

Bases para el desarrollo del Programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socioterritorial.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

SECRETARÍA DE ESTADO
DE TURISMO

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción | 2 |
| 2. Objetivos del programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socioterritorial | 4 |
| 2.1. Orientaciones prioritarias Plan del Turismo Español Horizonte 2020 | 4 |
| 2.2. Objetivos del Programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socioterritorial. | 5 |
| 2.3. Líneas de actuación del programa. | 5 |
| 3. Identificación de productos turísticos | 8 |
| 4. Definición de orientaciones de actuación para los productos turísticos | 10 |
| 4.1. Orientaciones básicas: diferenciación y especialización. | 10 |
| 4.2. Modelo de actuación para la diferenciación y especialización de los destinos turísticos. | 11 |
| 4.3. Alcance de las actuaciones. | 14 |
| 5. Modelo de gestión del programa | 16 |
| 5.1. Iniciativa y presentación de propuestas y planes | 16 |
| 5.2. Proceso de evaluación. | 16 |
| 5.3. Formalización del convenio. | 17 |
| 5.4. Seguimiento del plan. | 17 |
| 5.5. Plan de acciones complementarias. | 17 |
| 6. Criterios de evaluación y selección | 19 |
| 6.1. Identificación y priorización de criterios. | 19 |
| 6.2. Guía para la aplicación de los diferentes criterios. | 20 |
| 6.3. Ponderación de los diferentes subcriterios. | 32 |
| 7. Conclusiones | 33 |
| ANEXO: Ejemplos de planes de actuación de productos prioritarios. | 34 |

1. Introducción

Los planes de excelencia o de dinamización han constituido una de las principales áreas de inversión de la Secretaría de Estado de Turismo desde su puesta en marcha a principios de los noventa. La demostración de su eficacia queda patente en el número de solicitudes que se han producido anualmente y en el volumen de inversión que están realizando las diferentes administraciones para la ejecución de los diferentes planes aprobados.

Las directrices de desarrollo en las que se ha basado la definición y ejecución del programa han ido evolucionando, de acuerdo a las necesidades de la competitividad turística y los resultados obtenidos por el programa. Estas reorientaciones han permitido, a lo largo de los años, cubrir nuevos objetivos y retos de los destinos turísticos, consiguiendo una orientación común en todas las Comunidades Autónomas.

A pesar de los avances producidos en los últimos años en el desarrollo de nuevos productos y destinos turísticos, España sigue teniendo su principal fuente de ingresos en el turismo de sol y playa, la curva de estacionalidad de la demanda apenas ha variado, y los índices de concentración de la demanda en los destinos del litoral o en los principales mercados (Gran Bretaña, Alemania y Francia) han seguido crecido. El mantenimiento de este modelo ha permitido que nuestro país siga alcanzando records de visitantes anualmente y que se mantenga en la posición de liderazgo internacional que actualmente ocupa.

Ahora bien, son diversas las reflexiones realizadas desde diferentes perspectivas que aconsejan modificar esta evolución y que alertan sobre la pérdida de competitividad internacional que están teniendo nuestros destinos por falta de adaptación a las nuevas tendencias de la demanda.

El recientemente aprobado **Plan del Turismo Español Horizonte 2020** establece como meta lograr en el año 2020 que el Sistema Turístico Español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social. Dicho plan revisa en profundidad el modelo turístico español y define nuevas estrategias de actuación con el propósito de que nuestro país mantenga e, incluso, refuerce su posición de liderazgo internacional.

La puesta en marcha de este plan requiere la revisión o desarrollo de los instrumentos adecuados. En este sentido el **Plan 0812**, que adapta y amplía los programas de la Secretaría de Estado de Turismo, contempla la revisión de los planes de Dinamización de Productos Turísticos. Siendo éste uno de los principales programas de inversión, debe incorporar todas aquellas orientaciones estratégicas consideradas en el plan, en sus diferentes apartados.

Las directrices prioritarias a tener en cuenta son aquellas relacionadas con los productos y los destinos turísticos. Estas quedan reflejados en los ejes de Valor al Cliente y Sostenibilidad del modelo, y dentro de éstos principalmente en las estrategias España experiencial y, naturalmente, Desestacionalización y reequilibrio socio-territorial. Ahora bien, otras estrategias vinculadas son Posicionamiento 2020 y Planificación y Gestión de los destinos turísticos.

Desestacionalización y reequilibrio socio-territorial, retos a resolver.

Desestacionalización y reequilibrio socio-territorial siguen siendo prioridades que debe asumir el Modelo Turístico español, para impulsar la mejora de la sostenibilidad y competitividad de nuestro país.

Los numerosos programas y planes de desestacionalización puestos en marcha en un gran número de destinos turísticos españoles han generado resultados dispares. En la gran mayoría de casos, se ha partido de la misma propuesta de valor y se le ha dado una orientación comercial distinta, en ocasiones desvalorizando el producto via precio, pero no se ha producido una revisión global de la oferta del destino, con objeto de adaptarse a las necesidades de los nuevos segmentos de demanda objetivo.

Una vez agotadas las oportunidades existentes para mejorar la estacionalidad de la demanda habitual, dado que la experiencia demuestra que mayoritariamente una determinada combinación de segmento-producto tendrá una determinada curva de estacionalidad para un destino y que los esfuerzos por modificarla tendrán un impacto limitado, es necesario establecer un nuevo enfoque de actuación.

Los nuevos programas de desestacionalización deben basarse en la captación de un nuevo segmento de demanda, complementario y compatible con los existentes, a través del desarrollo del producto turístico deseado por la demanda. Lo habitual será hacer este esfuerzo cuando el desarrollo del nuevo producto pueda incrementar la competitividad de los tradicionales, y en conjunto el destino mejore su sostenibilidad y el impacto económico-social generado.

La desestacionalización de la demanda en nuestros destinos, de acuerdo al enfoque definido, debe ser una prioridad de actuación porque no requiere un crecimiento de la oferta, incrementa el valor aportado por el destino y, por tanto, constituye un modelo de crecimiento enriquecedor.

Igualmente, **el reequilibrio socio-territorial** del turismo responde a una doble directriz de actuación:

- Favorecer el ritmo de **crecimiento competitivo de la oferta** en aquellos **destinos con mayor potencial** pero menor desarrollo.
- **Ofrecer al mercado nuevas propuestas de valor**, a partir de la puesta en valor de recursos y zonas de elevado potencial de competitividad.

Ahora bien, el reequilibrio territorial del turismo debe hacerse sobre la base de modelos turísticos competitivos y sostenibles, es decir, focalizando la actuación en el desarrollo de productos turísticos y respetando los criterios de sostenibilidad, que deberán aplicarse con mayor intensidad, especialmente aquellos que se refieran al impacto medioambiental.

Para facilitar la competitividad de los territorios, deberán hacerse esfuerzos especiales por **articular adecuadamente los recursos y oferta del territorio** objeto de la actuación, para transformarlo en producto turístico. Una adecuada planificación de las etapas de desarrollo y el compromiso de inversión pública y privada son condicionaes necesarias para el éxito. En diversas ocasiones, los esfuerzos realizados por las administraciones públicas han generado una mejora del atractivo del destino, pero no se han traducido en un incremento de demanda o rentabilidad, en parte por falta de un compromiso firme en la inversión privada.

Así pues, el presente programa debe ampliar sus modalidades de participación y contemplar nuevas áreas de actuación, con objeto de adaptarse al propósito de potenciación de nuevos productos turísticos y a las condiciones que establecen las diferentes realidades turísticas de nuestro país.

2. Objetivos del programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socioterritorial.

2.1. Orientaciones prioritarias Plan del Turismo Español Horizonte 2020

Los análisis de mercado realizados a raíz del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 ponen en evidencia que las nuevas tendencias que dominarán el mercado en los próximos años mantienen diversas contradicciones con el modelo turístico español actual y, por tanto, hacen necesarias las actuaciones correspondientes en todos los frentes. Las orientaciones prioritarias establecidas en el Plan del Turismo Español 2020 son:

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

Esta nueva orientación se sintetiza en los siguientes principios:

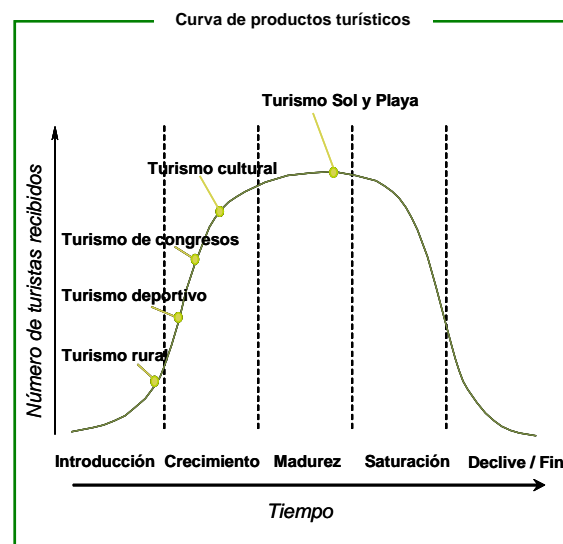
- *Planificación*
- *Equilibrio y recualificación*
- *Diferenciación*
- *Especialización*
- *Simplificación*
- *Compromiso*

Estas orientaciones reclaman una **actuación más sostenible en los destinos**, con el propósito de mejorar el valor aportado al cliente desde los productos turísticos. Sin duda, en muchos casos las actuaciones que se han venido realizando en los últimos años han tenido esta orientación, pero **es necesario intensificar la innovación, especialización y diferenciación en los destinos y productos turísticos para conseguir metas más relevantes a corto, medio y largo plazo.**

En este sentido, es necesario **adaptar el portafolio de productos turísticos a las nuevas tendencias de la demanda**, y este propósito debe constituir una de las prioridades fundamentales en los próximos años.

Teniendo en cuenta que el producto turístico en el que España alcanza el mayor nivel de competitividad se encuentra en fase de madurez, con los consecuentes impactos en rentabilidad económico-social, es necesario mejorar el posicionamiento competitivo de nuestro país en los restantes productos existentes o en nuevos productos turísticos.

El impacto final de este esfuerzo no debe verse únicamente reflejado en la realidad de los destinos turísticos, es necesario conseguir **resultados tangibles en el posicionamiento competitivo de nuestro país en los mercados internacionales, y en los nuevos flujos de demanda** que se pueda conseguir con este nuevo enfoque.



2.2. Objetivos del Programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socio-Territorial.

El objetivo general de este programa en el **Plan 0812** es “**revalorizar aquellos recursos que fomenten el equilibrio socioterritorial del turismo, creando nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año sobre la base de la diferenciación y especialización de los destinos turísticos**”. Así pues, será necesario adaptar el portafolio de productos turísticos ofrecidos por España a las nuevas tendencias de la demanda y actualizar el modelo de gestión de los destinos para mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, reforzar el posicionamiento competitivo internacional de nuestro país e incrementar la rentabilidad económico-social generada.

Los diferentes análisis realizados en el marco del Plan Horizonte 2020 han puesto en evidencia la debilidad que han demostrado los procesos de planificación y desarrollo de los destinos turísticos, e insiste en la **necesidad de revisar los principios, metodologías e instrumentos aplicados en la planificación y desarrollo de los destinos turísticos**. En este sentido, la referencia que ofrece más garantías es el mercado, las preferencias y expectativas de la demanda, que se deberá complementar con otros puntos de vista (sociedad, administración, empresarios,...) para asegurar la sostenibilidad del modelo.

En un entorno sectorial dominado por el mercado, **es necesario incorporar a los clientes en todos los procesos de toma de decisiones de los productos y destinos turísticos**. Naturalmente, esto tiene un impacto directo sobre la metodología de diseño de los productos turísticos, que deben ser la base de la planificación de los destinos turísticos. En este sentido, debe existir un cambio de tendencia. Mientras el mercado turístico estaba dominado por la oferta, el producto era una consecuencia de la actuación de los agentes en el destino (planificadores territoriales, urbanistas, arquitectos, empresarios, etc.). En un mercado de demanda, **el diseño del producto debe ser el referente de la actuación en el destino**.

Los productos turísticos están formados por un agregado de infraestructuras, equipamientos, servicios públicos, servicios turísticos y valores y atributos de imagen, que ofrecen en un determinado territorio y que el turista conforma y consume libremente, de acuerdo a sus necesidades y preferencias. La competitividad de un producto turístico está condicionada por la competitividad agregada de todos sus componentes. Aunque algunos componentes pueden tener un mayor peso o relevancia sobre la competitividad global del producto, finalmente ésta puede quedar condicionada por las carencias de otros componentes tal vez a priori menos relevantes. Así pues, partiendo de unos recursos o equipamiento de alto atractivo y potencial, es necesario que el resto de componentes cumplan con todos los requerimientos o atributos exigidos.

En síntesis, el **Programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socio-Territorial** debe dejar el tradicional enfoque a destinos de los planes de excelencia o dinamización y transformarse en un **plan de productos**. Este cambio de orientación estratégica podemos asimilarlo a un cambio de protagonista. La experiencia de otros sectores, tanto a nivel nacional como internacional, nos demuestra que aquellas organizaciones o industrias que no basan sus procesos de toma de decisiones en el mercado, acaban distanciándose de sus necesidades, con el deterioro consecuente en volumen de negocio y rentabilidad.

2.3. Líneas de actuación del programa.

El **Plan 0812** en el programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socio-territorial del turismo, plantea las siguientes líneas de actuación:

- Identificar diferentes oportunidades y recursos de alta potencialidad turística, que se orienten a la desestacionalización y reequilibrio socio-territorial.

- Desarrollo de programas de actuación público-privado cofinanciados que integren a diferentes administraciones competentes y el sector empresarial, en zonas o comarcas turísticas, sobre la base de rutas y productos temáticos experienciales, que vertebrén territorialmente recursos culturales y naturales de alto potencial con la oferta de servicios turísticos.
- Impulsar Planes de Competitividad de destinos de proyección internacional para la especialización de los mismos en productos turísticos con potencial de desestacionalización.
- Desarrollo de un modelo de colaboración y cooperación en red entre los destinos participantes en el programa para el refuerzo global de los diferentes productos a nivel nacional.

De acuerdo a estas prioridades, se configuran dos modelos de actuación:

- Plan de Competitividad de zonas o comarcas de alto potencial turístico.
- Plan de Competitividad de destinos turísticos de proyección internacional.

Los **planes de competitividad de zonas o comarcas de alto potencial turístico** deberán responder fundamentalmente al propósito de reequilibrio socioterritorial, y las actuaciones que se desarrollen deberán ir dirigidas a la puesta en valor de recursos turísticos de elevado potencial y a favorecer el desarrollo turístico de las zonas o comarcas turísticas que se seleccionen. Ahora bien, el contenido de los programas deberá limitarse a la configuración de los productos turísticos que se hayan definido. Algunas de las características más relevantes a tener en cuenta en esta modalidad son:

- Las zonas o comarcas que se propongan deberán disponer de un cierto tejido empresarial y volumen de demanda turística.
- Se favorecerán las actuaciones en zonas que puedan aprovechar las oportunidades que ofrecen otros destinos próximos ya desarrollados.
- Se deberán incluir actuaciones que impulsen la vertebración territorial de los recursos naturales y culturales.
- Se evaluará el potencial de demanda turística de la zona a corto y medio plazo, así como el impacto económico-social esperado por el plan de actuación previsto.
- Se evitará actuaciones en infraestructuras y equipamientos generales que no se relacione directamente con la competitividad de los productos turísticos, aunque apoyen el desarrollo socio-económico de la zona.

La orientación de este modelo de actuación pretende obtener un mayor impacto de las inversiones sobre la competitividad turística de nuestras zonas y destinos. La experiencia demuestra que la actuación sobre comarcas deprimidas económicamente o que no cuenten con los equipamientos e infraestructuras necesarias, genera un cierto efecto de dinamización pero un escaso impacto sobre los flujos turísticos. Por tanto, debe existir una evaluación rigurosa del potencial de impacto turístico de las actuaciones y focalizarlas sobre aquellos destinos que pueden generar una mayor contribución competitiva. Las actuaciones sobre zonas de escaso o mínimo desarrollo turístico únicamente se justifica en el marco de programa de inversión o revitalización socio-económica más amplia.

En determinados destinos o comarcas, el programa de actuación podrá tener como propósito cubrir una etapa inicial de desarrollo turístico, que difícilmente podrá generar turismo internacional en el corto o medio plazo. En estos casos, será especialmente relevante justificar el alto potencial de los recursos turísticos, respecto a los que se va a actuar, y las líneas de actuación que se van a impulsar desde los diferentes ámbitos competenciales y de gestión, para garantizar el desarrollo del destino a medio y largo plazo. Incluso en esta etapa,

la iniciativa privada deberá incorporarse al proyecto, en el nivel de implicación que corresponda.

Respecto a los **planes de competitividad de destinos de proyección internacional**, tendrá como propósito fundamental la especialización y diferenciación de los destinos turísticos en aquellos productos turísticos que se hayan calificado como prioritarios. Las principales características de esta modalidad serán:

- La definición de líneas de trabajo focalizadas a productos turísticos prioritarios: salud-wellness, naturaleza/montaña, reuniones, cultura,...
- La realización de actuaciones complementarias que orienten y refuercen las actuaciones en destino.
- La orientación de las actuaciones a reforzar la competitividad internacional de los destinos y a incrementar el flujo de demanda internacional de los mismos.
- La integración de las actuaciones en producto y marketing/comercialización en el programa de actuación.
- El aprovechamiento de los esfuerzos realizados por los diferentes destinos que tengan una misma especialización.
- La intensificación de la actuación público-privada y el refuerzo del modelo de gestión del destino.

Para facilitar el desarrollo de estos modelos y acelerar el ritmo de innovación, se ha previsto la puesta en marcha del **plan de soporte**. Éste tiene como propósito identificar las oportunidades y recursos de alta potencialidad turística que puedan constituir la base de actuación del programa, desarrollar las metodologías e instrumentos utilizados en el diseño y planificación de los productos turísticos, reforzar el proceso de marketing y comercialización de los destinos, e impulsar un modelo de colaboración y cooperación en red entre los destinos participantes en el programa, para el refuerzo mutuo. Esta actividad conjunta de soporte a los destinos permitirá una mayor eficacia en la ejecución de los planes de actuación de los destinos.

La iniciativa de diseño, desarrollo y gestión del plan de soporte, así como su financiación, corresponde a la Secretaría de Estado de Turismo. Periódicamente, se definirán las líneas de actuación que se consideren prioritarias en el plan de soporte, a partir de las cuales se establecerá el modelo de coordinación con los Planes de Competitividad de destino que en cada momento estén en vigor, previendo la participación de algunos destinos piloto en estos programas. La selección de los destinos participantes corresponde a la Secretaría de Estado de Turismo, teniendo en consideración el interés del programa de actuación del destino, respecto a las líneas de actuación consideradas prioritarias, el interés que el programa pueda tener para el conjunto de las Comunidades Autónomas y el impacto previsto del programa de actuación en la competitividad – sostenibilidad de nuestro país.

Los programas de actuación tendrán como propósito fundamental reforzar las capacidades y metodologías aplicadas para aplicar el programa de actuación que se haya definido. En la selección de los destinos participantes, además de los criterios mencionados anteriormente, se dará especial importancia al nivel de innovación o dificultad de desarrollo que implique el proyecto. En cualquier caso, la participación de los destinos en dichos programas será voluntaria.

El alcance de participación de los destinos no tendrá que referirse necesariamente a todas las líneas y áreas de actuación que incluya el programa de actuación. Normalmente se limitará a aquella o aquellas que resulten prioritarias. De esta manera, se facilitará que la mayoría de los destinos puedan beneficiarse de estos programas en algún momento de su vigencia.

3. Identificación de productos prioritarios

De acuerdo a las directrices establecidas en el Plan Horizonte 2020, España debe responder a los retos y oportunidades del mercado adaptando y enriqueciendo los productos actuales y diseñando nuevos productos. Se trata, en definitiva, de **crear más valor para el cliente en los productos tradicionales y de diseñar nuevas propuestas** que presenten al mercado una atractiva oferta de experiencias diferenciadas de la competencia y en línea con las nuevas exigencias del mercado.

Para asegurar el crecimiento enriquecedor y competitivo, es necesario alcanzar una **combinación equilibrada de productos turísticos**, a nivel general de España y a nivel particular de los destinos turísticos. Es decir, no se trata más que de aplicar el modelo de toma de decisiones que ya está funcionando con éxito en otras industrias, en las que la innovación en los productos constituye el principal motor de crecimiento del mercado. En este enfoque será necesario reforzar las aportaciones de los **productos tradicionales**, impulsando aun más la creación de valor de dichos productos, pero también se deberá considerar la necesidad de realizar inversiones de futuro para favorecer la competitividad de **nuevos productos**.

La **innovación en el portafolio de productos turísticos** debe basarse en la identificación de las oportunidades y recursos de alta potencialidad turística, que impulsen la desestacionalización y reequilibrio socioterritorial. Este trabajo ya ha sido iniciado desde Turespaña, a través de los estudios de mercado que se han venido desarrollando en los últimos años. Las conclusiones obtenidas ofrecen unas orientaciones claras sobre las prioridades de actuación en determinados ámbitos, y en los próximos años estos trabajos se irán completando y renovando.

En etapas anteriores, muchos destinos españoles han adoptado la diversificación como directriz principal para la mejora de su competitividad, con el propósito de aprovechar infraestructuras y equipamientos existentes para atraer segmentos de demanda diferentes a los tradicionales. Esta estrategia es adecuada mientras el nivel de competencia es bajo y el producto principal mantiene un ritmo de crecimiento intenso y garantiza una elevada rentabilidad. En la actual etapa, este modelo de crecimiento es insuficiente, pues no mejora la competitividad del producto principal ni garantiza resultados relevantes en los restantes productos. Los **principios** que deben dominar la planificación del portafolio de productos de los destinos son: **diferenciación y especialización**.

Para facilitar la generalización de este modelo de planificación, el Plan 2020 establece la definición de las siguientes categorías de productos turísticos:

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

El siguiente esquema muestra una clasificación previa de los productos turísticos, de acuerdo a las categorías definidas. De todas formas, en cada categoría se pueden encontrar productos con diferente posicionamiento competitivo y potencial de contribución competitiva futura. Las conclusiones del análisis pueden ser diferentes si se realiza para zonas o destinos turísticos concretos.

PRODUCTOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES

| INTERÉS ESTRATÉGICO | ALTO POTENCIAL | | INTERÉS ESPECÍFICO |
|---------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| Sol y Playa | Grandes Rutas Culturales | Convenciones Incentivos | Turismo Ecuestre |
| Cultura | Wellness/Salud | Turismo Premium | Turismo del Vino |
| Naturaleza / Rural | Golf | Senderismo | Turismo Idiomático |
| Turismo Senior | Deportes Náuticos | Gastronomía | Cicloturismo / BTT |
| Turismo Familiar | Turismo urbano | Turismo de Montaña | Deportes de Aventura |
| Circuitos / Touring | Cruceros | Turismo de Negocios | Stages Deportivos |
| Congresos | Short - Breaks | Eventos | Deportes de invierno |
| | | | Deportes Acuáticos |
| | | | Shopping |
| | | | Caza y Pesca |
| | | | Observación de Pájaros |
| | | | Otros Interés Especial |

Así pues, para poder ser más precisos en la toma de decisiones vinculadas a este programa, será necesario analizar la posición competitiva y el potencial de crecimiento de cada uno de los productos en cada uno de los destinos considerados. Pero en esta etapa es prioritario definir las **orientaciones de actuación para la mejora de la competitividad en cada uno de estos productos.**

La **adaptación del portafolio de productos a nivel España debe trasladarse a los destinos turísticos a sus diferentes niveles, Comunidades Autónomas, comarcas o zonas turísticas o municipios**, que deben orientar sus esfuerzos a impulsar un modelo turístico equilibrado, rentable, desestacionalizador y sostenible. El equilibrio en el portafolio entre productos de interés estratégico, de alto potencial o interés específico debe reflejar la distribución de la demanda entre productos maduros, en crecimiento y en introducción.

Cualquiera de los productos relacionados anteriormente ya existen en España y en otros destinos turísticos y, en muchos casos, la demanda potencial de los mismos puede resultar de gran valor para muchos destinos turísticos españoles, aunque en el pasado el principal vector de desarrollo turístico hayan sido los recursos naturales del litoral.

Para la configuración del portafolio de productos de los destinos turísticos, se deben tener en cuenta diversos factores, aunque se pueden destacar dos:

- Potencial de competitividad internacional de los recursos turísticos.
- Complementariedad entre los productos actuales y nuevos productos turísticos.

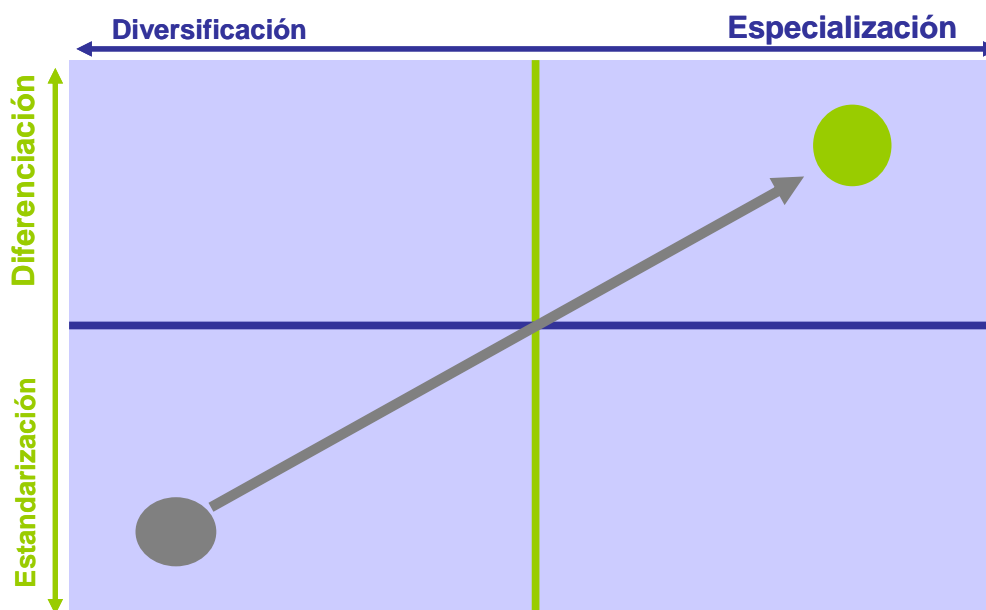
En ambos casos, se debe tomar como **referencia el mercado**, es decir, las preferencias de la demanda y sus expectativas respecto a los requerimientos que deben cumplir los productos turísticos.

Ahora bien, España no puede conformarse con el desarrollo de productos turísticos que respondan a los patrones establecidos a nivel internacional. Debe ir más allá, debe **apostar por innovar** en dichos productos de manera que pueda desarrollar ventajas competitivas, **a través de la diferenciación y la especialización**. La estrategia de productos turísticos de nuestro país, desarrollada a nivel global a través de los diferentes destinos turísticos, debe permitir mantener el liderazgo internacional de nuestra oferta.

4. Definición de orientaciones de actuaciones para los productos turísticos.

4.1. Orientaciones básicas: diferenciación y especialización.

El modelo de actuación aplicado en una mayoría de destinos turísticos se ha caracterizado por el binomio de estandarización-diversificación. Estos conceptos deben ser sustituidos por los de especialización-diferenciación, en respuesta a los nuevos retos del entorno, lo cual repercutirá necesariamente no solamente en la fijación de las prioridades de actuación, sino en el contenido de las actuaciones que se acometan.



Estas nuevas orientaciones se deben concretar en nuevos modelos de actuación. Para ello, se han tenido en cuenta todas las aportaciones del Plan 2020, y las principales conclusiones que se extraen de numerosos estudios realizados por la SET y Turespaña, sobre un amplio abanico de productos turísticos. Entre estos, conviene destacar:

- Sol y playa
- Cultura
- Turismo de golf

- Wellness/Salud
- Turismo premium
- Turismo de montaña
- Deportes náuticos
- Turismo de reuniones
- Turismo del vino
- Turismo idiomático

En el desarrollo de estos trabajos, se han podido identificar diferentes oportunidades de actuación para nuestro país, y establecer un modelo de actuación para el desarrollo y posicionamiento competitivo de nuevos productos turísticos.

4.2. Modelo de actuación para la diferenciación y especialización de los destinos turísticos.

4.2.1. Introducción

El enfoque de gestión que se debe aplicar en un mercado en estadio avanzado de desarrollo, como es el turismo, es muy diferente al aplicado tradicionalmente en España, cuando el mercado estaba en ritmos de crecimiento muy elevados, la competencia internacional era menor y el crecimiento era consecuencia de la evolución del mercado. En esta etapa, la metodología de actuación debe estar previamente definida y su aplicación debe ser sistemática. Para ello, se prevé la realización de dos tipos de actuaciones:

- **Acciones de soporte.-** Son aquellas acciones horizontales que permitirán el desarrollo de la metodología de diseño y planificación del producto turístico.
- **Acciones en destino.-** Son aquellas acciones concretas que deberán llevar a cabo los destinos turísticos para mejorar su competitividad en productos turísticos especializados, de acuerdo a las orientaciones establecidas previamente.

La **Metodología de Referencia** que se define a continuación, se extrae de los trabajos sobre productos turísticos especializados realizados por la Secretaría de Estado de Turismo en colaboración con numerosos destinos turísticos en los últimos años. En este sentido, el método ya ha demostrado su aplicabilidad y capacidad de generar resultados, y podrá adaptarse sucesivamente a otros productos turísticos especializados.

Para el desarrollo de esta metodología de referencia y su adaptación a los diferentes productos y recursos turísticos españoles, se prevé la realización de **Acciones de Soporte** de carácter horizontal y de interés para todos los destinos turísticos.

En anexo se incorporan tres ejemplos de aplicación de esta Metodología de Referencia para los productos turísticos: salud / wellness, montaña y "MICE" (Meetings, Incentives, Conventions & Events). Las líneas y orientaciones de actuación que se establecen deberán tomarse como referencia por aquellos planes de competitividad que consideren como prioritario alguno de estos productos.

4.2.2. Metodología de referencia.

Los Planes de Competitividad en productos turísticos prioritarios deberán abarcar la globalidad de sus componentes, pero partiendo de la premisa que la competitividad y especialización de un producto turístico no depende únicamente de la atraktividad y

competitividad de sus recursos u oferta de alojamiento, sino de todo un sistema global de especialización temática que se basa en los siguientes ámbitos o ejes de actuación:



Seguidamente, se expone el contenido correspondiente a cada una de estos ejes y las líneas de acción tipo a realizar en los destinos. Posteriormente, se proponen otras líneas de actuación que podrán ser desarrolladas horizontalmente, con el propósito de elaborar las metodologías y herramientas de diseño y planificación de los productos turísticos.

Planificación, Organización y Gestión del producto especializado

La planificación, organización y gestión de un producto es un ingrediente fundamental de la competitividad y especialización de un producto turístico. Deberán estructurarse y organizarse las relaciones entre los agentes del sector de un producto turístico, así como con las entidades, asociaciones y administraciones públicas interesadas en el desarrollo del producto en su conjunto. El I+D+i se convierte en un aspecto determinante de la competitividad de un producto turístico especializado.

Las líneas de acción de referencia en destino son:

- Formación y Profesionalización – RRHH.
- Aplicación del Manual de Producto en destino.
- Fomento de la creación y mejora de la competitividad de empresas especializadas.
- Modelo de Gestión del producto turístico especializado, representativo y participativo.

Especialización del destino

Este eje afecta a la competitividad del escenario “destino” en su conjunto, que debe ofrecer los servicios y las condiciones de disfrute esperados por los visitantes. Enmarca todos los aspectos relativos al territorio y sus recursos como base del producto turístico especializado.

Se trata de actuar sobre áreas relacionadas con la capacidad del territorio de generar una experiencia diferenciada al turista durante su estancia en el destino. Requiere trabajar sobre áreas de competitividad de un producto turístico especializado como la

señalización, la accesibilidad, los servicios públicos, el embellecimiento de los núcleos urbanos, la gestión del medioambiente, etc.,...

Las líneas de acción de referencia en destino son:

- Mejora de la accesibilidad interna a los recursos y servicios turísticos especializados.
- Servicios públicos especializados / adaptados al producto.
- Aplicación de las medidas de seguridad recogidas en el Manual de Producto.
- Señalización: recursos y servicios turísticos especializados.
- Mantenimiento, potenciación y gestión de recursos turísticos especializados.

Marketing y comercialización del producto turístico especializado

Para incrementar los flujos turísticos especializados internacionales hacia España, mejorando la notoriedad, la imagen y el posicionamiento del producto entre sus clientes potenciales. Afecta al proceso de marketing y comercialización del producto turístico especializado y a la captación eficaz de los segmentos de demanda prioritarios que más interesen al destino especializado.

Las líneas de acción de referencia en destino son:

- Material de promoción por producto turístico especializado a nivel local / regional de destino.
- Sello de calidad y de especialización de la oferta turística especializada.
- Presencia online temática / especializada a nivel de destino.
- Información y atención al cliente antes, durante y después del viaje.

Especialización recursos / oferta temática

Se trata del eje vertebrador del producto turístico especializado. La competitividad de los recursos / oferta temática especializada es especialmente crítico para la competitividad global del producto. Los programas de actuación deberán garantizar la adecuación de los recursos / de la oferta temática a las expectativas y exigencias de los turistas internacionales especializados, para así permitir el pleno disfrute de la experiencia turística temática.

Las líneas de acción de referencia en destino son:

- Aplicación del Manual de Producto a los recursos / ofertas temáticas especializadas.
- Acciones de innovación de los recursos / ofertas temáticas especializadas.
- Acciones de puesta en valor y potenciación de recursos autóctonos relevantes.

Servicios turísticos especializados

Este eje pretende coordinar y adaptar los servicios turísticos especializados (alojamientos, restauración, comercio, oferta cultural y de ocio,...) a las necesidades y exigencias de la demanda turística especializada.

Las líneas de acción de referencia en destino son:

- Aplicación del manual de producto a los equipamientos y servicios turísticos para su adaptación a los requerimiento de especialización y diferenciación.
- Acciones de innovación de los servicios turísticos especializados.

4.2.3. Acciones de soporte de diseño y planificación de productos turísticos.

El desarrollo de la metodología de referencia para el diseño y planificación de los productos turísticos tiene como objetivo dar soporte a los destinos turísticos que lo requieran, para la adecuada definición e implantación de las actuaciones que deben permitirle alcanzar el nivel de especialización y diferenciación requerido.

Las actuaciones más relevantes que se realizarán o promoverán se relacionan a continuación por áreas:

- Planificación, organización y gestión del producto especializado
 - Manual del producto turístico especializado.
 - Creación de un club del producto y/o asociación turística especializada a nivel nacional.
 - Observatorio del producto turístico – cuadro de mando.
 - Análisis comparativo con respecto a los destinos especializados líderes a nivel internacional.
 - Fomento de la innovación del producto turístico.
- Especialización del destino
 - Modelo de sistema de señalización – homogenización.
- Marketing y comercialización del producto turístico especializado.
 - Modelo de marketing y comercialización del producto turístico especializado.
 - Orientaciones de imagen y posicionamiento del producto turístico especializado.
 - Modelo de información y atención al turista en destino.
 - Presencia en internet y marketing online.
 - Fidelización de la demanda especializada.

4.3. Alcance de las actuaciones.

Las orientaciones facilitadas en el presente documento constituyen una contribución significativa para garantizar la eficacia de las inversiones que se vayan a realizar. Ahora bien, para complementar el alcance de las actuaciones que se pueden incluir en los Planes de Competitividad seguidamente se definen:

- Componentes del producto turístico
- Limitación en las actuaciones

Componentes del producto turístico.

Seguidamente, se presenta una definición de los componentes que integran un producto turístico y que se pueden incorporar como alcance de los planes de competitividad. Ésta se divide en componentes pre-viaje, básicos, recursos turísticos y complementarios. Los primeros son comunes a todos los productos. Los recursos y complementarios pueden variar en función del producto/motivación de que se trate, tanto en lo que respecta a su nivel de importancia, como a las características o atributos del mismo. El listado que se ofrece no es exhaustivo ni limitativo.

- Componentes Pre-Viaje
 - Información sobre el destino y el producto
 - Marketing del producto, imagen
 - Comercialización del producto y destino
- Componentes Básicos:
 - Atención al turista en destino
 - Equipamiento receptivo y servicios públicos
 - Servicios receptivos: señalización, información sobre la oferta y recursos del destinos,...
 - Alojamiento
- Recursos Turísticos
 - Playa/Mar
 - Entorno natural
 - Recursos y oferta cultural
 - Otros recursos turísticos relevantes
- Componentes Complementarios:
 - Restauración
 - Comercio
 - Equipamiento complementario y de ocio
 - Equipamiento deportivo (puerto deportivo, golf,...)
 - Equipamiento de salud/wellness
 - Programa de eventos y actividades

Limitaciones en el alcance de las actuaciones.

Respecto a las limitaciones en el alcance de las actuaciones, conviene explicitar determinados ámbitos que en el pasado han demostrado no realizar contribuciones significativas a la competitividad turística del destino. Así pues, no se admitirá la incorporación de actuaciones destinadas a realizar obras de infraestructura general cuyo principal beneficiario sea la población residente o segunda residencia. No se contemplará la contratación de personal, excepto la gerencia del plan, ni tampoco actuaciones sobre el mobiliario urbano en general, campañas, proyectos o estudios no relacionados directamente con la mejora de la competitividad del producto, u otras actuaciones de inversión general..

En casos excepcionales, podrán contemplarse las siguientes actuaciones, siempre que cumplan todos los requisitos establecidos:

- Creación de eventos de cualquier tipo (fiestas, torneos...), exclusivamente si están directamente relacionados con el producto y su temática.
- Museos y centros de interpretación cuando cumplan los siguientes requisitos
 - Que esté íntimamente relacionado con el producto turístico
 - Que sea único en todo el territorio
 - Jugar un papel importante para el correcto desarrollo del plan
 - Tener la suficiente calidad técnica y capacidad de atractivo,
 - Disponer de un plan de viabilidad.
 - Los edificios o parcelas donde se actúe, tienen que ser de titularidad pública, o tener un convenio de cesión de al menos 25 años al Ente Local, en el momento de la firma del convenio.

De todas formas, respecto a estas actuaciones se evitarán las inversiones en edificios, limitándose el alcance a los equipamientos museísticos o de interpretación, que constituyan el contenido de los mismos.

5. Modelo de gestión del programa

5.1. Iniciativa y presentación de propuestas y planes

La convocatoria del programa es anual y los interesados deberán presentar el proyecto o programa de actuación, ante la Administración Autonómica correspondiente.

En esta nueva etapa, se amplian las opciones de iniciativa y presentación de proyectos a nuevos colectivos. Así pues, los programas podrán ser presentados por:

- Entidades locales o asociaciones sin ánimo de lucro constituidas por corporaciones locales.
- Asociaciones o consorcios de entidades locales, en colaboración con asociaciones empresariales.
- Grupos de acción local.
- Asociaciones empresariales, sin ánimo de lucro.

La iniciativa y presentación de un proyecto debe estar necesariamente respaldada por el correspondiente Programa de Actuación, cuya elaboración es responsabilidad exclusiva de la entidad o entidades proponentes, al igual que la obtención de la necesaria colaboración de las diferentes partes.

La iniciativa y gestión corresponde a los colectivos considerados de base local, aunque para su aprobación se requerirá la participación de todas las partes: Administración Central, Administración Autonómica, entidades locales y empresarios.

El guión del plan de actuación del destino debe ser similar al aplicado habitualmente, aunque incluyendo los apartados necesarios para dar respuesta a los nuevos criterios de evaluación. Al respecto, conviene destacar la justificación del producto o productos seleccionados, y el desarrollo de los conceptos de diferenciación y especialización aplicados a los mismos.

Será requisito imprescindible que los planes detallen suficientemente las actuaciones que se prevé realizar y que éstos estén suficientemente justificadas, valoradas y calendarizadas. Los programas de inversión tendrán una duración de 3-4 años.

El contenido del Plan debe incorporar el programa de inversiones que desde la iniciativa privada se tengan que realizar para adaptar sus equipamientos y servicios a los requerimientos de especialización y diferenciación de los productos turísticos. Éstas inversiones constituirá el compromiso y contribución fundamental de los empresarios al Plan.

5.2. Proceso de evaluación.

El proceso que se seguirá para la evaluación de los planes será similar al que se ha venido aplicando hasta la fecha, aunque introduciendo algunas adaptaciones necesarias. Las principales características del proceso de evaluación son:

- La evaluación se debe realizar sobre la base de un documento (Plan Estratégico) que fundamente sustancialmente la necesidad, propósito y contenido del plan, y en el que se detallen suficientemente las actuaciones que se vayan a realizar, adecuadamente justificadas, valoradas y calendarizadas.
- La evaluación del plan debe incluir el análisis y validación de todas y cada una de las actuaciones que se propongan. Las que no se evalúen positivamente deberán modificarse o quedarán excluidas del plan.

- Las Comunidades Autónomas remitirán un máximo de tres propuestas de planes, previamente calificadas como prioritarias. No se atenderán propuestas que no estén suficientemente fundamentadas y evaluadas con el detalle necesario y con arreglo a los criterios definidos en el presente documento. Al respecto, se deberán tomar en consideración las orientaciones establecidas en los planes estratégicos, de marketing o sectoriales de la propia Comunidad Autónoma.
- Posteriormente, la SET realizará la evaluación correspondiente del plan, de acuerdo a los mismos criterios y considerando las aportaciones realizadas por la evaluación de la CC.AA.

Respecto a este método, conviene insistir en la importancia que tendrá la evaluación de cada una de las actuaciones. El propósito es obtener, por un lado, una mejor coordinación en las actuaciones apoyadas y realizadas por las diferentes administraciones y, por otro, una actuación global más efectiva para la mejora de los productos turísticos seleccionados en cada caso.

5.3. Formalización del convenio.

El procedimiento que se aplicará para la formalización de los Planes de Competitividad será similar al aplicado hasta la fecha. Una vez aprobada en Mesa de Directores Generales la determinación de los proyectos y ratificada por la Conferencia sectorial, éstos se articulan mediante la firma de Convenios de Colaboración entre las diferentes partes.

El convenio contemplará la aportación que debe realizar cada una de las partes. Ésta deberá ser prioritaria para las cuatro partes previstas, incluida la iniciativa privada.

En el caso que la presentación del proyecto no haya correspondido a un colectivo empresarial, para evaluar su participación, se considerarán las aportaciones y contribuciones que realicen para la necesaria adaptación de sus equipamientos y servicios a los nuevos requerimientos de especialización y diferenciación de los productos turísticos. Dichas actuaciones, deberán estar adecuadamente detalladas en el programa que se presente en el momento de la firma del convenio.

El convenio deberá incluir como anexo el detalle del plan de actuación que efectivamente se vaya a ejecutar durante el periodo de vigencia del convenio, y la financiación prevista para cada una de las actuaciones.

5.4. Seguimiento del plan

El seguimiento de aplicación del plan se realizará a través de la Comisión que se constituya a tal efecto. En la misma, deberán estar presentes representantes de las diferentes partes firmantes, incluidos los empresarios.

Las actuaciones que se realicen en el marco del convenio se justificarán de acuerdo al procedimiento aplicado habitualmente. Para la justificación de la aportación empresarial, se deberá presentar un informe justificativo del cumplimiento y realización de las inversiones previstas en el Convenio.

5.5. Plan de soporte al programa.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos para el programa, se ha previsto impulsar un Plan de soporte en respuesta a los objetivos definidos en el Plan 0812 y de acuerdo a las necesidades identificadas para el cumplimiento de los objetivos del programa. Estas acciones podrán realizarse de forma directa por parte de la SET o a través

de los planes de actuación de los destinos, zonas o comarcas, con objeto de garantizar la puesta en prácticas de las orientaciones definidas para los diferentes productos, con apoyo de destinos piloto.

Una primera línea de actuación tendrá como objetivo **identificar las oportunidades y recursos de alta potencialidad turística** que puedan constituir la base del presente programa, de acuerdo a las nuevas tendencias de la demanda. Al respecto, se deberá actuar tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta, identificando nuevos perfiles de clientes con potencial de desestacionalización de la actividad turística y revisando el mapa de recursos de alta potencialidad de competitividad internacional. Estos análisis permitirán evaluar el potencial de desestacionalización y reequilibrio socio-territorial de los diferentes productos y zonas turísticas de nuestro país y, por tanto, constituirán la base de la priorización del portafolio de productos turísticos.

Otras actuaciones se centrarán en **desarrollar las metodologías e instrumentos utilizados en la planificación e implantación** de los planes de actuación en destino, haciendo especial hincapié en el proceso de definición y diseño de los productos turísticos y en su traslación a planes de actuación en destino. El propósito es conseguir la plena adaptación de los destinos a los requerimientos de la demanda, de acuerdo a las orientaciones definidas en el presente documento.

Así pues, se prevé la puesta en marcha de un modelo de colaboración con destinos piloto para el desarrollo de las actuaciones metodológicas e instrumentales definidas en los planes de actuación. Al respecto, la Secretaría de Estado de Turismo impulsará programas de trabajo vinculados a uno o varios productos turísticos concretos, a los que se podrán adherir un número limitado de destinos piloto.

Los resultados que se obtengan de estos trabajos podrán ser aprovechados por los destinos interesados para la preparación de sus respectivos planes de actuación, de manera que éstos garanticen la adecuada aplicación metodológica en los productos turísticos, correspondiendo a cada destino adaptarlas a su situación y realidad concreta.

Por otro lado, se podrán definir **acciones complementarias para reforzar el proceso de marketing y comercialización de los destinos**. Estas acciones se podrán poner en marcha en el marco del programa de actuación de Turespaña, en colaboración con las Comunidades Autónomas, e integrando a los diferentes destinos por productos turísticos prioritarios. Los destinos interesados podrán participar en estas acciones cuando se encuentren ejecutando la última anualidad, y tengan las anteriores cerradas y justificadas.

Para concretar esta colaboración, se podrá establecer un convenio de colaboración complementario que se focalice en el marketing y comercialización de los productos turísticos prioritarios.

Adicionalmente, se prevé el impulso de un **modelo de colaboración y cooperación en red entre los destinos** participantes en el programa, para el refuerzo mutuo de los diferentes productos a nivel nacional. Esta actividad conjunta de los destinos permitirá una mayor eficiencia y efectividad en la transmisión de conocimiento, identificación de buenas prácticas, realización de acciones formativas y ejecución de acciones de comunicación y comercialización. Esta cooperación se verá facilitada a través de una plataforma informática de soporte.

6. Criterios de evaluación y selección

6.1. Identificación y priorización de criterios.

Los criterios de evaluación y selección tienen como propósito poner en común las reglas que se van a aplicar para evaluar el atractivo de cada uno de los planes y argumentar y fundamentar la selección o nivel de apoyo dado a cada uno de ellos. Igualmente, permiten guiar a los interesados en el diseño de los planes y orientar su contenido a una mayor contribución competitiva.

El modelo de plan definido no tiene una visión de desarrollo económico, local o turístico de un determinado destino. Estas áreas competenciales corresponden a otras administraciones, que sin duda ya realizan los esfuerzos correspondientes. Los objetivos de estos programas son bastante más concretos y específicos, pero también más ambiciosos.

Partiendo de que la misión del Plan Horizonte 2020 es mejorar la sostenibilidad y competitividad del sistema turístico español, y el propósito de este programa pasa por conseguir un portafolio de productos turísticos que garanticen la competitividad internacional de nuestros destinos y mejoren su sostenibilidad, es imprescindible que los programas de actuación que se propongan cumplan los siguientes requisitos:

- Propongan actuaciones concretas sobre productos turísticos, de acuerdo a las prioridades establecidas.
- Constituyan aportaciones innovadoras a la realidad actual del sistema turístico español.
- Contribuyan a la diferenciación y especialización de los productos turísticos.
- Mejoren la sostenibilidad del sistema turístico español.
- Consigan la implicación necesaria de las administraciones competentes y cuenten con la correspondiente colaboración público-privada.

Una vez comprobado el cumplimiento de estos requisitos, el programa debe apoyar a los mejores planes. Al respecto, se propone los siguientes criterios, que se diferencian en su priorización, según se trate de zonas o comarcas de elevado potencial turístico o destinos turísticos de proyección internacional.

| Criterios | Zonas o comarcas | Destinos internacionales |
|--|------------------|--------------------------|
| Criterio 1: Nivel de prioridad asignada al producto respecto al que se pretende actuar. | 6 | 15 |
| Criterio 2: Nivel de innovación de la propuesta estratégica. | 15 | 10 |
| Criterio 3: Potencial de competitividad del producto turístico. | 6 | 10 |
| Criterio 4: Nivel de colaboración público-privada alcanzado. | 12 | 12 |
| Criterio 5: Nivel de cumplimiento previsto de los requisitos de demanda en el producto. | 12 | 12 |
| Criterio 6: Nivel de sostenibilidad del modelo. | 12 | 10 |
| Criterio 7: Integración del programa con otras áreas competenciales y de planificación, especialmente territorial y urbanística. | 12 | 8 |
| Criterio 8: Objetivos de impacto económico-social del programa. | 10 | 8 |
| Criterio 9: Calidad del programa de actuación propuesto. | 15 | 15 |

Estos criterios tienen como propósito principal priorizar los planes que se deben incorporar al programa, pero también complementariamente podrán fijar el nivel de involucración de la SET en el plan o el nivel de inversión que se prevé aportar en cada caso.

Naturalmente, aquellos planes que obtengan la máxima puntuación tendrán un mayor nivel de prioridad, frente a otros que tengan una puntuación inferior. Se deberá fijar un nivel de calificación mínimo, tanto para aquellos criterios que puedan considerarse filtro, como para el global de la puntuación. Respecto a este último, se considera un 70% como una puntuación mínima exigible para admitir los planes. Los criterios que se consideran filtro y sobre los que se debe obtener una puntuación mínima son:

| Criterio | Puntuación mínima exigida (%) |
|---|-------------------------------|
| Criterio 1: Nivel de prioridad asignada al producto respecto al que se pretende actuar. | 70% |
| Criterio 3: Potencial de competitividad del producto turístico. | 50% |
| Criterio 4: Nivel de colaboración público-privada | 50% |
| Criterio 6: Nivel de sostenibilidad del modelo | 50% |
| Criterio 9: Calidad del programa de actuación propuesto | 70% |

6.2. Guía para la aplicación de los diferentes criterios.

Seguidamente, se exponen los argumentos vinculados a cada uno de los criterios y las recomendaciones necesarias para su correcta aplicación.

Criterio 1

Nivel de prioridad asignada al producto respecto al que se pretende actuar.

Dada la necesidad de adaptar el portafolio de productos turísticos a la nueva realidad de mercado y a la potencialidad de los destinos, se deberán priorizar aquellos planes que estén vinculados a los productos turísticos prioritarios. En un apartado previo, se han dado algunas orientaciones al respecto, pero como resultado de los trabajos de apoyo que se vayan desarrollando, se podrán focalizar mejor estas orientaciones.

Considerando las diferentes opciones que pueda ofrecer un determinado destino turístico, se dará prioridad a aquellos productos que tengan un mayor nivel de complementariedad con otros productos turísticos, de manera que el destino en general se pueda ver beneficiado de las actuaciones realizadas en un producto concreto.

La definición del producto que se realice deberá tener en consideración el impacto del plan sobre la mejora de la desestacionalización de la demanda y, consecuentemente, la mejora de la rentabilidad económico-social esperada por el destino. Naturalmente, la competitividad del destino podrá requerir actuaciones sobre los servicios y equipamiento turísticos, para garantizar su adaptación a las características del nuevo cliente. Éstas deben tenerse en consideración, pues se valorará especialmente que sea la oferta existente en el destino la que obtenga el mayor impacto de incremento de la demanda.

Entre las actuaciones que se deberán desarrollar destacan:

- Identificar perfiles de clientes con potencial de desestacionalización de la actividad turística.
- Identificar los productos prioritarios, de acuerdo a la potencialidad de los recursos turísticos y las tendencias de la demanda.
- Establecer las directrices que deben cumplir los productos para alcanzar la competitividad-sostenibilidad deseada, tomando como referencia las preferencias y expectativas de la demanda.
- Realizar actuaciones que, orientadas a desarrollar el producto turístico deseado, impliquen una adaptación del modelo turístico del destino, asumido tanto por administraciones como por empresarios, así como el modelo de gestión del destino.

Subcriterios

- Nivel de prioridad del producto turístico considerado.
- Complementariedad del producto turístico con otros productos del destino.
- Objetivo de mejora de la rentabilidad y desestacionalización de la demanda.

Criterio 2 Nivel de innovación de la propuesta estratégica.

Identificación de los segmentos objetivo.

Partiendo del hecho que la base del éxito está en el mercado, la primera etapa del proceso de planificación de los productos y destinos turísticos debe ser conocerlo en profundidad. En el modelo de innovación que se propone, es tan importante conocer la demanda actual como la demanda potencial. En nuestro país, se han realizado determinados esfuerzos orientados a conocer la demanda actual, pero todavía esfuerzos insuficientes por conocer en profundidad la demanda potencial.

Lógicamente, este sesgo en las investigaciones tiene importantes implicaciones sobre el mantenimiento del actual modelo turístico. En la medida que, las aportaciones de la demanda tienen como base la clientela actual, se limita el proceso de innovación, pues las reacciones serán siempre sobre la base de lo que ya existe.

En esta nueva etapa, **los procesos de decisión deben basarse en investigaciones de la demanda potencial de los destinos turísticos**, que se podrá determinar en base a la evaluación del potencial de los recursos turísticos de un determinado destino, en contraste con el de los competidores, para un determinado segmento de demanda. Por ejemplo, el análisis de las oportunidades de nuestro país en el turismo de salud/wellness o en el turismo de montaña, permite identificar en qué segmentos de demanda tenemos más potencial de demanda y qué tipología o perfil de destinos tienen el potencial de competitividad, tanto nacional como internacional.

A un segundo nivel, se podrán realizar análisis más profundos sobre un determinado segmento de demanda y una determinada tipología de destinos, que permitirán evaluar en más detalle las características de la demanda potencial y los parámetros de producto que desea obtener dicha clientela. Este tipo de trabajo, debe constituir la base de las actuaciones de desarrollo y mejora de la competitividad de los productos turísticos.

Igualmente, la continua fragmentación de la demanda y las nuevas tendencias que van apareciendo en el mercado constituyen la base necesaria para que se puedan aplicar

modelos de segmentación innovadores. Los modelos de segmentación tradicionales, de carácter motivacional, se pueden complementar con un modelo por perfiles de comportamiento, actitudinales, ciclo de vida, estructura familiar o cualquier otro, que se fundamente en factores relevantes de mercado.

La orientación de los productos a un determinado segmento o nicho de demanda, permite ofrecer “productos experienciales” en los que hasta el último detalle esté pensado para un determinado perfil de cliente y orientado a generar experiencias únicas y singulares. Un ejemplo de esta estrategia lo constituye el Proyecto Premium, impulsado por la SET, que pretende aglutinar bajo la marca PrivilegeSpain un conjunto de productos-experiencias innovadoras y singulares que se dirigen a segmentos de demanda seleccionados a partir de investigaciones de mercado específicas.

Estas orientaciones generan un amplio abanico de alternativas y oportunidades que permitirán a nuestros destinos basar sus decisiones estratégicas en el mercado y las nuevas tendencias que van apareciendo.

Innovación de las propuestas de valor.

La diversidad de recursos y realidades con los que cuenta España debe constituir una de las ventajas competitivas de nuestro país, siempre que seamos capaces de poner en valor estos recursos y transformarlos en productos turísticos. **La anticipación al mercado, la proactividad y la capacidad de propuesta son las claves del éxito de nuestro país en el esfuerzo de adaptación o desarrollo de los productos turísticos.** Como sucede en otros sectores, los líderes mantienen su posición si consiguen llevar la iniciativa en el mercado e innovar en respuesta a las oportunidades del mercado. La innovación es compatible con la necesidad de seguir haciendo bien e incluso mejor lo que siempre hemos hecho.

El programa de desestacionalización y reequilibrio socioterritorial debe apoyar particularmente aquellas propuestas que resulten más innovadoras y que demuestren potencial para superar las propuestas de los competidores.

La principal fuente de innovación la encontramos en el mercado, es decir, en el conocimiento en profundidad de las necesidades de los diferentes segmentos de demanda y las tendencias dominantes en cada momento. A este ingrediente se deben añadir otros como la tecnología, los procesos de servicio, la oferta turística, el modelo de relación con el cliente o el modo de organización del viaje, entre otras tantas fuentes de innovación.

Con esta visión global del destino, será necesaria la aportación de numerosos agentes, profesionales y expertos para conseguir propuestas de valor innovadoras para los productos turísticos. La capacidad de generar estas propuestas es necesaria para construir el portafolio de productos que debe hacer a España el destino más competitivo y sostenible en el 2020.

La innovación debe aplicarse tanto para el desarrollo de nuevos productos turísticos, como para revitalizar los productos tradicionales. De hecho, así se ha venido haciendo en determinados destinos en los últimos años, por ejemplo, con el turismo wellness o el turismo de golf, que en su desarrollo han apoyado la competitividad de los destinos del litoral.

Ahora bien, en respuesta a los requerimientos de la demanda, en esta nueva etapa, los programas de actuación deben realizar aportaciones relevantes de competitividad al Sistema Turístico Español a través de propuestas innovadoras basadas en los principios de especialización y diferenciación.

Especialización de los productos.

La especialización del producto turístico en ocasiones es una oportunidad o una alternativa más para incrementar el valor aportado por un determinado destino. También en este caso la

especialización requiere la identificación y selección de un determinado segmento de demanda, que no esté siendo atendido por otros destinos o que ofrezca un suficiente nivel de atractivo.

En este sentido, la base de demanda que tiene actualmente nuestro país y la diversidad de recursos y oferta turística que ofrece, sin duda, pueden generar numerosas oportunidades que hasta la fecha no se están aprovechando suficientemente.

Las orientaciones que se obtengan de un **mejor conocimiento de la demanda deben constituir la base para el desarrollo del programa de inversiones de mejora de la competitividad de un determinado producto turístico**, pero no constituye la respuesta a la actuación que debe realizar cada uno de los destinos turísticos, puesto que en cada caso se deberá definir la estrategia de diferenciación adecuada. Es decir, el hecho de que diversos destinos decidan dirigir sus esfuerzos al mismo segmento de demanda, no quiere decir que tengan que realizar productos idénticos. Al contrario, **se trata de que España pueda ofrecer diferentes variantes de un mismo producto al mercado, lo que permitirá atender más demanda potencial, sin dejar de aprovechar las oportunidades de marketing y comercialización conjuntas.**

Aquellos destinos que en el pasado hayan impulsado estrategias de diversificación, pero que no hayan conseguido el nivel de competitividad deseado, deberán abordar un programa de especialización del destino, en el que sin perder peso los segmentos tradicionales, se lleguen a alcanzar los niveles de competitividad requeridos por el mercado en todos los atributos exigidos por los clientes, en aquellos productos que se consideren prioritarios.

Subcriterios

- Identificación de los segmentos objetivo.
- Innovación en las propuestas de valor..
- Nivel de especialización propuesto para el producto.

Criterio 3 Potencial de competitividad del producto turístico.

La evaluación de la potencialidad de un destino o producto turístico debe hacerse teniendo en consideración un ámbito global, nacional o internacional, puesto que **la competitividad internacional del Sistema Turístico Español es la prioridad del programa.**

Naturalmente, esta vocación internacional establecerá requerimientos especiales en la selección de los segmentos de mercado y en el diseño de los productos turísticos. Por tanto, la definición de los atributos de producto deberán ser más exigentes, para poder atraer a la demanda internacional, y deben cubrir todos aquellos parámetros y componentes que pueden ser valorados por la demanda.

Potencial internacional de los recursos turísticos.

Aquellos destinos que deseen obtener un elevado nivel de prioridad deberán justificar suficientemente el elevado potencial de sus recursos turísticos y del destino, en general. Naturalmente, en aquellos casos en los que la demanda internacional ya está llegando al destino, la demostración es más fácil, en los restantes casos serán necesarios los estudios y valoraciones correspondientes. Análisis de demanda o estudios “benchmarking” pueden ser

de gran ayuda en este propósito, además del propio soporte que faciliten los trabajos que regularmente realizan las comunidades autónomas y la Secretaría de Estado de Turismo.

Adicionalmente, será necesario justificar la adecuada orientación del plan de inversiones al aprovechamiento del potencial del destino.

Marketing y comercialización internacional

La **competitividad internacional del proyecto debe quedar reflejada en la planificación del producto, y el marketing y comercialización del mismo**. Sobre el primer punto, se insiste suficientemente en otros apartados. Conviene centrarse en este caso en el proceso de marketing y comercialización, que puede contener diversos de los atributos o componentes intangibles o secundarios a los que se hacía referencia anteriormente y, consecuentemente, debe contemplarse en el alcance del proyecto.

El modelo de marketing y comercialización que se desarrolle, que habitualmente deberá hacerse desde una concepción conjunta público-privada, deberá adaptarse a las exigencias correspondientes del segmento seleccionado y el producto definido. Naturalmente, se requerirá una actuación muy especializada y segmentada, que podrá estar adecuadamente apoyada por actuaciones más genéricas y de mayor alcance desarrolladas coordinadamente por otras instituciones o administraciones competentes.

España cuenta con una ventaja diferencial destacada por la amplia base de clientes y por la posibilidad de relacionarse con ellos con mayor facilidad que muchos competidores. En este sentido, la estancia de los clientes en el destino puede ser una ocasión de gran valor para conseguir una comunicación directa y enriquecedora con el mercado.

Objetivos de demanda establecidos.

La actuación de marketing y comercialización que se impulse debe tener objetivos realistas y tangibles. No es conveniente que sean excesivamente altos, es preferible que sean ambiciosos, pero realistas. Pero, sobre todo, deben ser objetivos consistentes con la estrategia global referida, es decir, deben permitir captar el cliente objetivo y con el perfil de preferencias y comportamiento previsto.

Para materializar este objetivo, no será suficiente con el impulso del plan de promoción correspondiente, sino que **será imprescindible que los empresarios adapten su estrategia de comercialización al nuevo modelo turístico** o a los cambios deseados en la demanda. La colaboración público-privada será, pues, imprescindible en la mayoría de casos, pero también la **actuación coordinada de las diferentes administraciones competentes**. Para realizar las adaptaciones correspondientes en el proceso de marketing y comercialización, hasta alcanzar los objetivos deseados, será necesario establecer los mecanismos e indicadores de medición del rendimiento de los recursos y esfuerzos invertidos en este apartado del programa.

Subcriterios

- Potencial internacional de los recursos turísticos.
- Programa de marketing y comercialización internacional.
- Objetivos de demanda establecidos.

Criterio 4 Nivel de colaboración público-privada alcanzada.

Dado el alcance del programa, la tradicional figura de la “gerencia del plan” puede resultar insuficiente para la consecución de los objetivos propuestos, tanto por el alcance de su actuación como por el propósito de permanencia del modelo de gestión. Aunque si es cierto que en determinados casos puede no resultar imprescindible, si será necesario o muy conveniente el impulso de un fórmula de gestión del destino basada en la colaboración público-privada.

Alcance de la colaboración público-privada y fórmula jurídica.

La potencialidad de la colaboración público-privada en el destino deberá quedar demostrada inicialmente en el propio programa de actuación, pues las actuaciones en infraestructura, equipamientos, servicios y procesos deben cubrir tanto el ámbito público como el privado. Todas las actuaciones que en un ámbito y otro se desarrollen deberán considerarse como contribuciones significativas para el plan y para el éxito del mismo.

En muchos casos, la consolidación del modelo de gestión del destino requerirá la puesta en marcha de una sociedad o la revisión de alguna figura ya existente. Este modelo de gestión tiene un doble propósito, por un lado, agilizar y ampliar el ámbito de gestión del destino, de acuerdo a los criterios de competitividad y sostenibilidad, y por otro lado, modificar el proceso de toma de decisiones y los criterios y argumentos en los que se sustentan.

El ámbito de actuación del modelo de gestión público-privado deberá cubrir además de las actuaciones en producto, el proceso de marketing y comercialización, de acuerdo a los criterios establecidos anteriormente.

Del análisis de diversas experiencias, se pueden extraer algunos de los factores clave del éxito de la colaboración público-privada, que no siempre requerirá figuras jurídicas especiales. Estos factores son:

- Compartir un modelo turístico para el destino.
- Compromiso de todos los agentes con una visión común del destino turístico.
- Disponer de un plan de actuación riguroso y realista en sus propuestas.
- Definir un modelo de negocio, productos/servicios y financiación, que garantice la sostenibilidad en el tiempo del modelo de gestión.
- Integrar un equipo altamente experto y profesional.
- Establecer fórmulas participativas para aglutinar las inquietudes y necesidades del sector.

Ahora bien, dependiendo del alcance del programa se deberá adaptar el cometido de la colaboración público-privada. No siempre será necesario que se refiera a la globalidad del destino, puesto que muchas veces puede ser más eficaz si su alcance se limita a aquellas áreas de actuación que resulten prioritarias.

Modelo de dirección y gestión propuesto.

La colaboración público-privada no puede limitarse a hacer conjuntamente aquellas actuaciones que son comunes o que se refieren únicamente a infraestructuras o equipamientos generales. Ésta debe garantizar que cada una de las partes cumpla con sus

compromisos, y que las actuaciones de los diferentes actores y agentes estén adecuadamente coordinadas.

Se valorarán especialmente aquellos casos en los que exista un firme compromiso de inversión de la iniciativa privada en aquellas áreas de actuación que, siendo de su responsabilidad, garanticen el cumplimiento de los requerimientos de producto exigidos por la demanda.

El establecimiento de unos indicadores o informes de seguimiento y comunicación sobre la evolución del plan, así como los mecanismos de participación más adecuados en cada caso, podrán constituir contribuciones relevantes para el éxito del plan.

Subcriterios

- Alcance de la colaboración público-privada.
- Fórmula jurídica propuesta.
- Modelo de dirección y gestión propuesto.

Criterio 5

Nivel de cumplimiento previsto de los requisitos de demanda en el producto.

Un producto que desee ser competitivo a nivel internacional debe cumplir dos condiciones fundamentales:

- Debe responder de forma eficaz y fiable a los requerimientos de la demanda, tanto los que se puedan considerar prioritarios como los que se consideren secundarios.
- Debe diferenciarse de la competencia, en atributos tangibles o intangibles que sean valorados y reconocidos por la demanda.

El proceso de diversificación que se ha impulsado en muchos destinos turísticos del litoral o del interior ha puesto en el mercado nuevos productos turísticos, que no cuentan con la competitividad internacional requerida. Estos proyectos han dado respuesta sólo parcialmente a algunos de los criterios requeridos por los segmentos de demanda correspondientes. Por ejemplo, muchos destinos del litoral han optado por desarrollar grandes equipamientos de reuniones, convenciones y congresos, considerando que son imprescindibles en el segmento correspondiente, pero no han adaptado suficientemente los establecimientos hoteleros, el modelo de marketing y comercialización, los servicios públicos o los servicios receptivos. El resultado es que efectivamente el destino puede acoger teóricamente clientela de este segmento, pero en la realidad no está preparada para responder a todos los requerimientos de la demanda.

En un entorno de competencia creciente, los atributos o criterios secundarios, e incluso de tercer nivel, adquieren una importancia mayor. Otro ejemplo lo tenemos en el turismo wellness. Muchos establecimientos hoteleros disponen de magníficas instalaciones para tratamientos y actividades wellness, pero la demanda encuentra a faltar unos servicios de calidad, siendo en ocasiones la principal carencia la falta de personal con la formación necesaria y el conocimiento de idiomas correspondiente, que permita ofrecer el servicio esperado por la demanda.

En otras ocasiones, las carencias pueden encontrarse en elementos complementarios como pueden ser la señalética, el material promocional o la información turística disponible sobre un determinado producto. Muchos de estos aspectos son, teóricamente, de más fácil

resolución, pero muchas veces pasan por alto para los agentes y responsables turísticos, puesto que para valorar su importancia hay que “ponerse en los zapatos del cliente”.

Nivel de detalle de los requisitos identificados.

En el cumplimiento de los requerimientos de producto no se deben tener en cuenta únicamente los relativos a la infraestructura, equipamientos o servicios públicos. Serán considerados igualmente todos aquellos que estando en el ámbito de la iniciativa privada, en los diferentes componentes o servicios que integran el producto turístico, constituyan requerimientos de productos prioritarios o complementarios por parte de la demanda.

Los programas de especialización deben contemplar tanto los elementos tangibles (infraestructuras, equipamientos,...) como intangibles (servicio, imagen, relación con el cliente, información,...), puesto que son habitualmente los segundos los que pueden requerir un mayor esfuerzo de la organización del destino. La experiencia demuestra que los proyectos de inversión incorporan suficiente información y detalle respecto a los componentes tangibles, pero son excesivamente genéricos o vagos en los atributos y componentes intangibles o secundarios. En ocasiones, esto se debe a la creencia de que los primeros requieren más inversión y, por tanto, se consideran más importantes, o por que la gestión de los segundos se entiende como una consecuencia de lo anterior o será una exigencia que acabará imponiendo el mercado. Los hechos demuestran que, ni una ni otra hipótesis son ciertas. Ni los elementos intangibles o secundarios requieren menos inversión en su conjunto, ni el mercado lo acaba imponiendo simplemente por inercia, puesto que no llega a producirse la oportunidad.

La adaptación de los elementos complementarios e intangibles requiere esfuerzos organizativos importantes y tiempo para su consolidación, y entretanto la inversión corre el riesgo de no generar el resultado esperado, pues el cliente no aprecia el valor de un producto si este no cumple con todos los atributos requeridos o dispone de alternativas más interesantes y menos costosas.

Plan de acción propuesto para el cumplimiento de los requisitos.

En la valoración de este criterio se deberá realizar un análisis en detalle del contenido de las actuaciones propuestas. Especialmente, se analizarán aquellas partidas de inversión en equipamientos o infraestructuras, con el propósito de calificar su nivel de prioridad en los requisitos de la demanda internacional y su aportación diferencial al producto turístico al que se vinculan. Será exigencia del programa que, estas inversiones serán prioritarias para la demanda y que su desarrollo incorpore todos aquellos componentes y elementos necesarios para el pleno funcionamiento del programa. No se podrán incluir aquellas actuaciones que, no estando plenamente justificada su ejecución, no esté completado el proceso de planificación y obtenidos todos los permisos correspondientes, o aquellos cuya ejecución no prevea su pleno funcionamiento durante, por lo menos, el 50% del periodo de vigencia del plan de inversiones. Las inversiones en infraestructuras o equipamientos no podrán representar más del 25% de la inversión total prevista. De manera excepcional, se contemplarán adicionalmente inversiones en mejora de la accesibilidad del destino.

Nivel de diferenciación de las propuestas realizadas.

Así pues, para realizar un diseño de producto fiable hay que partir del cliente, como fuente fundamental de información, pero conviene conocer muy en detalle los destinos competidores. Éstos nos ofrecerán mucha información sobre el tipo de respuestas que están dando a la demanda, lo cual podrá generar soluciones a problemas o dificultades que se puedan producir en el desarrollo de nuestros productos turísticos, pero es que además nos dará información sobre que requerimientos no están atendiendo adecuadamente y, por tanto, que oportunidades tienen nuestros destinos.

Sobre esta base, además se deberán definir los atributos y criterios de diferenciación de nuestros productos turísticos. Estos podrán ser de dos características:

- Naturales o autóctonos
- Artificiales o de desarrollo

Normalmente, en primer lugar se debe evaluar si la primera categoría es suficiente, puesto que ésta es más difícil de copiar. La segunda habitualmente puede ser más costosa y además menos sostenible, es decir, más fácil de copiar.

Subcriterios

- Nivel de detalle de los requisitos identificados.
- Plan de acción propuesto para su cumplimiento.
- Nivel de diferenciación de las propuestas realizadas

Criterio 6 Nivel de sostenibilidad del modelo.

La sostenibilidad turística tiene como propósito alcanzar una adecuada integración de la actividad y población turística con la sociedad y realidad local, y el equilibrio entre los diferentes impactos económicos, sociales y medioambientales.

La sostenibilidad debe ser un criterio que se incorpore en las diferentes etapas de planificación y gestión del destino turístico, tomando como referencia los requerimientos e inquietudes de todos los agentes que comporten unos determinados recursos y territorio. Los diferentes perfiles de necesidades y motivaciones de estos diferentes agentes deben tener su reflejo en el diagnóstico y planificación del destino. **Las administraciones, los empresarios, los trabajadores, las instituciones y la sociedad deben encontrar el canal de participación y aportación adecuado para poder realizar sus contribuciones y sugerencias.** La intensidad de esta consulta deberá ser proporcionada al alcance del programa de actuación.

La experiencia demuestra que existen muchos puntos en común entre los criterios de competitividad y sostenibilidad, y que en ocasiones la actividad pendiente es la comunicación con los agentes correspondientes. En este sentido, es necesario insistir en un mejor conocimiento y comprensión entre los agentes sociales y turísticos, y la realización de una labor continuada de información y diálogo.

Algunas de las actuaciones que se pueden realizar para la mejora de la sostenibilidad de los destinos turísticos, además de las directamente relacionadas con la competitividad del destino, son:

- Reducción del impacto ambiental y preservación del entorno.
- Integración de la sociedad y la actividad turística.
- Conservación del paisaje y recuperación de entornos naturales.
- Adaptación de la capacidad de carga de los recursos turísticos.
- Sensibilización ciudadana y educación ambiental.
- Recuperación y promoción de la artesanía y cultura local.

Subcriterios

- Medidas de mejora de la integración del turismo con la sociedad.
- Medidas de mejora del impacto medioambiental.
- Medidas de refuerzo de los recursos y patrimonio cultural autóctono.

Criterio 7

Integración del programa con otras áreas competenciales y de planificación, especialmente territorial y urbanística.

Los planes de actuación deben tener como meta la mejora de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos. Esta meta está condicionada tanto por decisiones que se toman en el ámbito turístico, como por muchas otras que corresponden a otros ámbitos competenciales, y que pueden condicionar el desarrollo a largo plazo de los destinos turísticos.

De acuerdo a las conclusiones del Plan Horizonte 2020, **el desarrollo de nuevas metodologías y criterios de planificación y gestión resulta imprescindible para conseguir un Modelo Turístico más sostenible**. Estas herramientas deben adaptarse a la fase de desarrollo en la que se encuentra cada destino, pues las necesidades son distintas según se trate de destinos emergentes, en crecimiento o maduros.

En esta nueva etapa, será especialmente relevante el contenido de la planificación territorial y urbanística del área de influencia del destino, así como los planes de inversiones en infraestructuras, equipamientos y servicios públicos complementarios al destino turístico. La evaluación de la capacidad de carga del destino y la evaluación de las implicaciones del crecimiento turístico y no turístico, del territorio de referencia, deben ser evaluadas en suficiente profundidad.

Así pues, los planes de actuación deberán involucrar a las diferentes administraciones competentes, en materia de producto y promoción, y evaluar otras áreas de planificación y gestión que puedan resultar relevantes.

Después de más de 50 años de desarrollo turístico en nuestro país, aquellos destinos o productos que tienen el potencial necesario para alcanzar una posición competitiva destacada, pero que hasta el momento no han conseguido concretar, deben realizar un trabajo muy riguroso si desean ocupar el puesto que realmente merecen. Igualmente, aquellos destinos en fase de madurez o que hayan visto descender su competitividad y rentabilidad.

Los planes no deben entenderse como actuaciones aisladas que se limiten a un territorio determinado. Deben estar integrados en programas de actuación más amplios, tanto respecto a inversiones en infraestructuras, equipamientos, etc o planes territoriales o urbanísticos, que puedan estar condicionando el futuro del destino, como en relación a los programas de marketing y comercialización que tengan las administraciones competentes (locales, CCAA), además de los propios planes de Turespaña.

Subcriterios

- Propuestas de mejora de la articulación del territorio y gestión de las problemáticas en el área de influencia del destino.
- Infraestructuras generales.
- Recursos humanos y formación.

Criterio 8 Objetivos de impacto económico-social del programa.

El plan que se presente deberá incluir una evaluación del impacto económico-social esperado por su ejecución. Dicha evaluación deberá partir de tres indicadores relevantes:

- Volumen de demanda y desestacionalización de la demanda.
- Gasto turístico y rentabilidad del turista.
- Empleo directo e indirecto generado.

Para la realización de estas estimaciones, se podrá partir de los resultados obtenidos en la investigación de la demanda y del análisis comparativo con otros destinos turísticos.

Para evaluar el nivel de cumplimiento de estos objetivos, se implantará un cuadro de mando que permita conocer la evolución de cada uno de los indicadores considerados, de manera que se pueda evaluar el nivel de impacto generado por la aplicación del plan.

En la evaluación de la rentabilidad, se deberán tener en consideración los impactos generados tanto desde el punto social como medioambiental.

Subcriterios

- Impacto sobre la desestacionalización de la demanda.
- Impacto previsto sobre el gasto turístico y la rentabilidad del turista.
- Impacto del plan sobre el empleo.

Criterio 9 Calidad del programa de actuación propuesto.

Todos los puntos anteriores deben quedar adecuadamente recogidos, argumentados y detallados en el documento de presentación del Plan de Competitividad del destino. Seguidamente, se expone el contenido orientativo que debe tener dicho documento:

- Identificación de los recursos turísticos del destino y evaluación del potencial internacional de los mismos.
- Identificar los segmentos de demanda prioritarios.
- Evaluar la competencia internacional.
- Identificar todos los componentes del producto turístico.
- Establecer las características básicas a cumplir en los diferentes componentes de producto.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de dichas características.
- Evaluar la capacidad de carga y ocupación del destino, y de sus diferentes componentes.
- Diagnosticar el nivel de competitividad internacional de los productos y el destino.

- Definir la matriz producto/mercado, y el nivel de prioridad de los productos en el portfolio del destino.
- Definir una estrategia de diferenciación y especialización de los productos turísticos.
- Identificar las áreas de actuación para la competitividad-sostenibilidad de los productos.
- Elaborar el programa de actuación por producto.
 - a. Identificación de líneas de actuación y actuaciones.
 - b. Detalle del contenido de las actuaciones.
 - c. Evaluación económica de las actuaciones.
 - d. Definición del calendario de actuación.
- Definir el modelo de colaboración público-privada.
- Evaluar el impacto económico-social de la implantación del plan.

Subcriterios

- Fundamentos de mercado y calidad de la investigación realizada.
- Calidad del diagnóstico realizado.
- Nivel de profundidad en el análisis de los productos competidores.
- Nivel de participación obtenido en el desarrollo del programa de actuación.
- Nivel de detalle del programa de actuación y coherencia del calendario propuesto.

6.3 Ponderación de los diferentes subcriterios.

| Criterios y subcriterios | Zonas o comarcas | Destinos internacionales |
|---|-----------------------|--------------------------|
| Criterio 1: Nivel de prioridad asignada al producto respecto al que se pretende actuar. <ul style="list-style-type: none"> Nivel de prioridad del producto turístico considerado. Complementariedad del producto turístico con otros productos del destino. Objetivo de mejora de la rentabilidad y desestacionalización de la demanda. | 3 - 3 | 6 5 4 |
| Criterio 2: Nivel de innovación de la propuesta estratégica. <ul style="list-style-type: none"> Identificación de los segmentos objetivo. Innovación en las propuestas de valor.. Nivel de especialización propuesto para el producto. | 4 6 5 | 4 3 3 |
| Criterio 3: Potencial de competitividad del producto turístico. <ul style="list-style-type: none"> Potencial internacional de los recursos turísticos. Programa de marketing y comercialización internacional. Objetivos de demanda establecidos. | 6 - - | 3 3 4 |
| Criterio 4: Nivel de colaboración público-privada alcanzado. <ul style="list-style-type: none"> Alcance de la colaboración público-privada. Fórmula jurídica propuesta. Modelo de dirección y gestión propuesto. | 5 4 3 | 5 4 3 |
| Criterio 5: Nivel de cumplimiento previsto de los requisitos de demanda en el producto. <ul style="list-style-type: none"> Nivel de detalle de los requisitos identificados. Plan de acción propuesto para su cumplimiento. Nivel de diferenciación de las propuestas realizadas. | 4 5 3 | 3 6 3 |
| Criterio 6: Nivel de sostenibilidad del modelo. <ul style="list-style-type: none"> Medidas de mejora de la integración del turismo con la sociedad. Medidas de mejora del impacto medioambiental. Medidas de refuerzo de los recursos y patrimonio cultural autóctono. | 4 4 4 | 4 3 3 |
| Criterio 7: Integración del programa con otras áreas competenciales y de planificación, especialmente territorial y urbanística. <ul style="list-style-type: none"> Propuestas de mejora de la articulación del territorio y gestión de las problemáticas en el área de influencia del destino. Infraestructuras generales. Recursos humanos y formación. | 5 3 4 | 3 2 3 |
| Criterio 8: Objetivos de impacto económico-social del programa. <ul style="list-style-type: none"> Impacto sobre la desestacionalización de la demanda. Impacto previsto sobre el gasto turístico y la rentabilidad del turista. Impacto del plan sobre el empleo. | 4 4 2 | 3 3 2 |
| Criterio 9: Calidad del programa de actuación propuesto. <ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de mercado y calidad de la investigación realizada. Calidad del diagnóstico realizado. Nivel de profundidad en el análisis de los productos competidores. Nivel de participación obtenido en el desarrollo del programa de actuación. Nivel de detalle del programa de actuación y coherencia del calendario propuesto. | 3 4 1 4 3 | 3 3 2 3 4 |

7. Conclusiones.

En síntesis, el Programa de desestacionalización y reequilibrio socio-territorial debe ir orientado a conseguir un **mayor equilibrio en el portafolio de productos** ofrecido a nivel internacional por el Sistema Turístico Español, reforzando la competitividad de aquellos productos con un mayor potencial de crecimiento y contribución, basando su posicionamiento competitivo en la **especialización y diferenciación**.

Se pretende que las actuaciones que se realicen cumplan con la misión del programa y que se basen en propuestas realistas pero **innovadoras**, que tomen como referencia el **mercado y el cliente**, e impulse el desarrollo de **nuevos productos turísticos** o mejoren la competitividad de los **actuales**.

La evolución que está teniendo el mercado y la diversidad de recursos turísticos con los que cuenta nuestro país generan un gran número de **oportunidades** que el sistema turístico español debe **aprovechar**. En ocasiones, el desarrollo del sector y los destinos han carecido de planificación previa, que ha facilitado el mantenimiento de la inercia y la reproducción del modelo conocido. La generación de **nuevo conocimiento** sobre oportunidades y nuevas potencialidades, y el desarrollo de **metodologías e instrumentos** de apoyo a la planificación debe ayudar a romper esta inercia.

Las propuestas que se impulsen deben surgir del **acuerdo entre las diferentes administraciones**, pero deben construirse sobre las nuevas directrices que establece el Plan del Turismo Español Horizonte **2020**. El impacto del presente programa será mayor en la medida que las actuaciones se impulsen coordinadamente para el conjunto del Sistema Turístico Español y tengan como referencia el **mercado**. En la medida que el programa se aleje de este modelo, el impacto será el propio de un programa de inversiones, pero las repercusiones sobre la competitividad internacional y sostenibilidad del modelo serán mínimas.

Sin duda, los resultados obtenidos hasta la fecha por lo planes de excelencia y dinamización han sido muy positivo para mejorar el atractivo de determinados destinos, para reafirmar la vocación turística de otros municipio o para mejorar la competitividad de los destinos más desarrollados. Estos mismos objetivos se pueden mantener, sin renunciar al propósito establecido para el programa en esta nueva etapa, aunque será necesario **asegurar el adecuado enfoque de los planes que se decidan acometer**.

El nuevo enfoque requerido de los planes posiblemente demandará menos inversiones en infraestructuras o equipamientos generales, pero requerirá un **mayor esfuerzo en 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 alcance.

Naturalmente, es necesario preparar esta nueva etapa, por lo que, se ha previsto desarrollar un **plan de soporte al programa**, de acuerdo a las líneas de actuación previstas en el Plan 0812. Estas acciones permitirán, entre otros objetivos, identificar nuevas oportunidades para la especialización y diferenciación de los productos turísticos seleccionados, de manera que facilite a los destinos la consecución de sus objetivos.

ANEXO

EJEMPLOS DE PLANES DE ACTUACIÓN DE PRODUCTOS PRIORITARIOS.

Ejemplo 1: Actuaciones prioritarias del Plan de Competitividad en turismo de salud / wellness

España puede competir con garantías de éxito en el mercado del turismo de salud internacional sobre todo como destino de talasoterapia y de “wellness”. El clima privilegiado, la buena accesibilidad en avión, la percepción de seguridad en el país y la calidad de algunas ofertas de talasoterapia y alojamientos con spa, especialmente en **Canarias, Baleares, Andalucía y Cataluña**, son atributos diferenciadores de la oferta española con respecto a sus competidores que cabe poner en valor.

En cambio, el potencial de España en el segmento del turismo de salud curativo tradicional parece ser, al menos a corto / medio plazo, menor, al menos mientras que no haya una mejor adaptación a los requerimientos del cliente internacional. Por otro lado, la imagen y el posicionamiento en origen (especialmente prescriptores y canal de intermediación) de la oferta de las estaciones termales españolas son significativamente peor a la de los países líderes Alemania, Suiza y Austria. Se percibe que pocas estaciones termales en España hasta ahora han adaptado sus instalaciones al cliente de prevención y/o wellness internacional.

Existe un cierto potencial de penetración de la oferta de estaciones termales en los mercados turísticos internacionales especializados pero siempre que la oferta esté adaptada a las necesidades y requerimientos de los flujos de demanda internacionales, especialmente al turismo de salud lúdico / wellness y que se trabaje de forma conjunta en la mejora de la competitividad del producto, mediante acciones coordinadas sobre todo en el ámbito del marketing y comercialización del producto.

A nivel de Comunidades Autónomas, Galicia es, hoy por hoy, la Comunidad Autónoma con la oferta más competitiva de estaciones termales para los segmentos de mercado prioritarios a nivel internacional. No obstante, otras Comunidades Autónomas y destinos específicos cuentan asimismo con ofertas competitivas de estaciones termales que deberían potenciarse a nivel internacional. Canarias es el destino con la mayor y mejor oferta de Centros de Talasoterapia de España. Cuenta con ofertas de muy alta calidad y está perfectamente adaptada a los segmentos de demanda internacionales. Ya goza de una imagen como destino ideal de talasoterapia. Andalucía, Baleares, Galicia, Cataluña y Murcia cuentan asimismo con ofertas de centros de talasoterapia muy interesantes que deberían ser prioritarios de cara a la promoción internacional. La oferta de alojamiento con spa es especialmente competitiva en Canarias y Baleares. En un segundo nivel, se sitúan Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana.

Seguidamente, se relacionan las actuaciones en destino que se consideran prioritarias:

Planificación, Organización y Gestión del turismo de salud / wellness

- Formación y Profesionalización – RRHH.
- Aplicación del Manual de Producto “Turismo de Salud / wellness” en destino.
- Fomento de la creación y mejora de la competitividad de empresas especializadas en turismo de salud / wellness.

- Modelo de Gestión del producto “Turismo de Salud / wellness”, representativo y participativo.

Especialización del destino en turismo de salud / wellness

- Mejora de la accesibilidad interna a los recursos y servicios turísticos especializados en salud / wellness.
- Servicios públicos especializados / adaptados al producto.
- Aplicación de las medidas de seguridad recogidas en el Manual de Producto.
- Señalización: recursos y servicios turísticos especializados en salud / wellness.
- Mantenimiento, potenciación y gestión de recursos turísticos especializados en salud / wellness.

Marketing y comercialización del producto “turismo de salud / wellness”

- Material de promoción por producto turístico especializado a nivel local / regional de destino.
- Sello de calidad y de especialización de la oferta turística de salud / wellness.
- Marketing directo y acciones de comunicación segmentadas.
- Creación de un portal de “turismo de salud / wellness” a nivel de destino.
- Información y atención al cliente antes, durante y después del viaje.

Especialización recursos / oferta temática

- Aplicación del Manual de Producto “Turismo de Salud / wellness” a los recursos / ofertas temáticas especializadas: Balnearios, Centros de Talasoterapia, Hoteles con Spa y Otras ofertas especializadas
- Acciones de innovación de los recursos / ofertas temáticas especializadas.

Servicios turísticos especializados

- Aplicación del Manual de Producto “Turismo de Salud / wellness” a los servicios turísticos especializados: Restaurantes, Comercios, Agencias Receptivas, Oferta de ocio temática, Oficinas de Turismo, Guías turísticos, Servicios de transporte
- Acciones de innovación de los servicios turísticos especializados.

Ejemplo 2: Actuaciones prioritarias del Plan de Competitividad en turismo de montaña.

Actualmente, España no es un país competitivo a nivel internacional para el turismo de montaña. No obstante, España tiene un elevado potencial en el mercado internacional como destino de montaña de primavera, verano y otoño.

De cara a la promoción del turismo de montaña en España en los principales mercados emisores internacionales, los **productos turísticos prioritarios de España deben ser el senderismo, la naturaleza en general, la observación de flora y fauna, la visita a los Parques Nacionales y descansar / desconectar**. Otros productos turísticos a potenciar son los deportes de aventura / de montaña, la escalada, el rafting y el BTT. Son los productos turísticos de montaña que más se consumen en verano y que tienen un mayor potencial de demanda en Europa. España podría convertirse en un destino de referencia con respecto a estos productos, siempre que realice un mayor esfuerzo de mejora de la competitividad y de especialización real, siguiendo el ejemplo de los países líderes Austria y Suiza. Dentro de esta gama de productos, el senderismo en España debe ser, sin lugar a dudas, el producto “estrella” y, consecuentemente, centrar los mayores esfuerzos de especialización.

En cambio, el **potencial de España por competir como destino de montaña de invierno / esquí especialmente entre los mercados emisores centroeuropeos es muy limitado**. A pesar de los grandes esfuerzos que se han realizado en los últimos años por mejorar la competitividad de las estaciones de esquí españolas, la gran competencia de las estaciones de esquí alpinas, más próximas a estos mercados y con una oferta realmente muy competitiva, limita significativamente el potencial de España por competir con garantías de éxito en este producto. Los esfuerzos de promoción del producto “esquí” deberían centrarse sobre todo en los mercados de proximidad (Portugal, Sur de Francia) y en aquellos mercados que tengan un más difícil acceso a la oferta de montaña de los Alpes, principalmente Reino Unido.

Seguidamente, se relacionan las actuaciones en destino que se consideran prioritarias:

Planificación, Organización y Gestión del turismo de montaña

- Planes de Especialización en productos turísticos prioritarios en destinos de montaña.
- Formación y Profesionalización – RRHH.
- Aplicación de los Manuales de Productos Turísticos especializados en destinos de montaña.
- Fomento de la creación y mejora de la competitividad de empresas en entornos de montaña. Fomento de la creación y mejora de la competitividad de empresas especializadas en productos turísticos prioritarios de montaña.
- Modelo de Gestión en destinos de montaña, representativo y participativo. Modelos de gestión en productos turísticos prioritarios.

Especialización del destino en turismo de montaña

- Mejora de la accesibilidad interna a los recursos y servicios especializados en turismo de montaña.
- Servicios públicos especializados / adaptados a los productos turísticos prioritarios en entornos de montaña.
- Aplicación de las medidas de seguridad recogidas en los Manuales de Productos Turísticos especializados.

- Señalización: recursos y servicios especializados en productos turísticos especializados.
- Mantenimiento, potenciación y gestión de recursos de productos turísticos especializados de montaña.

Marketing y comercialización del producto “turismo de montaña”

- Material de promoción por producto turístico especializado a nivel local / regional de destino.
- Sello de calidad y de especialización de la oferta de productos turísticos prioritarios de montaña.
- Marketing directo y acciones de comunicación segmentadas.
- Creación de un portal de “turismo de montaña” a nivel de destino. Creación de subhomes por productos turísticos prioritarios en destino.
- Información y atención al cliente antes, durante y después del viaje.

Especialización recursos / oferta temática

- Aplicación de los Manuales de Productos Turísticos especializados a los recursos / ofertas temáticas especializadas, en función de las prioridades de cada destino: senderismo, naturaleza, cicloturismo / BTT, observación de flora y fauna, deportes de nieve, MICE...
- Acciones de innovación de los recursos / ofertas temáticas especializadas.

Servicios turísticos especializados

- Aplicación de los Manuales de Productos Turísticos especializados a los servicios turísticos especializados: Alojamientos, Restaurantes, Comercios, Agencias Receptivas, Oferta de ocio temática, Oficinas de Turismo, Guías turísticos, Servicios de transporte.
- Accione de innovación de los servicios turísticos especializados.

Ejemplo 3: Actuaciones prioritarias del Plan de Competitividad en turismo MICE.

El turismo “MICE” es un producto turístico que, debido a su alta atraktividad, derivada sobre todo de su elevado potencial de desestacionalización de la demanda, el elevado gasto medio del turista “MICE” y el alto impacto económico en general en destino, ha centrado la atención de muchos destinos españoles en los últimos años, y especialmente grandes ciudades como Madrid o Barcelona ya tienen un elevado grado de especialización y competitividad a nivel internacional. Muchas otras ciudades de tamaño medio y destinos turísticos consolidados de sol y playa en España han realizado en los últimos años inversiones importantes en la creación de infraestructuras y servicios públicos para mejorar su competitividad con respecto a este producto. Iniciativas como el “Spain Convention Bureau” que engloba los principales destinos españoles especializados en “MICE”, han permitido estructurar y organizar la oferta y avanzar en temas como la planificación y promoción y potenciación de la comercialización conjunta.

No obstante, sigue habiendo un importante potencial y necesidad de mejora de la competitividad del producto “MICE” en España, para adaptarla a las necesidades y los requerimientos de la demanda turística internacional especializada. Especialmente en los ámbitos de la especialización, diferenciación e innovación de la oferta, pero también en el proceso y modelo de marketing y de comercialización, podrán y deberán realizarse todavía importantes actuaciones de mejora.

Seguidamente, se relacionan las actuaciones en destino que se consideran prioritarias:

Planificación, Organización y Gestión del turismo “MICE”

- Creación de “Convention Bureaus” a nivel de destino, representativos y participativos, especialmente en destinos no tradicionales.
- Formación y Profesionalización – RRHH.
- Aplicación del Manual de Producto “Turismo MICE” en destino.
- Fomento de la innovación del producto turismo “MICE”.
 - Especialización en subproductos: “teambuilding”, lanzamientos de producto, centros de formación, incentivos,...
 - Potenciación de la oferta en entornos no tradicionales: p.ej. destinos de montaña, destinos de interior / rural, ofertas de salas en espacios singulares, p.ej. bodegas, edificios históricos – monumentales, museos, estadios, edificios públicos singulares,...
- Fomento de la creación y mejora de la competitividad de empresas especializadas en turismo “MICE”, especialmente agencias receptoras, OPC’s, empresas de servicios especializados: traductores / intérpretes,...
- Modelo de Gestión del producto “Turismo MICE”.

Especialización del destino en turismo “MICE”

- Mejora de la accesibilidad interna a los recursos y servicios turísticos especializados en “MICE”.
- Servicios públicos especializados / adaptados al producto: pej. aparcamientos.
- Aplicación de las medidas de seguridad recogidas en el Manual de Producto.
- Señalización: recursos y servicios turísticos especializados en “MICE”.

- Mantenimiento, potenciación y gestión de recursos turísticos especializados en “MICE”.

Marketing y comercialización del producto “MICE”

- Material de promoción por producto turístico especializado a nivel local / regional de destino.
- Sello de calidad y de especialización de la oferta turística MICE.
- Marketing directo y acciones de comunicación segmentadas.
- Información y atención al cliente antes, durante y después del viaje.

Especialización recursos / oferta temática

- Aplicación del Manual de Producto “MICE” a los recursos / ofertas temáticas especializadas: Convention Bureaus, Palacios de Congresos, Hoteles especializados en “MICE, Centros de Reuniones y otras ofertas especializadas
- Acciones de innovación de los recursos / ofertas temáticas especializadas.

Servicios turísticos especializados

- Aplicación del Manual de Producto “MICE” a los servicios turísticos especializados: Restaurantes, Comercios, Agencias Receptivas, ofertas turísticas complementarias pej. campos de golf o estaciones náuticas, oferta de ocio temática, Oficinas de Turismo, Guías turísticos, traductores / intérpretes, Servicios de transporte.
- Acciones de innovación de los servicios turísticos especializados.