servicios turísticos y el bienestar social.

Para ello en el año 2008:

- Impulsaremos la realización de un **estudio para la definición de las herramientas de evaluación de la competitividad de los destinos** y el desarrollo de de las metodologías e instrumentos técnicos de planificación y gestión de los destinos previstos en el programa **(PA1)**
- Se promoverá en colaboración con la FEMP la aplicación práctica de dichas herramientas a modo de **experiencias piloto de un número de destinos representativos** de las distintas realidades turísticas existentes en España de acuerdo con la tipología de productos y nivel de evolución. Además se promoverá la **aplicación efectiva de las herramientas y metodologías diseñadas** a través de línea de apoyo "soporte de promoción de destinos" **(PA2)**
- Se impulsará en colaboración con la FEMP el proyecto **"Soporte de Promoción de Destinos"** dirigido al desarrollo de procesos de planificación estratégica de acuerdo a las metodologías previamente diseñadas mediante la constitución de entidades de gestión basadas en la colaboración público-privada que desarrollen proyectos específicos relevantes para el desarrollo de la planificación estratégica **(PA3) (PA4)**

PROGRAMA **RECUALIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS**

El Plan Turismo 2020 plantea que la madurez alcanzada por diversos destinos turísticos requiere actuaciones en destino enfocadas sobre aquellas áreas que demuestren mayor agotamiento, mediante el impulso de proyectos de reforma integral que prioricen los esfuerzos de rehabilitación con una nueva orientación al mercado mediante la actualización continua de la oferta española.

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

La evolución y los resultados generales del sector turístico en el Horizonte 2020 vendrán determinados, sin duda, por la capacidad de adaptar el turismo de sol y playa a la nueva demanda y avanzar en la sostenibilidad de este segmento.

MOTOR DEL CAMBIO

Proyectos extraordinarios de reconversión en Playa de Palma, Maspalomas y Costa del Sol occidental: nuevos modelos de referencia y efecto demostración

El objeto final de esta acción es el de generar un efecto demostración a través de proyectos de alto impacto de reconversión o modernización integral de destinos maduros con proyección internacional, desarrollados y cofinanciados por las administraciones competentes y el sector empresarial, con el propósito de implantación de un modelo turístico de futuro **(RE1)**

Recualificar de forma integral determinados destinos turísticos maduros de sol y playa constituye una inversión de gran calado que podrá marcar un camino de ilusión para un numeroso grupo de destinos turísticos, constituyendo una herencia fundamental que quedará para futuras etapas y generaciones del sector turístico español. Por ello en este programa las actuaciones integrales en destinos turísticos deben estar orientadas a generar nuevos modelos de referencia y efecto demostración sobre la globalidad del sector, tanto español como internacional, transformar la realidad actual con visión de futuro, incorporando las nuevas tendencias del mercado y reconsiderando el modelo turístico.

El efecto demostración que se persigue con estos proyectos solo es posible:

- ✓ por la importancia y peso específico de los destinos seleccionados como destinos emblemáticos de carácter internacional en el desarrollo histórico del turismo vacacional en España

- ✓ por su impacto en la proyección de una imagen renovada del turismo español en los mercados internacionales

- ✓ por la iniciativa y el firme compromiso del conjunto de administraciones y agentes del destino en torno a un proyecto innovador y exigente por los retos que plantea

La efectiva consecución de resultados en estos proyectos exigirá la movilización de recursos e inversiones tanto públicas como privadas. El principio de suficiencia y equilibrio financiero es así esencial en su desarrollo. Por ello es importante dotar a los correspondientes planes de instrumentos de gestión que hagan viable su desarrollo desde un principio de eficiencia en la asignación de los recursos, y especialmente de aquellas competencias y recursos de carácter urbanístico que hagan realmente posible la transformación que se pretende.

La nueva regulación de los FOMIT en la Ley de PPGG de 2008 proporciona la herramienta más adecuada para poder desarrollar estos procesos de reconversión integral, facilitando fondos a las entidades de gestión de los proyectos de reconversión integral que se constituyan entre las distintas administraciones intervinientes, e incluso posibilitando la presencia de los agentes privados. Esta nueva regulación legal se desarrollará en un nuevo Real Decreto, que concretará un marco normativo adecuado para el correcto desarrollo de los procesos de recualificación y permitirá además de desarrollar estos proyectos, promover proyectos de modernización en el conjunto de destinos de sol y playa.

Mediante estos tres programas de recualificación se impulsará modelos de reforma y rehabilitación de la oferta turística, tanto de alojamiento como complementaria, en aplicación de las directrices de especialización y diferenciación.

Para ello en el año 2008:

- Promoveremos un **convenio con el Ministerio de Medio Ambiente** para sumar esfuerzos en torno a los proyectos extraordinarios previstos en este programa **(RE1)**

- Apoyaremos a los proyectos de inversión de las administraciones locales de nuevos equipamientos y modernización de infraestructuras a través de la **nueva regulación de los FOMIT en la Ley de Presupuestos Generales de 2008** y nuevo Real Decreto de desarrollo, con especial atención a las inversiones dirigidas a recuperar la calidad ambiental y paisajística de los destinos y al esponjamiento de las zonas turísticas. **(RE2)**

- Desarrollaremos una **línea de financiación preferencial para los proyectos de inversión de reforma o rehabilitación de la oferta turística** de alojamiento, restauración o complementaria, mediante la subvención de los tipos de interés **(RE3)**

**PROGRAMA DESESTACIONALIZACIÓN Y REEQUILIBRIO
SOCIOTERRITORIAL**

La obtención de ventajas competitivas a través de las economías de escala, en la creencia de que el mero crecimiento aportaba competitividad, suscita contradicciones y lleva a la necesidad de encontrar nuevos caminos de creación de riqueza con un mayor impacto cualitativo. El Plan Turismo 2020 insiste, para la sostenibilidad del modelo del turismo español, en la necesidad de abordar estrategias de desestacionalización y el reequilibrio socioterritorial.

Los numerosos proyectos puestos en marcha en un gran número de destinos turísticos españoles han generado resultados dispares y los resultados obtenidos globalmente todavía son insuficientes. De acuerdo a lo establecido en el Plan Turismo 2020, España debe apostar por innovar en dichos productos de manera que pueda desarrollar ventajas competitivas, a través de la diferenciación y la especialización.

Se hace por tanto necesario la reinención de los destinos ofreciendo las mejores prestaciones a nivel internacional para una determinada categoría de producto. La orientación a este segmento o nicho de demanda, permitirá a los destinos ofrecer experiencias únicas y singulares.

MOTOR DEL CAMBIO

**Planes de Competitividad de Destinos: las mejores prestaciones a nivel internacional
para una determinada categoría de producto**

La especialización es una oportunidad o una alternativa más para incrementar el valor aportado por un determinado destino que requiere la identificación y selección de un determinado segmento de demanda. La orientación a este segmento o nicho de demanda, permite al destino ofrecer experiencias únicas y singulares. Ello supone la realización de actuaciones integrales que, orientadas a desarrollar el producto turístico deseado, permitan una adaptación del destino tanto con acciones sobre los elementos tangibles (infraestructuras, equipamientos,...) como intangibles (servicio, imagen, relación con el cliente, información,...) y un nuevo modelo de gestión del destino basado en el compromiso tanto de administraciones como de empresarios.

Los nuevos Planes de Competitividad de Destinos están dirigidos a la búsqueda de la desestacionalización mediante la captación de nuevos segmentos de la demanda, complementarios y compatibles con los existentes a través de una orientación al mercado, y al reequilibrio socio territorial buscando favorecer el ritmo de crecimiento competitivo de la oferta en aquellos destinos con mayor potencial y menor desarrollo y

ofreciendo al mercado nuevas propuestas de valor a partir de la puesta en valor de recursos y zonas de elevado potencial de competitividad.

La intensidad en la colaboración público-privada será fundamental para que se alcancen los propósitos marcados en el presente programa. La potencialidad de la colaboración público-privada deberá quedar demostrada inicialmente en el propio programa de actuación, pues las actuaciones en infraestructuras, equipamientos, servicios y procesos deben cubrir tanto el ámbito público como el privado.

Las acciones se articulan a través de convenios de colaboración entre las administraciones local, autonómica y estatal y los sectores del destino para la cofinanciación a partes iguales de las inversiones y se destinarán prioritariamente a aquellos equipamientos y servicios que puedan aportar valor diferencial al destino, una gestión más intensa del destino y los atributos intangibles, y una colaboración público-privada más estrecha y de mayor impacto.

Los nuevos Planes realizarán esfuerzos especiales por articular adecuadamente los recursos y oferta del territorio mediante la realización de actuaciones integrales que, dirigidas a desarrollar un producto turístico orientado a segmentos determinados de clientes, permitan una adaptación del destino tanto con acciones sobre los elementos tangibles (infraestructuras, equipamientos,...) como intangibles (servicio, imagen, relación con el cliente, información,...)

En este sentido durante el año 2008:

- Iniciaremos la definición y desarrollo del plan **de Soporte al Desarrollo del Programa** con el propósito de identificar las oportunidades y recursos de alta potencialidad turística que puedan constituir la base de actuación del programa, desarrollar metodologías e instrumentos utilizados en el diseño y planificación de los productos, reforzar el proceso de marketing y comercialización de los destinos e impulsar un modelos de colaboración y cooperación en red entre los destinos participantes en el programa para el refuerzo mutuo **(DE1) (DE4)**

- Desarrollaremos la propuesta sobre las características que deben reunir los proyectos de Planes de competitividad de destinos **(DE2 y DE3)**, criterios de valoración, herramientas y procedimiento para su selección e implementación y se someterá a la aprobación de la **Conferencia Sectorial de Turismo** considerando los siguientes elementos:

- ✓ Los proyectos deberán ser liderados por la entidad de gestión de cada destino turístico

- ✓ Se definirá un proyecto de desarrollo de producto y su comercialización partiendo de una revisión estratégica del destino que involucre a todos los interlocutores relevantes.

- ✓ Articular la oferta de servicios turísticos públicos y privados, en torno a los factores de desestacionalización.

✓ Impulsar un modelo de gestión público-privado profesionalizado, 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.

✓ Impulsar el programa a través de un número limitado de proyectos piloto especialmente en destinos con marcada estacionalidad

Eje Entorno Competitivo

PROGRAMA MARCO NORMATIVO Y SIMPLIFICACIÓN

La irrupción de nuevas lógicas de gestión turística alejadas del modelo tradicional ha puesto de manifiesto la existencia de un marco normativo desalineado de la nueva realidad en la que desarrollan su actividad las empresas turísticas. La diversidad y heterogeneidad de legislaciones, normativas y procedimientos administrativos, tanto generales como específicamente turísticos, generan en ocasiones desventajas competitivas al engendrar costes innecesarios y limitar el dinamismo necesario para competir en la nueva economía turística.

El crecimiento de la competencia internacional hace necesario crecer en la denominada competitividad institucional que permita a las empresas competir en un entorno más adaptado a las nuevas exigencias. El Plan turismo 2020 insiste en la necesidad de fortalecer el entorno competitivo que permita construir un espacio y un clima favorables al espíritu emprendedor que incentiven la creación, el desarrollo y la mejora continua de las empresas turísticas, facilitando la competencia y la eficiencia en la actividad empresarial.

MOTOR DEL CAMBIO

Simplificación del marco legislativo y administrativo

El objetivo que se persigue en esta línea de trabajo es lograr una mayor aproximación del ordenamiento jurídico a la nueva realidad turística, la reducción de costes innecesarios mediante la simplificación y la reducción de cargas en los procesos administrativos que deben realizar las empresas turísticas, en especial, los dirigidos a la creación de empresas y a su adaptación continua al cambio y a la innovación.

El cumplimiento de este objetivo precisa la generación de consensos normativos con las autoridades competentes que consigan optimizar la estabilidad, claridad, simplificación y la mejora de la coherencia y aplicabilidad global del marco jurídico y administrativo en el que las empresas turísticas desarrollan su actividad.

Se trata fundamentalmente de un trabajo de coordinación con todas las autoridades con competencia en la materia para la supresión de obstáculos y cargas para la prestación de servicios turísticos, y muy especialmente, en lo que se refiere a servicios de intermediación, alojamiento y guías turísticos. Este trabajo se enmarca a su vez en la aplicación de la Directiva, publicada en el DOUE (L376/36, de 27 de Diciembre, de 2006) de Liberalización de Servicios, y el Plan Nacional de Reformas de España.

El objetivo es la supresión de al menos una cuarta parte de estos requisitos mediante su eliminación, atenuación o simplificación de la manera más homogénea posible. El instrumento para la consecución de este objetivo es el Grupo de Trabajo de la Conferencia Sectorial (Mesa de Directores Generales de Turismo) sobre ordenación normativa y simplificación administrativa en materia de turismo, que trabajará a instancias de la Administración Turística del Estado.

Con la simplificación del marco normativo y administrativo se avanzará en términos de competitividad institucional lo que nos permitirá crecer en términos de competitividad país y en productividad, claves para el futuro del sector turístico en un entorno de creciente competencia facilitando el acceso al sector de proyectos innovadores y competitivos.

En este mismo sentido en el año 2008:

- Se promoverá dentro del Grupo de trabajo de simplificación normativa de un **estudio sobre el estado de situación de la normativa sobre nuevos modelos de gestión hotelera y sobre normativa de alojamientos rurales (SIM1)**

- Se diseñará **un mecanismo de consulta online**, en colaboración con otras administraciones, **de facilitación de información de referencia sobre cuestiones normativas fiscales, laborales, ayudas, consultas y otras** con incidencia en el sector turístico **(SIM 2)**

- Se creará un **grupo de trabajo dentro del Pleno de la Comisión Interministerial de Turismo, donde realicen propuestas de creación o modificación normativas** sobre empleo, modalidades de contratación, Seguridad Social, negociación colectiva y condiciones de trabajo, que favorezcan la desestacionalización y la creación de empleo adecuado, estable y formado al sector turístico **(SIM 3)**

PROGRAMA CULTURA COOPERATIVA

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

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

La posición de liderazgo del turismo español y su dinamismo constituye la base de una acción decidida de cooperación turística internacional que permita a nuestras empresas competir mejor globalmente, fomentando la transferencia de conocimiento que nos lleven a obtener ventajas competitivas a través de sinergias y alianzas, y de esta manera ayudar a la consecución de objetivos globales de ayuda al desarrollo.

MOTOR DEL CAMBIO

Convenio entre el Ministerio de Medio Ambiente y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Este Acuerdo entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el Ministerio de Medioambiente se fundamentará en la necesidad de una visión integral de la sostenibilidad del modelo turístico español que incluya no sólo la visión de su mejora ambiental sino también la sostenibilidad económica y social. Su objetivo es **unir los esfuerzos de ambos Ministerios y sus recursos presupuestarios** con el fin de apoyar las estrategias y programas de actuación definidas en Turismo 2020, y cooperar en el Plan Director de sostenibilidad de la costa y la estrategia de adaptación y mitigación del cambio climático.

Los compromisos de colaboración de ambos departamentos deberán permitir entre otros:

- ✓ Promover proyectos de recualificación de destinos maduros de sol y playa que permitan el desarrollo de un modelo turístico de futuro basado en el mayor valor añadido y la sostenibilidad ambiental
- ✓ Desarrollar proyectos demostrativos sobre redes de destinos singulares y con un fuerte carácter ambiental y de sostenibilidad: Parques Naturales y Reservas de la Biosfera

✓ La plena incorporación del turismo a la estrategia nacional del Cambio Climático, a través de la Oficina Española de Cambio Climático y su adaptación a la realidad y necesidades del sector turístico

✓ El establecimiento de un sistema de indicadores de la sostenibilidad del turismo español

✓ Creación de una "Red de Cooperación sobre Turismo y Sostenibilidad" en España para impulsar compromisos medio ambientales en el sector

Las acciones cooperativas con otros Departamentos permitirán impulsar la función directora del turismo y la corresponsabilidad entre todos los agentes, un nuevo modo de adoptar, poner en práctica, y evaluar las decisiones a partir de un marco transversal de cooperación con todos los agentes.

En este mismo sentido en el año 2008:

▪ Se definirá en colaboración con los departamentos ministeriales implicados el primer **Plan de Acción Interministerial a favor del Turismo (PAIT 2009) (CC1)**, que deberá ser aprobado por el Consejo de Ministros. EL PAIT 2009 contemplará un conjunto de iniciativas interdepartamentales, un informe de evaluación y el análisis de las principales necesidades del sector turístico español relacionadas con las políticas de otros departamentos.

▪ Se creará una **Red de Antenas Ministeriales** que faciliten la comunicación en ambos sentidos de proyectos con relevancia para el sector, e impulsen la implicación en el Plan Horizonte 2020 de otros planes ministeriales. **(CC1)**

▪ Se creará los **Grupos de Trabajo de la Mesa de Directores Generales de ordenamiento del territorio y sostenibilidad turística** y de **Ordenación Normativa y simplificación (CC2)**

▪ Se establecerá un **mecanismo permanente de comunicación con el sector a través de la Comisión Ejecutiva del Consejo Español de Turismo** mediante una convocatoria regular que permita tratar temas de actualidad para el sector y la fijación de posiciones comunes **(CC3)**

▪ Se impulsará la **transferencia y difusión del conocimiento y de la tecnología turística española en el ámbito internacional (CC4)** mediante las siguientes acciones:

1. El liderazgo en los **procedimientos de normalización de servicios turísticos en el ámbito internacional**, el seno del Comité ISO TC/

2. La cooperación bilateral y multilateral para la transferencia de tecnología en materia de calidad, marketing y estadísticas especialmente en el área latinoamericana.

3. El impulso a las actividades y Encuentros Iberoamericanos a través de la plataforma tecnológica de la Red Iberoamericana de Expertos de Turismo REI y los centros de formación de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.

- Se desarrollará el **Plan Anual de Cooperación turística con Iberoamérica** dentro del Convenio Marco entre la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo AECID y la Secretaría General de Turismo **(CC4)**

PROGRAMA PLANES SECTORIALES DE COMPETITIVIDAD

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

Este análisis se hace especialmente relevante en algunos subsectores especialmente necesitados de una más rápida adaptación a los retos de la nueva economía turística, para los que mediante la diagnosis adecuada e integrada en el Plan de Turismo Horizonte 2020, se pretende que puedan conocer mejor su posicionamiento dentro de la nueva orientación al cliente, permitiéndoles elaborar, bajo los principio de liderazgo compartido público-privado, planes sectoriales de competitividad con el objetivo de un mejorar el posicionamiento estratégico de su actividad en el mercado global, y la obtención de ventajas competitivas diferenciadas y a las acciones de innovación más intensas favorecidas por un entornos de colaboración adecuado.

Se trasladará a los distintos subsectores turísticos los retos y desafíos planteados en el Plan 2020 dotándolos de Planes específicos de competitividad que doten de instrumentos y metodologías accesibles especialmente para las PYMES para garantizar la adaptación específica a cada sector de los objetivos de cada uno de los ejes del Plan 0812 y con ello crecer en competitividad, productividad y orientación al mercado.

Para ello en al año 2008:

- Se elaborará **una metodología específica para la elaboración de los Planes Sectoriales de Competitividad en el ámbito del Turismo 2020**, y **se identificará**, con el apoyo del Consejo Español de Turismo y de las asociaciones empresariales sectoriales existentes, **tres subsectores prioritarios** con necesidad de un reposicionamiento competitivo **(PS1)**

La metodología producto del estudio deberá garantizar que en cada sector se analicen las siguientes materias:

- ✓ las necesidades de conocimiento específicas y procesos críticos de gestión necesarios para la innovación y la atracción de talento

- ✓ el análisis del entorno de cliente-mercado, posicionamiento y respuesta para la mejora de valor en materia de productos y de su comercialización
- ✓ la relación de aspectos críticos relacionados con la dimensión de la sostenibilidad medioambiental y social
- ✓ propuestas de mejoras del entorno competitivo específico, marco normativo e incidencia en el sector de las diferentes políticas públicas.

PROGRAMA **ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

El análisis de las tendencias demográficas, sociales y medioambientales realizado en el Plan 2020 muestra que el cambio en el perfil de los turistas y en sus modos de viajar hace necesaria una adaptación que permita una mejor facilitación de la accesibilidad y movilidad de los turistas y de los servicios turísticos por todo el territorio, siendo esta materia clave para la mejora del entorno competitivo y para la valorización de los destinos turísticos.

Por todo ello se hace necesario el incremento de la capacidad de acceso a todo el territorio mediante una red de transporte radial, intermodal y sostenible, y la generalización del uso y acceso a las redes de comunicaciones de calidad, como dos de los aspectos estratégicos vitales para la creación de destinos emergentes y la adaptación de los sectores turísticos a la nueva economía turística.

Especial mención requerirá la mejora de la accesibilidad los turistas con movilidad reducida o discapacidad, que permita un Turismo para Todos, y la mejora de la expedición de visados turísticos que incorpore el análisis de los mercados potenciales de mayor valor para el sector turístico español y la mejora de las condiciones de la entrada de turistas en fronteras.

La inclusión de criterios de política turística dentro de, entre otras, las políticas de Infraestructuras y de Transporte o en de las políticas de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, tendrá una incidencia directa sobre la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos, facilitando el acceso eficiente y la movilidad de los turistas por todo el territorio.

Para ello en el año 2008:

- Se impulsará junto al Ministerio de Fomento y las Comunidades Autónomas la **mejora y modernización de la señalización en carreteras nacionales de los destinos turísticos** para su adecuación a las demandas del nuevo turista y la puesta en valor de nuevos destinos emergentes mediante el impulso al sistema de Señalización turística Homologada en las carreteras Estatales (SISTHO) **(AM1 y AM4)**

- Se incorporará al sector turístico a las iniciativas del **Plan Avanza para el desarrollo de la Sociedad de la Información** y de Convergencia con Europa, en colaboración con la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y en especial a la concesión de de ayudas para la formación en materia de e Business y comercio electrónico para empresas del sector turístico **(AM2)**

- Se identificarán los impulsos económicos concretos para la **implementación del Turismo Accesible en España**, particularmente en términos de clientes potenciales y de

los impactos económicos resultantes, a través de la impartición de cursos de formación a empresarios y profesionales del sector turístico, encaminados a fomentar la accesibilidad en los destinos y las empresas turísticas **(AM3)**

- En coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación se estudiarán las alternativas de **mejora en la eficiencia de los procesos de expedición de visados**. Para ello se elaborará un informe sobre el estado de situación de la demanda de visados turísticos en los principales mercados básicos y potenciales que permitan establecer prioridades, objetivos y acciones conjuntas de aplicación en la expedición de visados en los mercados de referencia estratégica para España. Los acuerdos que puedan obtenerse se elevarán para su aprobación por el Consejo de Ministros a través del Plan Anual Interministerial de Turismo 2009 **(AM5)**

Eje Liderazgo Compartido

PROGRAMA COMPROMISOS H2020

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

La metodología escogida para el diseño, redacción y aprobación del Plan 2020 basada en métodos de participación abiertos no puede finalizar con la aprobación de un documento cerrado. Por un lado, para la consecución de la meta propuesta se hace preciso difundir el planteamiento estratégico consensuado en el Plan y, por otro, hacer visibles los cambios y resultados obtenidos tras su puesta en marcha, con el fin de incrementar el compromiso de la mayoría de agentes en la consecución de los objetivos a largo plazo planteados en el Horizonte 2020, así como adaptarse a los cambios que la sociedad y nuestros clientes demanden de nosotros.

Para seguir garantizando la corresponsabilidad y el liderazgo compartido se desarrollará un cuadro de mando y un sistema de consulta y debate Turismo 2020 que recojan periódicamente los avances obtenidos y las opiniones, sugerencias y propuestas que permita incorporar los nuevos elementos de futuro a los programas del Plan, aprovechando los canales que se han establecido para su diseño, y muy especialmente la Web Turismo2020.es.

Para ello:

- Se diseñarán un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan la creación de **un cuadro de mando de cumplimiento de objetivos estratégicos del Plan** del Turismo Español Horizonte 2020. **(COMP1)**
- Adaptación del diseño y contenidos de la Web turismo 2020 dando cabida a nuevas funcionalidades y apartados acordes con la fase de ejecución , seguimiento y retroalimentación del propio plan, desarrollando **sistemas de consulta y debate Turismo 2020 que recoja periódicamente opiniones, sugerencias y propuestas** (COMP1)
- Creación de un **informativo digital periódico sobre novedades 2020** de periodicidad trimestral **(COMP1)**
- Estudio de un **sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos sobre el grado de cooperación público-privada** en el cumplimiento de los programas del Plan 0812 **(COMP3)**

▪ MARCO PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO DE LA SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO Y TURESPAÑA

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

4. CUADRO DE MANDO DEL PO-08 SGT

NUEVA ECONOMÍA			
OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	COMPROMISO
Generación e intercambio de conocimiento turístico	Creación de la Red de Inteligencia e Innovación Turísticas	Instituciones participantes de la Red	30
Incorporar las empresas turísticas a la nueva economía	Participación de las empresas turísticas en el plan de I+D+i turismo	Inversión en proyectos específicos de innovación turística	10,8 mill €
Adaptación de las capacidades de empresas y profesionales a los requerimientos de la nueva economía	Acciones de sensibilización y capacitación en habilidades y conocimientos para la innovación	Número de participantes	450

VALOR AL CLIENTE			
OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	COMPROMISO
Incrementar la calidad percibida por el cliente respecto de nuestros productos turísticos	Implantación de los sistemas y programas de calidad turística por las empresas y profesionales españoles	Nº de empresas y profesionales participantes y distinguidos	2.000
Definir nuevas líneas de productos, prioritariamente de contenido singular y valor emocional	Nuevo club de producto "Privilege Spain" dirigido a clientes de mayor nivel de gasto y alta rentabilidad	Número de productos PRIVILEGE comercializados	8
Impulsar un nuevo modelo de relación con el mercado y el cliente	Acciones de marketing relacional basado en la segmentación de clientes	Nº de consumidores alcanzados	7 millones
	Turismo 2.0. (Diseño de un nuevo Portal Inteligente 1ª Fase)	Fecha de entrega	31/12/2008
Posicionar el destino España en los mercados emergentes para el Horizonte 2020	Acciones con medios de comunicación en mercados emergentes	Valor publicitario equivalente	10 mill €

SOSTENIBILIDAD DEL MODELO			
OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	COMPROMISO
Aumentar el compromiso de la actividad turística con la buena conservación del medio ,el uso eficiente de los recursos y la responsabilidad social	Desarrollo de nuevas experiencias integrales de referencia en sostenibilidad	Nº de iniciativas públicas y privadas participantes en los proyectos de referencia en turismo sostenible	40
Impulsar modelos de reforma y rehabilitación de la oferta turística de los destinos maduros	Inversión en modernización de infraestructuras públicas y privadas	Inversión total e inducida (€)	210 mill €
Impulsar la planificación y gestión de los destinos desde una orientación estratégica	Aplicación de herramientas y metodologías de planificación estratégica diseñadas en destinos	Nº de destinos participantes	25
Especialización en productos competitivos de los destinos para la desestacionalización y el reequilibrio	Planes de Competitividad de Destinos	Aprobación del Proyecto por la Conferencia Sectorial de Turismo	31/12/2008

ENTORNO COMPETITIVO			
OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	COMPROMISO
Simplificación y reducción de cargas en los procesos administrativos que deben realizar las empresas turísticas	Generación de consensos normativos con las autoridades competentes sobre nueva regulación o modificación de la existente	% de reducción y simplificación de requisitos por todas las CCAA	25%
Mayor de influencia y compromiso del turismo con el resto de las áreas económicas y sociales que forman parte de la responsabilidad pública	Convenios y acciones cooperativas con otros departamentos ministeriales	Nº de proyectos 2020 cofinanciados	7
Facilitar el acceso eficiente a los servicios turísticos españoles y la movilidad de los turistas por todo el territorio	Mejora en la eficiencia de los procesos de expedición de visados en mercados emergentes objetivo	% de incremento en la concesión de visados turísticos en los mercados objetivo de la red de OETs	20%

LIDERAZGO COMPARTIDO			
OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	COMPROMISO
Incrementar el compromiso de la mayoría de agentes en la consecución de los objetivos largo planteados	Sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos sobre el grado de cooperación público-privada	Porcentaje de cofinanciación de otros agentes en la inversión del Plan Anual	60%
Promover un sistema de participación abierto en el diseño e implementación del plan	Sistemas de consulta y debate Turismo 2020 que recoja periódicamente opiniones, sugerencias y propuestas	Nº de nuevas altas en la Web turismo 2020	2.000