



Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada



Plan Global de
Desarrollo Turístico
de la Provincia de Granada



Índice

1. Introducción	5
2. Análisis de la situación actual	6
2.1. Análisis interno	6
2.1.1. Análisis de la oferta turística de la Provincia de Granada	6
2.1.2. Análisis de la demanda turística de la Provincia de Granada	72
2.2. Análisis externo	87
2.2.1. Principales tendencias del sector turístico a escala global	88
2.2.2. Estudio comparativo de otros destinos turísticos de referencia	118
3. Diagnóstico estratégico del destino	134
3.1. Visión del sector turístico granadino de la situación actual	135
3.2. Diagnóstico del turismo de la Provincia de Granada: análisis dafo	139
3.2.1. Análisis dafo I: el destino	139
3.2.2. Análisis dafo II: la oferta turística	141
3.2.3. Análisis dafo III: la demanda turística	144
3.2.4. Análisis dafo IV: la gestión del destino	145
3.2.5. Análisis dafo V: marketing y comercialización del destino turístico	147
4. El nuevo modelo de desarrollo turístico de la Provincia de Granada	149
4.1. Objetivos del nuevo modelo de desarrollo turístico de la provincia	149
4.2. Prioridades del nuevo modelo de desarrollo turístico de la provincia	152
4.2.1. La importancia de la marca global del destino turístico	153
4.2.2. La valorización de la oferta de productos turísticos del destino	154
4.2.3. La acción online del destino	158
4.2.4. La asistencia para la mejora de la competitividad del sector	162
4.3. Líneas y programas de actuación	163
4.3.1. Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino	165
4.3.2. Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos	167
4.3.3. Actuar sobre todos: las personas	168
4.3.4. Gobernanza y apoyo al sector turístico	169
5. Plan operativo	170
5.1. Descripción de los programas y actuaciones	170
5.2. Calendario	234
5.3. Control y seguimiento del Plan Global	241

1. Introducción

El turismo es un motor de desarrollo económico y social clave para los territorios, genera empleo, crea oportunidades empresariales en las ciudades y en los pueblos, fomenta las inversiones en infraestructuras, y genera ingresos sustanciales a través de los impuestos, entre otros beneficios. La actividad turística es capaz de revalorizar los recursos autóctonos e impulsar otras actividades productivas.

Concretamente, el sector turístico tiene un peso muy importante en la economía granadina y genera grandes beneficios, no sólo en el propio sector, sino también en todas aquellas industrias relacionadas en las que genera relevantes impactos económicos. En la Provincia de Granada el turismo aporta alrededor del 14% del Producto Interior Bruto (PIB) y en torno al 15% del empleo de manera directa, estimándose unos ingresos anuales generados por la actividad turística en la provincia por encima de los 2.500 millones de euros.

El objetivo principal de este *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015* es establecer las directrices correctas para que el desarrollo turístico de la provincia se asiente sobre las bases de la competitividad y la sostenibilidad medioambiental, económica y social.

Este documento, impulsado por la Diputación de Granada y por el Patronato Provincial de Turismo de Granada, pretende reflejar la situación actual del turismo en la provincia, tanto de la oferta del destino como de la demanda turística y su evolución en los últimos años, así como recoger las principales tendencias advertidas en el mercado turístico en el contexto global y algunas actuaciones que desarrollan otros destinos turísticos de referencia en ámbitos concretos de interés. Todo ello, como base para realizar un diagnóstico real del destino y del sector turístico granadino con el fin último de establecer el modelo de desarrollo turístico futuro de la provincia.

Este trabajo se concreta en un plan operativo para los próximos años en el que se identifican oportunidades concretas que permitirán, con la colaboración de todos los agentes involucrados en la actividad turística del destino, estimular la demanda y desarrollar el potencial turístico de la Provincia de Granada.

En el proceso de elaboración del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015* han participado numerosos agentes representantes de los distintos subsectores implicados en el turismo granadino. A todos ellos queremos trasladar nuestro agradecimiento por su inestimable colaboración.



2. Análisis de la situación actual

2.1. Análisis interno

2.1.1. Análisis de la oferta turística de la Provincia de Granada

A continuación, se estudian las principales variables de la oferta de la Provincia de Granada como destino turístico con el objetivo de obtener una visión global de los elementos que conforman la oferta de Granada; del posicionamiento de los productos turísticos del destino; la distribución de éstos en el territorio provincial; así como la estrategia promocional que ha venido desarrollando el territorio. Este análisis se basa en las conclusiones de las entrevistas celebradas con los diferentes agentes del sector turístico granadino, así como en fuentes de información de carácter secundario del mercado turístico, junto con otras relativas a la actividad turística de la provincia.

2.1.1. Análisis de la oferta turística de la Provincia de Granada

2.1.1.1. La oferta global del destino turístico

2.1.1.2. El posicionamiento de los productos turísticos del destino

2.1.1.3. Distribución de la oferta actual de productos turísticos en el territorio

2.1.1.4. Infraestructuras y servicios de apoyo

2.1.1.5. La estrategia promocional del destino

En primer lugar, señalar que en la gestión de la oferta turística de la provincia interviene un gran número de agentes de diversa naturaleza, tanto pública como privada. Las administraciones públicas, en el ejercicio de sus competencias, deben procurar la actuación coordinada de los diferentes agentes que componen la cadena de valor del sector para la consecución de diferentes objetivos mediante las siguientes actuaciones:

- Ordenación y regulación del sector turístico.
- Promoción y venta (comercialización) del destino turístico.
- Conciliación de los intereses públicos y privados del sector, mediante la provisión de instrumentos que faciliten la gestión coordinada de los recursos y productos turísticos.
- Intermediación y facilitación de las relaciones entre los principales agentes públicos y privados, de ámbito autonómico, nacional e internacional, del sector y entre éstos y la administración pública.

La competencia en materia de turismo aparece recogida en el art. 148.1. de la Constitución Española que expresa que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial. Por tanto, las Comunidades Autónomas pueden ser titulares de las funciones y

potestades públicas en materia de turismo. No obstante, la Administración Central tiene asignadas una serie de competencias que inciden de forma directa sobre el turismo como, por ejemplo, la promoción exterior del turismo en su doble perspectiva, el comercio exterior y las relaciones internacionales.

Por su parte, tal y como se ha indicado anteriormente, las Comunidades Autónomas (en este caso, la Junta de Andalucía a través de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte y la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía) tienen asignadas las competencias relativas a la ordenación y la promoción del turismo en su ámbito territorial:

- La ordenación del turismo en un territorio se refiere, entre otros, al régimen jurídico del sector turístico empresarial, de las actividades turísticas y de los establecimientos turísticos; a la delimitación de competencias en turismo de las administraciones públicas; a la formación profesional en materia turística; a la profesión de guías de turismo; a la acción administrativa en materia de inspección y régimen sancionador, o a la garantía y protección de los derechos del turista como usuario de servicios turísticos.
- La promoción persigue tanto la mejora de las condiciones de los recursos y de la oferta turística de un destino, como la difusión de sus características a los clientes potenciales para incentivar la demanda a través de programas y actividades de promoción y comercialización de productos turísticos y de la actividad turística empresarial.

Asimismo, las diputaciones provinciales y las entidades locales participan de forma activa en la gestión de los destinos turísticos, desarrollando un papel importante en esta materia, ya que son los niveles de la administración que tienen un trato más directo con los turistas. De este nivel de la Administración surgen los Patronatos de Turismo, los *Convention Bureau* o las Oficinas de Turismo que inciden en la oferta turística de un destino a través de la creación de productos turísticos e infraestructuras de diversa naturaleza; de la conservación, recuperación y puesta en valor de recursos turísticos; de su participación en la actividad promocional y de comercialización del destino; o de la acogida y atención de turistas, entre otros.

Con el objetivo de representar gráficamente los diferentes agentes involucrados en la gestión de la oferta turística de la Provincia de Granada, se emplea como base la **ruta de consumo del turista** que ordena estos agentes a través de las tres fases o momentos diferenciados de un viaje desde la óptica del turista: la fase de expectativa, la fase de experiencia y la fase de recuerdo - recomendación - repetición.

La concepción de la ruta de consumo del turista parte del entendimiento de la existencia de estos tres momentos diferenciados asociado a un viaje de naturaleza turística:

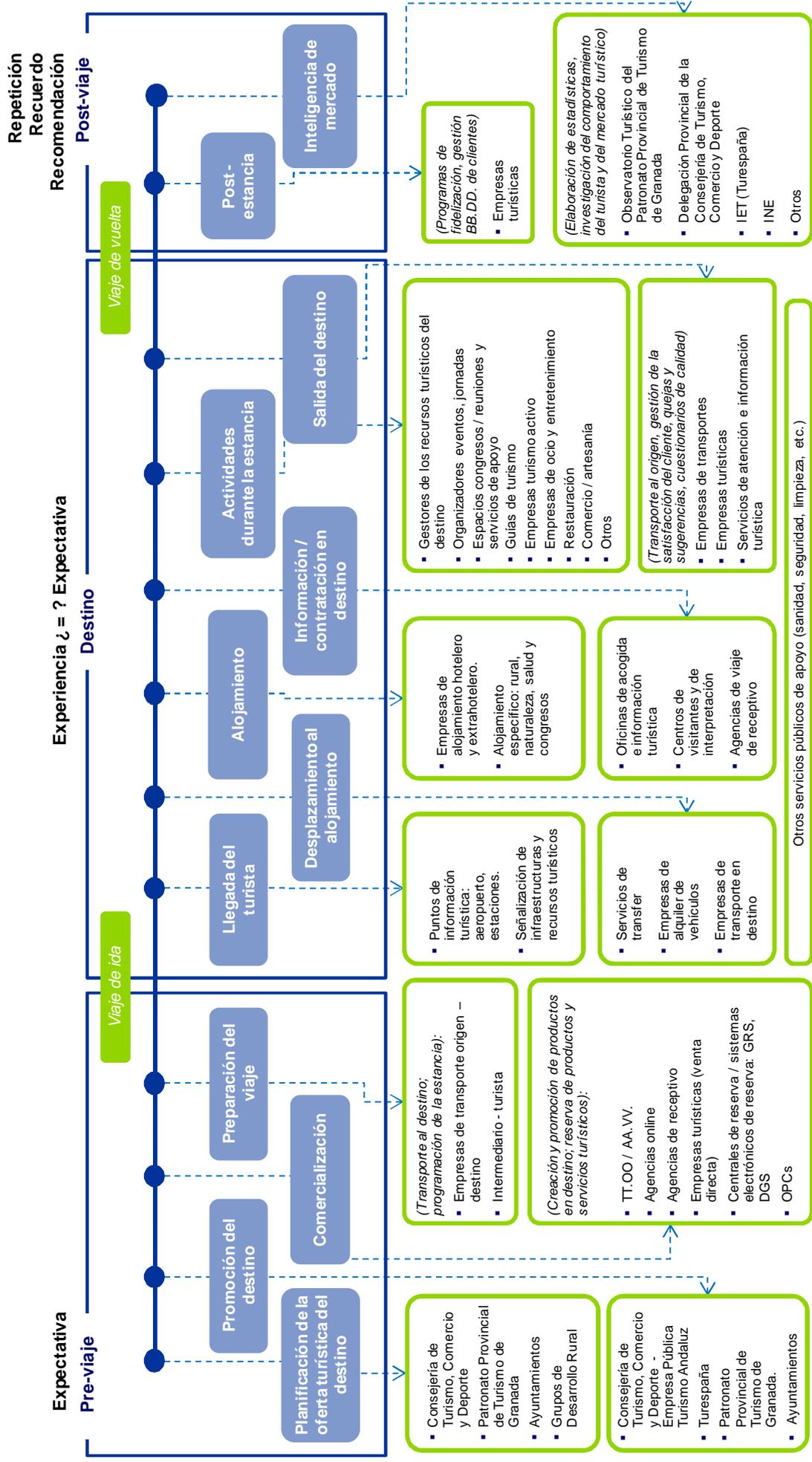
- Una **fase de expectativa**, previa al viaje en sí mismo, en la que el turista ha de seleccionar su destino y preparar la experiencia que espera tener con su viaje. En esta fase intervienen aquellos agentes responsables de la creación del producto turístico y de promoción y comercialización del mismo.
- Una segunda **fase de experiencia**, en la que el turista experimenta: observa, descubre, disfruta, comprueba, tiene sensaciones derivadas de su estancia en el destino, de las actividades que desarrolla y del contacto con los ciudadanos y entidades (públicas y privadas) con los que se relaciona durante ese tiempo. Durante esta fase crítica comienza a comparar su expectativa con la experiencia que está teniendo. En esta fase participan, entre otros, los servicios de acogida e información, las empresas proveedoras de servicios turísticos y los servicios públicos del destino.



- La tercera fase, una vez finalizado el viaje, se concreta en una nueva reflexión, más profunda, que se transforma en un **recuerdo**, que si es positivo, resultará en la **recomendación** del destino a otras personas y, en su caso, la **repetición** del viaje al destino. La relación entre las expectativas del turista previas al viaje y la experiencia en el destino incidirá en una serie de aspectos esenciales para los destinos turísticos:
 - Recuerdo del destino.
 - Recomendación del destino / “turistas prescriptores”.
 - Grado de satisfacción alcanzado por los visitantes.
 - Fidelización al destino – repetición de la visita.

A continuación, se representa gráficamente la ruta de consumo del turista que visita la Provincia de Granada, incluyendo las actividades de las tres fases mencionadas junto con los agentes involucrados en cada una de ellas.

Ruta de consumo del turista: agentes involucrados en la actividad turística del destino Provincia de Granada



El entorno de planificación de la actividad turística del destino

Por otro lado, y como punto de partida para la elaboración del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*, se refleja el entorno de planificación de la actividad turística que ha sido considerado, tanto a escala nacional como regional, en el que se plantean objetivos, líneas de actuación, iniciativas o líneas de trabajo que indiquen en el desarrollo del destino y en la actividad de los diferentes agentes del sector turístico granadino.

Los documentos de planificación y herramientas de intervención considerados son los siguientes:



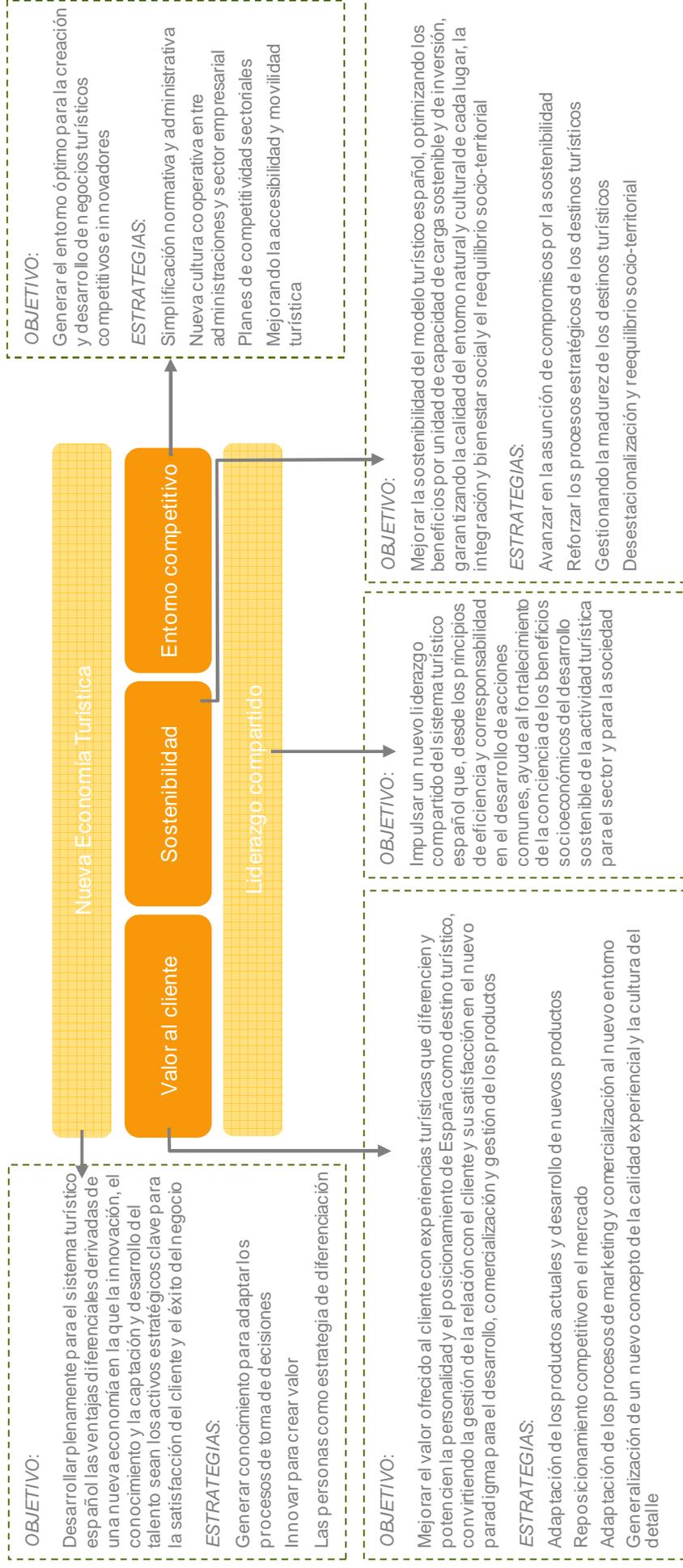
Planificación del destino

Plan de Turismo Español Horizonte 2020

Meta y orientación estratégica

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

Ejes clave de actuación



Planificación del destino

Plan General de Turismo Sostenible en Andalucía

2008 - 2011

Descripción del Plan

El Plan establece las principales necesidades, objetivos, prioridades y programas de acción y define el modelo y la estrategia de desarrollo turístico de la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como el fomento de los recursos turísticos de la región. Se trata del marco de desarrollo del turismo andaluz.

Objetivos

- Estructurar una política turística en sus diversas dimensiones de oferta y demanda, de dimensión territorial y ambiental, de incorporación patrimonial y de respuestas a los patrones de demanda del mercado.
- Desarrollo de estrategias y políticas turísticas que garanticen un modelo turístico sostenible desde el punto de vista social, ambiental y económico basado primordialmente en la diferenciación.
- Desarrollar un modelo turístico competitivo basado en la calidad total, la innovación y la formación.
- Fortalecimiento del sector empresarial turístico y creación de empleo.
- Establecer un proceso de integración entre Planificación y gestión.

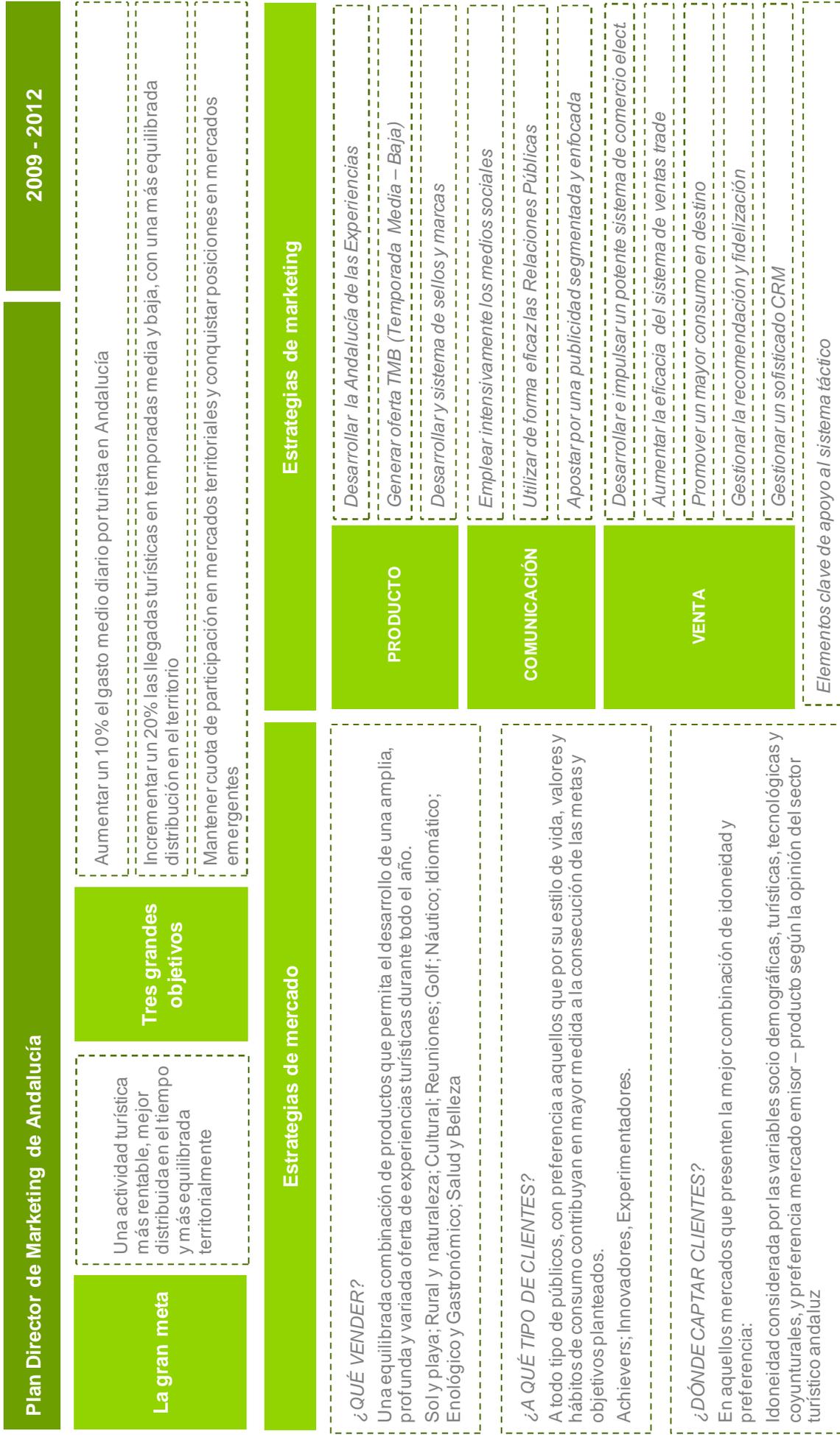
Líneas de actuación

1. Redefinición del posicionamiento competitivo
2. Adecuación de la estructura productiva a las nuevas necesidades
3. Fomento de la competitividad del sistema productivo local
4. Mejorar la coherencia y la eficacia en la actuación conjunta

Proyectos específicos

- Fomentar el desarrollo basado en la diferencia a partir del reforzamiento de la identidad del espacio turístico basada en el patrimonio natural, cultural y paisajístico.
- Habilitar un instrumento de análisis de mercados para orientar marcas y productos.
- Propiciar una mejora de la relación entre el mercado emisor y las empresas andaluzas.
- Actualización y adaptación de los destinos a las exigencias actuales en materia de calidad.
- Incorporación de criterios generales de accesibilidad.
- Apoyo a los segmentos específicos que refuerzan la identidad y reduzcan la estacionalidad.
- Disponer de una estructura de destinos prioritarios válida para cada segmento específico que sirva de referencia a los distintos agentes actuantes.
- Formulación de políticas diferenciales para cada uno de los grandes ámbitos del espacio turístico.
- Propiciar una incorporación corporativa y activa de los agentes sociales en la orientación de los destinos.
- Modernizar y fomentar la innovación en el tejido empresarial andaluz.
- Internacionalizar la empresa turística andaluza.
- Propiciar una mayor extensión en la estabilidad y la calidad en el empleo.
- Capacitación de los recursos humanos favoreciendo políticas de formación.
- Impulsar una cultura innovadora en productos y procesos en un entorno de integración ambiental.
- Establecer elementos de vinculación con las políticas patrimoniales (cultura y medio ambiente).
- Establecer los ámbitos de convergencia entre las políticas turística, comercial y deportiva.
- Establecer una iniciativa de turismo sostenible como marco para la colaboración con otras entidades en materia de fomento local.
- Fomentar la formación de clubes de productos.
- Establecer un ámbito de actuación común entre la política turística y la de ordenación del territorio, urbanismo y obras públicas.
- Concretar medidas de colaboración entre la política de control ambiental y la turística.
- Implantar sistemas de información turística integral adaptadas a la nueva política.
- Desarrollar un programa de valorización social del turismo por parte de los andaluces.

Planificación del destino



Planificación del destino

Instrumentos de intervención turística de la Junta de Andalucía			
Estrategia de Turismo Sostenible	Plan Turístico	Municipio Turístico	Plan turístico de Grandes Ciudades
<p>Conjunto integrado de actuaciones dirigidas a implantar un sistema de planificación estratégica en el territorio basado en la creación de nuevos productos o mejora del existente, fortalecimiento de la competitividad del sector local, aumento del atractivo del espacio turístico e implantación de sistemas y herramientas de gestión medioambiental.</p> <p>La Estrategia de Turismo Sostenible comprende dos iniciativas:</p> <p>Turismo Sostenible (medidas dinamizadoras y participadas de fomento, dirigidas a espacios con un importante potencial turístico que cuentan con recursos patrimoniales naturales o culturales de interés).</p> <p>Ciudades Turísticas (creación de espacios turísticos en redes de ciudades medias y a establecer o consolidar rutas culturales o itinerarios turísticos en los que, mediante una gestión integrada de los recursos patrimoniales en un marco geográfico coherente, sea posible ofertar productos de turismo de naturaleza, cultural o monumental de gran atractivo)</p>	<p>Acciones de ámbito territorial supramunicipal y municipal que pretenden el desarrollo de destinos turísticos bajo las premisas de la calidad y un crecimiento sostenible, coherente y solvente. Se trata de un modelo de actuación que en la actualidad ha sido sustituido por la Estrategia de Turismo Sostenible.</p> <p>El Plan Turístico contribuye a la mejora de la competitividad del sector turístico andaluz mediante actuaciones basadas en criterios de sostenibilidad y de máximo respeto y preservación del medio ambiente y de los recursos naturales y culturales de los distintos destinos, diversificando el producto con vistas a una desestacionalización de la oferta y la demanda y mejorando la calidad de los servicios públicos y privados que recibe el turista.</p>	<p>Muchos municipios andaluces se ven obligados a realizar un especial esfuerzo financiero, planificador y organizativo, debido al incremento en el número de usuarios que demandan la prestación de servicios municipales motivado por el flujo turístico.</p> <p>Dado que la Ley Reguladora del Régimen Local no prevé ningún mecanismo para compensar el desequilibrio financiero ocasionado por la sobreprestación de servicios municipales motivada por la afluencia de turistas, la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte ha creado la figura de Municipio Turístico cuya principal finalidad es la de corregir o al menos compensar los efectos negativos que la actividad turística les pueda acarrear a estos municipios.</p>	<p>El turismo urbano aparece como un segmento turístico en auge. Un segmento que responde a una creciente demanda centrada en la visita a núcleos urbanos para consumir algún tipo de recurso cultural (museos, monumentos, gastronomía, espectáculos musicales, teatro, etc.) y realizar otras actividades como compras, vida nocturna, etc. El potencial de Andalucía en este segmento está motivado por la existencia de 5 aeropuertos internacionales y un importante legado cultural va más allá de los destinos urbanos tradicionales.</p> <p>De esta manera y para potenciar la competitividad turística de Andalucía en este importante segmento surgen los Planes Turísticos de Grandes Ciudades dirigidos a municipios de más de 100.000 habitantes, cuyo principal objetivo es la diversificación de la oferta de las ciudades andaluzas ampliando su espacio turístico y creando y desarrollando nuevos y atractivos productos.</p>
Programa de Recualificación de Destinos Maduros			
<p>Implantación de estrategias de recualificación que contribuyan al reposicionamiento de destinos maduros de litoral con el objetivo de aumentar la calidad y la competitividad del destino, mediante el diseño de estrategias basadas en la rehabilitación cualitativa del patrimonio y del espacio turístico, bajo las premisas de sostenibilidad y rentabilidad socioeconómica, y apostando por la diferenciación frente a estandarización</p>			

Fuente: elaboración propia a partir de información de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

2.1.1.1. La oferta global del destino turístico

Alojamiento, restauración y empresas de turismo activo

La oferta global de alojamiento de la Provincia de Granada está compuesta por más de 800 establecimientos de alojamiento turístico en sus diferentes modalidades (hoteles, hostales, pensiones, hoteles – apartamentos, apartamentos turísticos, alojamiento rural y campings). En total suman 47.727 plazas turísticas en el año 2011, lo que supone un incremento cercano al 33% de la capacidad alojativa de la provincia respecto al año 2003.

Del total de la oferta de plazas de alojamiento turístico de la provincia en el año 2011, cerca del 52% corresponde a establecimientos hoteleros, alrededor del 18% a campamentos de turismo, algo más del 13% a apartamentos turísticos, el 8,4% a pensiones, el 4,4% a hostales, el 2,4% a establecimientos de turismo rural y casi el 2% a hoteles-apartamentos.

Es muy importante destacar la evolución de la oferta de alojamiento hotelero en el segmento de tres, cuatro y cinco estrellas, que se ha incrementado en más de 4.500 plazas entre los años 2003 y 2011 (estos segmentos de la oferta representan la práctica totalidad del crecimiento de la oferta hotelera observado).

Todas las modalidades de alojamiento turístico en la provincia han visto incrementada su capacidad de manera notable en el período considerado (a excepción del número de plazas en pensiones). La oferta hotelera en su conjunto ha registrado un incremento cercano al 25%, la capacidad de las casas rurales granadinas creció en más de un 57%, la de los apartamentos turísticos en más de un 150%, y la de los campings en más de un 55%. Mucho mayores han sido los incrementos para los hostales y los hoteles-apartamentos (en el primer caso se ha pasado de 16 plazas en 2003 a 2.113 en 2011, y en el segundo, de 46 a 992 plazas).

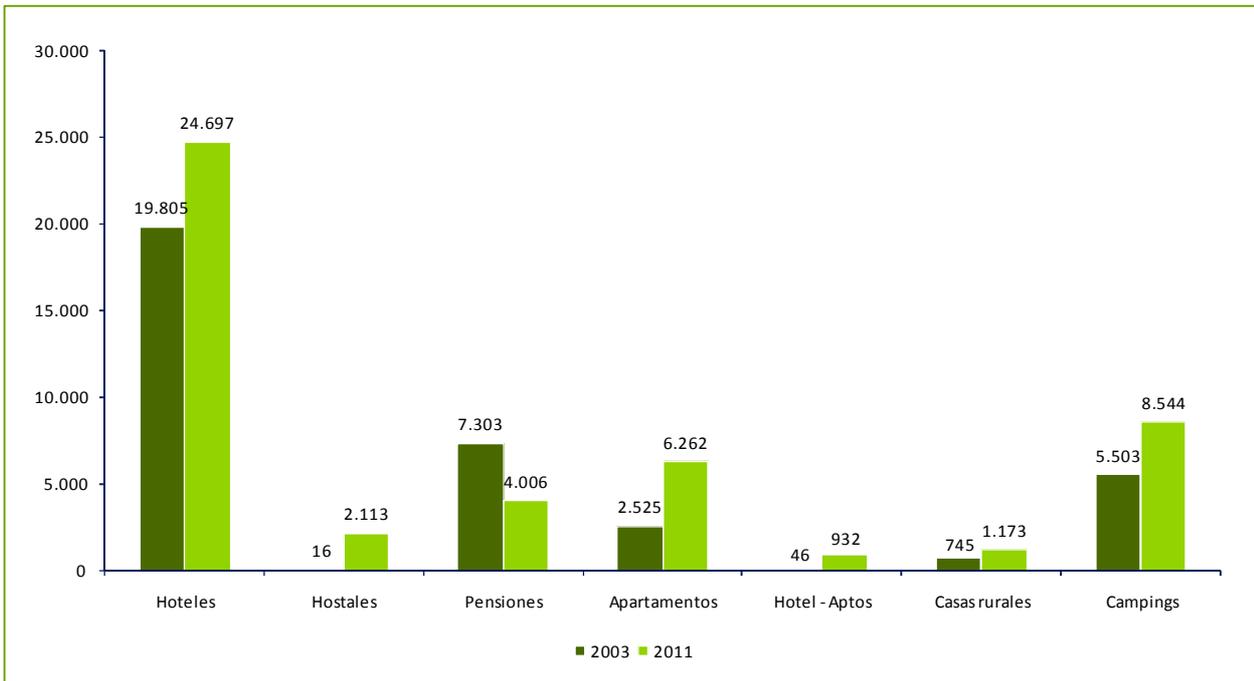
Por otro lado, señalar que la oferta de restauración está compuesta en la actualidad por 856 establecimientos y 71.525 plazas. En relación a la oferta de turismo activo en la provincia, prácticamente se ha duplicado entre los años 2003 y 2011, acercándose al centenar de empresas en el año 2011.



Provincia de Granada				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	2	269	6	1.029
Hotel 4 estrellas	34	7.672	46	10.761
Hotel 3 estrellas	68	6.496	89	7.218
Hotel 2 estrellas	70	3.538	74	3.853
Hotel 1 estrella	41	1.830	43	1.836
Total hoteles	215	19.805	258	24.697
Hostal 2 estrellas	0	0	42	1.450
Hostal 1 estrella	1	16	28	663
Total hostales	1	16	70	2.113
Pensiones	334	7.303	179	4.006
Total pensiones	334	7.303	179	4.006
Apartamentos 4 llaves	0	0	1	69
Apartamentos 3 llaves	26	924	29	2.005
Apartamentos 2 llaves	29	977	63	1.862
Apartamentos 1 llave	18	624	48	2.326
Total apartamentos	73	2.525	141	6.262
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0	1	279
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	4	543
Hotel - apartamento 2 estrellas	2	46	3	110
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	2	46	8	932
Casa Rural Superior	8	58	22	262
Casa Rural Básica	79	687	106	911
Total alojamiento rural	87	745	128	1.173
Camping CM1	2	184	4	1.642
Camping CM2	18	3.830	16	4.955
Camping CM3	6	1.489	10	1.947
Total campings	26	5.503	30	8.544
Total alojamiento turístico	738	35.943	814	47.727
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	544	39.390
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	296	30.417
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	14	1.498
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	1	70
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	1	150
Total restaurantes	n.d.	n.d.	856	71.525
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	46	n.a.	95	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

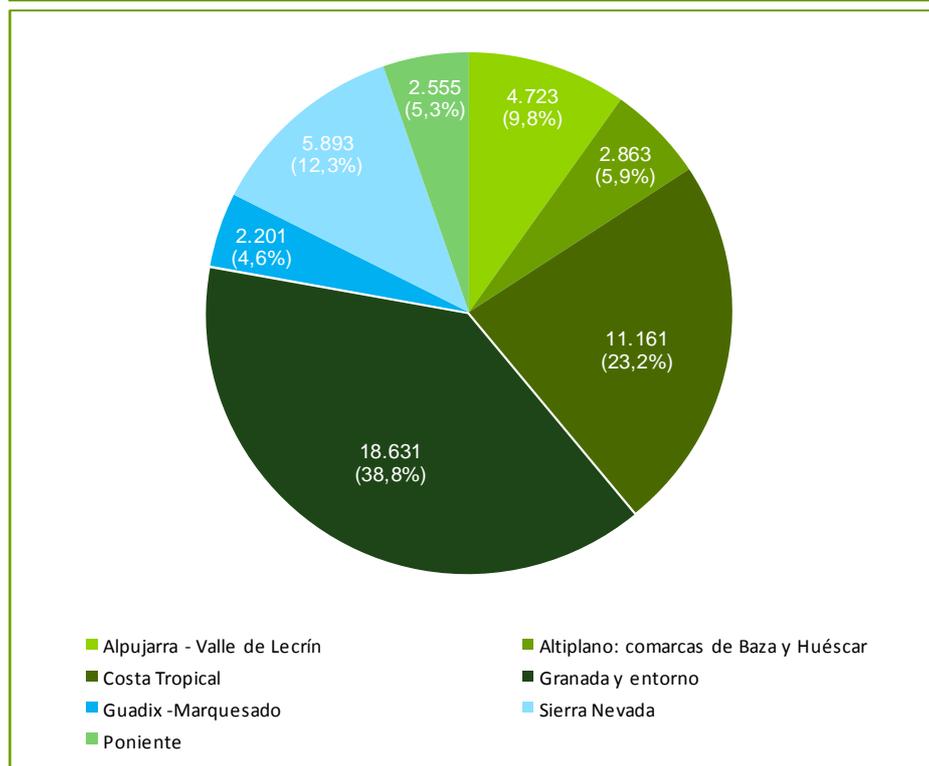
Evolución de la capacidad de la oferta turística de la provincia por modalidad de alojamiento. 2003 – 2011.
(en número de plazas)



Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada .

En cuando a la distribución de las plazas totales de alojamiento turístico en las zonas turísticas de la Provincia de Granada, señalar que el 38,8% se localizan en la capital y su entorno en el año 2011, el 23,2% en la Costa Tropical, el 12,3% en Sierra Nevada, el 9,8% en Valle de Lecrín – Alpujarra, el 5,9% en el Altiplano, el 5,3% en Poniente y el 4,6% en Guadix – Marquesado.

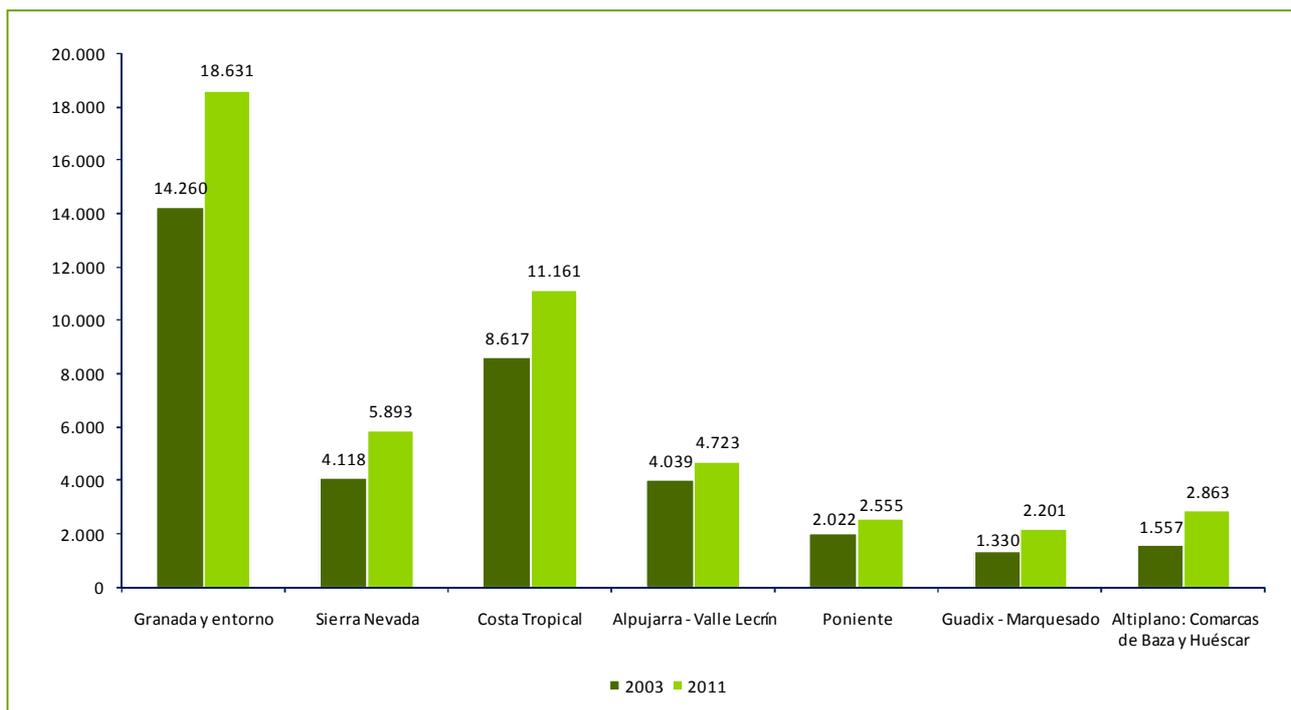
Distribución de la oferta de alojamiento según zonas turísticas. 2011.
(en número de plazas)



Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

La evolución de la capacidad alojativa de la oferta turística de la provincia muestra una tendencia ascendente en todas las zonas o territorios granadinos, en todos ellos se han producido incrementos significativos en el período 2003-2011. En relación al crecimiento en términos porcentuales, destacan las comarcas de Baza y Huéscar (un 83% más y 1.306 nuevas plazas), seguidas de Guadix-Marquesado (un 65% más y 871 nuevas plazas), Sierra Nevada (un 43% más y 1.775 nuevas plazas), Granada ciudad y su entorno (un 30% más y 4.361 nuevas plazas), Costa Tropical (un 29% más y 2.544 nuevas plazas), Poniente (un 26% más y 533 nuevas plazas), y Alpujarra-Valle de Lecrín (un 17% y 684 plazas).

Evolución de la capacidad de la oferta turística de la provincia por zona. 2003 – 2011.
(en número de plazas)



Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.



Granada y su entorno

La ciudad de Granada y su entorno acaparan el 38,8% de la capacidad de alojamiento de la provincia. La capital y alrededores cuentan con más de la mitad de las plazas de la capacidad hotelera de la provincia (más de 13.000 en 2011), así como la mayoría de los establecimientos de las categorías más altas. En este sentido, es importante destacar el fuerte crecimiento de la oferta hotelera (más de un 38% entre 2003 y 2011), que se ha traducido en más de 3.600 nuevas plazas (la mayoría en el segmento de cuatro estrellas) repartidas en más de veinte nuevos establecimientos.

De acuerdo con la tendencia mostrada en el ámbito provincial, la oferta de hostales se ha incrementado en gran medida, mientras que la de pensiones ha sufrido una drástica reducción. El resto de tipologías de alojamientos turísticos (apartamentos turísticos, alojamiento rural y campamentos de turismo) han aumentado también su capacidad entre los años 2003 y 2011, a excepción de los hoteles – apartamentos que ha mostrado una leve reducción de su capacidad. No obstante, la incidencia sobre la capacidad de alojamiento total de estas modalidades de alojamiento en la ciudad y su entorno es baja en relación con la oferta hotelera.

Más de la tercera parte de la oferta de restauración se encuentra en la actualidad en la ciudad de Granada y su entorno: 289 establecimientos y 25.761 plazas (con 10 restaurantes y más de 900 plazas correspondientes a establecimientos de tres y cuatro tenedores). Por último, señalar que las empresas de turismo activo se han visto incrementadas en la zona, se han creado 12 nuevas empresas en el período alcanzándose 24 en 2011.



Granada y entorno				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	1	150	4	816
Hotel 4 estrellas	19	4.704	31	7.203
Hotel 3 estrellas	35	2.791	43	2.934
Hotel 2 estrellas	28	1.326	25	1.604
Hotel 1 estrella	11	521	13	581
Total hoteles	94	9.492	116	13.138
Hostal 2 estrellas	0	0	16	764
Hostal 1 estrella	0	0	7	148
Total hostales	0	0	23	912
Pensiones	115	2.622	70	1.473
Total pensiones	115	2.622	70	1.473
Apartamentos 4 llaves	0	0	1	69
Apartamentos 3 llaves	5	248	9	371
Apartamentos 2 llaves	3	96	10	194
Apartamentos 1 llave	2	26	4	71
Total apartamentos	10	370	24	705
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	2	236
Hotel - apartamento 2 estrellas	1	23	1	23
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	1	23	3	259
Casa Rural Superior	1	7	3	38
Casa Rural Básica	9	83	7	62
Total alojamiento rural	10	90	10	100
Camping CM1	0	0	0	0
Camping CM2	5	1.052	2	697
Camping CM3	2	611	6	1.347
Total campings	7	1.663	8	2.044
Total alojamiento turístico	237	14.260	254	18.631
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	166	13.627
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	113	11.215
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	9	849
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	1	70
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Total restaurantes	n.d.	n.d.	289	25.761
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	12	n.a.	24	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Sierra Nevada

Algo más del 12,3% del total de plazas en establecimientos de alojamiento turístico se encuentran situadas en la comarca de Sierra Nevada. La capacidad de alojamiento de la zona se incrementó en cerca de 1.800 plazas en el período 2003-2011 (más de un 43%).

La mayoría de las plazas (casi el 55% en el año 2011) corresponden a establecimientos hoteleros, la mayor parte a hoteles de tres y cuatro estrellas. La oferta hotelera ha mostrado un crecimiento moderado entre los años 2003 y 2011 si se compara con otras zonas de la provincia (cerca de un 9,5% más en el número de plazas).

La oferta de hostales, poco significativa, aumentó notablemente, y la de pensiones registró un buen comportamiento en relación a otras zonas de la provincia, viendo incrementada incluso su capacidad. En relación a la oferta de hoteles-apartamentos que en el período de análisis se estableció en la zona el único establecimiento existente hasta el momento de esta modalidad de alojamiento.

Sin embargo, los apartamentos turísticos, los establecimientos de alojamiento rural y los campings sí incrementaron significativamente su oferta alojativa en el período de referencia. Los apartamentos turísticos cuentan en 2011 con una capacidad cercana a las 1.250 plazas (casi un 95% más que en 2003), la oferta de tipo rural también creció (siete nuevos establecimientos y 65 plazas) y los campamentos de turismo casi han triplicado el número de plazas con la apertura de dos nuevos establecimientos en el período considerado.

En cuanto a la oferta de restauración, en el año 2011 la zona cuenta con 83 establecimientos y 11.797 plazas. Por último, señalar que Sierra Nevada es la comarca en la que se concentra el mayor número de empresas de turismo activo (42 empresas de las 95 que existen en el conjunto provincial). En el período de estudio, se han creado 26 nuevas empresas en la zona.



Sierra Nevada				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	0	0	1	90
Hotel 4 estrellas	5	1.038	4	1.120
Hotel 3 estrellas	12	1.316	18	1.409
Hotel 2 estrellas	11	580	12	594
Hotel 1 estrella	0	0	0	0
Total hoteles	28	2.934	35	3.213
Hostal 2 estrellas	0	0	5	71
Hostal 1 estrella	1	16	1	20
Total hostales	1	16	6	91
Pensiones	10	216	6	292
Total pensiones	10	216	6	292
Apartamentos 4 llaves				
Apartamentos 3 llaves	1	15	2	45
Apartamentos 2 llaves	7	265	8	327
Apartamentos 1 llave	6	357	10	872
Total apartamentos	14	637	20	1.244
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	1	171
Hotel - apartamento 2 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	0	0	1	171
Casa Rural Superior	1	8	3	20
Casa Rural Básica	1	17	6	70
Total alojamiento rural	2	25	9	90
Camping CM1	1	60	2	485
Camping CM2	1	71	2	227
Camping CM3	1	159	1	80
Total campings	3	290	5	792
Total alojamiento turístico	58	4.118	82	5.893
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	32	5.561
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	51	6.236
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Total restaurantes	n.d.	n.d.	83	11.797
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	16	n.a.	42	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Costa Tropical

La oferta de alojamiento turístico de la Costa Tropical supone casi el 23,2% de la oferta total de la provincia. La evolución de la capacidad de alojamiento en la comarca durante el período 2003-2011 ha sido positiva, pero con un crecimiento algo más moderado que en otras comarcas de la provincia (aunque el crecimiento en el número de plazas supera las 2.500).

Al contrario de lo que sucede en la capital y su entorno y en Sierra Nevada, la oferta hotelera de la comarca apenas supone el 40% de la oferta de alojamiento total en el año 2011, no habiendo experimentado incrementos tan fuertes en el período analizado (el número de plazas en establecimientos hoteleros se ha incrementado en algo más del 16%). Tampoco se ha producido ningún cambio en el número de hoteles-apartamentos en la comarca, aunque sí en su capacidad.

La tendencia mostrada por los hostales y las pensiones es similar a la observada en el conjunto provincial (mientras que la oferta de alojamiento en hostales se ha incrementado notablemente, la oferta de pensiones se ha reducido drásticamente).

La modalidad de alojamiento que más ha crecido en la Costa Tropical entre los años 2003 y 2011 ha sido la de apartamentos turísticos, que han visto incrementada su capacidad notablemente (habiéndose cuadruplicado). Por otro lado, la oferta de alojamiento rural y la de campamentos de turismo ha experimentado un comportamiento muy diferente, con una tendencia a la baja en el primer caso y al alza en el segundo (duplicando su capacidad).

La oferta de restauración de la Costa Tropical se compone en la actualidad por 233 establecimientos que suman 13.623 plazas. Asimismo, de manera contraria a la tendencia de la mayoría de comarcas granadinas, el número de empresas de turismo activo ha disminuido, pasando de 12 empresas en 2003 a las 10 registradas en 2011.



Costa Tropical				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	0	0	0	0
Hotel 4 estrellas	6	1.701	6	2.137
Hotel 3 estrellas	5	1.090	9	1.478
Hotel 2 estrellas	7	477	5	280
Hotel 1 estrella	12	581	12	581
Total hoteles	30	3.849	32	4.476
Hostal 2 estrellas	0	0	11	321
Hostal 1 estrella	0	0	6	172
Total hostales	0	0	17	493
Pensiones	115	2.622	24	654
Total pensiones	115	2.622	24	654
Apartamentos 4 llaves	0	0	0	0
Apartamentos 3 llaves	5	248	5	1.197
Apartamentos 2 llaves	3	96	5	190
Apartamentos 1 llave	2	26	6	357
Total apartamentos	10	370	16	1.744
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0	1	279
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 2 estrellas	1	23	0	0
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	1	23	1	279
Casa Rural Superior	1	7	2	22
Casa Rural Básica	9	83	2	16
Total alojamiento rural	10	90	4	38
Camping CM1	0	0	2	1.157
Camping CM2	5	1.052	4	2.032
Camping CM3	2	611	1	288
Total campings	7	1.663	7	3.477
Total alojamiento turístico	173	8.617	101	11.161
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	180	9.144
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	52	4.279
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	1	200
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Total restaurantes	n.d.	n.d.	233	13.623
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	12	n.a.	10	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Alpujarra – Valle de Lecrín

La capacidad de alojamiento en establecimientos turísticos de la comarca supera las 4.700 plazas, lo que supone alrededor del 9,8% de la oferta total de la Provincia de Granada. Alpujarra-Valle de Lecrín es la comarca que concentra la mayor oferta de alojamiento rural. La oferta de alojamiento hotelero es de 29 establecimientos que suman un total de 1.342 plazas (poco más del 28% del total de plazas de alojamiento turístico de la comarca), todas ellas correspondientes a establecimientos de una, dos y tres estrellas. En el período 2003-2011, la oferta hotelera únicamente se ha mantenido constante. Sin embargo, la oferta de hoteles-apartamento en la comarca sí se ha incrementado, contando con tres nuevos establecimientos y 223 nuevas plazas.

No obstante, el número de hostales, modalidad no existente en 2003, es de 10 establecimientos y 209 plazas en 2011. Las pensiones, aunque más numerosas en la comarca, han mostrado una evolución descendente, ya que en 2003 la comarca contaba con 34 establecimientos y 683 plazas, y en 2011 con 27 establecimientos y 554 plazas (una capacidad casi un 20% inferior).

Los apartamentos turísticos sí han experimentado un crecimiento significativo en el período considerado, pasando de 21 establecimientos y 545 plazas en 2003 a 30 establecimientos y 945 plazas en 2011 (casi duplicándose su capacidad). En relación al turismo rural, destacar también el crecimiento en el número de plazas registrado en el período 2003-2011, un 46% más, alcanzándose las 363 plazas en 2011. La oferta de campings de la comarca se compone de cinco establecimientos que superan las 1.000 plazas turísticas, manteniéndose estable esta tipología de oferta durante los últimos años.

92 establecimientos y 5.567 plazas conforman la oferta de restauración en la zona en la actualidad. En cuanto a las empresas de turismo activo, señalar que se han establecido en la comarca siete nuevas empresas entre los años 2003 y 2011, lo que conforma una oferta de nueve empresas en la actualidad.



Alpujarra - Valle de Lecrín				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	0	0	0	0
Hotel 4 estrellas	0	0	0	0
Hotel 3 estrellas	7	520	7	414
Hotel 2 estrellas	11	570	15	691
Hotel 1 estrella	11	352	7	237
Total hoteles	29	1.442	29	1.342
Hostal 2 estrellas	0	0	4	90
Hostal 1 estrella	0	0	6	119
Total hostales	0	0	10	209
Pensiones	34	683	27	554
Total pensiones	34	683	27	554
Apartamentos 4 llaves				
Apartamentos 3 llaves	11	299	5	152
Apartamentos 2 llaves	9	219	16	482
Apartamentos 1 llave	1	27	9	311
Total apartamentos	21	545	30	945
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0		
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	1	136
Hotel - apartamento 2 estrellas	0	0	2	87
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	0	0	3	223
Casa Rural Superior	1	14	3	35
Casa Rural Básica	32	234	40	328
Total alojamiento rural	33	248	43	363
Camping CM1	0	0	0	0
Camping CM2	5	1.121	5	1.087
Camping CM3	0	0	0	0
Total campings	5	1.121	5	1.087
Total alojamiento turístico	122	4.039	147	4.723
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	64	3.197
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	27	2.235
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	1	135
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Total restaurantes	n.d.	n.d.	92	5.567
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	2	n.a.	9	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Poniente

La comarca del poniente granadino concentra un total de 2.255 plazas de alojamiento turístico en sus diferentes modalidades, un 5,3% aproximadamente de la oferta total de la provincia. La oferta hotelera de la comarca, con 1.260 plazas en el año 2011, no ha sufrido prácticamente ninguna variación en el período 2003-2011. En la planta hotelera comarcal destaca un establecimiento de cinco estrellas con 123 plazas que goza de cierto reconocimiento.

Asimismo, la oferta de plazas de alojamiento en pensiones no ha experimentado grandes cambios en el periodo, salvo una leve reducción. Por otro lado, la oferta de hostales y de hoteles-apartamento es inexistente en la comarca. Por el contrario, la oferta de apartamentos turísticos sí se ha incrementado en el período considerado, pasando de un establecimiento con 29 plazas en el año 2003 a los 6 establecimientos y 171 plazas existentes en 2011.

La oferta de alojamiento en establecimientos de turismo rural es de las de mayor importancia en la zona con 159 plazas turísticas en 2011 (tres veces superior a la existente en 2003). Asimismo, la comarca dispone de un campamento de turismo que suma 384 plazas a la oferta de alojamiento del poniente granadino.

Por otro lado, la oferta de restauración de la comarca es de 52 establecimientos y 3.835 plazas en el año 2011. La oferta de restauración se concentra en establecimientos de uno y dos tenedores, aunque destaca la existencia de un establecimiento de cinco tenedores. Por último, la implantación de empresas de turismo activo en el territorio es baja, en 2011 se contabilizan dos empresas, frente a la inexistencia de esta modalidad de oferta turística en el 2003.



Poniente				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	1	119	1	123
Hotel 4 estrellas	1	47	1	47
Hotel 3 estrellas	3	522	5	595
Hotel 2 estrellas	8	336	8	319
Hotel 1 estrella	3	227	3	176
Total hoteles	16	1.251	18	1.260
Hostal 2 estrellas	0	0	0	0
Hostal 1 estrella	0	0	0	0
Total hostales	0	0	0	0
Pensiones	17	307	16	281
Total pensiones	17	307	16	281
Apartamentos 4 llaves	0	0	0	0
Apartamentos 3 llaves	0	0	2	71
Apartamentos 2 llaves	1	29	3	79
Apartamentos 1 llave	0	0	1	21
Total apartamentos	1	29	6	171
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 2 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	0	0	0	0
Casa Rural Superior	4	22	9	112
Casa Rural Básica	2	29	6	47
Total alojamiento rural	6	51	15	159
Camping CM1	0	0	0	0
Camping CM2	1	384	1	384
Camping CM3	0	0	0	0
Total campings	1	384	1	384
Total alojamiento turístico	41	2.022	56	2.255
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	30	1.807
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	21	1.878
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	1	150
Total restaurantes	n.d.	n.d.	52	3.835
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	0	n.a.	2	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Guadix - Marquesado

Alrededor del 4,6% de la capacidad de alojamiento turístico de la Provincia de Granada se localiza en la comarca Guadix-Marquesado. La oferta hotelera en la actualidad se compone de 17 establecimientos (cuatro de ellos de cuatro estrellas) y 807 plazas. En el período 2003-2011 la capacidad total de la oferta de alojamiento en establecimientos hoteleros se ha incrementado en un 28%.

La evolución mostrada por los hostales y pensiones no es similar a la advertida en el conjunto provincial, habiendo crecido tanto la oferta de hostales de manera significativa (seis nuevos establecimientos y 158 nuevas plazas), como la oferta de las pensiones que han incrementado su capacidad en el período en un 45% (16 establecimientos y 361 plazas en 2011).

Los apartamentos turísticos suponen la segunda modalidad de alojamiento con mayor capacidad de la comarca con 22 establecimientos y 638 plazas en el año 2011, triplicándose prácticamente la capacidad existente en 2003. Sin embargo, la comarca no cuenta con hoteles-apartamentos ni con campamentos de turismo en ninguna de sus modalidades.

La oferta de turismo rural, en la que las casas rurales básicas componen el total de la misma, ha visto disminuida su capacidad, pasando de 14 establecimientos y 145 plazas en el año 2003 a las ocho casas y 72 plazas del 2011.

En cuanto a la oferta de restauración de la comarca, indicar que en la actualidad se encuentra formada por 49 establecimientos y 4.065 plazas. En este sentido, destacar la existencia de dos restaurantes de tres tenedores. Y en relación a las empresas de turismo activo, la comarca cuenta en la actualidad con cinco, ninguna de ellas existentes en el año 2003.



Guadix - Marquesado				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	0	0	0	0
Hotel 4 estrellas	3	182	4	254
Hotel 3 estrellas	5	219	4	197
Hotel 2 estrellas	3	160	6	245
Hotel 1 estrella	1	67	3	111
Total hoteles	12	628	17	807
Hostal 2 estrellas	0	0	3	69
Hostal 1 estrella	0	0	3	89
Total hostales	0	0	6	158
Pensiones	21	361	26	526
Total pensiones	21	361	26	526
Apartamentos 4 llaves	0	0	0	0
Apartamentos 3 llaves	3	41	4	83
Apartamentos 2 llaves	2	86	12	341
Apartamentos 1 llave	2	69	6	214
Total apartamentos	7	196	22	638
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 2 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	0	0	0	0
Casa Rural Superior	0	0	0	0
Casa Rural Básica	14	145	8	72
Total alojamiento rural	14	145	8	72
Camping CM1	0	0	0	0
Camping CM2	0	0	0	0
Camping CM3	0	0	0	0
Total campings	0	0	0	0
Total alojamiento turístico	54	1.330	79	2.201
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	31	1.763
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	16	2.068
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	2	234
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Total restaurantes	n.d.	n.d.	49	4.065
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	0	n.a.	5	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Altiplano de Granada: Comarcas de Baza y Huéscar

Las comarcas de Baza y Huéscar cuentan en la actualidad con 2.863 plazas de alojamiento turístico (más del 83% respecto al año 2003), lo que supone el 5,9% del total de la capacidad de alojamiento turístico de la Provincia de Granada. La oferta de alojamiento hotelero, concentrada en las categorías de una, dos y tres estrellas, aporta 461 plazas en 11 establecimientos. No obstante, la evolución en el período 2003-2011 de la oferta hotelera en la zona ha sido muy positiva, con un incremento de más del doble en el número de plazas. Por otro lado, indicar que la oferta de hoteles - apartamento en la comarca es inexistente.

La oferta actual de hostales es de ocho establecimientos y 250 plazas, un segmento inexistente en el año 2003. Por el contrario, se ha producido una fuerte reducción de la capacidad de alojamiento en las pensiones en las comarcas de Baza y Huéscar, pasando de 492 plazas en 2003 a 226 en 2011.

La capacidad de los apartamentos turísticos, que tienen un peso muy importante en la oferta de la zona, ha registrado un notable incremento en el período de referencia, casi duplicando su capacidad, se ha pasado de 10 establecimientos y 378 plazas en el año 2003 a 23 establecimientos y 815 plazas en el año 2011.

En cuanto al alojamiento rural, el crecimiento experimentado ha sido también muy fuerte, pasando de 12 establecimientos y 96 plazas en 2003 a los 39 establecimientos y 351 plazas registradas en 2011 (destacando el crecimiento de la oferta de casas-cueva). Los campamentos de turismo han registrado también una evolución positiva, sumando en la actualidad 4 establecimientos y 760 plazas a la capacidad de alojamiento turístico de las comarcas de Baza y Huéscar.

La oferta de restauración se compone en la actualidad por 6.877 plazas y 58 establecimientos (uno de ellos de tres tenedores). Por otro lado, el número de empresas de turismo activo en la zona se ha visto reducido, pasando de cuatro a tres en el período considerado.



Altiplano de Granada: Comarcas de Baza y Huéscar				
Tipología de oferta	2003		2011	
	Nº establec.	Plazas	Nº establec.	Plazas
Alojamiento turístico				
Hotel 5 estrellas	0	0	0	0
Hotel 4 estrellas	0	0	0	0
Hotel 3 estrellas	1	38	3	191
Hotel 2 estrellas	2	89	3	120
Hotel 1 estrella	3	82	5	150
Total hoteles	6	209	11	461
Hostal 2 estrellas	0	0	3	135
Hostal 1 estrella	0	0	5	115
Total hostales	0	0	8	250
Pensiones	22	492	10	226
Total pensiones	22	492	10	226
Apartamentos 4 llaves	0	0	0	0
Apartamentos 3 llaves	1	73	2	86
Apartamentos 2 llaves	4	186	9	249
Apartamentos 1 llave	5	119	12	480
Total apartamentos	10	378	23	815
Hotel - apartamento 4 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 3 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 2 estrellas	0	0	0	0
Hotel - apartamento 1 estrella	0	0	0	0
Total hotel - apartamentos	0	0	0	0
Casa Rural Superior	0	0	2	35
Casa Rural Básica	12	96	37	316
Total alojamiento rural	12	96	39	351
Camping CM1	1	124	0	0
Camping CM2	1	150	2	528
Camping CM3	1	108	2	232
Total campings	3	382	4	760
Total alojamiento turístico	53	1.557	95	2.863
Oferta de restauración				
Restaurante 1 tenedor	n.d.	n.d.	41	4.291
Restaurante 2 tenedores	n.d.	n.d.	16	2.506
Restaurante 3 tenedores	n.d.	n.d.	1	80
Restaurante 4 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Restaurante 5 tenedores	n.d.	n.d.	0	0
Total restaurantes	n.d.	n.d.	58	6.877
Empresas de turismo activo				
Turismo activo	4	n.a.	3	n.a.

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

2.1.1.2. El posicionamiento de los productos turísticos del destino

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis del posicionamiento de los principales productos turísticos identificados en la oferta turística de la Provincia de Granada. Este análisis de posicionamiento persigue, por un lado, reflejar el grado de desarrollo alcanzado en la actualidad por los diferentes productos turísticos y, por el otro, evaluar su potencial de crecimiento de cara al desarrollo de estrategias futuras.

El estudio del posicionamiento de los productos turísticos de la provincia se basa en el empleo de las siguientes herramientas de análisis:

- El análisis del **ciclo de vida** de los diferentes productos de la provincia en el que se valora su situación actual, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda turística, así como sus retos de futuro.
- La elaboración de la **matriz de posicionamiento** de los productos turísticos de granada que relaciona el grado de desarrollo de cada uno de ellos y su potencial.

Los productos turísticos considerados en el siguiente análisis de posicionamiento son los siguientes (la selección de los mismos responde a tanto a la existencia de recursos y de agentes que lo desarrollan, así como a la oferta turística que se promociona del destino):

Turismo sol y playa	Turismo de reuniones y congresos	Turismo rural	Turismo idiomático
Turismo náutico	Turismo de incentivos	Turismo de naturaleza	Turismo de cruceros
Turismo cultural Urbano	Turismo religioso	Turismo de golf	Turismo gastronómico
Turismo cultural rural	Flamenco	Turismo termal / salud y belleza	Turismo de compras
Turismo de nieve	Turismo LGTB	Turismo activo	Turismo social

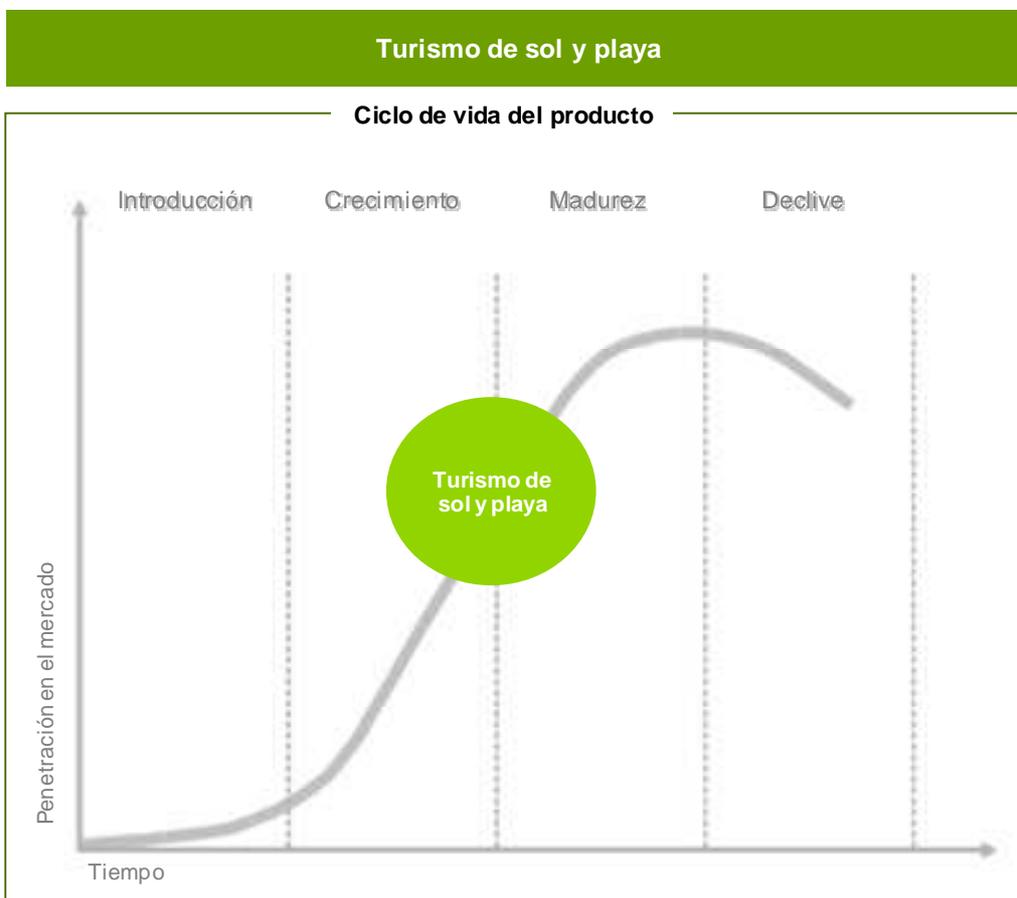
En primer lugar, se expone el análisis del ciclo de vida de cada uno de los productos turísticos que componen en la actualidad la oferta del destino Provincia de Granada:

Turismo de sol y playa

El producto turístico de sol y playa es sin duda el más consolidado en el panorama nacional, con una fuerte implantación en los archipiélagos y en buena parte de la costa mediterránea. En los últimos años se ha debatido acerca de la obsolescencia del producto y el riesgo de su declive. Los destinos de sol y playa españoles han ido apostando en la mayoría de los casos por dotar al entorno litoral de otros desarrollos que complementasen la oferta disponible, a través de la construcción de puertos deportivos, campos de golf e incluso parques temáticos en algunos casos, así como impulsando ambiciosos planes de rehabilitación integral de los destinos más maduros de manera más reciente.

El turismo de sol y playa, uno de los productos turísticos tradicionales en la Provincia de Granada, no ha alcanzado el desarrollo que han experimentado otras costas y zonas de litoral del entorno más próximo. Asimismo, en la propia Costa Tropical puede observarse un grado de desarrollo mayor en la parte occidental, con poblaciones como La Herradura, Almuñécar, Salobreña o Motril respecto a la parte oriental. La escasa implantación de grandes grupos turísticos y hoteleros, junto con el desarrollo tardío de las infraestructuras de comunicación, han sido algunos de los principales condicionantes del desarrollo del sol y playa en la provincia.

Este producto se encuentra en la actualidad muy orientado al mercado nacional en comparación con el resto de destinos de sol y playa de la costa mediterránea, aunque el mercado internacional (principalmente el francés, seguido del alemán y del británico) también tiene cierta significancia. La oferta de alojamiento turístico de tipo residencial tiene un gran peso en relación a la oferta hotelera, y el clima fuera de la temporada de verano es el mejor reclamo frente a otros destinos nacionales. La mejora de la oferta complementaria, la complementariedad con otros productos o el embellecimiento del entorno son algunos de los retos del sol y playa granadino, iniciativas muy vinculadas a la inversión privada.

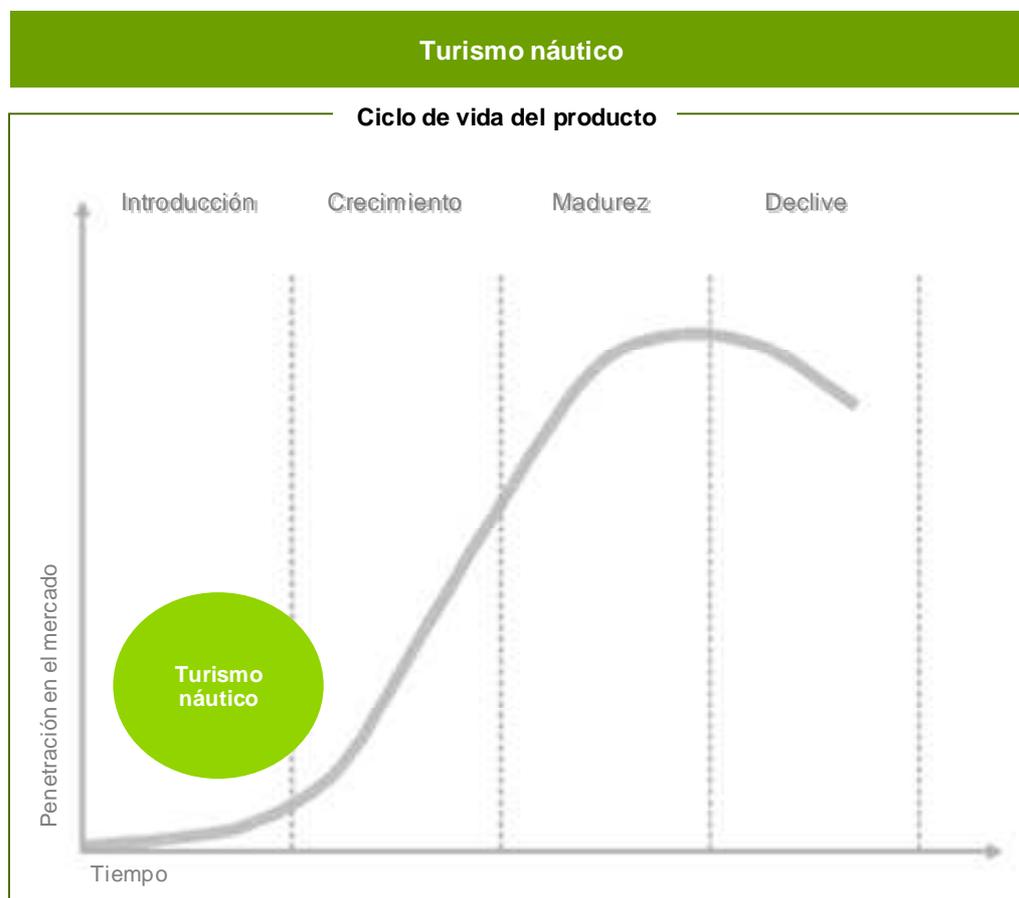


Turismo náutico

El turismo náutico debe entenderse como unas vacaciones activas en contacto con el agua que permiten realizar todo tipo de actividades náuticas, tales como vela, embarcaciones a motor, submarinismo, windsurf, etc., compartiendo la actividad náutica con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística y recreativa de diferentes regiones costeras. Esta modalidad turística no debe ser vista por los gestores del destino como una actividad complementaria del sol y playa, sino como una actividad compleja que combina diferentes actividades (actividades deportivas, actividades de aprendizaje, ocio, etc.), que exige la prestación conjunta y coordinada de servicios e instalaciones de diversa naturaleza gestionados por agentes públicos y privados y en la que intervienen distintas competencias administrativas. La oferta nacional supera actualmente los 350 puertos deportivos de uso recreativo y turístico con cerca de 130.000 amarres.

Sin duda, el turismo náutico es un producto muy atractivo para los destinos, ya que atrae a un perfil de turista de alto poder adquisitivo, refuerza la imagen de un turismo de calidad, colabora a la desestacionalización y diversifica la oferta turística del litoral.

La oferta actual de la Provincia de Granada para este producto está formada por dos puertos deportivos: el Puerto Deportivo de Motril y el Puerto Deportivo Marina del Este situado en Almuñécar. El primero de ellos dispone de 193 amarres y cuenta con aula y escuela náutica, y actividades acuáticas entre otros servicios - aunque de acceso limitado para el mercado turístico -, mientras que el segundo dispone de 227 amarres. De igual manera que ocurre con el turismo de sol y playa, el turismo náutico ha alcanzado un grado de desarrollo muy inferior al de otros destinos litorales del entorno como, por ejemplo, la Costa del Sol. El desarrollo futuro del turismo náutico en la Costa Tropical está ligado inevitablemente a la construcción de nuevas instalaciones y puertos deportivos. En este sentido en la provincia se están promoviendo diferentes proyectos de nueva construcción y ampliación, aunque ninguno de ellos se está tramitando en la actualidad, lo que complica una mejora de la oferta de esta modalidad turística a corto plazo.



Turismo cultural urbano

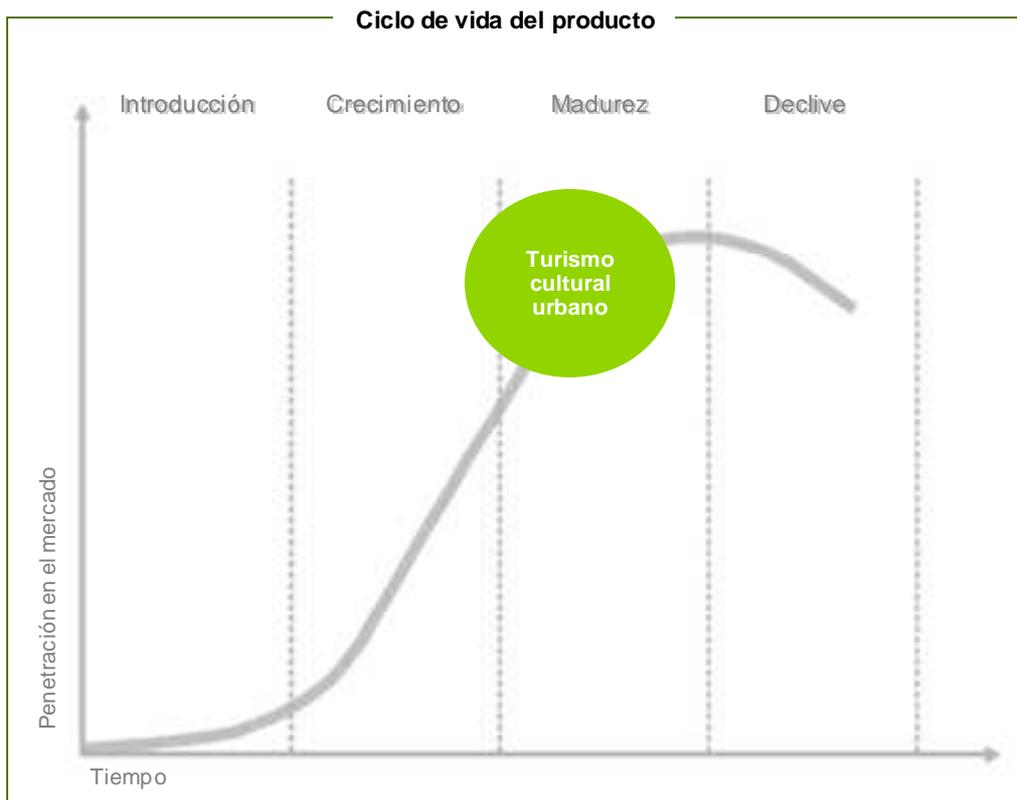
El turismo urbano está generalmente muy vinculado al turismo cultural complementado con un conjunto de actividades, servicios y atractivos de interés turístico como el ocio, las compras, la celebración de grandes acontecimientos, la vida nocturna, etc. En este sentido, una intensa agenda cultural y de eventos de diversa naturaleza o la creación continua de micro productos e iniciativas que revitalicen la oferta tradicional de la ciudad suponen importantes oportunidades para esta modalidad turística.

La demanda de los denominados viajes cortos o “city break”, tras la enorme expansión observada en la última década, sigue creciendo, encontrándose muy ligada al grado de implantación de las compañías de bajo coste en los destinos. La demanda de este producto se caracteriza por su efecto desestacionalizador y un gasto medio superior al de otros productos turísticos.

La Ciudad de Granada es sin duda una de las grandes capitales turísticas españolas (por detrás de Madrid, Barcelona, Sevilla, Palma de Mallorca y Valencia en cuanto a llegada de turistas), con un claro referente para el mercado turístico (La Alhambra), un conjunto monumental de primer nivel y unos valores, un entorno universitario y una forma de vida de gran reconocimiento, entre otros aspectos. El mercado nacional representa más del 55% del número de turistas que pernoctan en la ciudad, lo que denota un menor grado de desarrollo internacional que otras grandes capitales turísticas españolas y europeas.

La llegada de la alta velocidad a la ciudad y la evolución del tráfico aéreo internacional al aeropuerto provincial serán factores determinantes para el futuro turístico de la ciudad. Los principales retos del turismo urbano en Granada, además de la mejora de la conectividad, se refieren al posicionamiento de la ciudad como destino museístico, a la organización de eventos y festivales de alto potencial turístico, a la mejora de la conectividad de la Alhambra con el centro de la ciudad y a la ampliación de la estancia de los visitantes o excursionista, ámbitos en los que la administración turística está realizando importantes esfuerzos.

Turismo cultural urbano



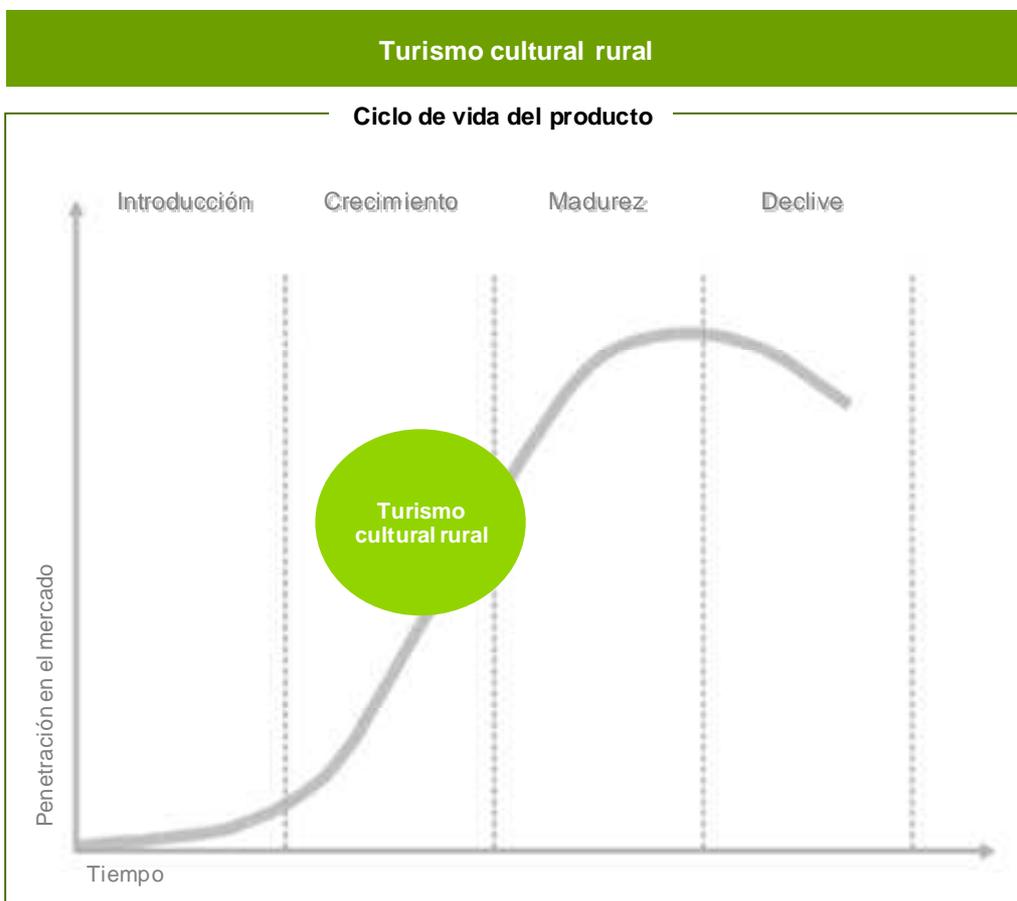
Turismo cultural rural

El turismo cultural más allá de los entornos urbanos es uno de los reclamos más importantes de los destinos en la actualidad, que se extiende más allá de las tradicionales excursiones o visitas de un día para conocer un conjunto histórico de un municipio o un monumento o recurso aislado geográficamente.

El producto cultural rural puede englobar un catálogo innumerable de recursos y valores asociados a un territorio, y está relacionado en la mayoría de los destinos, y dependiendo de los casos, con otras modalidades turísticas, como la gastronomía, la artesanía o el rural, por ejemplo. Y esa tendencia es cada vez mayor, el turista cada vez busca en mayor medida la autenticidad de los lugares y no se conforma con visitar el monumento más destacado de una localidad. El mercado está demandando conocer las tradiciones, la forma de vida de la población local o la gastronomía. En definitiva, tener experiencias, conocer y realizar actividades durante su visita.

La cultura, en sus distintas vertientes, es uno de los componentes más destacados de la imagen del interior de la Provincia de Granada como destino turístico, junto a otros atributos relacionados como, por ejemplo, la naturaleza o su entorno rural. En la oferta de esta modalidad turística destacan la red de conjuntos históricos (Alhama de Granada, Almuñécar, Montefrío, Ízbor, Bubión, Capileira, Pampaneira, Loja, Castril, Baza, Santa Fe, Guadix, Salobreña -además de Granada capital-) y numerosas rutas.

No obstante, y a pesar del desarrollo que ha experimentado este producto en la provincia, es necesario seguir apostando por el mejor entendimiento por parte del mercado turístico de la oferta existente en este ámbito a través de la comunicación y la promoción (especialmente en lo relativo al turista internacional), así como el impulso de productos diferenciadores y únicos como en el caso del turismo troglodita.



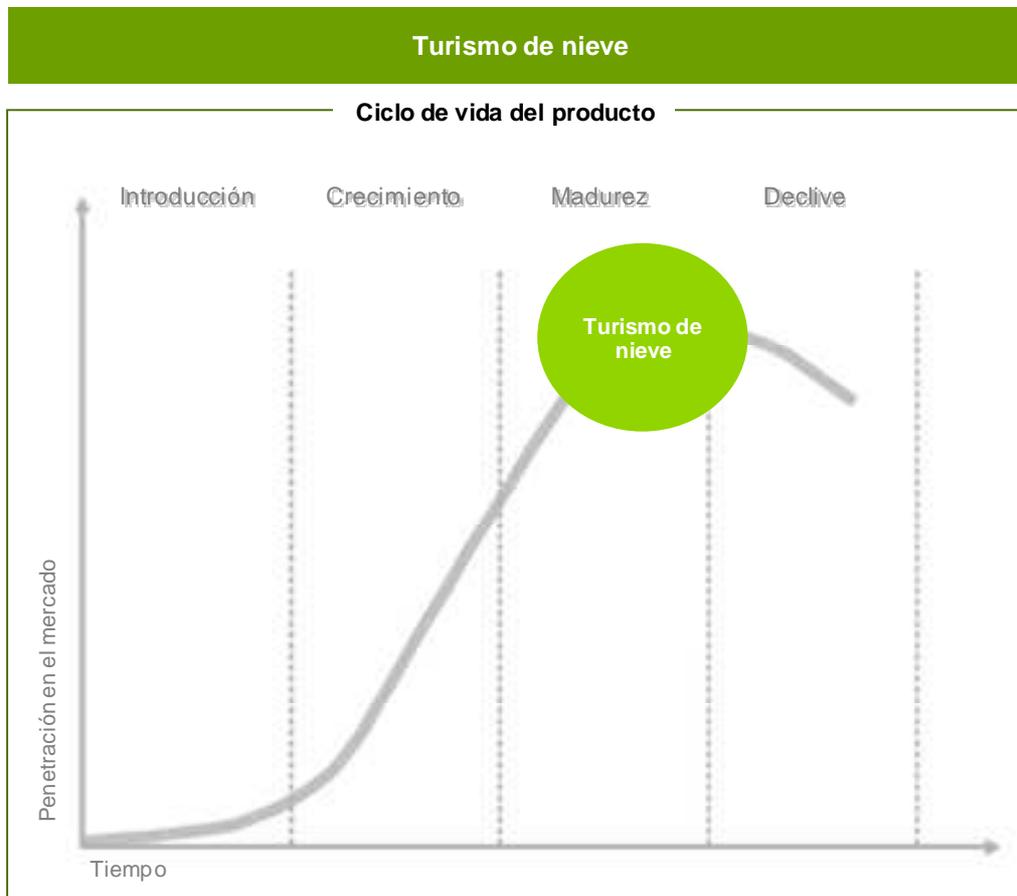
Turismo de nieve

El turismo de nieve hace mucho tiempo que dejó de ser una actividad reservada a las clases más pudientes para convertirse en una de las actividades turísticas más populares. Aunque a menor ritmo que en años anteriores, la demanda de esta tipología turística ha mostrado una evolución positiva en el contexto internacional.

No cabe duda que en el caso de Granada es Sierra Nevada el gran referente, una estación de esquí que cuenta con una serie de elementos diferenciadores que lo hacen único como producto turístico: el entorno natural en el que se ubica, su posición como única estación de la mitad sur peninsular, la cercanía a Granada ciudad y al mar, el sol y las vistas al mar desde la estación, la oferta de ocio o la oferta de las infraestructuras e instalaciones específicas de esquí, entre otros.

Por otro lado, como principales áreas de mejora señalar los problemas de capacidad y de acceso a la estación de esquí en períodos de flujos elevados de demanda, así como el atractivo de las construcciones en determinadas zonas de núcleo turístico que restan competitividad al destino.

Los retos de cara al futuro de la zona pasan por el posicionamiento de la estación del Puerto de la Ragua, en la parte oriental de Sierra Nevada, como destino complementario y diferencial a la estación principal; por la apuesta de las estaciones de esquí hacia actividades no invernales (naturaleza, deporte, etc.) que sean capaces de atraer nuevos segmentos de demanda a estos espacios y reducir la estacionalización del destino; por la complementariedad de la oferta turística actual con otros recursos y productos turísticos del entorno; y por la recuperación de cuota de mercado del turismo familiar y de mayor poder adquisitivo.



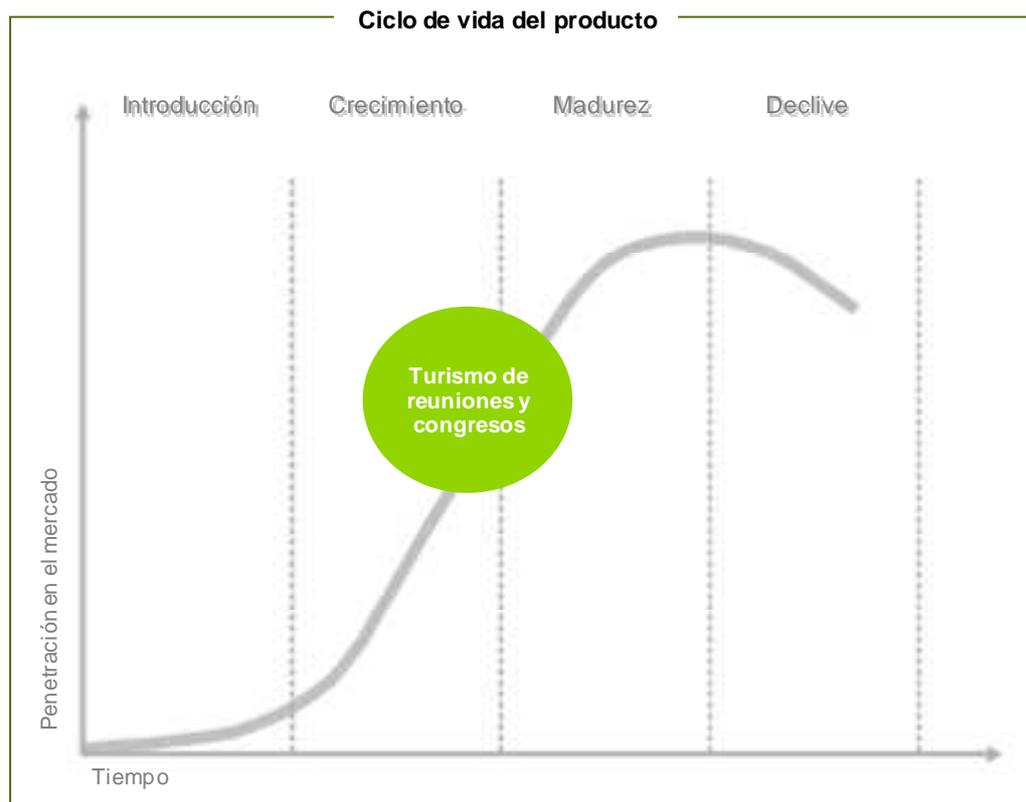
Turismo de reuniones y congresos

El turismo de reuniones y congresos ha sido uno de los segmentos más castigados por la recesión económica internacional, aunque ya se han comenzado a detectar signos de recuperación. El éxito de un destino en un entorno cada vez más competitivo en la captación de congresos y eventos depende de diversos factores: de la existencia de una oferta complementaria y de incentivos atractiva; de la capacidad hotelera de la ciudad y su entorno en el segmento de cuatro y cinco estrellas; de las infraestructuras de comunicaciones y conexiones aéreas; de la oferta de empresas especializadas en la organización de eventos; así como – y cada vez más – de la oferta de infraestructuras singulares y diferentes a los palacios de congresos tradicionales para la celebración de actos y reuniones complementarias a los grandes congresos.

En el contexto de la provincia, la principal infraestructura es el Palacio de Congresos y Exposiciones de Granada, ubicado en un entorno privilegiado – muy próximo al centro de la ciudad y rodeado de establecimientos hoteleros y de una oferta complementaria de primer orden. A ello se une la existencia de la Universidad como polo de atracción de congresos y reuniones. No obstante, la actividad del Palacio ha disminuido a lo largo de los últimos años (en parte por la fuerte competencia entre ciudades y la inexistencia de una entidad de promoción y comercialización del producto estable en el tiempo) y su reactivación constituye una de las principales demandas del sector turístico granadino. Asimismo, en la propia ciudad y en otros municipios de la provincia existen diferentes edificios, establecimientos hoteleros e infraestructuras válidos para la celebración de pequeñas y medianas reuniones, localizándose muchos de ellos en entornos de interés histórico-artístico.

En el apartado de ferias, a pesar de que el destino cuenta en el área metropolitana de la capital con la Feria de Muestras de Armilla, las características y capacidad de esta infraestructura dificultan la atracción de ferias de carácter internacional o de una envergadura significativa. Asimismo, su localización complica su empleo como espacio expositivo complementario del Palacio de Congresos y Exposiciones de Granada.

Turismo de reuniones y congresos



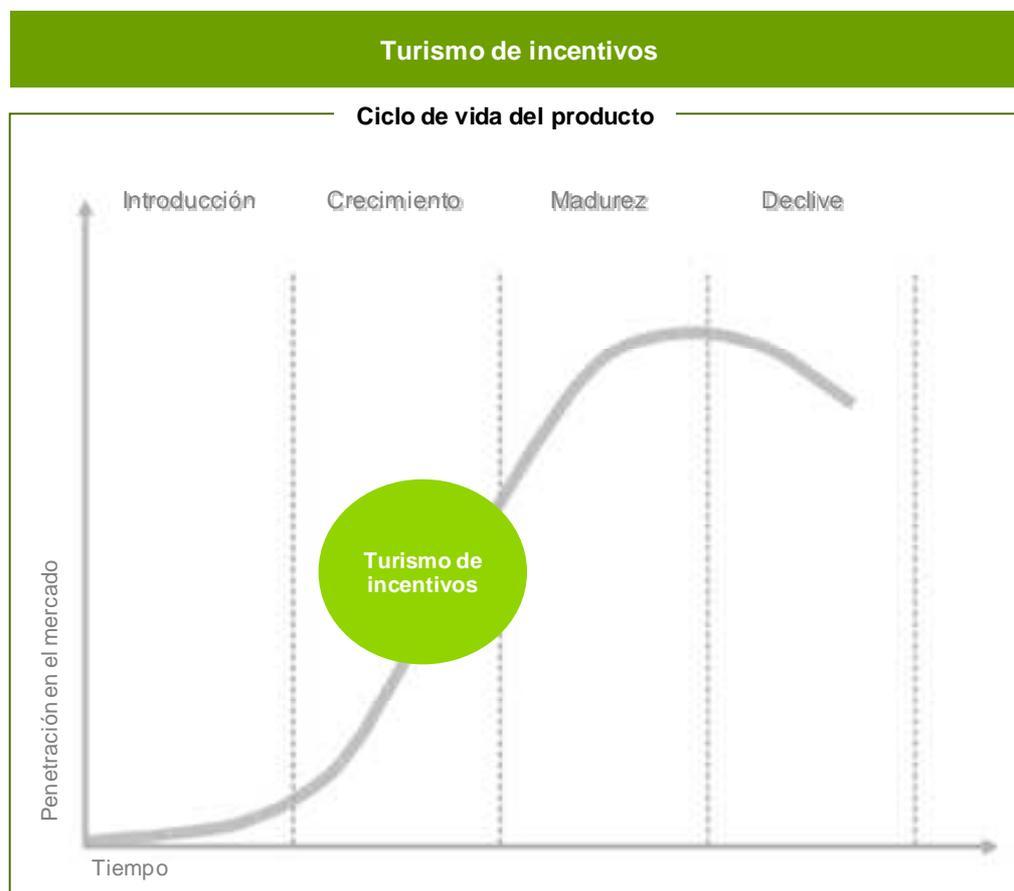
Turismo de incentivos

Si el turismo de reuniones y congresos ha sido uno de los productos turísticos más afectados por la coyuntura económica, en el contexto nacional e internacional, el turismo de incentivos lo ha sido en mayor medida y las previsiones acerca de su evolución apuntan a una recuperación más lenta que en el caso del mercado congresual, especialmente en el caso del mercado nacional.

Esta modalidad turística es frecuentemente confundida o relacionada con otros productos turísticos, especialmente con el de reuniones y congresos, y el activo. En el primero de los casos por el perfil de la demanda (empresas) y en el segundo por los recursos sobre los que desarrolla su actividad. No obstante, debe entenderse como turismo de incentivos el conjunto de todas aquellas actividades y viajes que utilizan las empresas o las organizaciones para estimular la motivación o el rendimiento de su personal (y que por tanto, en ocasiones se combinan con actividades formativas o de *team building* -con una filosofía y objetivos diferentes a las actividades de turismo activo-).

Desde un punto de vista de recursos, la provincia granadina cuenta con un potencial muy importante para el desarrollo futuro del turismo de incentivos, gracias a la variedad de paisajes y actividades en un destino relativamente asequible geográficamente (actividades de aventura, deportes en grupo, buggies, quads, rutas por la naturaleza, recorridos en todoterreno, etc.).

El desarrollo futuro de este producto debe pasar por el diseño de productos ligados a las propias características de la oferta del territorio granadino, configurando una oferta singular y siendo gestionada de forma integral para el conjunto de la provincia con el objetivo de buscar un hueco y posicionarse en el mercado -a través de la acción conjunta de las empresas de incentivos y las entidades de promoción-, potenciando, de acuerdo con la coyuntura económica actual, el posicionamiento respecto a precio respecto a otros destinos europeos.



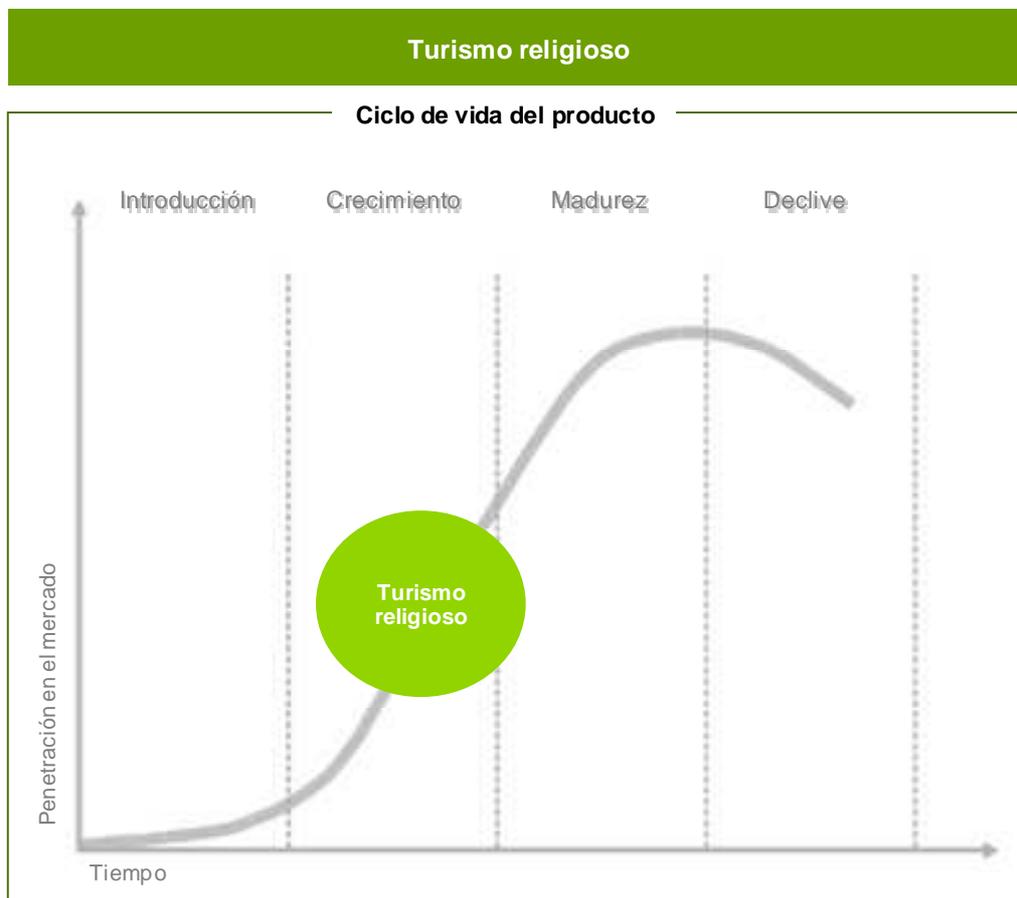
Turismo religioso

España es uno de los primeros emisores y receptores de turismo religioso del mundo. El Camino de Santiago es su máximo exponente (camino francés), aunque también existen en el territorio nacional otros centros que generan importantes flujos de visitantes (Montserrat en Cataluña, Guadalupe en Cáceres, Covadonga en Asturias, Zaragoza o Ávila, entre otras), ya sea con carácter permanente o estacional (como la Semana Santa u otras celebraciones de carácter religioso).

La demanda de turismo religioso se caracteriza por viajar en grupo y por su elevada estancia media. Otro segmento importante lo componen aquellas personas que no residen en sus lugares de origen y regresan en momentos puntuales buscando reencontrarse con las tradiciones (especialmente en Semana Santa). Se trata también de un segmento de demanda con un elevado gasto medio. Asimismo, desde el punto de vista de la comunicación y promoción del producto, es importante ser consciente del diferente grado de conocimiento y entendimiento de este producto (y en especial de la Semana Santa) por parte del mercado nacional y del internacional.

El turismo religioso en la Provincia de Granada se organiza fundamentalmente alrededor de la Semana Santa en diferentes localidades: Granada ciudad como la más reconocida, Almuñécar, Baza, Cuevas del Campo, Guadix, Huéscar, Loja, Motril o Salobreña.

A pesar del carácter estacional del principal recurso del turismo religioso (que coincide además con un período vacacional, lo que hace difícil cuantificar el interés real del turista por la religión en su desplazamiento), deben explorarse nuevas vías para hacer más atractivo el producto (relacionarlo con otras actividades, como con la gastronomía) o buscar fórmulas que permitan extender los flujos turísticos a lo largo del año (como por ejemplo, estudiar la incorporación de las catedrales granadinas a la Red de Ciudades Catedralicias o la intensificación de la promoción y comunicación del Jubileo Perpetuo de Huéscar).



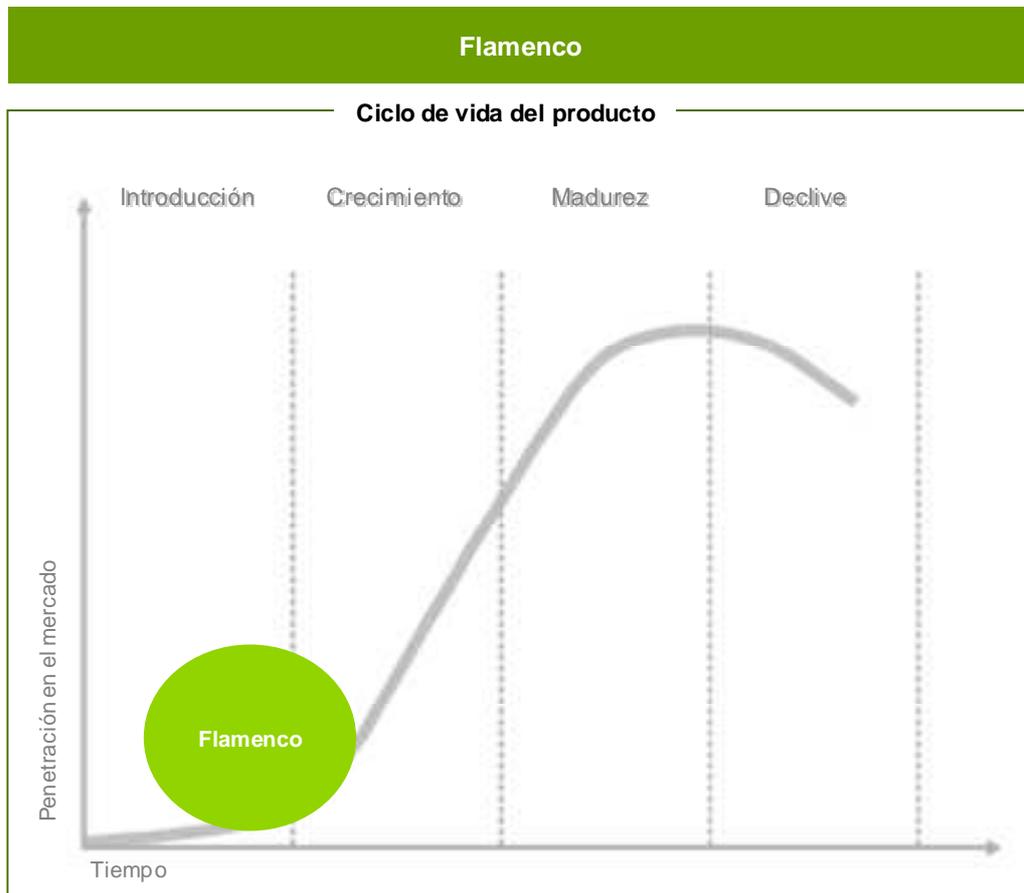
Flamenco

El flamenco constituye uno de los valores diferenciadores de Andalucía en el mundo, pero en mayor medida desde un punto de vista cultural que turístico. El flamenco es sin duda una de las referencias más importantes de la cultura andaluza y española fuera de nuestras fronteras que genera un notable interés en numerosos mercados internacionales.

En términos generales, el flamenco se encuentra muy orientado en la provincia a un servicio de ocio o complementario del destino turístico dirigido principalmente al turismo internacional. Uno de los puntos débiles de esta modalidad turística es el posicionamiento del que gozan otros destinos como Sevilla o Jerez de la Frontera a pesar de los aspectos únicos y diferenciales del flamenco granadino. La oferta de la Provincia de Granada, además del Sacromonte como mayor exponente en el destino, existen números lugares, actividades y recursos muy vinculados al flamenco como, por ejemplo, zambras, peñas, tablaos, academias, festivales, etc., e incluso rutas del flamenco ya construidas por diversos municipios de la provincia.

En relación con el flamenco, el destino debe plantearse si se trata de un producto turístico en sí mismo o de un componente de la oferta complementaria del destino, eso sí, que contribuye a la diferenciación y a la construcción de la oferta turística variada de la provincia para aquellos turistas en busca de alternativas diferentes y de carácter experiencial.

Por ello, para el desarrollo futuro en este ámbito es importante ordenar los agentes cuyo producto está relacionado, en mayor o menor medida, con el flamenco y los valores que lleva asociados; construir una oferta turística integral (no sólo considerando recursos flamencos propiamente dichos -tablaos, zambras, peñas, academias, luthiers, etc.-, sino también establecimientos de alojamiento, restaurantes, etc. tematizados o vinculados a la cultura flamenca); y realizar una acción de comunicación y de promoción de carácter específico.



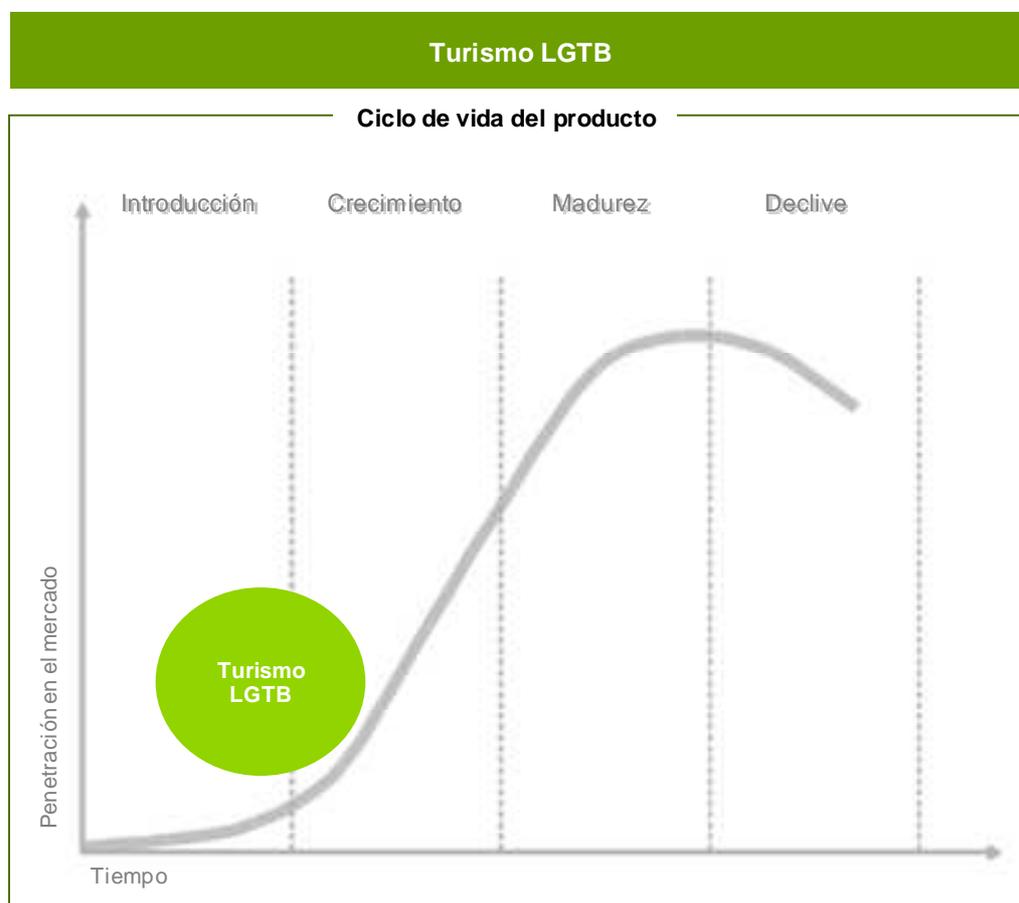
Turismo LGBT

El turismo LGBT fue una de las principales manifestaciones de la segmentación del mercado turístico en perfiles de mercado concretos más allá de su procedencia o de las motivaciones para la realización de desplazamiento por parte del turista. La orientación de la oferta turística de un destino hacia este perfil de la demanda ha sido desarrollada principalmente por grandes capitales o municipios de cierta tradición LGBT asentada desde hace tiempo, por motivos muy relacionados con el ocio nocturno o la tolerancia de la población del destino.

El principal valor de la Provincia de Granada en relación con el turismo LGBT ha sido su impulso en un territorio turísticamente complejo (con una gran variedad de productos turísticos -muchos de ellos muy consolidados-) y sin una tradición ni un reconocimiento específico para este colectivo.

En la actualidad, el producto LGBT en la Provincia de Granada se fundamenta en la tolerancia y el carácter abierto de sus habitantes, así como en la oferta de servicios, en el ambiente universitario y en la oferta de ocio nocturno de la ciudad de Granada tolerante hacia este colectivo. Sin embargo, la novedad en relación con otros destinos reside en la extensión de la oferta hacia otros territorios no urbanos, o en la celebración de eventos específicos para este colectivo relacionados con la práctica deportiva. Todo ello junto con una oferta de establecimientos *LGBT friendly*.

El carácter innovador de la provincia en este ámbito debe consolidarse a través de la prestación de un servicio de calidad y tolerante al máximo hacia este grupo de turistas más allá de la categorización *LGBT friendly* de algunos establecimientos, que genere la total confianza en el destino por parte de este mercado y, por tanto, influya en el posicionamiento de la provincia como destino LGBT a través de la prescripción de los turistas.

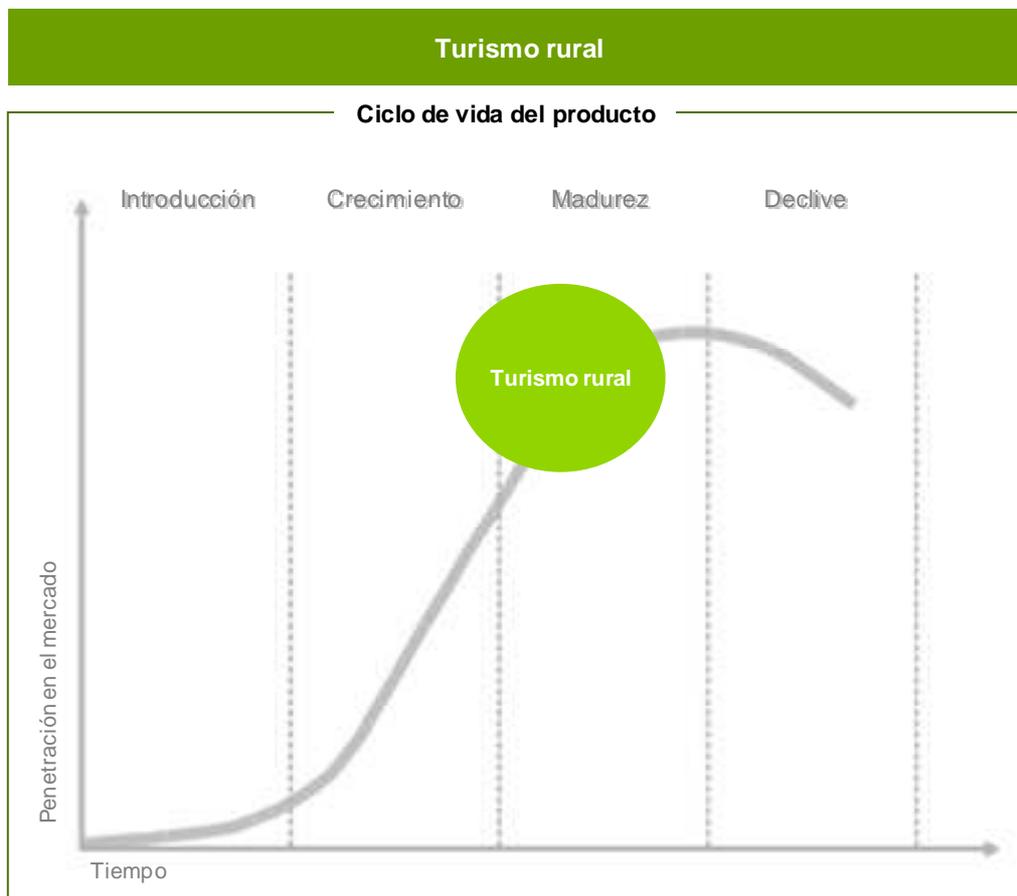


Turismo rural

El turismo rural ha pasado en pocos años de una modalidad turística emergente a un producto turístico en sí mismo con un peso muy importante en la actividad turística y en la economía, especialmente en los territorios de interior en el contexto nacional. Sin embargo, las zonas litorales y los archipiélagos también han desarrollado una oferta de calidad, muy competitiva y diferencial de los alojamientos de playa tradicionales, beneficiándose de una menor incidencia de los factores que marcan habitualmente el comportamiento de la demanda de turismo rural, como la baja ocupación entre semana, o de un perfil de turista muy homogéneo (en las zonas litorales el turista rural suele mostrar niveles de poder adquisitivo y procedencias más diversas). La evolución de los establecimientos de turismo rural en los últimos años ha derivado en un producto turístico complejo con múltiples variaciones que dan respuesta a diferentes necesidades o motivaciones: agroturismo, bienestar, lujo, alquiler de viviendas completas, centros de turismo rural, establecimientos orientados a la salud y belleza, etc.

El turismo rural en la Provincia de Granada se encuentra en una fase de madurez tras un período de fuerte crecimiento iniciado en la década de los noventa. Es una tipología de turismo muy extendida en los diferentes territorios granadinos a pesar de los diferentes grados de desarrollo alcanzados y niveles de reconocimiento conseguidos por el mercado turístico (siendo probablemente la Alpujarra su máximo exponente). Sin duda, la oferta de establecimientos de turismo rural es amplia y junto con la variedad paisajística, los espacios naturales, los recursos culturales del entorno rural, etc. conforma una oferta turística competitiva.

Entre los principales retos para la evolución futura de este producto en la provincia, continúan siendo necesarios aspectos históricamente pendientes por una parte del empresariado (la introducción de las nuevas tecnologías, la comercialización online y, más recientemente, las nuevas fórmulas online de promoción y relación con el cliente), así como el acercamiento del producto al mercado internacional o el control de la oferta de alojamiento rural no regulada que afecta a la calidad del servicio y desvirtúa el precio.



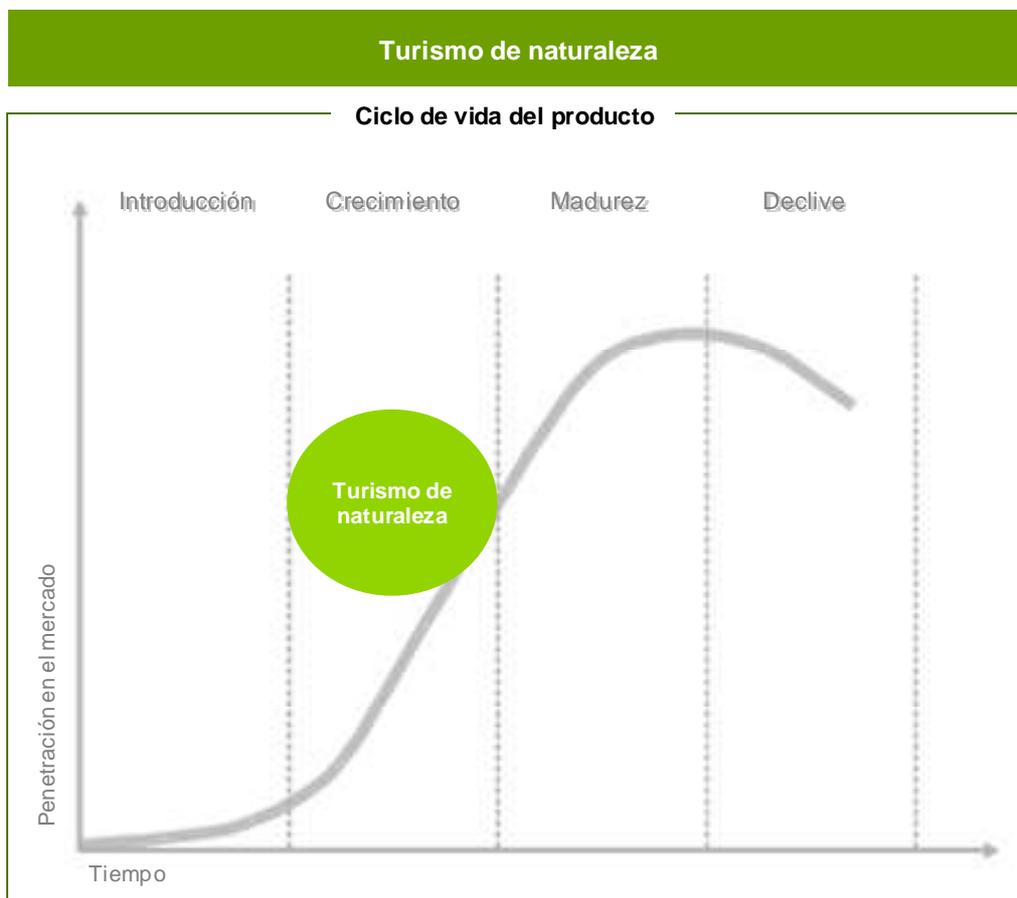
Turismo de naturaleza

Al turismo de naturaleza se vinculan diferentes modalidades y actividades turísticas que se desarrollan en espacios naturales: ecoturismo, turismo ornitológico, turismo cinegético, micoturismo, parques naturales, etc. Esta tipología turística, fuertemente arraigada en la oferta de los destinos turísticos no urbanos, ha experimentado un significativo crecimiento en los últimos años derivado de la puesta en valor del patrimonio natural y de la continua aparición de nuevos subproductos (aún por consolidar en muchos casos). Los recursos naturales condicionan la oferta de las diferentes modalidades que integran el turismo de naturaleza en un territorio. No obstante, el componente de naturaleza es uno de los componentes básicos y diferenciales de la imagen de un territorio como destino turístico.

En cuanto a la demanda, señalar tanto la importancia que están adquiriendo los aspectos medioambientales entre las motivaciones de los turistas, como el gran potencial del mercado internacional en este segmento (mercado amplio, informado y organizado en asociaciones, clubes, etc. en los principales mercados europeos). Al margen del turista con un interés en el entorno natural, cada vez es más habitual la demanda de rutas y senderos como actividad complementaria a otros productos turísticos.

La oferta del turismo de naturaleza tiene como estandarte al Parque Nacional y Natural de Sierra Nevada junto con los cuatro Parques Naturales (Parque Natural Sierra de Baza; el Parque Natural Sierra de Castril; el Parque Natural Sierra de Huétor; el Parque Natural de las Sierras de Tejeda, Almijara y Alhama) y diferentes enclaves de interés paisajístico y natural. El grado de desarrollo desde un punto de adecuación y desarrollo turístico es dispar entre ellos.

La acertada promoción y comercialización de un producto tan amplio y complejo, y la sostenibilidad en su desarrollo son los principales desafíos de cara al futuro, así como la implantación en toda la red de parques de infraestructuras básicas para su aprovechamiento turístico (fundamentalmente, centros de recepción y delimitación de senderos y rutas).



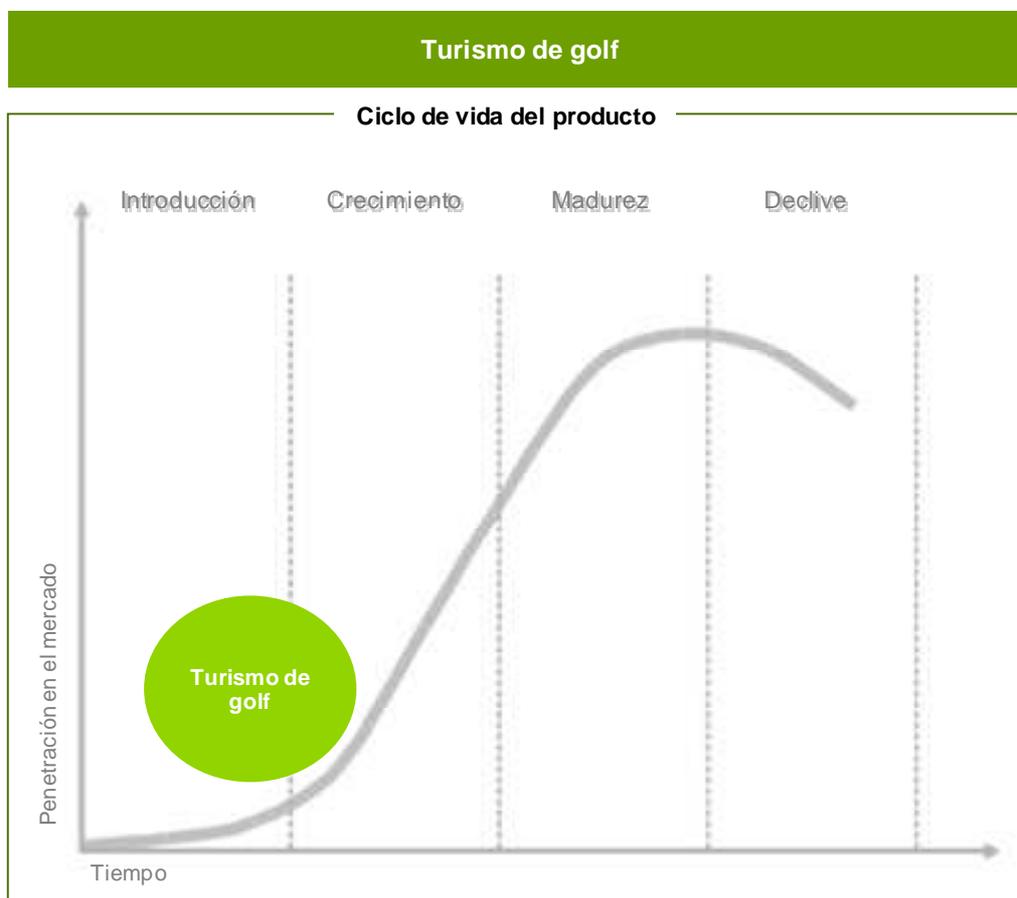
Turismo de golf

En el turismo de golf (entendido como aquellos flujos de turistas cuya principal motivación es la práctica de este deporte o la asistencia como público a competiciones) España ocupa una posición de liderazgo como destino a nivel europeo, con Andalucía a la cabeza (especialmente las provincias de Cádiz y Málaga) que se han consolidado como verdaderos referentes en el mercado internacional atrayendo flujos significativos de turistas de larga estancia y alto poder adquisitivo.

El turismo de golf debe ser valorado por su efecto desestacionalizador y por su contribución a los territorios de un carácter de destino turístico de calidad (oferta complementaria para el resto de productos turísticos). La demanda del turismo de golf ha experimentado un crecimiento espectacular en la última década y aún continúa creciendo en algunos mercados, aunque la competencia entre destinos es cada vez más agresiva.

El turismo de golf no se encuentra tan desarrollado como otras modalidades turísticas en la Provincia de Granada. La oferta de campos de golf y la demanda en Granada no es tan importante como en otras provincias españolas y andaluzas. Sin embargo, la Provincia cuenta en la actualidad con cuatro campos de golf de 18 hoyos, tres de ellos situados en el entorno de la capital granadina (Otura, Las Gabias y Atarfe) y otro en la Costa Tropical, en la franja litoral de Motril.

La evolución futura de este producto turístico está condicionada totalmente por la capacidad de inversión del sector privado en nuevas infraestructuras, así como por la aprobación de nuevos proyectos por parte de las administraciones públicas en aquellos casos en los que sea compatible con el entorno. A pesar de la existencia de varios proyectos para la construcción de campos de golf en la provincia (especialmente en municipios de la Costa Tropical), no se prevé que la oferta de campos se vea ampliada en Granada a corto plazo.



Turismo termal / salud y belleza

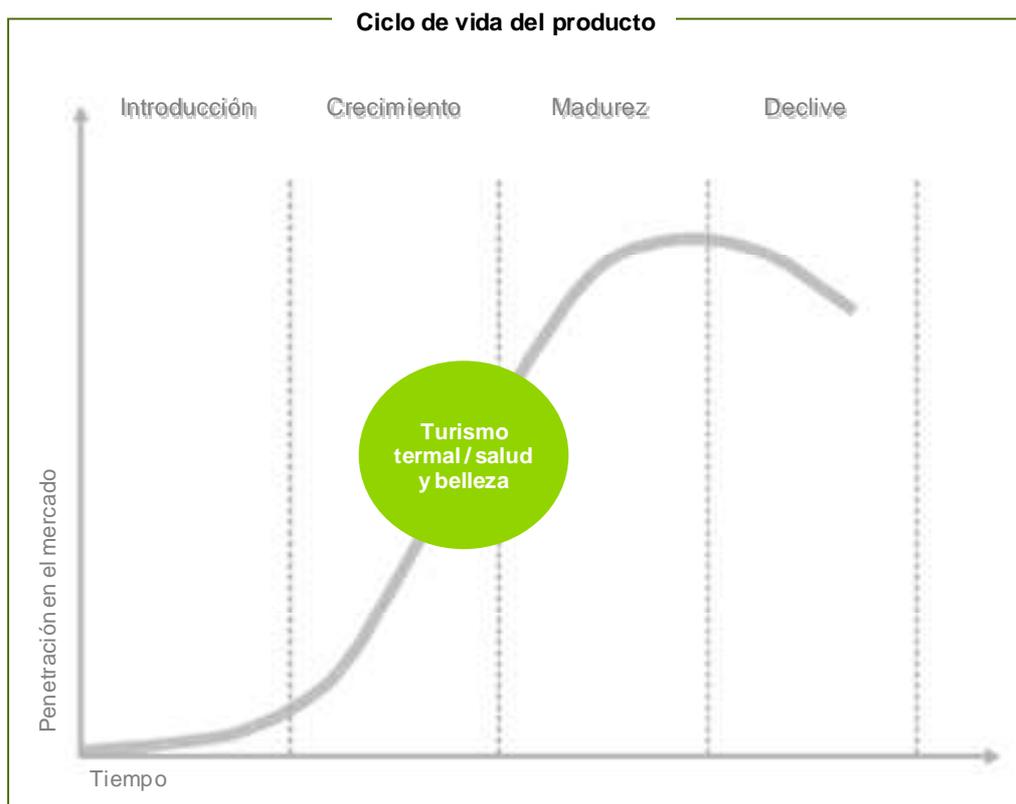
El turismo de salud y belleza es uno de los productos turísticos que han experimentado un mayor crecimiento en los últimos años junto con el turismo rural en el contexto nacional. En general, indicar que en el mercado existe cierta confusión en la denominación de los centros y los servicios que prestan. En este sentido, es importante identificar y diferenciar dentro de la oferta de salud y belleza las dos tipologías de establecimientos existentes:

- Balnearios o estaciones termales.
- Otros establecimientos: centros de talasoterapia, centros especializados en salud y belleza, y hoteles con spa.

En general, el mercado turístico ha demostrado una gran aceptación del producto salud y belleza a lo largo de los últimos años. Su crecimiento ha sido muy elevado (y lo sigue siendo) e incluye segmentos de demanda de perfiles muy diferentes en cuanto a motivaciones y poder adquisitivo.

La provincia de Granada cuenta con cuatro balnearios repartidos en diferentes zonas (Alhama de Granada, Graena, Alicún de las Torres y Lanjarón). Las infraestructuras actuales muestran cierto grado obsolescencia en algunos de los establecimientos, el grado de actividad es estacional y el perfil de la demanda ha evolucionado poco respecto a otros destinos (muy centrado todavía en la tercera edad). Asimismo, han surgido numerosos establecimientos de diversa naturaleza especializados en tratamientos de bienestar y belleza en los últimos años, muchos de ellos integrados en hoteles. A todo ello, se une un elemento diferenciador del producto salud y belleza en el caso de la Provincia de la Granada que es la existencia de baños árabes en Granada capital, Baza y Guadix. Como se ha indicado anteriormente para otros productos turísticos, la mejora de la oferta está vinculada a la inversión del sector privado para la actualización de los establecimientos (en proceso en algunos balnearios granadinos) y a la introducción de nuevas fórmulas de comercialización.

Turismo termal / salud y belleza



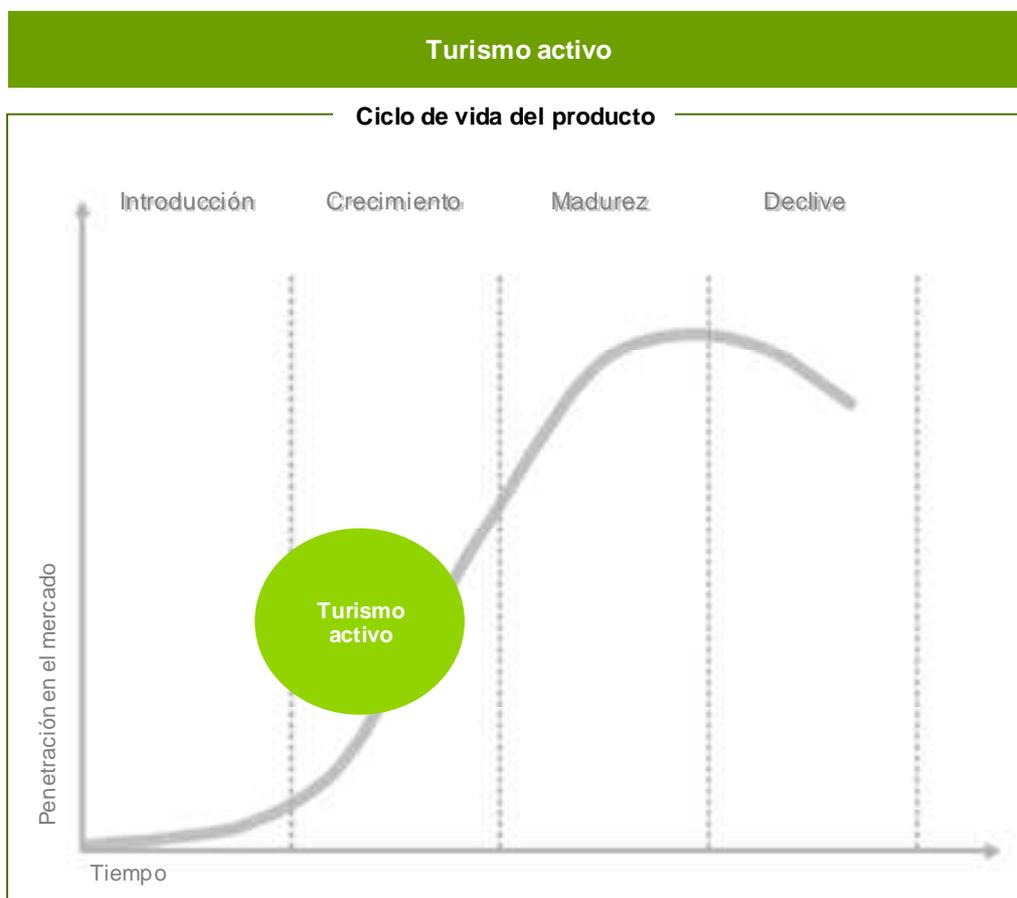
Turismo activo

El turismo activo, considerado en ocasiones como una modalidad del turismo de naturaleza (y en algunos casos los destinos lo integran con el turismo de incentivos debido al desarrollo de actividades similares), cuenta con gran desarrollo en diferentes territorios del contexto nacional (por ejemplo, Pirineos). Esta tipología tiene como motivación principal la realización de actividades deportivas de diferente intensidad física y que usen expresamente los recursos naturales sin degradarlos.

La oferta de actividades que pueden englobarse en el turismo activo es inmensa, pero pueden catalogarse de alguna manera de acuerdo con el medio en el que se desarrollan: agua, aire y tierra, contando con gran aceptación diferentes modalidades de los tres medios y siendo muy sensible la demanda a las modas.

En los espacios naturales de la Provincia de Granada existe la posibilidad de practicar numerosas actividades (barranquismo, submarinismo, *puenting*, *paintball*, rutas a caballo, en *quads*, en todoterrenos, etc.), existiendo una oferta de alrededor de cien empresas organizadoras/comercializadoras de este producto turístico. La mayor concentración de este tipo de actividades y empresas se encuentra en Sierra Nevada en primer lugar, seguida de la capital y su entorno, y la Costa Tropical.

La profesionalización de los agentes que integran la oferta y la continua especialización de productos de acuerdo a las necesidades específicas de los diferentes perfiles de turistas deben representar las áreas de trabajo prioritarias para la consolidación y el perfeccionamiento de este producto. La configuración de una oferta innovadora y de calidad permitirá diferenciarse de los destinos del entorno en el contexto nacional, permitiendo a su vez dirigirse al mercado internacional con una oferta de servicios muy competitiva.



Turismo idiomático

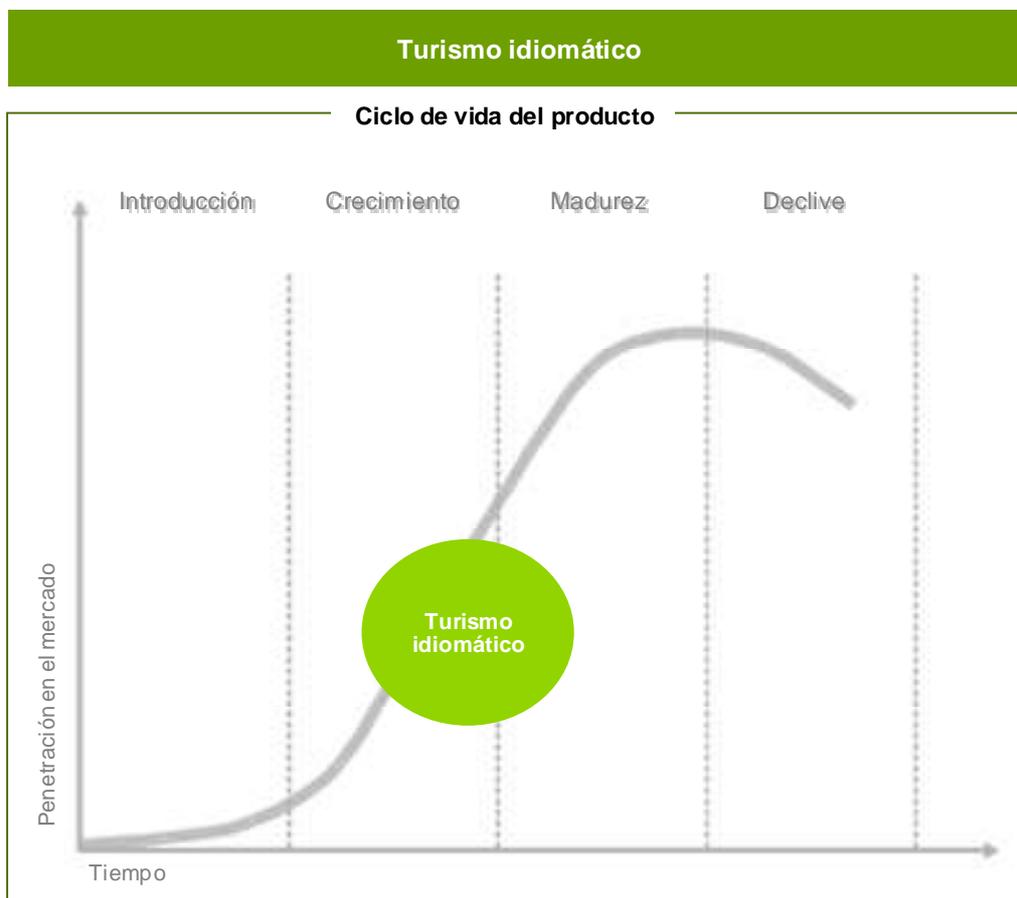
En la última década, la demanda del castellano como lengua extranjera ha experimentado un crecimiento importante en todo el mundo. El aprendizaje del castellano es un producto turístico en alza, es un mercado muy vinculado al segmento joven, con una estancia media muy superior a la del turista tradicional y que contribuye a la desestacionalización.

No obstante, la potencialidad de este producto es importante debido a la posibilidad de diversificar la oferta en numerosos servicios, programas y cursos formativos en diversos ámbitos. Además se trata de un turista con altos niveles de repetición y un prescriptor único del destino.

Andalucía ocupa el primer puesto a nivel nacional como destino de turistas idiomáticos con una cuota de mercado cercana al 30%. Granada reúne el 20% de la oferta formativa de la región y es el primer destino de estudiantes Erasmus de España.

En la Provincia de Granada, la oferta de turismo idiomático se concentra fundamentalmente en la capital y su entorno, siendo la Universidad el verdadero motor de esta modalidad turística. Asimismo, la amplia oferta de escuelas de español, el Centro de Lenguas Modernas o las empresas organizadoras especializadas en este segmento demuestran la tradición de Granada como destino lingüístico.

El éxito en el desarrollo del turismo idiomático exige, por un lado, la elaboración de un producto atractivo y competitivo que combine el aprendizaje y la formación con la realización de otras actividades en el destino y, por el otro, la definición de estrategias de promoción y comercialización dirigidas a mercados emisores y segmentos de demanda específicos, así como la definición y prestación de servicios de acogida e información turística especializados en este segmento. Todo ello, bajo una estrecha colaboración y asociacionismo entre las empresas, centros y organizaciones involucradas en el desarrollo de este producto.

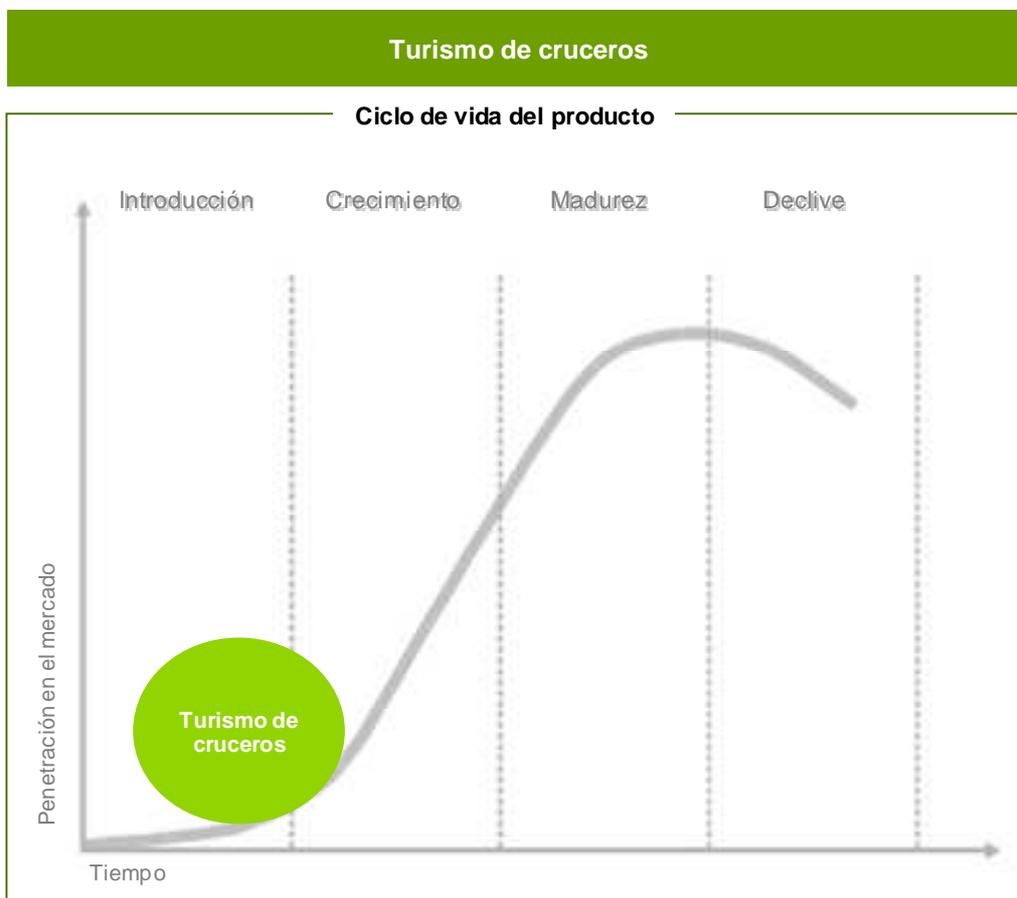


Turismo de cruceros

El producto de turismo de cruceros se ha asociado tradicionalmente al mercado norteamericano, especialmente al área geográfica del Caribe. No obstante, a lo largo de los últimos años se ha observado un crecimiento espectacular en el mercado europeo, y concretamente en el español, que en la actualidad cuenta con destinos entre los más competitivos a nivel mundial. Todas las tendencias del mercado turístico apuntan de manera decidida a que el producto de cruceros seguirá experimentando notables incrementos en el contexto nacional e internacional en los próximos años, siendo prueba de ello la evolución positiva del mercado crucerista durante los años 2008, 2009 y 2010, período de crecimientos negativos para la inmensa mayoría de los productos y destinos turísticos en el entorno global.

El Puerto de Motril es de los puertos españoles con menor tráfico de cruceristas. Sin embargo, está desarrollando desde hace algún tiempo labores para la captación de buques de crucero de tamaño medio (y un perfil turista de poder adquisitivo medio-alto) y la adecuación de sus servicios e infraestructuras para la recepción de visitantes. En este sentido, es importante destacar la fuerte competencia entre puertos, intensificada en los últimos años, y el importante desarrollo que han experimentado algunos puertos del entorno, especialmente el Puerto de Málaga (que también constituye una puerta muy importante de entrada de cruceristas a Granada).

Por tanto, el reto de la Provincia de Granada en el mercado de cruceros es la consolidación de los esfuerzos realizados para la captación de cruceros a través de la configuración de una oferta complementaria de ocio y entretenimiento atractiva para este segmento de mercado en el entorno del puerto como alternativa a la Alhambra; el refuerzo de las instalaciones y servicios de atención e información turística (a bordo y en destino); la organización de los servicios públicos de soporte del destino (taxis, autobuses, etc.); y la intensificación de la actividad de promoción y comercialización directa con los turoperadores del mercado cruceristas.



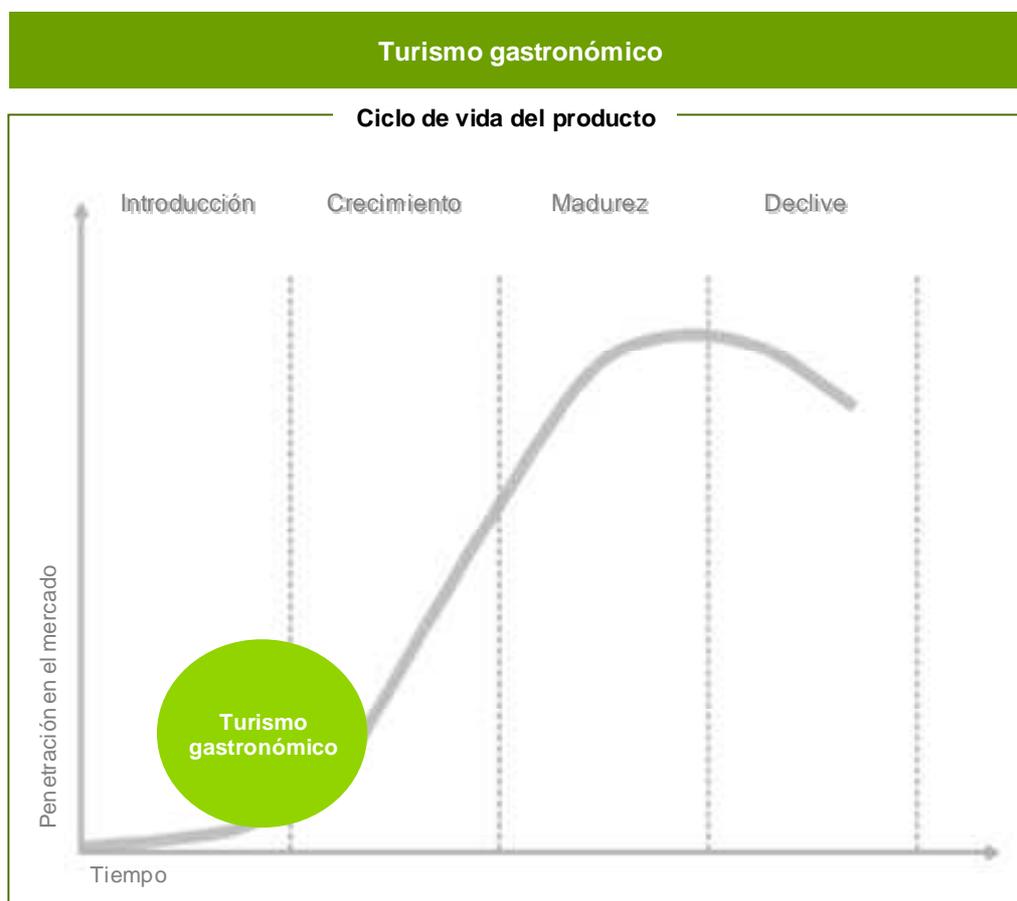
Turismo gastronómico

La gastronomía, al igual que otros componentes de la oferta turística de los destinos, ha pasado en poco tiempo de ser una actividad complementaria para el turista a un producto turístico en toda regla y una motivación específica para visitar un territorio, al menos para un segmento cada vez más significativo del mercado.

En la actualidad, esta tipología turística se encuentra todavía en un proceso de crecimiento y cuenta con un potencial enorme. Y en mayor medida incluso para el subproducto enológico gracias a la moda alrededor del mundo del vino que se ha consolidado con el tiempo y ha despertado la curiosidad del turista a visitar bodegas, conocer el proceso de elaboración y a demandar servicios relacionados (como por ejemplo, establecimientos tematizados o situados en viñedos, o productos o tratamientos de belleza a partir de la uva o el vino). Asimismo, la visita a restaurantes populares o de restauradores de alto prestigio como atractivo principal del desplazamiento genera en ocasiones flujos importantes de turistas y visitantes.

El mercado turístico en general muestra un gran interés hacia este producto. El segmento de demanda cuya principal motivación para desplazarse es el vino o la gastronomía de un destino es cada vez mayor, tendencia muy asociada a la necesidad de conocer por parte de los turistas los valores y las características propias de cada territorio.

Sin duda, la tapa ha logrado un enorme reconocimiento del destino, aunque los platos típicos de la gastronomía granadina con sus variaciones en las diferentes zonas todavía tienen un importante margen de mejora como elementos diferenciadores y de atracción de oferta turística provincial. De acuerdo con el grado de desarrollo que el producto gastronómico – enológico ha alcanzado en el mercado turístico en general, la Provincia de Granada debe seguir apostando por la ordenación y la promoción de sus recursos y rutas gastronómicas y enológicas, la puesta en valor de cara al turista de los mismos (como es el caso de las bodegas) o la difusión de las denominaciones de origen y calidad existentes.



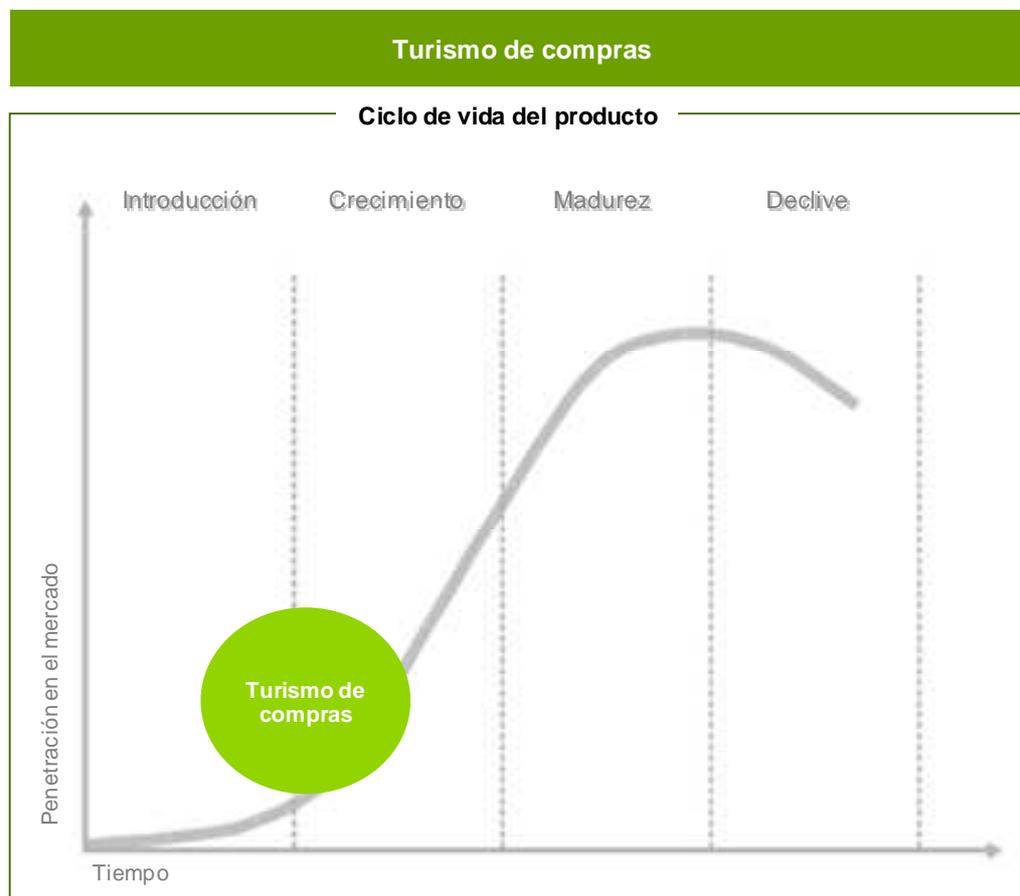
Turismo de compras

El turismo de compras supone un componente importante en la cartera de productos turísticos de un destino en varios ámbitos: como actividad complementaria del turista urbano, como polo de atracción de aquellas ciudades que cuentan con una amplia red comercial y con tiendas y boutiques de firmas de prestigio, o como polo de atracción de visitantes de municipios cercanos que ven una oferta comercial más competitiva que en su ciudad o pueblo de residencia.

En todos estos casos el gasto en la ciudad es importante, muy superior al generado por otras actividades turísticas y aprovechando los recursos ya existentes en el destino.

En el caso concreto de Granada, la capital cuenta con una oferta comercial de moda y complementos muy competitiva y con presencia de tiendas de prestigio, que se complementa con una actividad comercial de carácter artesano que la diferencia de otras ciudades (barro, madera, textil, metal, cuero, vidrio, orfebrería, etc.). Todo ello en el entorno de la ciudad monumental y/o en áreas de alto interés turístico lo que conforma un espacio muy agradable para el turista que puede realizar compras a la vez que taping o visita la ciudad.

La relativamente reciente implantación de las compras como un producto turístico en la mayoría de los destinos que han optado por ello, como es el caso de Granada, sitúa al producto en un estado de crecimiento a la espera de determinar si la actividad comercial de un territorio tiene la fuerza suficiente para convertirse en un polo de atracción turística notable, o si debe ser gestionado como una actividad u oferta complementaria. No obstante, el impulso de esta modalidad turística pasa por la creación de reclamos o campañas específicas para llamar la atención del turista en destino y del potencial, así como por la adaptación de los horarios y de los servicios de pago al turista por parte de los establecimientos, o la creación y el mantenimiento de un entorno urbano cuidado y agradable.



Turismo social

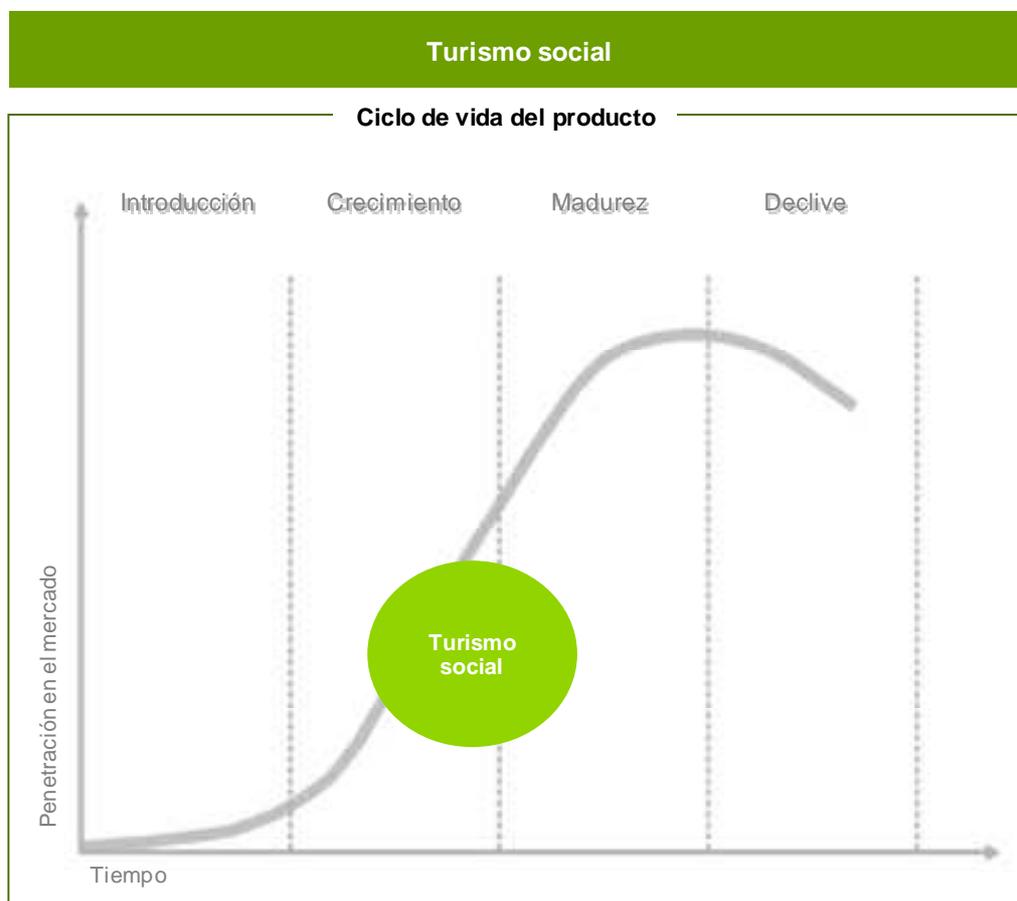
El turismo social debe entenderse como el desarrollo desde las instituciones públicas de medidas que favorezcan el desplazamiento con motivos vacacionales de aquellos colectivos de la población que presentan algún tipo de limitación.

Además de los mayores o segmento *senior*, esta modalidad turística incluye los segmentos de las familias con recursos económicos limitados o las personas con discapacidad, entre otros.

En la actualidad están surgiendo iniciativas a nivel europeo orientadas a favorecer el acceso universal del turismo, lo que supone un gran potencial de crecimiento del turismo social en España en los próximos años. Se trata de un producto turístico que contribuirá a la desestacionalización de los destinos turísticos y a evitar la destrucción del empleo en el sector turístico en temporada baja.

La actividad de esta modalidad de desplazamiento cuenta con una notable implantación en diferentes zonas de la provincia (más allá del residencial del mercado internacional), habiéndose impulsado desde hace tiempo programas específicos para la captación de este perfil de turista.

El desarrollo futuro del turismo social en la Provincia de Granada estará determinado, en gran medida, por el impulso de las administraciones públicas de programas de turismo social y por la capacidad del sector privado de crear productos competitivos específicos para estos segmentos a partir de la oferta de recursos y servicios existente (vinculados a la naturaleza, la cultura o la gastronomía), junto con una estrategia potente de comercialización y promoción dirigida en mayor medida a operadores especializados que al mercado en cuestión.



Matriz de posicionamiento de los productos turísticos

Matriz de posicionamiento de los productos turísticos de la provincia de Granada



La matriz de posicionamiento de los productos turísticos de la Provincia de Granada incluye las veinte tipologías de modalidades y/o productos turísticos más relevantes identificadas en el destino. Se han considerado como producto turístico aquellas modalidades capaces de captar por sí mismas el interés de un número significativo de turistas, siendo razón suficiente para ser el motivo de elección de la provincia como destino y no una simple actividad complementaria demandada por los turistas. Asimismo, se han incluido otras modalidades para las que se está apostando en la actualidad por el destino u ofrecen altas oportunidades de desarrollo, como por ejemplo, el turismo de cruceros o el LGTB.

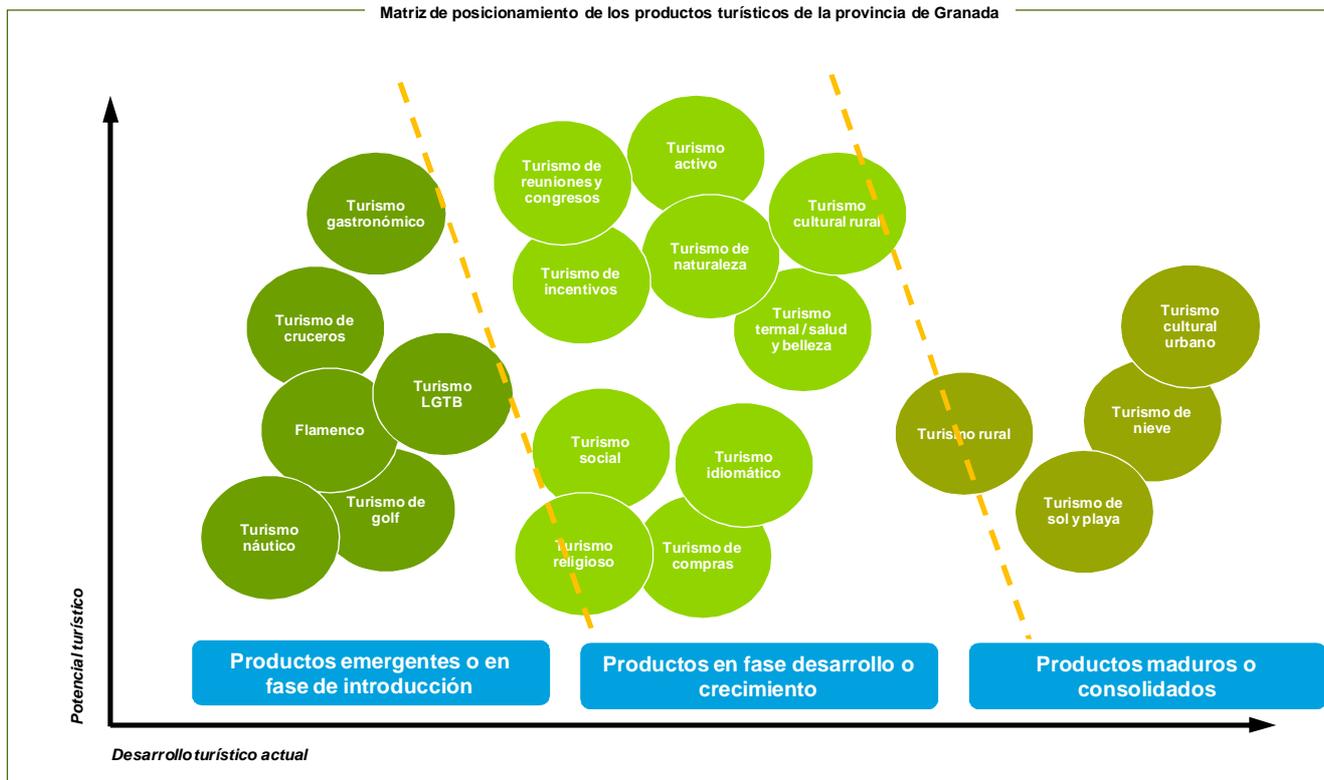
En este sentido, señalar que en el proceso de agrupación y selección de los productos turísticos para su análisis se han tenido en cuenta las complementariedades y diferencias existentes entre las actividades turísticas que se desarrollan en la provincia (por ejemplo, se ha considerado de manera independiente el turismo activo y el turismo de incentivos por estimar grupos de demanda objetivo diferentes; o se ha diferenciado el producto cultural que se desarrolla en la capital provincial del que se desarrolla en el resto de municipios de la provincia (por entender que el primero cuenta con un grado de desarrollo y de penetración en el mercado muy superior).

La construcción de la matriz, a partir de los resultados y conclusiones obtenidos con el desarrollo del trabajo de campo incluido en el alcance del trabajo, junto con otra información del mercado turístico de carácter externo, permite clasificar en tres grupos diferenciados los productos turísticos incluidos en el análisis:

- **Productos turísticos emergentes:** productos de reciente implantación o que no han alcanzado la notoriedad que en otros destinos competidores a pesar de los recursos de la provincia. La importancia en ingresos o en número de turistas respecto al resto de productos turísticos es baja, pero el potencial de crecimiento puede variar notablemente entre ellos en función de las necesidades y preferencias de la demanda turística y de las políticas e iniciativas que se impulsen para su fomento por parte de los agentes del destino.
- **Productos turísticos en fase de desarrollo:** productos con cierta experiencia y desarrollo en la provincia pero que todavía cuentan con un importante potencial de crecimiento. Estos productos deben potenciarse bien por ser de importancia relativa elevada (pero que aún no pueden considerarse como mercados maduros) y por su potencial de desarrollo elevado. En esta tipología de productos debe llevarse a cabo un importante esfuerzo de promoción y dedicación de recursos para su consolidación como uno de los motores del sector turístico.
- **Productos turísticos consolidados o maduros:** esta categoría engloba aquellos productos cuya importancia actual es muy elevada en la provincia como destino, independientemente de su potencial de desarrollo (que será reducido por ser un producto ya altamente desarrollado). Esta clase de productos no necesita una actividad promocional intensiva; el principal objetivo a perseguir es la fidelización del cliente y apostar por una estrategia basada en la calidad y la diferenciación capaz de relanzarlos y evitar su deterioro.

Por tanto, en la matriz de posicionamiento de los productos turísticos del destino Provincia de Granada se identifican tres grandes grupos de productos de acuerdo a su grado de desarrollo actual y a su potencial de desarrollo futuro:

Matriz de posicionamiento de los productos turísticos de la provincia de Granada



Es importante destacar que no se han identificado productos turísticos en el destino con problemas significativos de bajo potencial de desarrollo a futuro (es decir, productos que además cuentan con una importancia relativa en el territorio mínima y que exigirían decidir si deben formar parte de la oferta turística del destino o cambiar de enfoque de la configuración de producto). No obstante, los productos que en el caso del destino Provincia de Granada se encontrarían más cerca de este escenario serían el turismo náutico y el turismo de golf, cuyo desarrollo futuro como producto turístico en sí mismo está íntimamente ligado al desarrollo de infraestructuras específicas que exigen notables inversiones.

Por otro lado, entre los productos emergentes en la provincia destacan el turismo de cruceros y el turismo gastronómico (que incluye el enológico). En cuanto a los productos en fase de desarrollo o crecimiento, se diferencian dos grupos principales en función del potencial a futuro identificado en su desarrollo: por un lado, el turismo social, idiomático, religioso y el de compras con un potencial moderado y, por el otro, seis productos con mayor potencial y para los que se deberán realizar los principales esfuerzos para la correcta configuración de su oferta y su promoción (reuniones y congresos, incentivos, naturaleza, activo, cultural rural y termal / salud y belleza).

Y en último lugar, se encuentra un grupo formado por las cuatro tipologías turísticas de mayor implantación o consolidación en el territorio: el turismo rural (más cercano a los productos en desarrollo que el resto); el cultural urbano; el turismo de nieve; y el turismo de sol y playa. Para estos productos, y especialmente para los dos últimos, es fundamental la renovación del producto desde el punto de vista de la actualización y/o mejora de las infraestructuras de soporte, sin olvidar la excelencia en la prestación del servicio.

2.1.1.3. Distribución de la oferta actual de productos turísticos en el territorio

No cabe duda, de acuerdo a los flujos turísticos que genera, que la ciudad de Granada es el principal motor del turismo granadino en la actualidad gracias a la Alhambra y el Generalife, al Albaicín y a la ciudad monumental fundamentalmente. Asimismo, la estación de esquí de Sierra Nevada y la Costa Tropical suponen otros elementos de atracción turística de notable importancia.

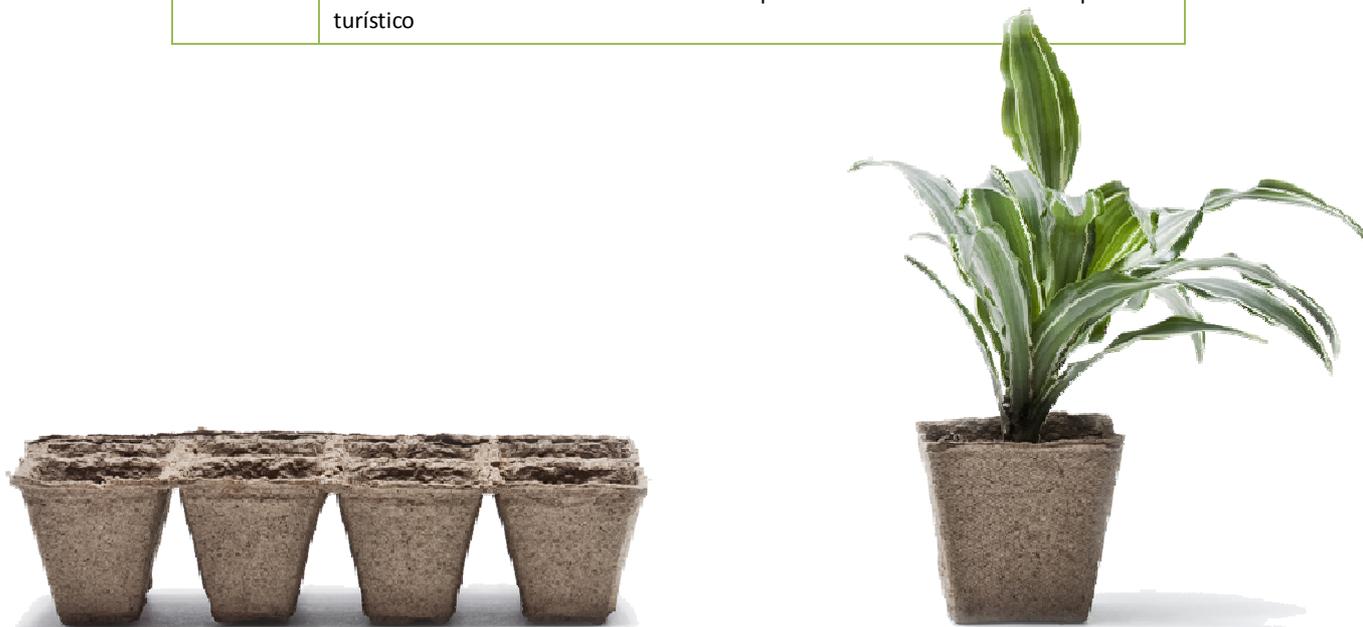
No obstante, la oferta de productos turísticos presenta en el caso de la Provincia de Granada niveles de desarrollo muy dispares y una distribución muy heterogénea en el territorio (salvo en aquellos casos de productos turísticos muy enfocados a un recurso concreto como, por ejemplo, la nieve). En términos generales, se puede afirmar que el grado de complementariedad entre las diferentes zonas o territorios de cara a la creación y promoción de determinados productos turísticos es bajo.

De manera complementaria al análisis anterior, se expone a continuación gráficamente la distribución territorial de las modalidades o productos de turismo considerados con el objetivo de visualizar el desarrollo de cada producto en cada una de las áreas turísticas de la provincia.

Este análisis, de carácter cuantitativo y cualitativo, se basa en la oferta de recursos asociados a los diferentes productos turísticos, así como al posicionamiento o reconocimiento de los mismos en el mercado turístico en el caso de cada área o territorio turístico de la provincia.

La presencia de cada producto turístico en cada territorio se ha considerado como se recoge en la siguiente tabla:

Grado de desarrollo de los productos turísticos	
	Grado de implantación y desarrollo del producto turístico alto y medio-alto / existencia notable de recursos asociados al producto
	Grado de implantación y desarrollo del producto turístico medio-bajo / existencia moderada de recursos asociados al producto
	Grado de implantación y desarrollo del producto turístico bajo / existencia limitada de recursos asociados al producto
	No se ha identificado en territorio la implantación o el desarrollo del producto turístico



Desarrollo / implantación de productos turísticos en el destino								
Productos	Destinos	Zonas turísticas de la Provincia de Granada						
		Granada	Sierra Nevada	Costa Tropical	Alpujarra y Valle de Lecrín	Poniente	Altiplanicie norgranadina	
							Guadix y Marquesado	Baza-Huésca y el Altiplano
Turismo de sol y playa								
Turismo náutico								
Turismo cultural urbano								
Turismo cultural rural								
Turismo de nieve								
Turismo de reuniones y congresos								
Turismo de incentivos								
Turismo religioso								
Flamenco								
Turismo LGBT								

Productos \ Destinos		Desarrollo / implantación de productos turísticos en el destino						
		Zonas turísticas de la Provincia de Granada						
		Granada	Sierra Nevada	Costa Tropical	Alpujarra y Valle de Lecrín	Poniente	Altiplanicie norgranadina	
							Guadix y Marquesado	Baza-Huéscaar el Altiplano
Turismo rural		Light Blue	Blue	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
Turismo de naturaleza		Light Blue	Dark Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Turismo de golf		Blue	White	Blue	White	White	White	White
Turismo termal / salud y belleza		Blue	Light Blue	Light Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Turismo activo		Light Blue	Dark Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Turismo idiomático		Dark Blue	White	Light Blue	White	White	White	White
Turismo de cruceros		Dark Blue	White	Blue	White	White	White	White
Turismo gastronómico		Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Turismo de compras		Blue	White	Light Blue	White	White	White	White
Turismo social		Light Blue	Light Blue	Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue

2.1.1.4. Infraestructuras y servicios de apoyo

En este apartado se recogen las infraestructuras y otros recursos y servicios de apoyo para el desarrollo de la actividad turística en la Provincia de Granada: infraestructuras de transporte y comunicación, y otros servicios de apoyo (agencias de viaje, oficinas de información turística e infraestructuras congresuales).

Infraestructuras: transporte aéreo

El aeropuerto de la provincia, Federico García Lorca Granada – Jaén, situado en la comarca de la Vega del Genil (Granada), en el entorno de la capital granadina, fue inaugurado en el año 1972 y cuenta con infraestructuras modernas que permiten atender a la demanda de tráfico aéreo con unos servicios de calidad y seguridad, siendo la principal puerta de entrada aérea de los turistas de la provincia.

Distancias kilométricas Aeropuerto FGL G-J			
Alhama de G.	Almuñécar	Baza	Dúrcal
40 km.	98 km.	116 km.	53 km.
Ganada	Guadix	Huéscar	Huétor - Tájar
15 km.	75 km.	165 km.	27 km.
Íllora	Lanjarón	Loja	Monachil
22 km.	65 km.	37 km.	33 km.
Montefrío	Motril	Salobreña	Trévez
42 km.	89 km.	88 km.	120 km.

Fuente: elaboración propia.

Conexiones del Aeropuerto FGL G-J 7 Compañía			
Mercado nacional		Mercado internacional	
Aeropuerto	Compañía	Aeropuerto	Compañía
Barcelona	Iberia Spanair Vueling	Milán Orio Al Serio	Ryanair
Madrid Barajas	Iberia	París Orly	Transavia
Melilla	Air Nostrum	Roma Fiumicino	Blue Panorama Airlines Spa
Palma de Mallorca	Air Europa		

Fuente: elaboración propia a partir de información de AENA (abril 2011).

Evolución del tráfico de pasajeros en el Aeropuerto FGL G-J.					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
875.827	1.086.236	1.467.635	1.422.104	1.187.813	978.107
+48,2%	+24%	+35,1%	-3,1%	-16,5%	-17,7%

Fuente: elaboración propia a partir de información de AENA (abril 2011).

El aeropuerto Internacional Federico García Lorca de Granada-Jaén dispone (a abril de 2011) de conexión directa con siete aeropuertos a través de ocho compañías aéreas. De los siete destinos cuatro son nacionales y tres internacionales (Milán, París y Roma), lo que supone una oferta de conexiones aéreas inferior a la que el aeropuerto ha contado a lo largo de los últimos años, perdiendo conexiones tanto con mercados emisores internacionales (por ejemplo, Londres), y nacionales. Destacar que Barcelona es el único destino en el que opera más de una compañía, estando el resto de destinos operados por una compañía.



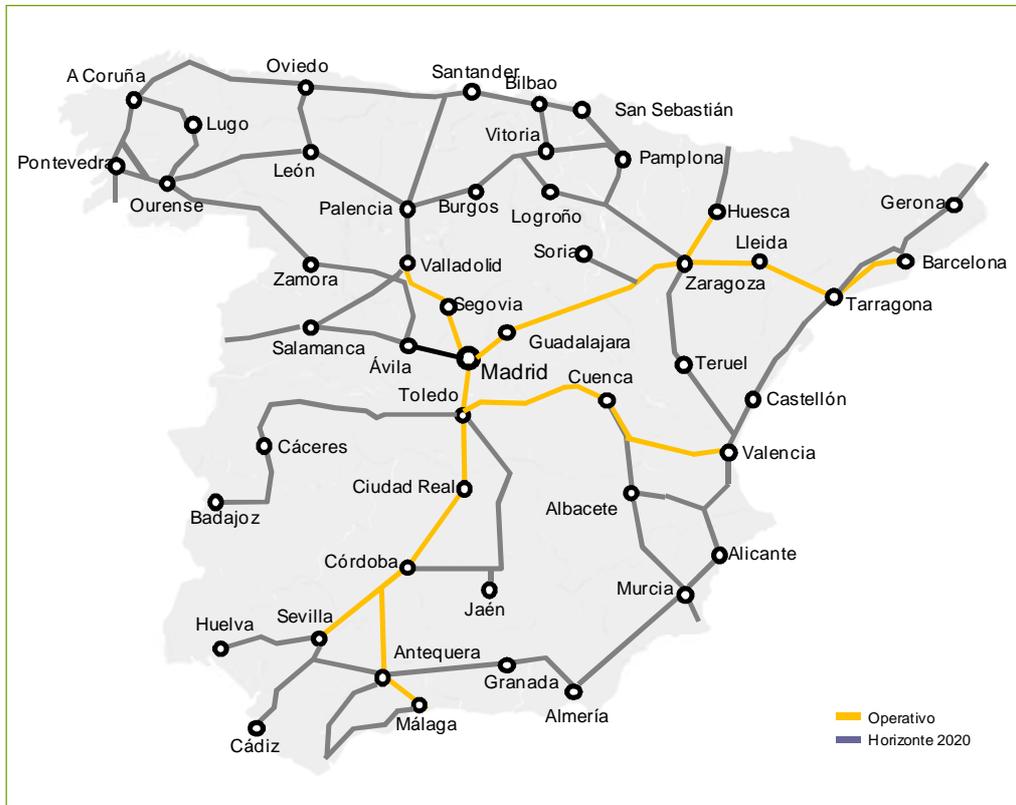
Por otro lado, señalar como aeropuertos próximos a la provincia de Granada el Aeropuerto de Málaga (con más de 12 millones de viajeros en el año 2010) como principal vía de entrada de pasajeros aéreos procedentes fuera de provincia que se encuentra situado a 80 km. de Loja, a 90 km. de Almuñécar y a 142 Km. de la capital granadina. Asimismo, nombrar el Aeropuerto de Almería (que contó con 787.259 pasajeros en 2010) y que se encuentra a 126 km. de la ciudad de Motril.

Por último, nombrar también la existencia de un proyecto para la construcción de un aeródromo de promoción privada en la provincia a 30 km. de Granada ciudad, así como la futura inauguración del Aeropuerto de Murcia ciudad, prevista para el año 2012, situado a unas dos horas de carretera de la zona noreste de la provincia.

Infraestructuras de comunicación terrestre

Los proyectos de alta velocidad ferroviaria contemplados en el Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte del Ministerio de Fomento suponen que la red española alcance los 10.000 km., situándose a la cabeza de Europa en este tipo de infraestructuras. Está previsto que las ciudades de Loja y Granada cuenten con conexión a la red de alta velocidad española. En la actualidad, la Provincia de Granada cuenta con cuatro estaciones ferroviarias, Íllora y Loja -de tráfico regional-, Guadix (que conecta con Almería, Antequera o Sevilla, entre otras ciudades) y Granada capital que dispone de un mayor número de conexiones de mayor recorrido (por ejemplo, Madrid, Barcelona o Valencia).

Mapa de la Alta Velocidad Española



Fuente: elaboración propia a partir de información del Ministerio de Fomento.

Red principal de carreteras de la Provincia de Granada



Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Infraestructuras: transporte marítimo

El Puerto de Motril, situado en pleno corazón de la Costa Tropical Granadina, tiene un grado de desarrollo menor desde el punto de vista de flujos turísticos en relación con la mayor parte de los puertos españoles. El puerto recibió durante los años 2009 y 2010 3.460 y 2.335 cruceristas, respectivamente, llegados en buques de tamaño pequeño y medio. Las previsiones para el año 2011 incluyen 23 escalas que supondrán más de 12.000 cruceristas en el Puerto de Motril.



Fuente: Autoridad Portuaria de Motril.

Entre los proyectos de futuro que tiene previstos acometer el puerto de Motril desde un punto de vista turístico, señalar el centro de recepción de cruceristas cuya inauguración se prevé a lo largo del año 2012.

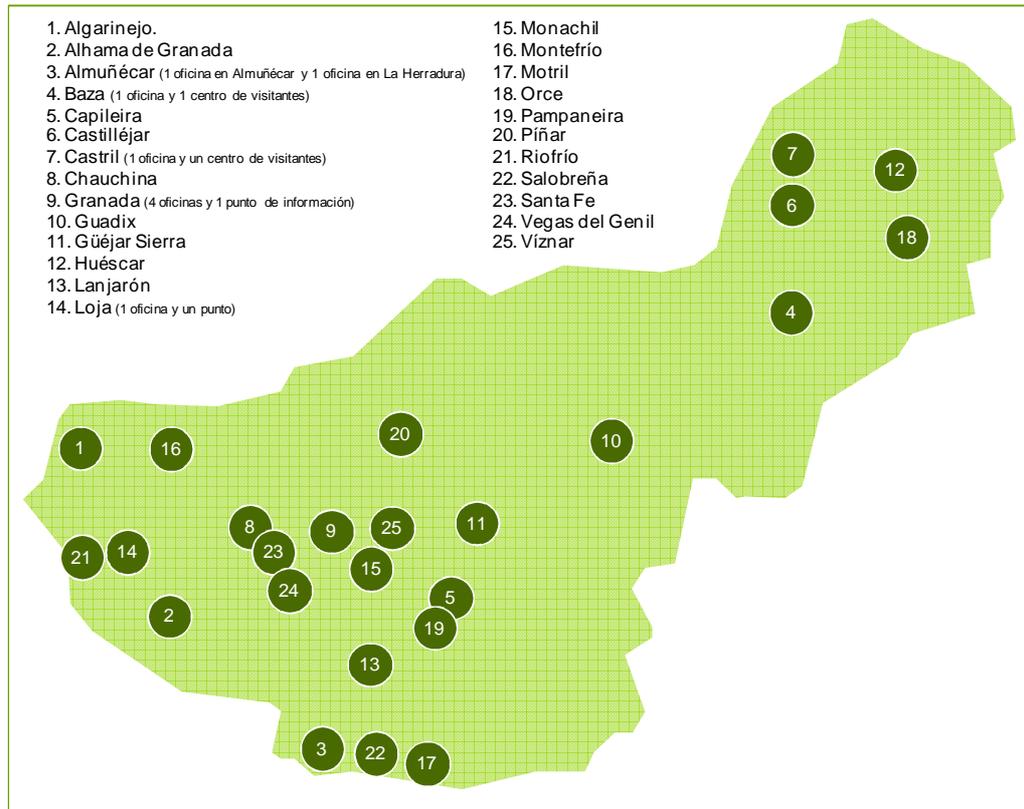
Por otro lado, y considerando su importancia por la generación de flujos de cruceristas hacia Granada, indicar que en el Puerto de Málaga (con más de 650.000 cruceristas en el año 2010) opera como puerto base *Royal Caribbean España*, suponiendo el embarque y desembarque de barcos con capacidad superior a los 3.800 pasajeros.

Otras infraestructuras y servicios de apoyo

En primer lugar, destacar como la principal infraestructura para el desarrollo del turismo de congresos y reuniones de la provincia el Palacio de Congresos y Exposiciones de Granada, una construcción de más de 45.000 m² situada en pleno centro de la ciudad, lo que le otorga una ventaja competitiva respecto a otras infraestructuras congresuales de otros destinos. Dispone de amplia oferta de salas (con capacidad de hasta 2.000 personas), así como de espacios de exposición y otras salas e infraestructuras de apoyo.

Por otro lado, hacer referencia a la red de infraestructuras de la provincia para la acogida, atención e información turística (cuya gestión corresponde tanto a la Junta de Andalucía, a la Diputación de Granada y a diversos municipios). Asimismo, la red provincial de oficinas se ve reforzada en el acceso por carretera a Andalucía por la colaboración en la oficina de Santa Elena (Jaén). La red cuenta con 27 oficinas de turismo, además de puntos de información turística y centros visitantes repartidos en 25 municipios granadinos.

Red provincial de acogida, atención e información turística (oficinas de turismo, puntos de información turística, centros de visitantes y centros de interpretación).



Fuente: elaboración propia a partir de información del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Por último, señalar que cinco empresas de turoperación se encuentran establecidas en la provincia y la oferta de agencias de viaje de la provincia supera los 200 establecimientos repartidos en 42 municipios. No obstante, alrededor de la mitad de las agencias se encuentran en la capital provincial, y en el área metropolitana se localizan también un número significativo de agencias respondiendo a criterios de población.

Agencias de viaje de la Provincia de Granada					
Alcudia de Guadix	Alhama de Granada	Alhendín	Almuñécar	Armillá	Atarfe
1	1	1	8	4	1
Baza	Bubión	Castilléjar	Cenes de la Vega	Churriana de la Vega	Cúllar
3	1	1	3	3	1
Cúllar Vega	Dúrcal	Fuente Vaqueros	Granada	Guadix	Huéscar
1	3	1	110	4	1
Huétor Tájar	Huétor Vega	Íllora	Iznalloz	La Herradura	La Zubia
2	2	1	1	1	4
Las Gubias	Loja	Maracena	Melegís	Montejícar	Moraleta de Zafayona
1	3	6	1	1	1
Motril	Nigüelas	Ogíjares	Órgiva	Otura	Padul
12	1	3	1	4	1
Peligros	Pinos Puente	Salobreña	Santa Fe	Sierra Nevada	Torrenueva
2	2	2	3	1	2

Fuente: Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

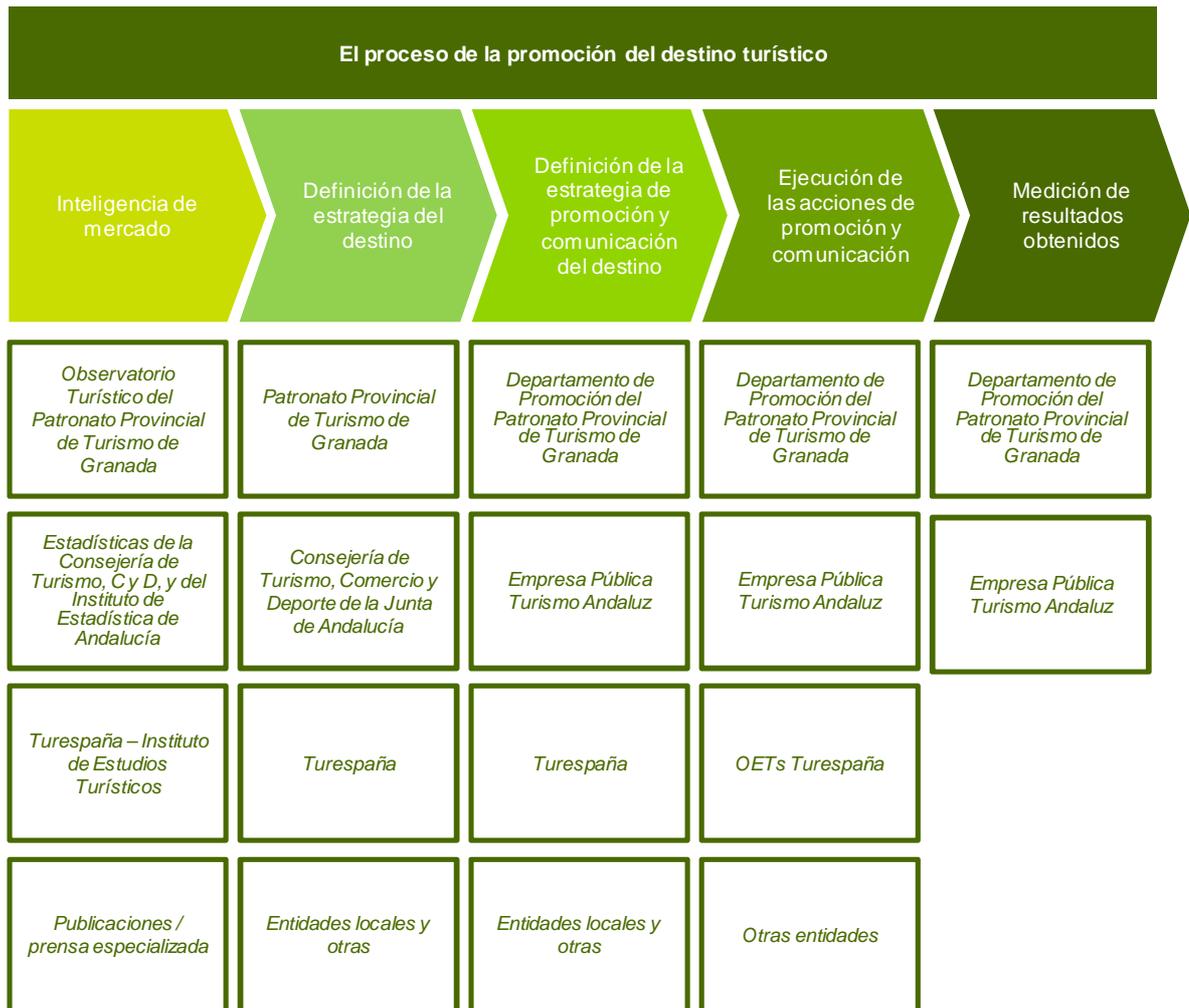
2.1.1.5. La estrategia promocional del destino

En la actividad promocional de la Provincia de Granada como destino turístico intervienen diferentes agentes, ya sea como responsables de la planificación y ejecución de las acciones promocionales, de la financiación de las mismas o como colaboradores en diferentes ámbitos. Como consecuencia de la asignación de las competencias de ordenación y promoción del turismo a las Comunidades Autónomas, éstas desarrollan la estrategia promocional de los destinos junto con Turespaña, responsable de la promoción turística de España en el exterior. No obstante, las diputaciones provinciales y entidades locales también impulsan, en ocasiones, la actividad promocional de los territorios a través de actuaciones de diversa naturaleza.

El Departamento de Promoción Turística del Patronato Provincial de Turismo de Granada desarrolla acciones promocionales de carácter turístico de la provincia bien de forma directa, o bien de forma conjunta con otras entidades e instituciones. Para el completo análisis de la actividad promocional de un destino es necesario considerar no sólo la ejecución de las acciones promocionales, sino también las fases de planificación y de seguimiento de las mismas, tal y como se expone en el siguiente cuadro:



La mayor parte de la actividad promocional de la Provincia de Granada es desarrollada por el Patronato Provincial de Turismo de forma conjunta con otros agentes, principalmente con la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía. A continuación, se relacionan los diferentes agentes involucrados en el proceso de promoción del destino turístico y las fases del mismo en la que participan:



La estrategia promocional es definida por la Junta de Andalucía para el conjunto de la comunidad a través de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S. A., como entidad responsable de este ámbito de la gestión turística. En cumplimiento de este objetivo, esta entidad ha desarrollado durante los últimos años una importante actividad de planificación en el ámbito de la promoción, vinculante para todas las provincias de la comunidad. Concretamente, el proceso de planificación estratégica desarrollado por Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S. A., incluye el desarrollo del plan de marketing del destino, que se revisa y redefine cada tres años, así como los correspondientes planes anuales que organizan las actuaciones de promoción a desarrollar durante el periodo.

En este contexto, el Patronato Provincial de Turismo de Granada define su propio plan de actuaciones con carácter anual, en el que se incluyen, tanto las actuaciones que se van a realizar bajo el paraguas de la Junta de Andalucía y que, por tanto, se derivan del plan de marketing a nivel comunidad autónoma, como aquellas propias que se definen de forma específica, atendiendo a las particularidades de la oferta turística y de los agentes de la provincia.

En este sentido, para la definición de las actuaciones a desarrollar durante el año y que, por tanto, se van a incluir en el plan, se lleva a cabo un proceso de consulta con los representantes y principales agentes del sector privado para identificar aquellas que se consideran más interesantes y efectivas. La mayoría de las acciones de promoción que se desarrollan desde el Patronato precisan la participación de los agentes del sector (asistencia a ferias, *workshops*, *fam* y *press trips*, etc.), por lo que resulta clave contar con su participación en este proceso de planificación.

En la actualidad, la planificación de la actuación promocional del Patronato de Turismo no se encuentra enmarcada en una estrategia integral de marketing propia del destino Granada en la que se defina la propuesta de posicionamiento del destino y los objetivos a alcanzar en el medio y largo plazo. Las actuaciones en materia de promoción, comunicación y comercialización del destino que impulsa o en las que participa el Patronato Provincial de Turismo de Granada son las siguientes:

Cuadro resumen: tipología de las actuaciones promocionales		
Asistencia a ferias		
Fam trips		
Fam trips internos		
Press trips		
Jornada profesionales		
Acciones al consumidor		
Congresos		
Acuerdos de comercialización con intermediarios		
Bolsas de comercialización		
Atención – gestión medios de comunicación		
Campañas publicitarias televisión		
Campañas publicitarias radio		
Campañas publicitarias exteriores		
Campañas publicitarias Internet		
Plataformas de video en Internet		
Portal turístico de destino		
Publicaciones y folletos promocionales		
Patrocinio eventos		
Presencia en redes sociales		
Marca de destino		
Acciones promocionales derivadas de clubes de producto		
Tarjeta de fidelización del destino		
	Acciones desarrolladas en colaboración con otras entidades	
	Acciones lideradas por el Patronato de Turismo	

El Departamento de Promoción del Patronato Provincial de Turismo de Granada ha desarrollado a lo largo de los últimos años una actividad muy intensa en la ejecución de acciones de diversa naturaleza impulsadas de manera interna, como la asistencia a ferias, *fam trips*, *press trips*, jornadas profesionales, acciones al consumidor, congresos, acuerdos de comercialización con intermediarios, bolsas de comercialización y otras actuaciones relacionadas con la gestión de la comunicación y los medios de comunicación. En este sentido, destacar la organización y desarrollo de *fam trips* internos (desde el Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos) por su naturaleza innovadora, cuyo principal objetivo es extender el conocimiento de los profesionales del sector turístico granadina dentro de la propia medida.

Asimismo, el Patronato cuenta con un portal turístico propio en el que ordena y comunica la oferta global de los productos, recursos y empresas del sector turístico granadino de la provincia, junto con el diseño y producción propia de material promocional del destino (folletos y publicaciones) y el soporte a los municipios para la elaboración de los suyos propios. Otros ámbitos de actividad destacados son las campañas y jornadas de sensibilización al sector turístico acerca de diversos aspectos, o el establecimiento de acciones y colaboraciones de carácter interprovincial para la ejecución de actuaciones conjuntas de promoción y comunicación. Aunque en menor medida, desde el Patronato también se han venido realizando otro tipo de actuaciones de carácter promocional del destino turístico, como campañas publicitarias en televisión, radio e internet o el patrocinio de eventos. Las principales áreas de mejora se centran alrededor de la actuación promocional online del destino y de la consolidación de una estructura de marca global destino que soporte la actuación de comunicación y promocional de la Provincia de Granada.

Por otro lado, es importante destacar la actividad de apoyo e impulso desarrollado para el turismo MICE (*Meetings, Incentives, Congress and Events*) a través de la asistencia a ferias y jornadas especializadas, la captación de congresos, convenciones y reuniones para la provincia, y el soporte en las labores de acogida y receptivo de los turistas de este segmento una vez se encuentran en el destino. No obstante, el refuerzo de esta actividad con una unidad de promoción específica para el segmento MICE también constituye uno de los principales retos de la acción promocional del destino. Destacar también que la Diputación de Granada ha sido la primera diputación en solicitar su adhesión al *Spain Convention Bureau*.



Otra de las iniciativas promovidas consiste en el establecimiento de convenios con otros agentes (tanto públicos como privados) para la cofinanciación de actuaciones para la promoción y comercialización de productos y servicios turísticos del destino. Este tipo de actuaciones tiene un impacto directo en el mercado turístico, entre las impulsadas más recientemente, destacar el diseño y promoción de paquetes turísticos combinando diferentes zonas de la provincia, el apoyo a la prestación de servicios de alta calidad en el destino, el desarrollo de jornadas de diversa naturaleza, o las actuaciones desarrolladas en colaboración con otros destinos turísticos del entorno, entre otras.

De manera transversal a las diferentes actuaciones que desarrolla, el Patronato promociona las denominaciones de origen y de calidad de los productos agroalimentarios de la provincia mediante diferentes herramientas (como por ejemplo, la presencia de información específica en el portal turístico, publicaciones y folletos del destino; la realización de jornadas gastronómicas promocionales; la promoción de los productos en *fam* y *press trips*; el desarrollo de acciones específicas en establecimientos de la provincia, entre otras). No obstante, la referencia, la presentación e incluso la degustación de las denominaciones de origen y de calidad granadinas es una constante en la labor promocional del Patronato.



La actividad de comunicación es otro de los ámbitos desarrollados desde el Patronato para fomentar el conocimiento y la notoriedad del destino turístico Provincia de Granada. En términos generales, la actividad de comunicación puede estructurarse en tres áreas principales:

- En primer lugar, la comunicación de carácter institucional desde un punto de vista externo (redacción y envío de notas de prensa, organización de ruedas de prensa, redacción de artículos y presentaciones, gestión de la sala de prensa virtual en el portal turístico, elaboración de memorias, o el desarrollo de campañas de concienciación social sobre la importancia del turismo), así como interno (seguimiento de noticia sobre el turismo granadino en la prensa, labores de *pressclipping*, etc.).
- En segundo lugar, la comunicación promocional activa en medios de comunicación nacionales e internacionales, dando apoyo a la organización y atención en los *press trips* al destino, organizando encuentros con medios de comunicación en mercados origen, atendiendo a las peticiones de información y recursos de los medios de comunicación, planificando las campañas publicitarias en los medios, o elaborando publlirreportajes de la Provincia de Granada como destino turístico.

- Y por último, la producción de material informativo y creatividad gráfica. El área de comunicación produce un dossier de prensa del destino, gestiona el archivo fotográfico digitalizado de la provincia, publica videos promocionales del destino, diseña y produce material promocional diverso, se encarga de la conceptualización y diseño de anuncios publicitarios, así como de la gestión del portal turístico, entre otros aspectos.



De acuerdo a la información expuesta anteriormente, se observa un trabajo conjunto del Departamento de Promoción del Patronato de Provincial de Turismo de Granada con otros agentes para el desarrollo de la actividad promocional de destino, especialmente de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía. Esta dependencia se deriva de la disposición presupuestaria para la promoción de destinos turísticos, competencias asignadas a las Comunidades Autónomas y a Turespaña en el caso de la promoción exterior. Esta situación incide directamente en el proceso de planificación de la estrategia de promoción y comunicación de la Provincia de Granada como destino turístico, que debe articularse buscando sinergias con los planes estratégicos y operativos de otros agentes. El Departamento de Promoción elabora y difunde un plan de promoción turística con carácter anual en el que describe las diferentes acciones promocionales de carácter turístico a las que asiste o participa el Patronato de Turismo.

En relación a la medición de los resultados del esfuerzo promocional, existe un claro compromiso por parte de las administraciones públicas responsables de la gestión de los destinos turísticos que se refleja en los trabajos de planificación más recientes. En los procesos de participación y debate para la elaboración del *Plan de Turismo Español Horizonte 2020*, se establecieron como necesidades clave la evaluación del retorno de la inversión en relación a los esfuerzos de marketing y el establecimiento de indicadores de eficacia, especialmente en la promoción. Dicho compromiso exige la evaluación periódica de los resultados alcanzados para obtener conclusiones válidas. Sin embargo, las entidades responsables de la promoción de destinos turísticos realizan, en la mayoría de los casos, una valoración informal de su actividad, sin contar con un procedimiento sistemático de análisis.

Esta situación es consecuencia, en parte, de la falta de consenso en el establecimiento de parámetros y herramientas de evaluación de políticas y estrategias de promoción debido a la diferente naturaleza de los objetivos perseguidos en cada caso, de la disponibilidad de información y/o datos válidos, de la incidencia del contexto macroeconómico en el mercado turístico, o de la necesidad de proporcionar tiempo y recursos considerables en el proceso de evaluación para la obtención de resultados suficientemente significativos. A ello, se une la dificultad de obtener toda la información relativa al retorno del esfuerzo promocional realizado a proporcionar por parte de las empresas del sector turístico (acuerdos, contratos, etc.).

Considerando la labor del Patronato Provincial de Turismo de Granada de cara a la promoción de destino, se indican, a continuación, posibles áreas de mejora en el ámbito promocional a impulsar en los próximos años de acuerdo a las posibilidades existentes en busca de la mejora de la eficiencia de la actividad promocional del destino (estas recomendaciones se materializan en actuaciones concretas en el plan de acción propuesto en el presente documento):

- Desarrollar un plan de e-marketing que se integre en el plan de acción de promoción anual del Patronato que refleje el nuevo modelo de desarrollo turístico de la provincia a través de un equipo propio y especializado.
- La configuración de una unidad específica para la promoción del turismo MICE de la Provincia de Granada con una visión global, integrando la totalidad de los subproductos considerados en este producto.
- Intensificar la labor de inteligencia del mercado como medio para ahondar en el conocimiento del turista y sus preferencias y, de este modo, orientar de forma más eficaz la inversión destinada a la promoción de la oferta turística del destino (especialmente en lo que se refiere a los patrones de consumo y preferencias de los principales mercados emisores, teniendo en cuenta tanto al turista actual como al potencial).
- Iniciar la promoción del destino a través de acciones específicas de clubes de producto (una vez que se definan, conceptualicen e inicien su desarrollo).
- Ante la dificultad de definir un sistema de evaluación de los resultados de la actividad promocional en el que se realice una estimación de la rentabilidad de cada una de las acciones (por mercado, canal, segmento de demanda, etc.) -en función de la inversión y el retorno obtenido-, se propone intensificar la difusión de los resultados que en la actualidad controla y analiza el Patronato a los agentes del sector como vía para recibir las valoraciones e impresiones de la actividad promocional por parte de éstos a la información difundida.



2.1.2. Análisis de la demanda turística de la Provincia de Granada

El objetivo del estudio de los flujos turísticos de la Provincia de Granada es obtener una visión general de la evolución de los mismos durante los últimos años (en cuanto a número de viajeros y número de pernoctaciones), de la caracterización del turista en función de las zonas o territorios de la Provincia de Granada, así como del comportamiento de los principales mercados emisores de turistas hacia la provincia.

2.1.2. Análisis de la demanda turística de la Provincia de Granada

2.1.2.1. Evolución de la demanda turística en el contexto provincial

2.1.2.2. Caracterización de la demanda turística

2.1.2.3. Análisis de los principales mercado emisores



2.1.2.1. Evolución de la demanda turística en el contexto provincial

En términos generales, se puede afirmar que la evolución del **número de turistas** alojados en establecimientos hoteleros de la Provincia de Granada ha sido irregular a lo largo de período 2003-2010. Sin embargo, el número de turistas llegados en el año 2010 fue un 14,5% superior al alcanzado en el año 2003.

En el año 2006 se produce un notable incremento en la llegada de turistas, superando ampliamente los 2,3 millones (lo que supone un crecimiento interanual del 6,6%). Durante los años 2007 y 2008 el número de turistas fue disminuyendo levemente, y en el ejercicio 2009 se produjo una caída interanual del 9,4%. No obstante, en el año 2010 se observa cierta recuperación (un crecimiento del 4,3% interanual), pero sin alcanzar las cifras de años anteriores.

Evolución del número de turistas alojados en establecimientos hoteleros en la Provincia de Granada. 2003-2010.



Fuente: elaboración propia a partir de información de la EOH, INE.

Sin embargo, el comportamiento del mercado nacional fue mejor al observado en el mercado internacional. Se puede afirmar que en 2010 los flujos turísticos procedentes del mercado nacional se han recuperado prácticamente respecto a los alcanzados en los mejores ejercicios (y un 26,5% más respecto al año 2003), mientras que el mercado internacional ha registrado notables caídas en los últimos años, estando todavía levemente por debajo de los niveles logrados en el ejercicio 2003. La evolución del **número de pernoctaciones** en establecimientos hoteleros muestra también un comportamiento irregular, aunque en el año 2010 el número de pernoctaciones era un 16,4% superior al registrado en el año 2003.

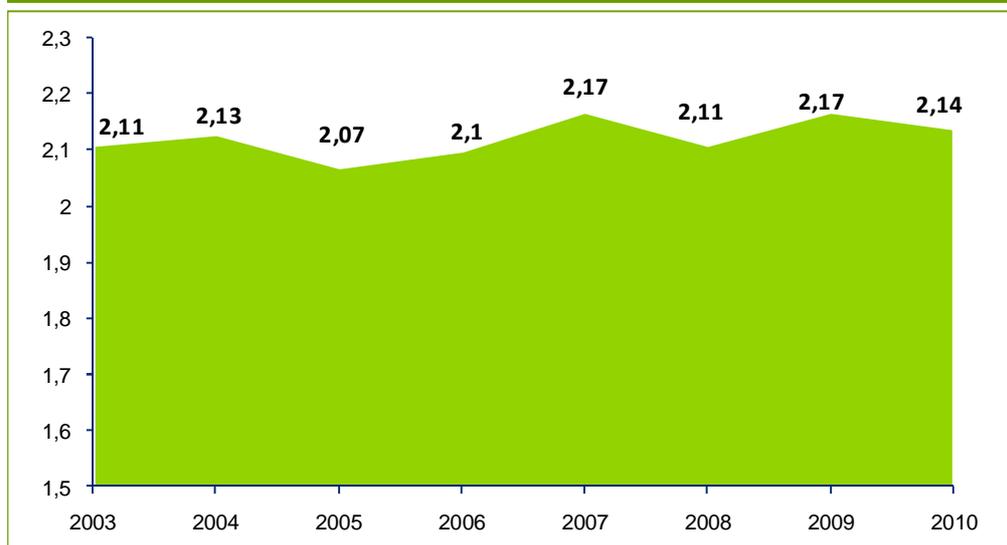
Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en la Provincia de Granada. 2003-2010.



Fuente: elaboración propia a partir de información de la EOH, INE.

En cuanto a la **estancia media** en los establecimientos hoteleros de la provincia, la evolución también ha sido irregular, aunque se ha visto incrementada levemente a lo largo del período de análisis gracias a la recuperación mostrada en el año 2010, situándose en 2,14 días (por debajo de la media nacional - 3,26 días - y de Andalucía - 2,84 días -, debido al menor peso del sol y playa en Granada en relación al modelo turístico nacional y regional).

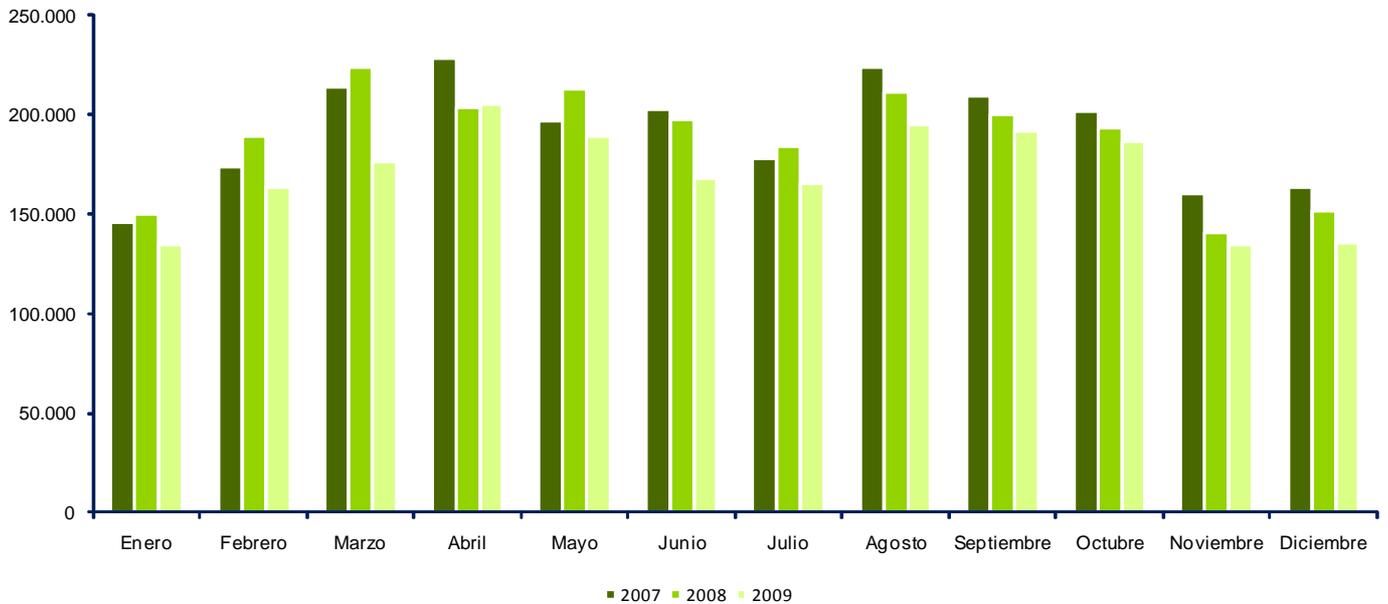
Estancia media en establecimientos hoteleros. 2003-2010.
(en días)



Fuente: elaboración propia a partir de información de la EOH, INE.

Evolución del número de turistas alojados en establecimientos hoteleros en la Provincia de Granada. Según meses. 2007-2009.

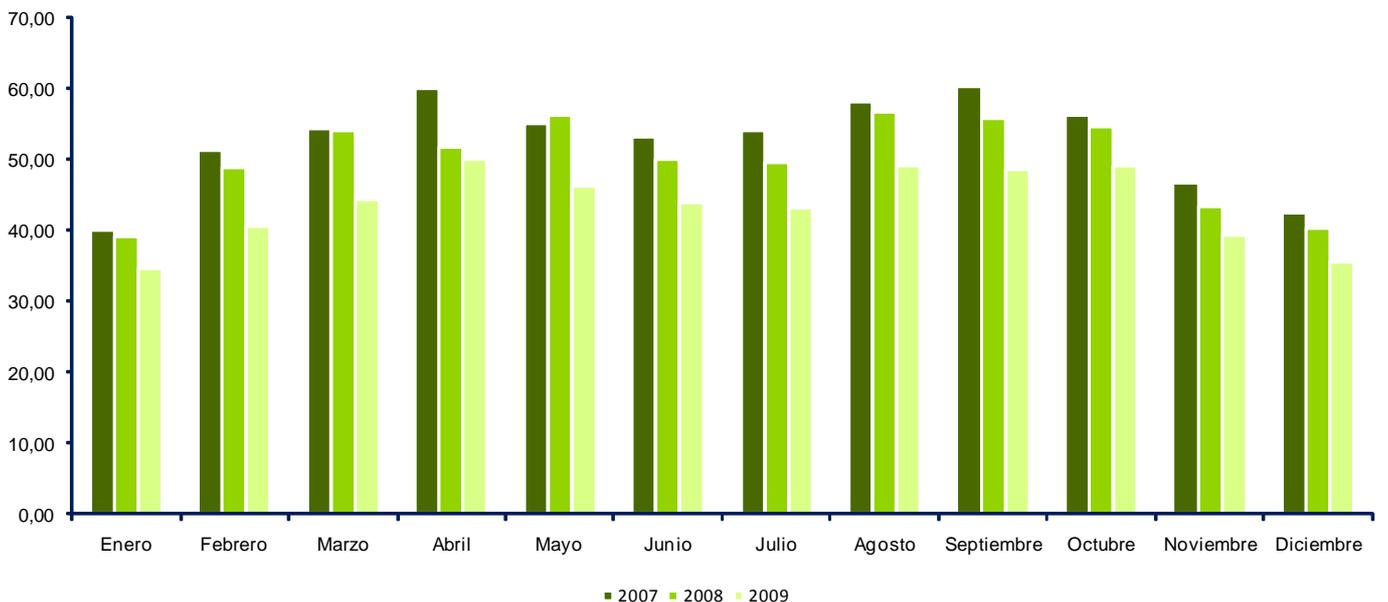
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2007	146.023	173.551	213.984	227.651	196.497	202.368	178.218	223.708	209.026	202.086	159.867	163.840
2008	150.199	189.244	223.545	203.215	212.461	197.834	183.490	211.101	199.837	193.490	140.683	151.810
2009	134.921	163.887	176.397	204.751	188.675	167.641	164.773	195.280	191.621	186.686	134.270	135.821



Fuente: elaboración propia a partir de información de la EOH, INE.

Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros en la Provincia de Granada. Según meses. 2007-2009.
(en porcentaje)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2007	40,09	51,34	54,30	60,04	55,07	53,19	54,18	58,20	60,20	56,31	46,67	42,51
2008	39,06	48,83	54,05	51,79	56,32	50,08	49,53	56,72	55,71	54,56	43,46	40,40
2009	34,58	40,58	44,37	49,97	46,22	43,83	43,20	49,22	48,66	49,08	39,44	35,50



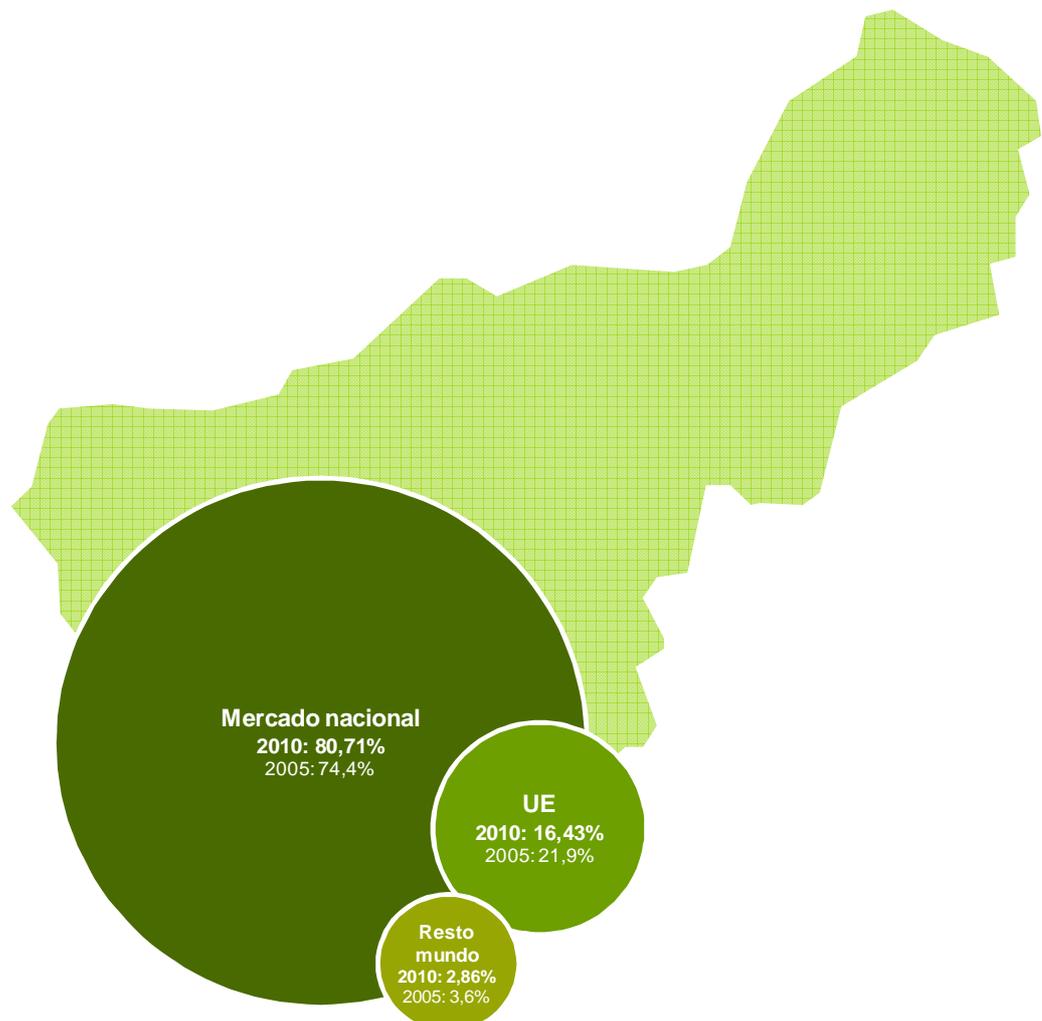
Fuente: elaboración propia a partir de información de la EOH, INE.

2.1.2.2. Caracterización de la demanda turística

Con el objetivo de profundizar en la caracterización del turista que visita la Provincia de Granada, y su evolución a lo largo de los últimos años, se relacionan de manera gráfica en el presente apartado las principales variables del perfil de los turistas para las siguientes zonas de la provincia: Granada capital, Sierra Nevada, Costa Tropical e interior. Para cada zona se consideran los principales mercados turísticos nacionales e internacionales de procedencia, la evolución de la estancia media y del gasto medio diario en destino, la tipología o motivación principal del viaje realizado, así como el último medio de transporte empleado por el turistas para llegar al destino.

La información que se expone a continuación agrupa a la totalidad de los turistas llegados a la Provincia de Granada en el período de referencia, considerando en este caso aquellos alojados en establecimientos hoteleros, apartamentos, casas y resto de alojamientos.

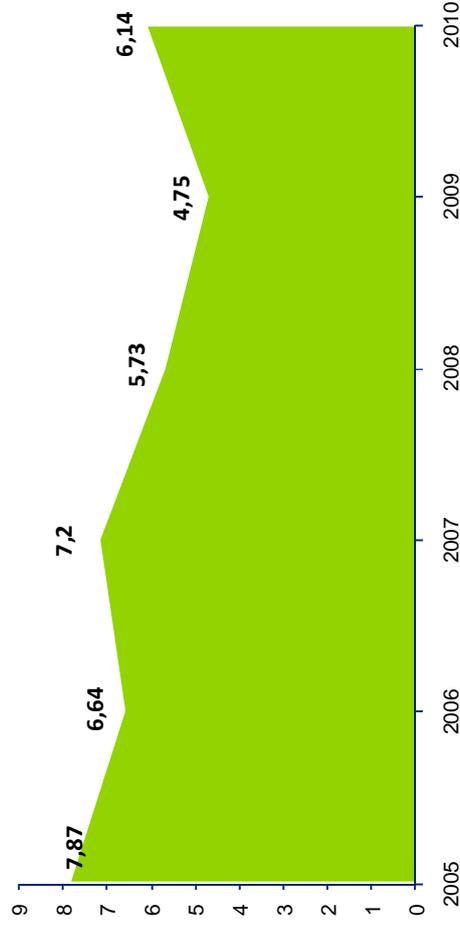
En el contexto provincial, el mercado nacional es el más importante con más de un 80% del total de turistas (con Andalucía a la cabeza como principal mercado emisor seguido, de lejos, por la Comunidad de Madrid). Este liderazgo del mercado nacional se ha incrementado en el período 2005-2010, creciendo más de un 6% su cuota de mercado. Por otro lado, el mercado internacional se ha visto reducido en el período considerado, situándose por debajo del 20% en el año 2010 con alrededor de un 16% de turistas procedentes de mercados europeos y menos de un 3% para los procedentes de otros mercados internacionales (principalmente Japón y Estados Unidos).



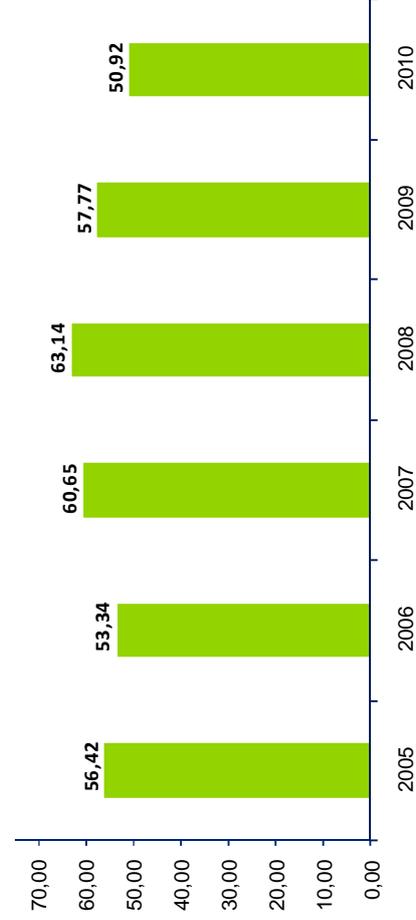
Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Caracterización de la demanda: Provincia de Granada

Estancia media en el destino (en días)



Gasto medio en destino (en euros)



Tipología del viaje

2010

1. Visitas culturales	51,40%
2. Playa	13,31%
3. Ver a familiares o amigos	13,17%
4. Practicar deporte	14,16%
5. Cuidado y mejora de la salud	4,51%
6. Otros	2,76%
7. Circuito o monumental	0,30%
8. Negocio	0,23%
9. Incentivos o congresos	0,17%

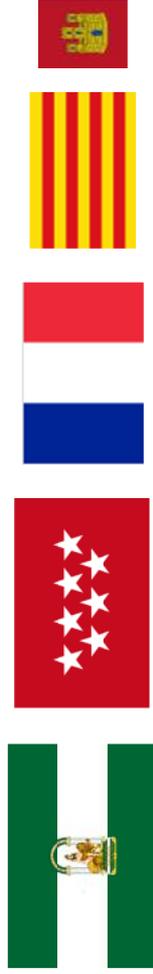
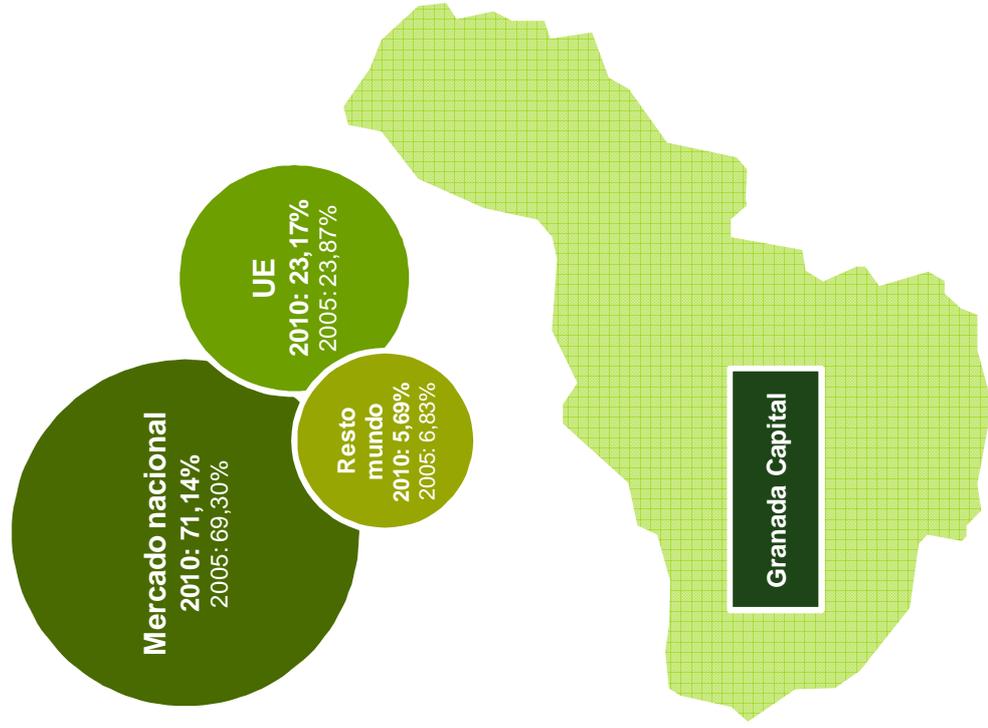
Último medio de transporte

2010

1. Coche propio	78,24%
2. Coche alquilado	8,96%
3. Autobús discrecional	4,88%
4. Autobús de línea	5,85%
5. Avión regular	1,09%

Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Caracterización de la demanda: Granada capital

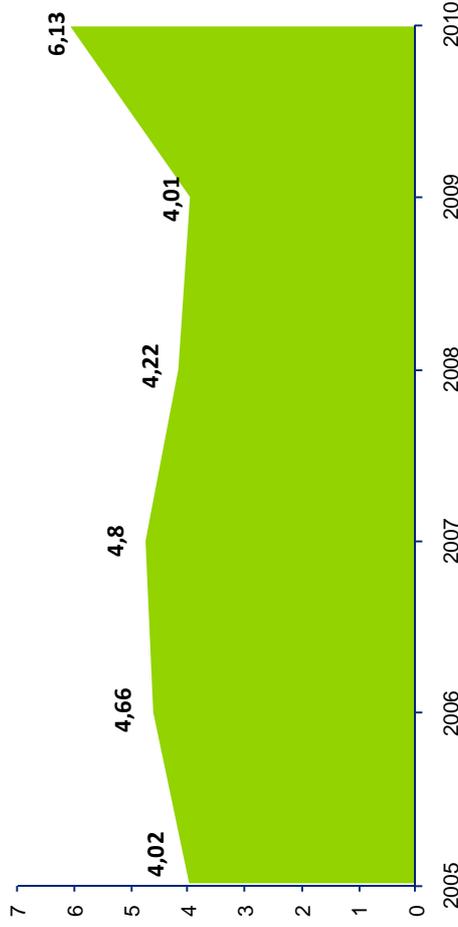


Top 10 mercados			
		2005	2010
1. Andalucía		23,88%	28,57%
2. Madrid		12,42%	10,00%
3. Cataluña		7,45%	6,53%
4. C. Valenciana		6,69%	6,53%
5. Reino Unido		6,02%	5,92%
6. Francia		5,64%	5,31%
7. Castilla – La Mancha		3,72%	4,69%
8. Italia		3,44%	4,08%
9. Murcia		3,44%	4,08%
10. Alemania		2,58%	3,88%

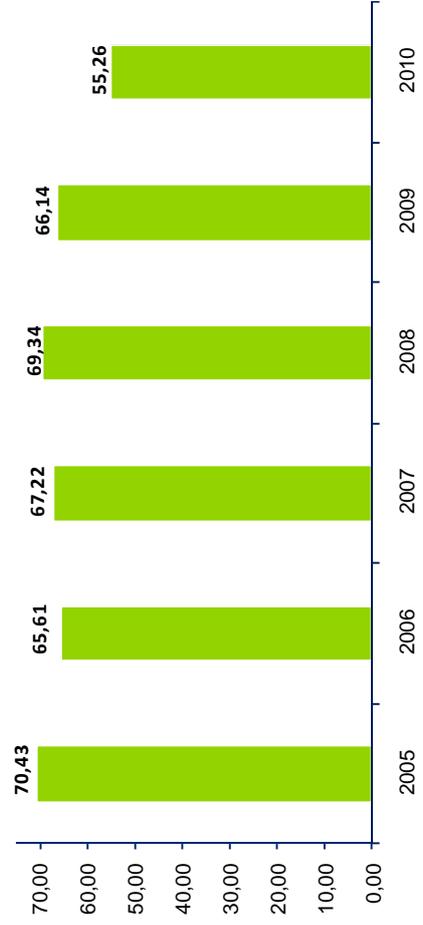
Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Caracterización de la demanda: Granada capital

Estancia media en el destino (en días)



Gasto medio en destino (en euros)



Tipología del viaje

2010

1. Visitas culturales	80,79%
2. Ver a familiares o amigos	12,39%
3. Otros	3,05%
4. Playa	1,26%
5. Practicar deporte	0,90%
6. Circuito o monumental	0,54%
7. Incentivos o congresos	0,36%
8. Negocio	0,36%
9. Cuidado y mejora de la salud	0,36%

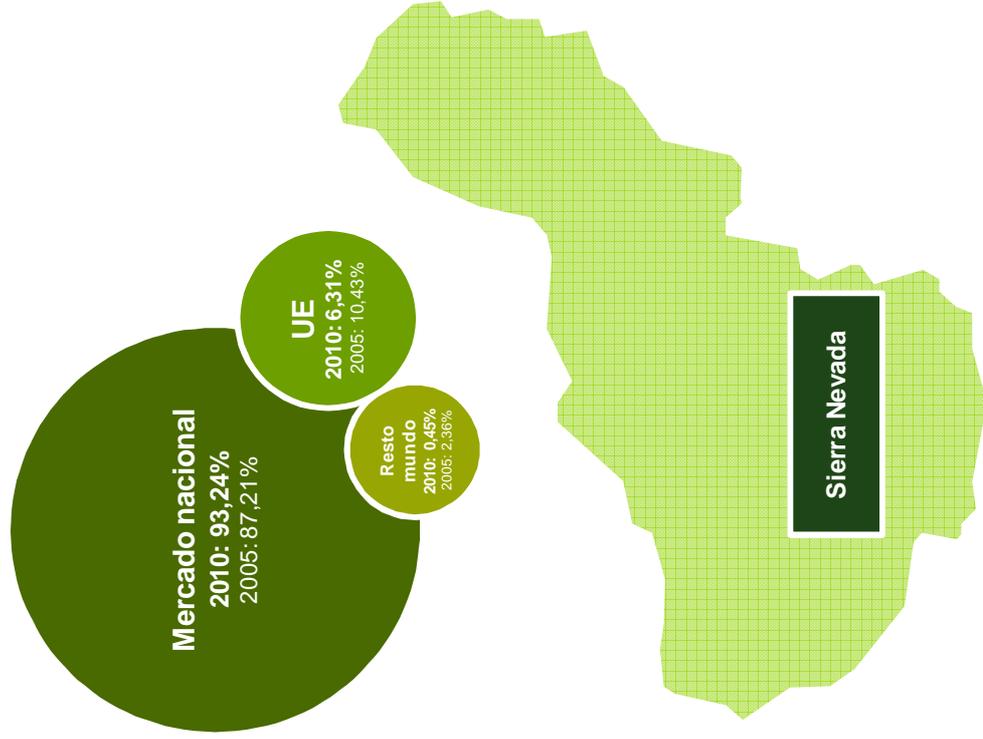
Último medio de transporte

2010

1. Coche propio	64,30%
2. Coche alquilado	13,50%
3. Autobús de línea	10,90%
4. Autobús discrecional	6,40%
5. Avión regular	2,70%

Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Caracterización de la demanda: Sierra Nevada

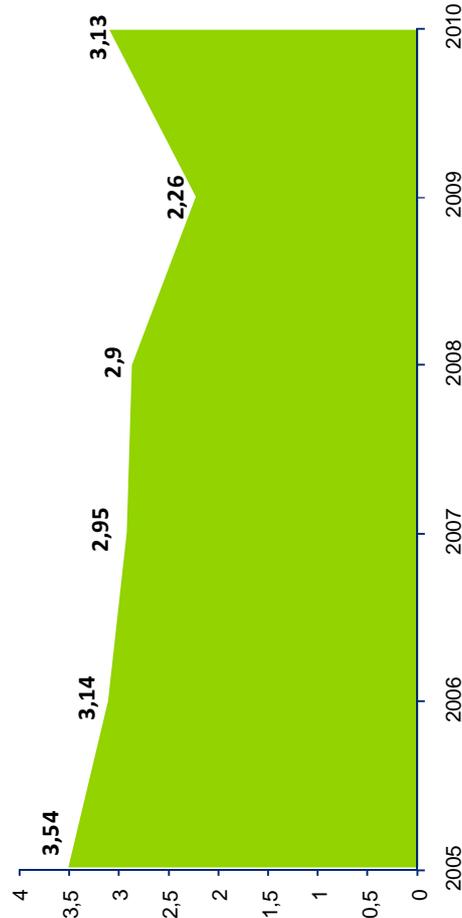


Top 10 mercados		
	2005	2010
1. Andalucía	43,03%	46,85%
2. Madrid	14,34%	13,51%
3. C. Valenciana	6,76%	13,06%
4. Murcia	5,66%	7,21%
5. Catilla – La Mancha	4,00%	5,86%
6. Portugal	3,72%	2,70%
7. Cataluña	3,59%	2,25%
8. Reino Unido	2,90%	1,80%
9. Extremadura	2,62%	1,80%
10. Castilla y León	1,93%	1,35%

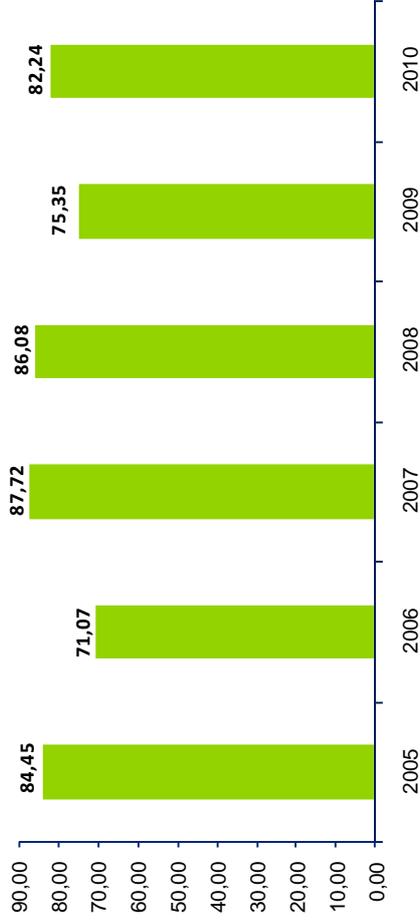
Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patrimonio Provincial de Turismo de Granada.

Caracterización de la demanda: Sierra Nevada

Estancia media en el destino (en días)



Gasto medio en destino (en euros)



Tipología del viaje

2010

1. Practicar deporte	81,06%
2. Visitas culturales	12,33%
3. Ver a familiares o amigos	4,85%
4. Otros	0,84%
5. Playa	0,44%
6. Cuidado y mejora de la salud	0,44%
7. Incentivos o congresos	0,00%
8. Circuito o monumental	0,00%
9. Negocio	0,00%

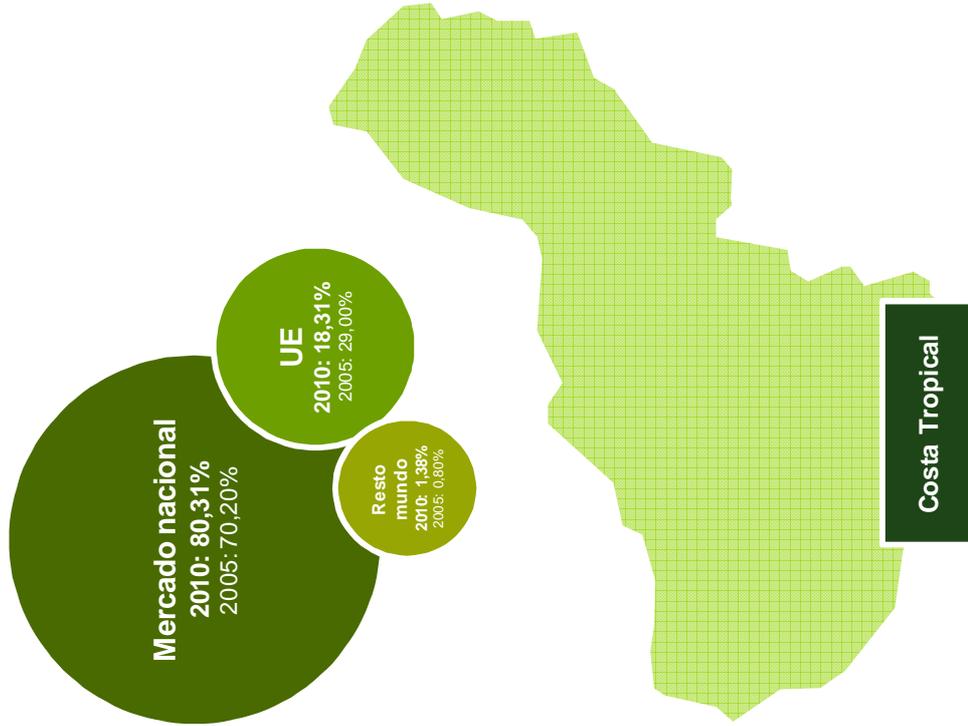
Último medio de transporte

2010

1. Coche propio	89,60%
2. Autobús de línea	4,10%
3. Autobús discrecional	3,20%
4. Coche alquilado	3,20%

Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

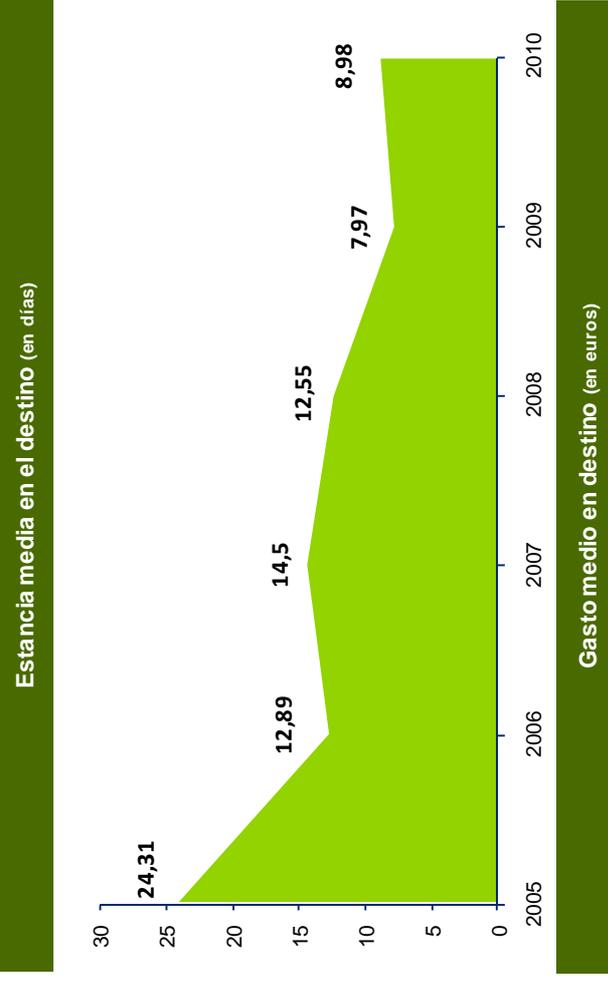
Caracterización de la demanda: Costa Tropical



Top 10 mercados		
	2005	2010
1. Andalucía	49,15%	57,68%
2. Francia	11,79%	6,50%
3. Reino Unido	6,09%	4,92%
4. Madrid	6,09%	4,53%
5. Castilla – La Mancha	2,80%	3,94%
6. Castillay León	2,70%	3,35%
7. Italia	1,70%	2,76%
8. Alemania	1,70%	2,17%
9. Extremadura	1,70%	1,57%
10. Aragón	1,60%	1,18%

Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada .

Caracterización de la demanda: Costa Tropical



Tipología del viaje

2010

1. Playa	59,38%
2. Visitas culturales	25,74%
3. Ver a familiares o amigos	9,18%
4. Practicar deporte	2,72%
5. Otros	2,59%
6. Cuidado y mejora de la salud	0,39%
7. Incentivos o congresos	0,00%
8. Circuito o monumental	0,00%
9. Negocio	0,00%

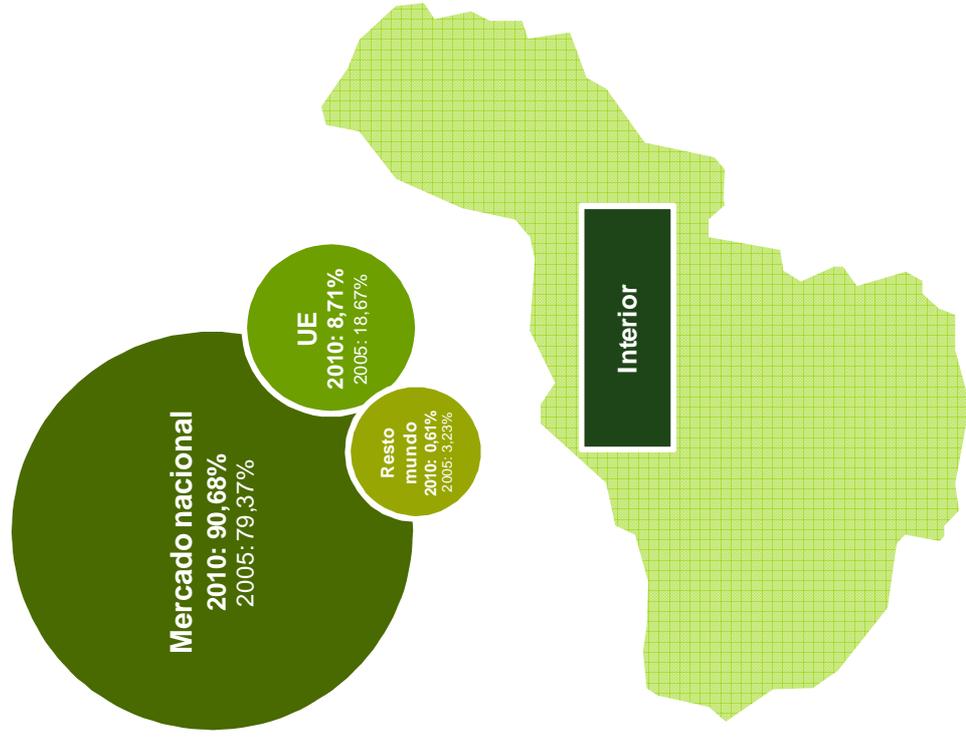
Último medio de transporte

2010

1. Coche propio	85,90%
2. Coche alquilado	7,70%
3. Autobús discrecional	4,60%
4. Autobús de línea	1,60%
5. Moto/cicleta	0,20%

Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

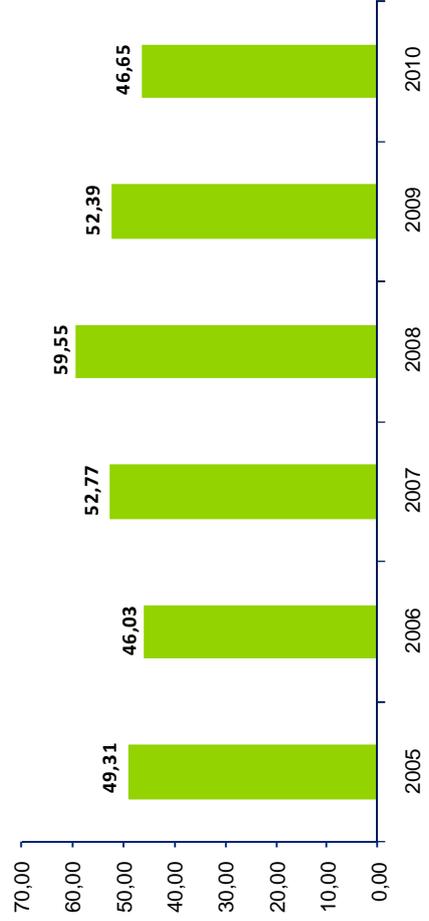
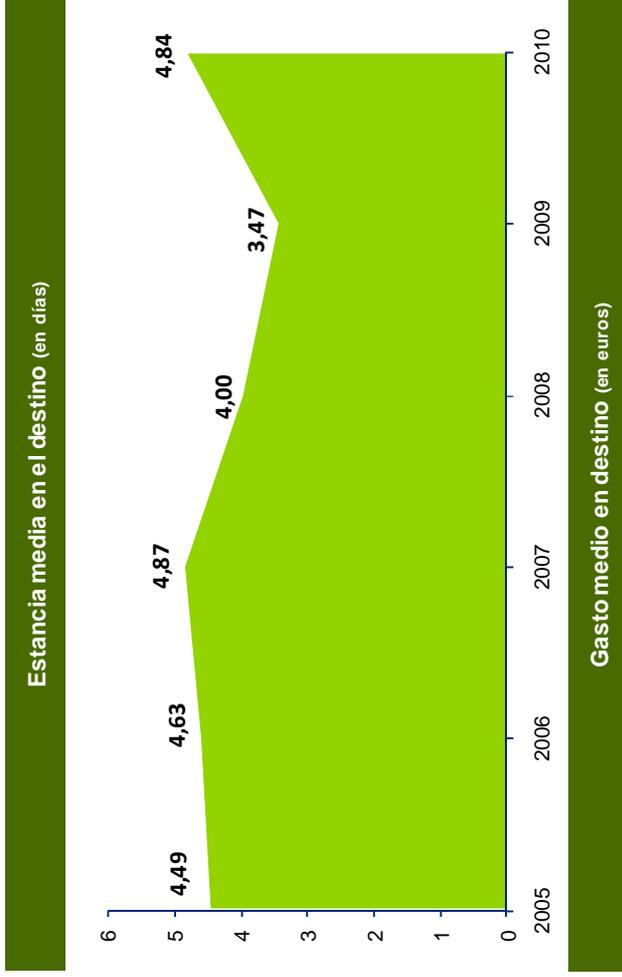
Caracterización de la demanda: Interior



Top 10 mercados		
	2005	2010
1. Andalucía	38,34%	54,28%
2. Madrid	9,39%	7,23%
3. Castilla – La Mancha	6,26%	6,64%
4. Cataluña	5,62%	6,34%
5. C. Valenciana	4,77%	5,31%
6. Reino Unido	4,48%	3,54%
7. Castilla y León	4,41%	2,95%
8. Francia	3,84%	2,80%
9. Murcia	2,92%	1,77%
10. Países Bajos	2,70%	1,47%

Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada .

Caracterización de la demanda: Interior



Tipología del viaje		2010
1. Visitas culturales		45,44%
2. Ver a familiares o amigos		23,93%
3. Practicar deporte		12,80%
4. Cuidado y mejora de la salud		12,38%
5. Otros		3,79%
6. Playa		0,94%
7. Negocio		0,36%
8. Circuito o monumental		0,27%
9. Incentivos o congresos		0,10%

Último medio de transporte		2010
1. Coche propio		88,70%
2. Coche alquilado		5,23%
3. Autobús discrecional		3,38%
4. Autobús de línea		2,50%
5. Tren		0,20%

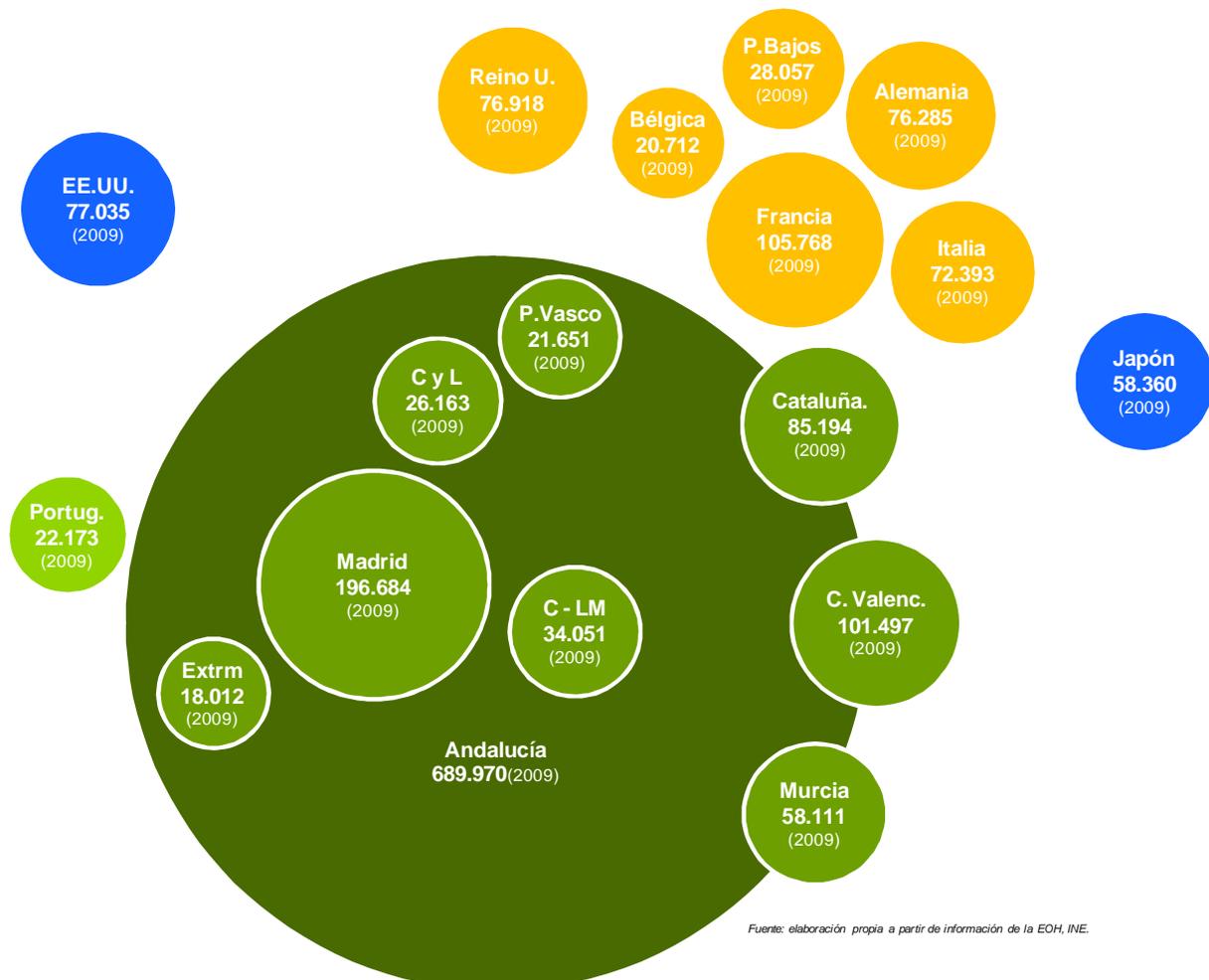
Fuente: elaboración propia a partir de información del Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

2.1.2.3. Análisis de los principales mercados emisores

En el comportamiento de los principales mercados emisores de turistas hacia la Provincia de Granada pueden observarse algunas diferencias, aunque en términos generales, como ya se indicó anteriormente, el mercado nacional ha mostrado una mejor evolución respecto al mercado internacional en los años de recesión económica (ya que los principales países emisores han mostrado caídas importantes en el número de turistas en los ejercicios 2008 y 2009 – de igual manera que en el resto de destinos del entorno -). No obstante, es importante destacar la recuperación del mercado turístico en Granada en el ejercicio 2010. El crecimiento interanual para el mercado internacional ha sido de un 9% en el número de turistas alojados en establecimientos hoteleros y de un 6,3% en el número de pernoctaciones. El mercado nacional también ha mostrado una evolución positiva en el último año, aunque más moderada, con un crecimiento del 1,5% en el número de turistas y del 1,2% en el número de pernoctaciones.

El mercado nacional (liderado por Andalucía, Madrid y Comunidad Valenciana) es el mercado emisor de turistas a la provincia más importante y, en cuanto al mercado internacional, Francia se ha ido consolidando como principal mercado a lo largo de los últimos años, seguido de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania e Italia.

Por otro lado, señalar también algunos datos recientes que demuestran la recuperación del turismo en la Provincia de Granada. En el primer trimestre de 2011 el número de turistas en la provincia se ha incrementado en un 7,3% respecto al mismo período del año anterior, y el número de pernoctaciones lo ha hecho en un 5,3%. En cuanto al gasto medio diario en el destino, en el primer trimestre de 2011 se situó en 76,33 euros (muy por encima de la media andaluza), lo que ha supuesto un crecimiento del casi el 4% respecto al gasto medio registrado en el cuarto trimestre de 2010.



2.2. Análisis externo

En el análisis externo se incluye el estudio de diversos ámbitos susceptibles de incidir, en mayor o menor medida, en el desarrollo de la actividad turística de la provincia en los próximos años y que, por tanto, deben ser estudiados y considerados en la definición del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*.

En primer lugar, se presentan los principales resultados del proceso de identificación y estimación de las principales tendencias y cambios que se han considerado relevantes para el futuro del sector de acuerdo a los objetivos perseguidos por el plan. En este sentido, se hace referencia a las tendencias económicas y globales de la industria turística, junto con los cambios más relevantes identificados en el desarrollo de productos turísticos y de la oferta turística, así como en el comportamiento de la demanda en el contexto internacional.

En segundo lugar, se han analizado diferentes iniciativas impulsadas por otros destinos turísticos, tanto a escala nacional como internacional, relativas a los siguientes ámbitos de actividad: el desarrollo y catálogo de servicios de los portales de destinos turísticos de referencia a nivel internacional, la gestión de la inteligencia e investigación del mercado turístico que desarrollan otros destinos competidores, y el modelo organizativo de otras entidades de gestión de destinos turísticos. El objetivo de este epígrafe es recoger proyectos, estrategias e iniciativas concretas desarrolladas por otros destinos turísticos considerandos como casos de éxito para el estudio de su aplicación al caso de la Provincia de Granada.

2.2. Análisis externo

2.2.1. Principales tendencias del sector turístico a escala global

2.2.2. Estudio comparativo de otros destinos turísticos de referencia



2.2.1. Principales tendencias del sector turístico a escala global

En el presente epígrafe se recogen las principales tendencias a nivel global identificadas en el sector turístico con el objetivo de reflejar los principales cambios que se están produciendo en la actualidad o que se prevén a corto y medio plazo. En el proceso de planificación del turismo de la Provincia de Granada es importante incluir el estudio de tendencias con el propósito de considerar todos aquellos factores de carácter exógeno susceptibles de influir en desarrollo futuro de la actividad turística.

El proceso de identificación y estimación de las principales tendencias y cambios que se han considerado relevantes para el futuro del sector ha sido estructurado en cinco grandes apartados:



a. Tendencias globales y económicas

a.1. Escenario de incertidumbre económica

Si se analiza la economía desde un punto de vista global, se observa que actualmente España aún está sufriendo los efectos de una grave **desaceleración económica**. No obstante, los principales mercados emisores de turistas en el contexto internacional muestran resultados más optimistas. Se puede hablar por tanto de una etapa de cierta incertidumbre en España como mercado emisor de turistas, con previsiones de los principales indicadores macroeconómicos que se revisan continuamente a la baja, a pesar de la existencia de previsiones positivas en algunos casos concretos.

Una de las principales consecuencias de la contracción sufrida por la economía mundial (y en la que todavía algunos países se encuentran inmersa) esconde un gran **drama social**. Los niveles de desempleo se han disparado, siendo crítica la situación de algunos países como es el caso de España, donde la crisis financiera y de liquidez internacional se ha sumado a una crisis inmobiliaria mayor a la sufrida por otras economías. Esta situación ha provocado un deterioro de la confianza de los consumidores y como consecuencia se ha alcanzado un nivel de consumo inferior al registrado en años anteriores, tanto en Europa como en Estados Unidos.

Por otro lado, el tipo de cambio del **euro** frente al dólar y la libra preocupa a las economías europeas ya que perjudica a los exportadores comunitarios y pone en riesgo la esperada recuperación económica. La fortaleza del euro es también motivo de preocupación para el sector turístico español, pues afecta sobre todo al cambio con la

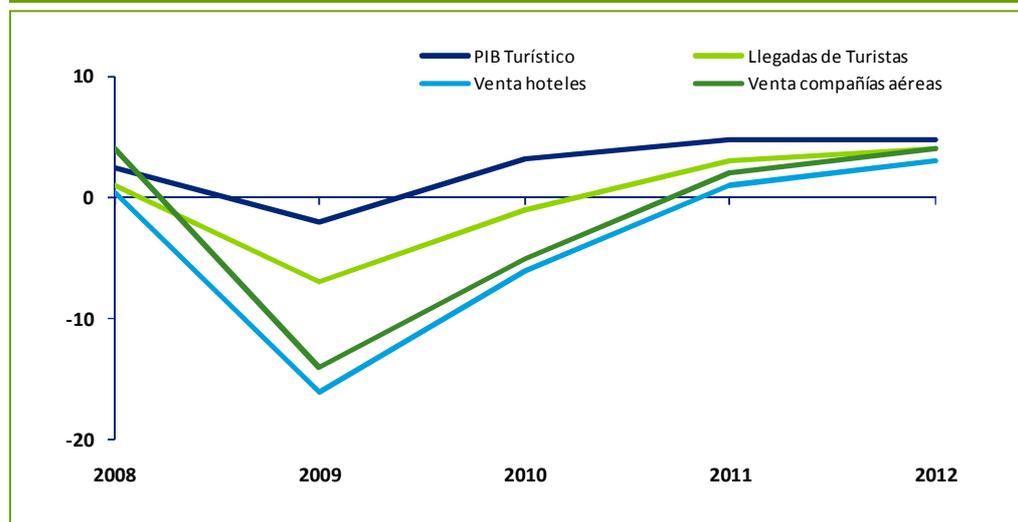
libra esterlina, lo que repercute en el mercado emisor británico. Asimismo, la escalada del precio del **petróleo** puede seguir generando un encarecimiento generalizado de los servicios turísticos.



No obstante, desde el último trimestre del año 2009, los principales indicadores macroeconómicos de los países más desarrollados comienzan a mostrar **signos de recuperación**, y los gobiernos y las entidades financieras internacionales avalan el inicio de la recuperación económica en el contexto internacional. Los indicadores recientes sugieren que la economía global ya ha dejado atrás lo peor de su caída en las últimas décadas.

Se prevé que la **evolución positiva** de los principales indicadores del sector turístico (PIB turístico, las llegadas de turistas internacionales y las ventas hoteleras y de las compañías aéreas) se consolide a lo largo del ejercicio 2011 tras la desaceleración de los años 2008 y 2009. No obstante, la recuperación completa de los indicadores del sector no se espera hasta el año 2013 cuando se alcancen los niveles de producción y de actividad registrados antes de la crisis internacional, la recuperación completa vendrá acompañada del crecimiento del mercado de trabajo y de la confianza de los consumidores. En el caso concreto del mercado español, se espera que los conflictos del mundo árabe contribuyan de manera positiva en la llegada de turistas internacionales en 2011 (muestra de ello son el crecimiento de reservas observado en los destinos nacionales realizadas en el primer trimestre de 2011).

Evolución de los principales indicadores del mercado turístico en el contexto global. 2008-2012
(variación interanual en porcentaje)



Fuente: World Travel Market Trends. Euromonitor International.

Asimismo, en relación a la aportación del turismo a la economía y al empleo, el *World Travel & Tourism Council* prevé una evolución positiva año a año con el horizonte 2019 tanto a escala global, europea y nacional (si bien es necesario destacar que los crecimientos en el caso del turismo español son menores a los previstos para la media europea en el caso de la aportación al PIB, y muy inferiores a la media para el contexto mundial, que recoge el impacto esperado por los destinos turísticos emergentes).



Fuente: World Travel & Tourism Council.

a.2. El comportamiento del turismo internacional

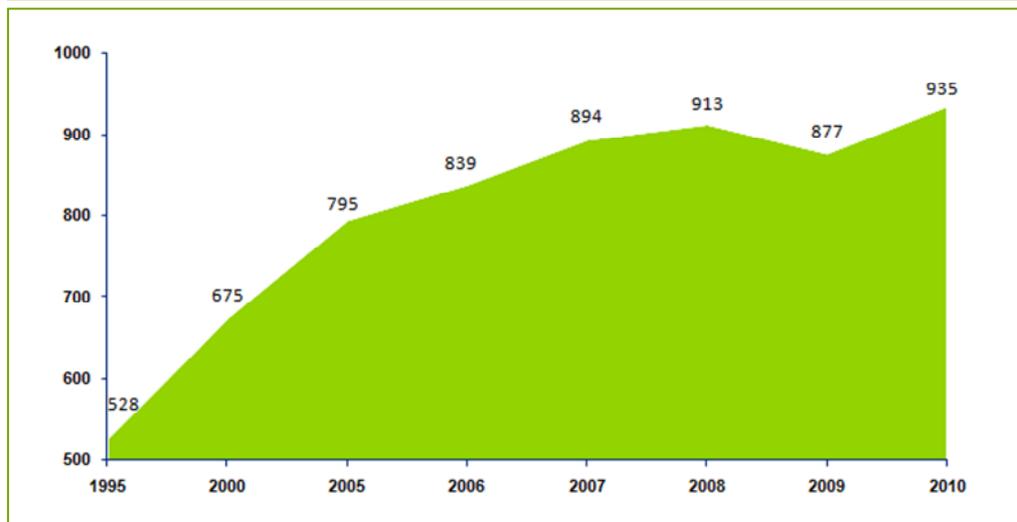
El consumidor del mundo moderno se ve acechado por nuevos temores. La población es cada vez más consciente de una serie de amenazas y problemas difundidos por los medios de comunicación de todo el mundo. Dentro del sector turístico, los **temores** que más pueden afectar a los viajes son la inestabilidad mundial propiciada por los conflictos políticos y el terrorismo, así como el riesgo a la propagación de pandemias y desastres naturales.

Estos temores junto con la situación económica internacional provocó una disminución del número de desplazamientos turísticos entre frontera en 2009 por primera vez en muchos años. No obstante, los desplazamientos interiores se han visto reforzados, o al menos han sufrido reducciones menos significativas, como ha sucedido en el caso de España.

Por otro lado, cada vez es mayor la preocupación de la sociedad en las emisiones de carbono y su **impacto medioambiental**. Está creciendo la preocupación por el cambio climático y el aumento de las temperaturas provocado por las emisiones de carbono causadas por el hombre. Esto desembocará en una mayor restricción de las emisiones por parte de los medios de transporte.

No obstante, gracias a la mejora del contexto económico a nivel mundial, el sector turístico ha iniciado la senda de la recuperación de una forma más rápida de lo inicialmente esperado.

Número de llegadas de turistas internacionales. 1995-2010.
(en millones)



Fuente: Organización Mundial del Turismo, OMT.

Las principales **tendencias registradas en 2010** son:

- Las llegadas de turistas internacionales han aumentado un 6,7% en 2010 tras el decrecimiento del 4% de 2009, el año más impactado por la recesión.
- Así, a nivel mundial, las llegadas internacionales de turistas ascendieron a la cifra de 935 millones, más de 58 millones en relación a 2009. Con respecto al máximo que se produjo antes del inicio de la recesión (2008 con 913 millones), 2010 ha supuesto un incremento de 22 millones de turistas, lo que supone que se ha recuperado la senda interrumpida en 2009.
- En todos los meses de 2010, se ha registrado un crecimiento positivo fortaleciendo así la recuperación iniciada en noviembre de 2009.
- Excepto los cuatro primeros meses del año, 2010 ha registrado el mayor número de llegadas. Cabe destacar el notable repunte en la temporada turística alta (julio y agosto).
- La mayor parte de los destinos (a nivel continental) marcaron crecimientos positivos suficientemente grandes para compensar las pérdidas generadas en 2009. No obstante, fueron las economías emergentes los principales impulsores de esta recuperación. Se pueden observar dos velocidades en la recuperación (de mayor rapidez para los países en desarrollo) que es reflejo del contexto económico mundial y, previsiblemente, este escenario se prolongará en el medio plazo.
- Destaca especialmente el crecimiento de doble dígito del noreste asiático en 2010 (14%), Oriente Medio (14%), el sureste asiático (12%), Asia Meridional (10%) y Sudamérica (10%). Estas regiones sufrieron decrecimientos del orden del 5% el año anterior.
- En menor medida, pero aún con crecimientos destacados, se registran los ascensos de Norte América (8%), América Central (8%), el Norte de África (6%) y África Subsahariana (7%). Las dos regiones africanas son las únicas zonas mundiales, a parte del sureste asiático, que han encadenado crecimientos positivos en los dos últimos años.

- La zona europea queda parcialmente rezagada de la recuperación. El noreste europeo es la única región que no ha logrado crecer en 2010.
- En general, el crecimiento de ingresos por turismo internacional se situó algo por detrás del aumento de llegadas durante el año 2010, acorde con la tendencia durante períodos de recuperación.

Se espera que la recuperación se fortalezca en los próximos años y que no se produzca ninguna recaída en el nivel de actividad. La previsión de la Organización Mundial del Turismo para el año 2011 es de un crecimiento en la llegada de turistas internacionales a un ritmo más moderado que en 2010 (entre el 4 y el 5%), siendo de nuevo los destinos emergentes (Asia y Pacífico principalmente) los que experimenten un mayor crecimiento.

a.3. Nuevos modelos de desarrollo

En la actualidad, se advierte la tendencia al abandono de los modelos de desarrollo turístico basados en el turismo genérico (sol y playa, urbano y de naturaleza) en beneficio del desarrollo de modelos turísticos basados en el **turismo específico** (golf, congresos, salud y belleza, gastronómico, entre otros). Esta tendencia se justifica, principalmente, en la oportunidad que representa el turismo específico como vía para la diferenciación y desarrollo de ventajas competitivas frente a la competencia.

El desarrollo de un modelo basado en el turismo específico lleva asociada una fuerte inversión, pero al mismo tiempo permite el logro de una mayor rentabilidad y fidelización del turista, así como un incremento de la estabilidad del destino. Desde el punto de vista de la demanda, los turismos específicos cuentan con una clientela localizada en segmentos muy concretos, con un gasto medio normalmente superior al de los turismos genéricos y, por tanto, un mayor nivel de exigencia del turista.

El proceso de segmentación de la demanda en el sector turístico cada vez será más complejo. Esta complejidad viene dada por la variedad y la rapidez de cambio de los comportamientos o decisiones de compra de un elevado volumen de microsegmentos, consideradas microtendencias. Las microtendencias confirman el comportamiento del turista actual: búsqueda de servicio personalizado y firmemente adaptado a los propios deseos y preferencias. El alejamiento de “lo normal” se nota en la caída de ventas de los paquetes turísticos y en los buenos resultados de las agencias especializadas en tiempos de crisis. En general, se considera que una microtendencia tendrá impacto en el mercado turístico si es seguida al menos por el 1% de la población.



La incertidumbre internacional de los últimos ejercicios ha favorecido un aumento del **turismo de proximidad**, generando, de este modo, un aumento en el número de viajes realizados en entornos próximos a los lugares de residencia de los consumidores. En este sentido, la reactivación de dicho tipo de turismo se ha manifestado en una tendencia a un mayor número de viajes pero con menores estancias y gasto respectivamente.

Asimismo, los diferentes agentes del sector turístico son conscientes de los cambios que se están produciendo en el mercado turístico y han comenzado a desarrollar modelos de desarrollo turístico más sostenibles, respetuosos con el medio ambiente, con los recursos naturales, con el patrimonio cultural y el territorio, y al mismo tiempo, socialmente más equilibrado, justo y generador de riqueza económica.

Por tanto, es importante que el sector turístico reconozca que el mercado del turismo ha pasado de ser un mercado eminentemente orientado a la oferta (en función de los recursos y productos innatos a cada territorio, especialmente en períodos de fuerte crecimiento del número de turistas) a encontrarse en los últimos tiempos orientado por completo a la demanda (produciéndose una enorme competencia entre los territorios en la captación de turistas a través de estrategias de promoción y comercialización más agresivas y de la creación continua de productos y servicios turísticos específicos o a medida de cada tipología o grupo de demanda).

*En el contexto global, el **turismo** ha pasado a ser ...*



a.4. La cultura de la innovación

La creación de una cultura de innovación en el sector como vía para mantener el liderazgo turístico a escala mundial es otra de las tendencias que están adquiriendo un mayor protagonismo en la industria turística actual. Esta cultura de la innovación debe ser impulsada tanto por las administraciones gestoras de los destinos, como por las empresas gestoras de los recursos turísticos.

La innovación en el sector debe orientarse, de forma prioritaria, en dos principales ámbitos, por un lado, la **creación de nuevos productos y servicios** y, por el otro, el aumento de la **eficiencia organizativa**. El objetivo último del proceso de innovación en el sector debe suponer la puesta en valor de los recursos de un destino, pero siempre minimizando el impacto que la propia actividad turística puede tener en éstos.

La actividad de innovar puede (y debe) afectar a todos los ámbitos de una organización o empresa turística, y tocar todas las palancas de innovación. De hecho, según el Manual de Oslo de la Comisión Europea, podemos considerar innovación como **todo cambio significativo cuya aplicación suponga una mejora en el output de la organización**

(bien sean beneficios, calidad, imagen frente al cliente, relación con los *stakeholders*, etc.). Cada una de las tipologías de innovación en “sentido amplio” tiene unas características fundamentales, tal y como recoge el mencionada Manual de Oslo (publicación conjunta de la OCDE y Eurostat):

- Innovación en modelos de negocio: incluye cambios en el tipo de negocio al que la organización se dedica o en el modelo con el que la organización desarrolla su actividad.
- Innovación en productos y servicios: resulta en la introducción de un nuevo bien o servicio que está sustancialmente mejorado a nivel funcional, técnico, etc.
- Innovación en procesos: consiste en la implementación de nuevos o significativamente mejorados procesos, tanto internos como externos.
- Innovación en personas y organización: incluye la creación o alteración de los modelos organizativos y los modelos de gestión de las personas y que mejoran los outputs de la organización.
- Innovación en modelo de relación: incluyen aquellos cambios o mejoras en la forma que tiene una organización de relacionarse con su entorno (clientes, proveedores, competidores, agentes reguladores, etc.).



En concreto, la innovación sistematizada contribuye de manera significativa a la consecución de **beneficios**:

- Desde el punto de vista interno de la empresa turística (beneficios directos de la innovación a través del incremento de la productividad, mejora de las capacidades, desarrollo de tecnologías, nuevos productos y servicios, etc. que tienen un impacto inmediato en la cuenta de resultados de la empresa).
- Desde el punto de vista externo (beneficios indirectos de la innovación a través de la capacitación y retención de talento, incremento de valor añadido al cliente, estímulo de la demanda final, acceso a nuevos mercados, etc.) que tienen un impacto inmediato en la cuenta de resultados.

En el contexto económico actual, la inversión en innovación se plantea en el sector turístico como una de las claves para mantener la competitividad de las empresas y de los destinos turísticos. Al margen de innovaciones en el ámbito de las tecnologías o en el diseño de nuevos productos están tomando fuerza cada vez más diferentes tendencias de innovación. El sector turístico está apostando por el **benchmarking lateral** como forma de estudiar e integrar las enseñanzas de empresas de otros sectores e industrias ajenas al turismo, mejorando las posibilidades de respuesta a través de nuevas soluciones y acciones a acometer.

Otra tendencia muy asentada por el sector es emplear las **redes sociales** para captar ideas y acciones innovadoras. La libertad con la que los usuarios hablan y opinan convierte esas redes o comunidades sociales en entornos de *brainstorming* permanente. Esta innovación nace del propio cliente, lo que da una cierta seguridad de éxito y aceptación. Por otro lado, es también interesante el estudio y conocimiento de las *startups* (aquellas empresas que acaban de nacer y que buscan un desarrollo potencialmente grande, rápido o que tienen un recorrido de crecimiento de negocio o financiero alto). El valor de este tipo de empresas es el de redefinir y reinterpretar lo tradicional aportando nuevas respuestas creativas e innovadoras. Conocer el *knowhow* de estas empresas e imitar algunos aspectos favorecen la innovación en empresas y organizaciones ya implantadas en el sector.

b. Tendencias y cambios advertidos en la demanda

b.1. Claves del comportamiento del turista actual

La incertidumbre económica vivida en el mercado turístico en los últimos tiempos ha provocado una serie de cambios latentes, que han modificado el comportamiento y las pautas de consumo de los turistas. En este sentido, las tendencias que se han consolidado recientemente, afectando al sector turístico de forma global, son las siguientes:

- **Flexibilidad:** una demanda más volátil a consecuencia de la situación económica ha empujado a las empresas turísticas a desarrollar nuevas tarifas y contratos más sencillos. La demanda de mayor flexibilidad se produce por la reducción de tarifas y/o por ofrecer un mayor contenido de producto con un mismo precio. Es decir, que la demanda perciba un beneficio extra en el momento que contrata un servicio o producto turístico. En las compañías aéreas se observará cada vez más una mayor flexibilidad que se traducirá en las tarifas, en las condiciones para cambios y en otro tipo de facilidades de compra y consumo.
- **Última hora:** también a causa de la situación económica, la contratación de última hora se ha potenciado, quizás por la creencia de los consumidores de conseguir mejores precios de esta manera. En este contexto, las empresas turísticas están ofreciendo todo tipo de descuentos y ventajas para promover la venta anticipada. Sin embargo, no se prevé que la última hora siga acentuándose más allá del comportamiento registrado en los años 2009 y 2010. En este sentido, está repuntando de nuevo el consumidor o turista que adelanta las reservas con el objetivo de asegurar un buen precio.
- **Factor precio:** ante la mayor sensibilidad de los consumidores hacia la cuantía económica de los productos, el sector turístico está reaccionando siendo más receptivo a los descuentos y a la inclusión de servicios extras a los contratados, provocando en muchos casos una auténtica guerra de precios. Prueba de ello es el resurgimiento que esta experimentado el paquete turístico tradicional y

“todo incluido” en el producto vacacional clásico, así como en el producto de cruceros.

- **Value for Money** (buena relación calidad – precio): más allá del factor precio se está observado también un grupo de consumidores que presta cada vez mayor atención a la relación calidad-precio de los productos y servicios turísticos. Es decir, no busca el precio más bajo a toda costa, sino los productos o servicios que den más prestaciones por el mismo dinero.
- **Demanda en dos direcciones:** también se advierte en el mercado una reactivación de las escapadas cortas por un lado, y una mayor demanda de productos de crucero (a partir de una semana de duración) y los viajes de larga distancia (muy ligado a la recuperación económica de los principales mercados europeos emisores de turistas), por el otro.

De cara al 2011, se prevé un comportamiento diferenciado en el mercado europeo: una mayor propensión a viajar por parte de los consumidores británicos, alemanes y holandeses, y una mayor contención por parte de los franceses e italianos.

b.2. Cambios sociales de alto impacto en el turismo

Los cambios en la sociedad occidental tales como la disminución de los matrimonios, el aumento de los divorcios y la disminución de la natalidad, así como otras formas de convivencia cada vez más aceptadas generarán una reducción del peso que las tradicionales vacaciones en familia habían tenido hasta ahora, demandando otro tipo de servicios más adaptados a sus necesidades y a los nuevos tiempos. Estos sectores sociales tienden a demandar **viajes de menor duración**, pero con **mayor frecuencia**.

Estos cambios, unidos a las diferentes tendencias en materia de inmigración o a los producidos en los hogares a consecuencia de la recesión económica internacional que ha derivado en el crecimiento del número de parados en el mundo occidental, han configurado un **nuevo esquema para la demanda**.

El aumento de la esperanza de vida en los países más desarrollados puede generar cambios estructurales importantes en la demanda turística. En 2050 se prevé que la esperanza de vida de los hombres y de las mujeres se incremente mucho en el mundo occidental. Este sector de la sociedad, además de vivir más, vivirá mejor, disponiendo de mayor tiempo libre y un alto poder adquisitivo.

b.3. Nuevos grupos de turistas

Los cambios sociales y económicos producidos en los últimos años y otros, que se están produciendo en la actualidad, han provocado cambios profundos en los segmentos de demanda tradicionales del mercado turístico, surgiendo nuevos segmentos que cobrarán importancia en el futuro:

En primer lugar, cada vez se encuentra más consolidado el denominado “**mercado silver**”, formado por los mayores activos que tendrán entre 50 y 75 años en 2020. El número de personas mayores viajeras aumentará hasta niveles sin precedentes. Gracias a los avances de la ciencia y la medicina, este grupo gozará de una mejor salud y será más activo que las generaciones anteriores con su misma edad. También disfrutarán de rentas más altas y muchos se irán de vacaciones y harán escapadas para relajarse y disfrutar de la libertad de la jubilación. Este mercado representa nuevos retos para el sector turístico y supone un segmento de alto atractivo.

Entre otros, los principales aspectos relevantes e implicaciones de dicho segmento son: acceso a los hoteles de discapacitados y obesos; los “Baby Boomers” norteamericanos y

Europeos (que se encuentran entre los 40 y 60 años de edad) se sienten como si tuvieran 30 años, y demandan un nivel de actividad igual a estos; se consideran más aventureros que sus padres; los consumidores de más de 50 años en los Estados Unidos poseen el 70% la riqueza total del país, ostentando así una amplia posición de dominio; y en la mayoría de sus hogares tienen mascotas, de manera que más hoteles tienden a admitir el alojamiento de mascotas en sus instalaciones.



En segundo lugar, cabe hacer mención de los grupos de **inmigrantes o expatriados** (cada vez más consolidados e integrados en las diferentes escalas socioeconómicas de la sociedad) son un reflejo del crecimiento de la emigración mundial y el consiguiente aumento en el número de individuos y grupos que viajan por el mundo para visitar a amigos y familiares, de vacaciones o para retomar el contacto.

En tercer lugar, en el segmento **turismo de negocios**, se han identificado dos nuevos grupos de demanda a tener en cuenta en el escenario futuro, los profesionales itinerantes y los ejecutivos internacionales. Los profesionales itinerantes son el grupo de individuos que vivirán y trabajarán en diferentes regiones, aprovechando los menores costes de los viajes y las modalidades de trabajo flexible para mejorar su calidad de vida. Los ejecutivos internacionales, por su parte, representan el grupo de viajeros con mayor poder adquisitivo y está formada por altos directivos de empresas con intereses internacionales que viajan en primera clase y cada vez más en aerotaxi o jet privado.

También se encuentra la denominada **“generación de dinero extra para gastar”**, dentro de la cual se considera a aquellos viajeros entre 30 y 40 años de edad procedentes de las economías más avanzadas. Al igual que en el segmento anterior, existen determinadas pautas y características que los definen: viajan más frecuentemente y gastan más que generaciones anteriores y los solteros son los principales consumidores de objetos de lujo (por ejemplo, Japón).

Este segmento en los Estados Unidos, cuna de las tendencias a escala mundial, incluye a un total de 50 millones de personas, representan un poder adquisitivo total de más de 1,4 trillones de dólares, el 80% de ellos trabajan (hombres y mujeres), gastan de media un 12% más en ocio y viajes que el consumidor medio, realizan una media de 4 viajes anuales, muy orientados a “experiencias”, gastan 1.300 dólares por viaje y son muy conscientes de la marca pero nada fieles a la misma.

Por último, hacer referencia a un nuevo grupo surgido a raíz de la crisis económica internacional: los “**funemployed**” (la palabra viene de la unión de “fun” –diversión- y “unemployed” –parado-). Este grupo, de reciente aparición en Estados Unidos, está compuesto por jóvenes veinteañeros y treintañeros, solteros, sin cargas familiares y económicas que disfruta de sus ahorros, de la indemnización recibida por el despido, del subsidio de desempleo y del apoyo paterno para disfrutar y viajar durante un tiempo. Aunque pobres en ingresos, son ricos en tiempo y no aceptan ningún trabajo que no le genere ingresos muy superiores a los que obtiene del subsidio de desempleo.

c. Tendencias y cambios advertidos en la oferta

c.1. Variedad y diferenciación

En general, se ha producido un incremento de la competencia en el sector turístico, lo que ha generado que dos variables condicionen la elección de los destinos: **el coste y la calidad**. En este sentido, la oferta complementaria y la variedad de los productos turísticos se han convertido en dos elementos fundamentales en la elección de los destinos vacacionales.

Así, la **oferta complementaria** ha pasado de considerarse un aspecto adicional a la oferta de alojamiento a significar parte integrante e inseparable del producto en sí, apareciendo nuevos servicios que, cada día más, se convierten en condición necesaria para configurar un producto competitivo y de valor para el cliente (por ejemplo, los hoteles de cierta categoría deben incluir en su oferta spa, gimnasio, alta cocina, etc.). Por otra parte, la competencia ha llevado a un incremento en la necesidad de diferenciación, que, en muchos casos, se ha buscado a través de la especialización en determinados productos turísticos como el turismo de golf, salud, náutico, naturaleza, negocios, congresos e incentivos, relax, etc.

La **marca** en el sector turístico cobra un valor creciente día a día. El proceso de decisión seguido por el turista en el momento de seleccionar sus vacaciones, ya no se fundamenta de manera exclusiva en variables ligadas al territorio (ubicación, clima, recursos naturales etc.), sino que en muchas ocasiones la elección del turista recae, principalmente, en la marca ligada a un destino o cadena hotelera, como garantía de disfrute de una vivencia o experiencia concreta con la que, al mismo tiempo, quiere ser identificado.

c.2. Transformación de la empresa turística

Una de las consecuencias derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías a las reservas de los viajes es la capacidad, por parte del viajero, de reducir significativamente el tiempo de antelación a la hora de realizar su reserva. Así mismo, el acceso del público en general a las nuevas tecnologías ha desembocado en nuevas tendencias a la hora de organizar los viajes por parte del cliente. Entre dichos cambios, cabe resaltar los siguientes: el descenso de los viajes organizados frente al incremento de viajes individuales (aunque recientemente los viajes organizados se han fortalecido a consecuencia de la situación económica), la reducción de la estancia media y del gasto de los turistas extranjeros, el mayor protagonismo del cliente profesionalizado, autosuficiente en la elección de destinos y productos.

En el contexto europeo y nacional la coyuntura económica de los últimos años ha acelerado los procesos de fusiones y alianzas entre grupos y empresas turísticas, así como la internalización y el adelgazamiento de activos (especialmente en el sector hotelero). No obstante, la inmensa mayoría de los establecimientos y empresas turísticas españolas continúan siendo independientes o pertenecen a pequeñas cadenas.

Derivado de la incorporación de las nuevas tecnologías a la industria turística, el **mapa de intermediarios** existente en el sector actualmente muestra una alta complejidad y un ritmo de cambio acelerado. Actualmente, se está dando un fuerte proceso de concentración empresarial entre las empresas turopeadoras que está confiriendo un nuevo panorama en el sector.

Asimismo, en lo que se refiere a los agentes de **transporte aéreo**, cabe destacar que las grandes compañías aéreas se centrarán en las líneas de largo recorrido, en el turismo de negocios y en los segmentos de mercado con poder adquisitivo medio-alto. Las compañías de bajo coste atraerán a aquellos segmentos pequeños de la demanda que desean conexiones directas y baratas a destinos urbanos, pero que huyen de los destinos turísticos masivos.

La aparición de compañías de bajo coste ha transformado considerablemente el panorama del transporte aéreo, brindando la posibilidad de viajar a grupos de personas que antes no se lo podían permitir. A pesar de que hasta ahora la repercusión de las compañías de bajo coste se ha limitado a los vuelos de corto radio, parece que su oferta tiende a ampliarse a vuelos más largos, con un servicio más completo y con más comodidades que en las rutas de menor alcance. Prueba de ello es la situación del mercado aéreo en el contexto nacional, que se encuentra repartido al 50% entre las compañías aéreas denominadas tradicionales y las de bajo coste. Este nuevo modelo de negocio ha presionado a la baja los precios de los billetes de avión en el conjunto del sector aéreo en los últimos años. Paralelamente, la aparición de estas compañías está propiciando una reactivación de aeropuertos que antes tenían carácter regional, que aplican tasas más bajas, y el establecimiento de acuerdos comerciales con gobiernos regionales, a cambio de impulsar el tráfico en sus aeropuertos.

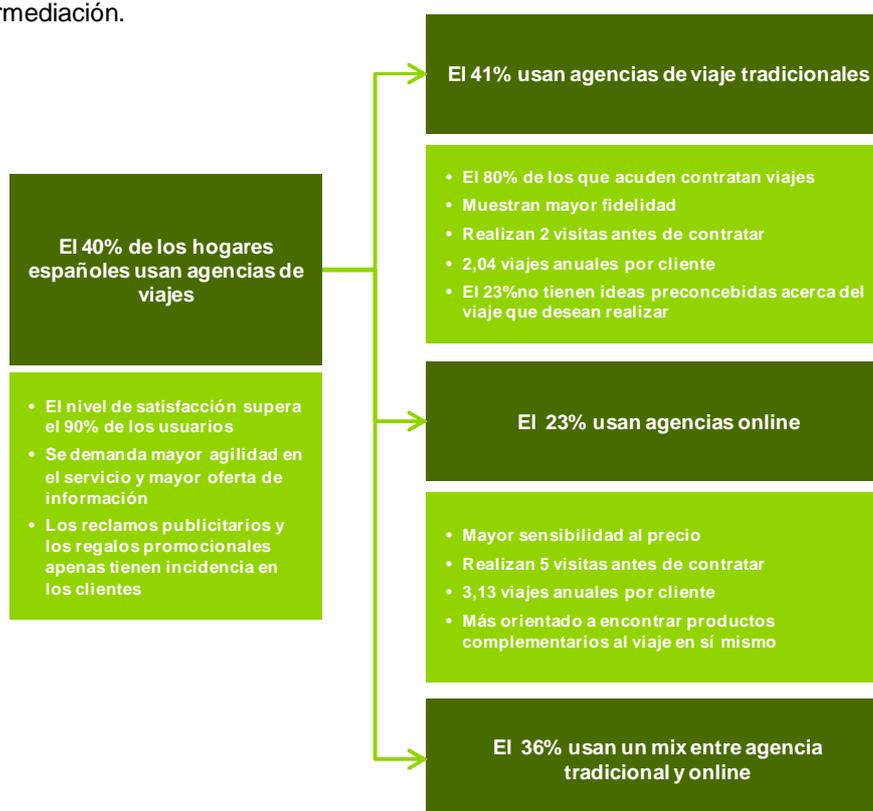
El sector aéreo está encontrando en la fusión de compañías su tabla de salvación. Por otro lado, es importante tener en cuenta que el límite establecido por la Comisión Europea a los derechos de emisión (que tendrá la aviación en 2012 cuando entre en vigor el sistema de comercio de derechos de emisión) puede traducirse en una subida del precio de los billetes de las compañías aéreas, si éstas repercuten el coste asociado a dicha medida.

El sector aéreo español, uno de los territorios europeos en los que las *low cost* tienen mayor cuota de mercado, se verá obligado a orientar su estrategia hacia un modelo híbrido en el que convivan las compañías *low cost* y las tradicionales, debiendo éstas últimas buscar sistemas de precios más innovadores y dirigirse en mayor medida al mercado de larga distancia para asegurar su continuidad.



En cuanto al sector de las **agencias de viajes**, en 2010 se produjo una modesta recuperación de las ventas en el contexto europeo, tanto en el mercado online como en el presencial, tras la importante caída producida en el año 2009 (centralizada dicha caída en las agencias de viaje tradicionales). En España el comportamiento de las agencias online en el período de crisis está siendo satisfactorio, mientras que las agencias tradicionales han cerrado 4.000 puntos de venta en España entre 2008 y 2010.

El futuro de la agencia de viajes tradicional se centra en ofrecer un servicio personalizado y en un alto grado de especialización como principales vías de diferenciación respecto al canal online, alcanzando así un equilibrio o convivencia entre ambos modelos de intermediación.



Fuente: elaboración propia a partir del Perfil de la Demanda de las Agencias de Viaje en España 2009.

c.3. Gestión de la oferta turística

Las **entidades responsables de la gestión de destinos turísticos**, tradicionalmente de naturaleza pública, están sufriendo notables transformaciones en el contexto internacional y nacional con el objetivo de mejorar su eficiencia, el servicio ofrecido al tejido empresarial del sector turístico y, por tanto, a la competitividad del destino como, por ejemplo, las siguientes:

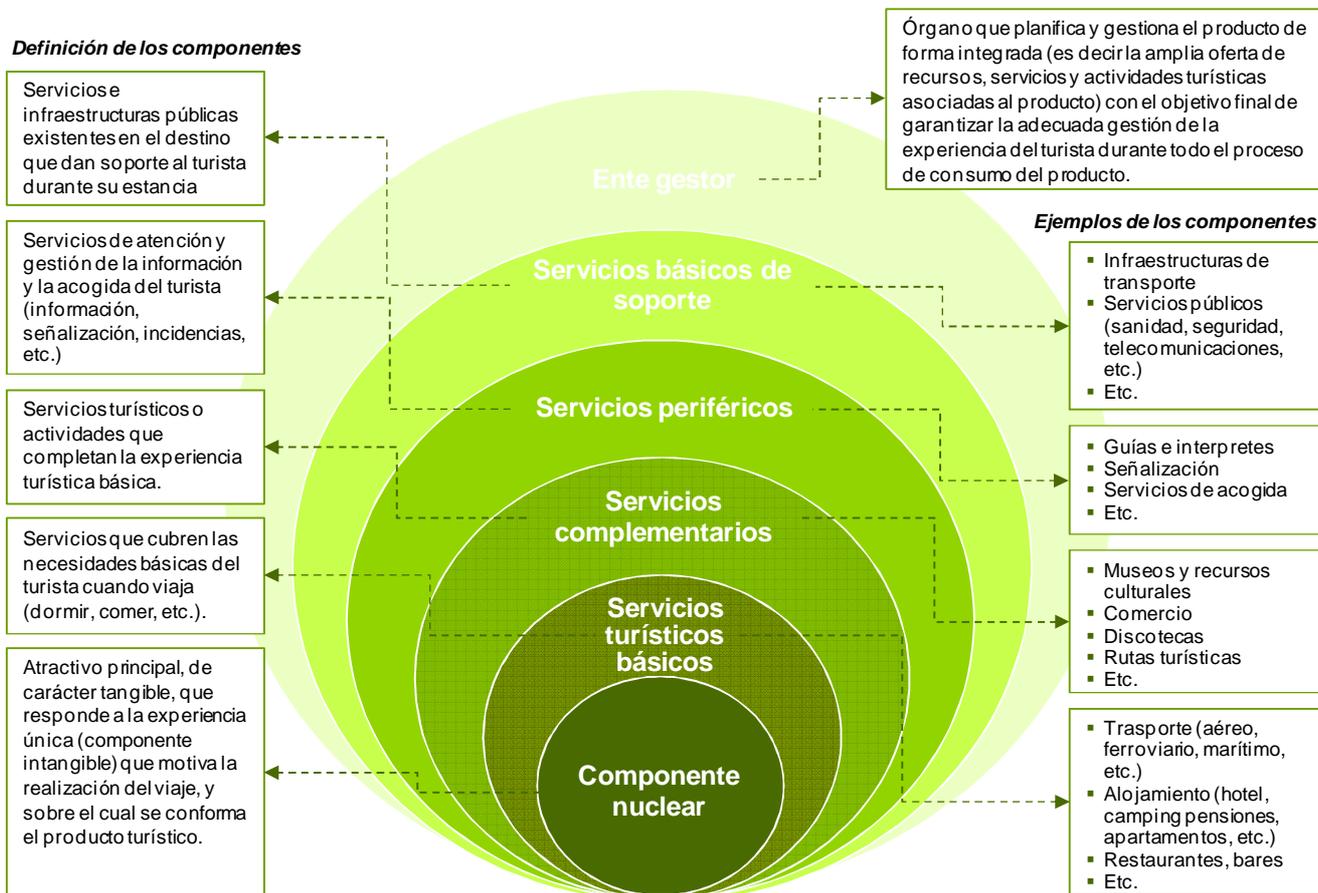
- El aumento de la participación del sector privado en las iniciativas y programas desarrollados por las entidades e incluso la integración de asociaciones y empresas turísticas en su estructura (entidades mixtas).
- La reducción de los fondos procedentes de las administraciones públicas a favor de las aportaciones realizadas por el sector turístico y/o la generación de ingresos procedentes de la actividad comercial (a ello se une una política de contención presupuestaria derivada de la situación económica actual).

Por otro lado, otra de las iniciativas desde el punto de vista de la gestión de la oferta turística de un destino que mayor fuerza ha cobrado en los últimos años es la creación de los **clubes de producto**, tanto a nivel nacional, regional e incluso local. Por club de producto debe entenderse una herramienta de gestión y planificación mediante la cual un grupo de empresas y organismos acuerdan, en un marco de colaboración público-privada, trabajar juntas de una manera organizada, con el objetivo de desarrollar, para un segmento específico de mercado, nuevos productos o aumentar el valor de los productos existentes.

Un club de producto se compone por un territorio, un patrimonio, equipamientos de uso público, equipamientos privados, establecimientos turísticos de alojamiento y restauración, empresas de actividades, tiendas de productos locales, servicios turísticos del destino y operadores turísticos especializados. Los clubes pueden ser de diversa naturaleza: actividades, rutas y caminos, regiones, segmentos, temáticos, etc.

Las funciones y actividades que generalmente se desarrollan desde los clubes son, entre otras, definir el producto y los elementos que lo componen, identificar mercados y segmentos con potencial, selección y gestión de miembros, implementar estrategias de promoción y comunicación, celebración de cursos y seminarios, seguimiento y evaluación del producto, etc. El papel de las entidades responsables de la gestión de destinos turísticos con los clubes de producto debe ser la articulación de productos y recursos turísticos diferenciadores, estableciendo los requisitos de obligado cumplimiento para la adhesión de empresas. En contrapartida los miembros del club reciben formación, asistencia y promoción especializada y diferenciada.

El objetivo de este tipo de iniciativas es construir un **producto turístico** sólido y completo que permita en el futuro componer una oferta turística competitiva en el territorio, trabajando en colaboración con todos los agentes del destino desde su conceptualización hasta su comercialización. Un producto turístico completo y bien estructurado se compone de diferentes elementos:



c.4. El turismo experiencial

Este tipo de turismo, en el que caben diversas modalidades y productos turísticos, se irá afianzando cada vez con mayor fuerza en los mercados turísticos y va a implicar una **mayor especialización** en los productos, con segmentos diferenciados de público para cada tipología de servicio, un mayor nivel de exigencia y buscando un tipo de viaje que le ofrezca experiencias diferentes y novedosas.

La decisión de compra será tomada en base a información disponible en Internet, donde la configuración del paquete y del trayecto la realizará el propio consumidor en base a la información disponible y se contratará directamente a través de las webs especializadas, buscándose la autenticidad del destino, por lo que una buena definición del producto turístico y una buena promoción para atraer a visitantes con este perfil por un lado, y la calidad en los servicios -donde la formación y especialización de los profesionales del destino turístico toma especial relevancia- como garante de la recurrencia y prescripción de los propios visitantes por otro lado, serán dos factores clave en el desarrollo de este tipo de turismo. En este binomio toma especial relevancia la colaboración público-privada, agentes públicos garantizando una buena imagen y unas condiciones medioambientales y de sostenibilidad en el destino, y por el ámbito privado, dando un servicio de calidad y respetuoso con el entorno.



Al igual que en caso anterior, las comunicaciones siguen siendo un factor importante y facilitarán la recurrencia en el destino, y por la tipología de productos, el viajero satisfecho - que tratará de evitar los lugares masificados - actuará como prescriptor antes otros turistas potenciales y facilitará la desestacionalización de los productos.

Para dar cobertura a este tipo de necesidades se han de aplicar estrategias basadas en diferenciación e innovación de los productos, dar exclusividad a la oferta y crear productos especializados y no masificados que pongan en valor todo el atractivo del territorio, por lo que establecer alianzas entre los distintos territorios para poder ofrecer un producto atractivo será un requisito a futuro, manteniendo y desarrollando los valores naturales y sostenibles del territorio.

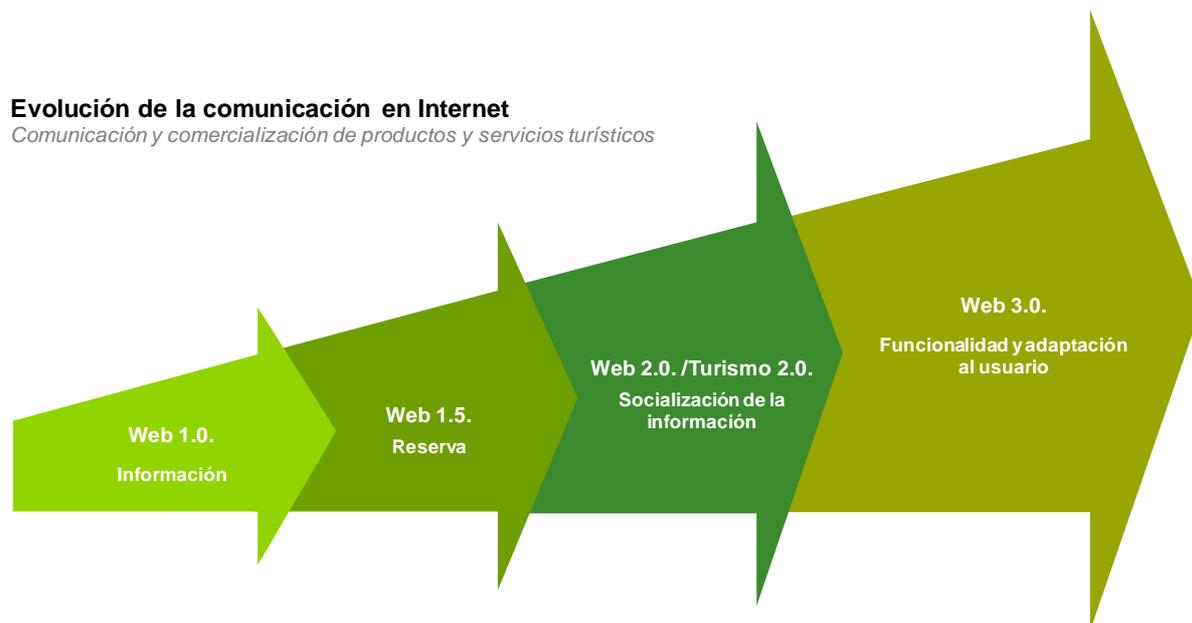
d. Nuevas formas de promoción, comunicación e información

d.1. El nuevo papel de la tecnología en el turismo

En los últimos años se han producido una serie de cambios en la demanda turística (envejecimiento de la población, la disminución de los núcleos familiares, el surgimiento de nuevos perfiles de viajeros y cambios en los perfiles tradicionales, etc.) que afectan tanto a la configuración de la oferta de los destinos y de las empresas, como a los canales de distribución del sector. Estos cambios también se traducen en nuevas conductas en el proceso de información y compra de los turistas ligadas a la evolución de las nuevas tecnologías.

Evolución de la comunicación en Internet

Comunicación y comercialización de productos y servicios turísticos

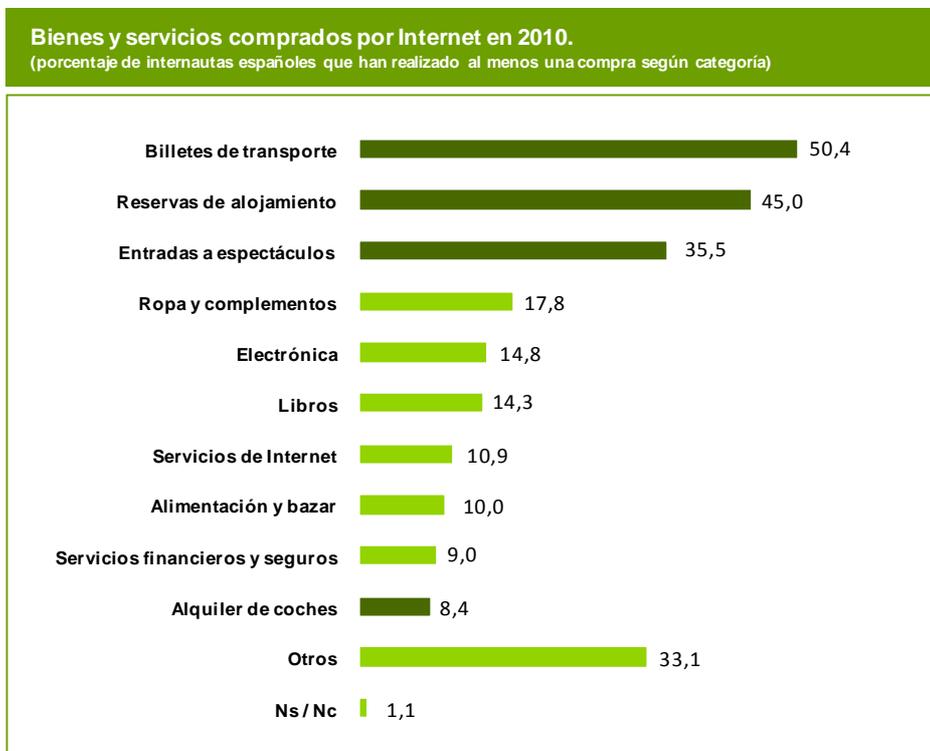


La revolución y los cambios sufridos en el sector turístico de la mano del denominado Turismo 2.0. en los últimos años – que ya fueron adoptados y superados en los entornos y entidades tecnológicamente más avanzados – no han finalizado. El siguiente reto de las entidades responsables de la gestión de destinos turísticos es el **Portal Destino 3.0.**, plataforma que deberá ofrecer al usuario una infraestructura configurable que adapte las características de acceso y la visualización de los contenidos del portal a cada caso.

Es decir, el usuario del portal tendrá la capacidad de decidir qué información necesita y de qué manera desea visualizarla. Por tanto, es necesario que los portales de los destinos turísticos se adapten a este **usuario 3.0.** que por lo general es conocedor de los últimos avances tecnológicos y que es capaz de realizar un verdadero estudio de mercado de un destino a través de Internet mediante la consulta de múltiples portales, comparando canales de venta, precios, condiciones de contratación, etc. con el objetivo de organizar un viaje o adquirir productos y servicios turísticos totalmente adaptado a sus necesidades y deseos y con un alto conocimiento de la oferta del destino.

Estas características del comportamiento del usuario 3.0. se unen a aquellas que caracterizaban al usuario o turista 2.0., como el hecho de invertir una parte importante de su tiempo de ocio en Internet, de ser inmune a la publicidad tradicional, tener interés por temas concretos, usar opiniones de otros usuarios, compartir información, etc. Por todo ello, el poder del usuario o turista no para de crecer: produce información, comparte información, consume e incluso se convierte en prescriptor de un servicio, un producto o un destino si tiene una buena experiencia.

Por otro lado, destacar que son los productos relacionados con el turismo y el ocio, en la actualidad, los que ocupan los primeros lugares de la lista de bienes y servicios que se compran por Internet. Los billetes de transporte, las reservas de alojamiento y las entradas a espectáculos, son las compras que se realizan más frecuentemente a través de Internet.



Fuente: elaboración propia a partir de información del Estudio sobre Comercio Electrónico B2C en España (ONTSI).

El número de usuarios de Internet sigue aumentando de manera notoria año tras año (por ejemplo, en España se llegó en el año 2010 a los 26,9 millones de internautas, lo que supone un grado de penetración de casi el 65% de la población). No obstante, uno de los hechos más importantes de la evolución de los internautas es que los segmentos más maduros (entre los 45 y los 54 años especialmente) toman el relevo del crecimiento en la utilización de Internet. Esta realidad demuestra que Internet ya no es sólo una herramienta a la que acceden los jóvenes de manera prioritaria, sino que el acceso a Internet se está popularizando a pasos agigantados en las sociedades más avanzadas (que configuran los mercados emisores de turistas más importantes), reduciéndose las distancias de acceso a internet entre los diferentes niveles socioeconómicos y grupos de edad.

La **organización de viajes** es una de las actividades preferidas de los internautas, y entre las aplicaciones y servicios que más emplean los usuarios de Internet asociados a las tecnologías de comunicación más recientes destaca el uso o pertenencia a redes sociales y compartir y visualizar fotos y videos online. Aunque de manera orientativa – ya que sólo se dispone de información a escala nacional -, las siguientes tablas reflejan las actividades más habituales en Internet, así como los usos y aplicaciones más habituales.

Uso de Internet para realizar actividades por los internautas españoles en 2010
(porcentaje de internautas que realizan dichos usos según tipología)



Fuente: elaboración propia a partir del estudio información de La Sociedad de la Información en España 2010.

Es importante destacar que Internet es el principal canal de información y reservas para viajes, sobre todo de carácter vacacional y de ocio, para los internautas. Sin embargo, es a la hora de buscar información cuando la red cobra un verdadero protagonismo, ya que la mayoría de usuarios utiliza este medio como principal fuente de información sobre sus viajes turísticos.

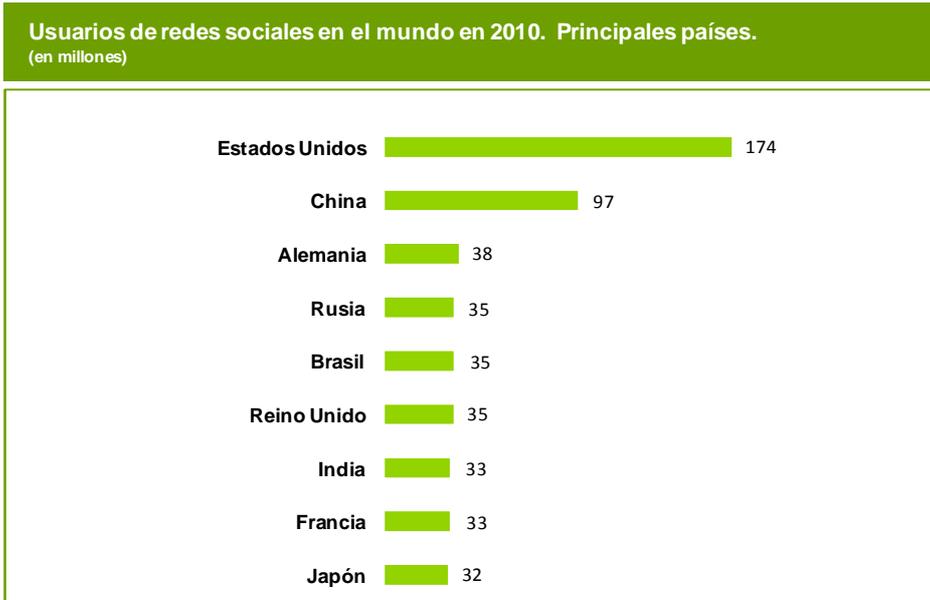
Otra de las tendencias enmarcadas en la repercusión y el impacto de las nuevas tecnologías en el sector turístico es aquella que hace referencia a los cambios que la aplicación de las nuevas tecnologías de la información está provocando en compra de servicios turísticos. En los próximos años se espera que las agencias online sigan dominando el mercado de los viajes por Internet, consecuencia de la masificación de Internet y el mayor conocimiento de las herramientas que dominan la venta. El mercado de reservas en Internet crecerá más rápido que el promedio del comercio electrónico en España.

Es importante destacar la creciente importancia que están adquiriendo las **redes o comunidades de viajeros** como fuente de información y prescripción en el proceso de organización de los viajes. En el mercado de los viajes, el cliente se ha convertido en el verdadero prescriptor de los servicios que contrata y es capaz de programar sus salidas hasta el más mínimo detalle. En este sentido, y como respuesta a esta tendencia de la demanda, los gestores de la oferta líderes han reorientando sus estrategias de marketing online con el objetivo de introducir las nuevas herramientas. Concretamente, la tendencia se concreta en la integración en las nuevas web turísticas de la “**georeferenciación**” y la “tecnología social” como pilar para compartir experiencias y emociones entre los turistas.

Por un lado, las tecnologías sociales son aquellas herramientas, que basadas en medios electrónicos, permiten relacionarse con otros con el objetivo de compartir experiencias y emociones. Algunas de las herramientas de la tecnología social que han tenido mayor aceptación en las nuevas web turísticas son las fotos y videos de los turistas y la propia opinión de los turistas, entre otras. Por otro lado, la georeferenciación constituye otro recurso cada vez más utilizado que consiste en organizar información que relaciona una dirección postal (calle, número, etc.) con una reposición, es decir, con unas coordenadas de longitud/latitud. Este sistema permite conocer la situación real de los establecimientos turísticos, el entorno y las actividades complementarias existentes en el destino. El

siguiente paso en este ámbito son los **geoportales**, que ofrecen unos servicios de información integral más sofisticados.

Sin embargo, la verdadera revolución de la comunicación online está marcada por la evolución de las redes sociales. De acuerdo con el informe “La Sociedad de la Información en España 2010”, el número de redes usuarios de redes sociales en el mundo se acerca a los 950 millones. Un ejemplo de su desarrollo es que en EE.UU., por edad, el grupo que más crece en las redes sociales es el de los 50-64 años y los mayores de 65 años son ya el 26%.



Fuente: elaboración propia a partir del estudio información de La Sociedad de la Información en España 2010.

En España, algunos de los datos de usuarios de redes sociales son (el número de internautas españoles se situó alrededor de los 27 millones en 2010):

- El 50% de los internautas españoles pertenece a alguna red social.
- El 78% de los adolescentes españoles usan redes sociales.
- El 66% de los adolescentes españoles usan redes sociales al menos una vez al día.

Sin duda, la comunicación y la promoción de los destinos turísticos no pueden dejar de lado la presencia y su desarrollo en redes sociales como una de las estrategias prioritarias.

No obstante, la realidad del desarrollo tecnológico de los portales de los destinos turísticos en el contexto nacional e internacional es muy diferente, identificándose numerosas **oportunidades de mejora** para las entidades responsables de la gestión de destinos en este ámbito, que deberían abordarse de manera inmediata, especialmente por aquellos destinos líderes. En este sentido, hacer referencia al informe “Promoción Innovadora de destinos turísticos: El turista 2.0. y más” (del Foro Internacional de Contenidos Digitales) que arroja, entre otros, los siguientes resultados tras el análisis de 67 destinos turísticos líderes a nivel mundial para el año 2010:

- En los portales turísticos de los destinos líderes la integración de las redes sociales no llegan al 50%.

- Únicamente el 42% se ha orientado al 2.0. y de una manera básica.
- Aspectos como la valoración de los contenidos son casi nulos.
- En el 50% de los casos permite reservar al usuario de forma integrada.
- La adopción de la *newsletter* no es aún masiva pero la disponibilidad de contenidos multimedia es prácticamente universal.
- Las herramientas de *geolocalización* existentes se basan en *google* en el 50% de los casos.
- El uso del *publishing* o libro digital es muy reducido, tan sólo del 16%.
- Sólo el 28% de los portales de destinos líderes ofrece la contextualización de contenidos que permiten planificar el viaje.
- El uso de aplicaciones móviles y de realidad aumentada es escaso, no llega al 15%.

En general, existe una baja orientación al usuario con reducidas opciones de afiliación a los portales, un limitado aprovechamiento de los recursos audiovisuales de los que disponen las entidades turísticas, estructuras o arquitecturas de los portales un tanto imprecisas, o diseños gráficos que no invitan a la generación de emociones ni animan a la vivir una experiencia en los usuarios de los portales.

Por tanto, de acuerdo a lo expresado anteriormente y a pesar del comportamiento y la demanda de los internautas en un contexto global, los destinos turísticos deben seguir apostando por la mejora en diversos ámbitos y por una adaptación continua tanto a los desarrollos tecnológicos de carácter innovador, como a las necesidades y peticiones de los internautas o turistas potenciales de un destino.

d.3. Las necesidades del mercado turístico en promoción e información online

En términos generales, como en cualquier proceso de negocio, es vital conocer y entender las necesidades que demandan los clientes potenciales, y en el caso del mercado turístico de los usuarios de los portales de los destinos, teniendo en cuenta las peculiaridades y diferencia de los diferentes perfiles o mercados de origen. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- La total comprensión de los contenidos del portal, por lo que se presupone necesario que se configuren como plataformas multilingües, así como la correcta exposición de los contenidos asociados a los productos turísticos y su vinculación con el territorio del destino.
- Acceder rápidamente a la información buscada y disponer de suficientes recursos audiovisuales de diversa naturaleza.
- Conocer las opiniones, comentarios y valoraciones de otros usuarios sobre los recursos, productos o servicios turísticos que se exponen en el portal.
- Acceder fácilmente y entender fácilmente toda aquella información relativa a precios y formas de pago de los productos y servicios turísticos del destino.
- Poder contactar fácilmente (y por supuesto recibir respuesta en un plazo de tiempo razonable) con personal experto para la resolución de dudas y consultas acerca del destino.

- Identificar una organización solvente o reconocida que soporte el portal turístico, ofreciendo así cierta garantía y generando confianza.

Se puede concluir que un portal debe estar diseñado para atraer, seducir, informar correctamente y, sobre todo, inspirar **confianza** en los usuarios.

Asimismo, el mercado turístico demanda cada vez más otro tipo de servicios de información y comunicación que van más allá del portal turístico propiamente dicho, especialmente en el ámbito de los **dispositivos móviles**. La presencia en el mercado de *smartphones* (teléfonos con conexión a Internet) es cada vez mayor y se prevé un rápido crecimiento a corto plazo de estos dispositivos que permiten el empleo de aplicaciones y herramientas que facilitan los procesos de información y comunicación de los turistas. En este sentido, de acuerdo con el informe “*Ypartnership, Portrait of American Traveler 2010*”, los *smartphones* en el mercado norteamericano (mercado emisor que marca las tendencias de consumo) suponen ya tres de cada diez teléfonos móviles, y los usos de los mismos son (indicando el porcentaje de usuarios para cada uso):

- Descarga de aplicación de viajes (19% de los usuarios).
- Explorar un destino mediante GPS (47% de los usuarios).
- Consular vuelos y retrasos (46% de los usuarios).
- Comparar tarifas de vuelos y hoteles (29% de los usuarios).
- Compartir fotos y experiencias de viajes (28% de los usuarios).
- Reservar vuelos o alojamiento (18% de los usuarios).
- Ver visitas virtuales de un destino (15% de los usuarios).
- Descargar y ver cupones de viaje (11% de los usuarios).
- Descargar una audio-guía (6% de los usuarios).

Asimismo, según el informe *ITB World Travel Trends Report*, en la actualidad alrededor de un tercio de los turistas internacionales emplean redes sociales durante sus viajes para informar principalmente a familiares y amigos de su viaje antes del regreso. Este estudio prevé también un fuerte crecimiento a lo largo de 2011 de aplicaciones del sector turístico para móviles (como guías de viaje, geolocalización, realidad aumentada, etc.)

En el contexto internacional, se observan diferencias en los **modelos de gestión de los portales turísticos** impulsados por las entidades responsables de la gestión de los destinos. Sin embargo, se advierten una serie de tendencias generalizadas en este ámbito, como por ejemplo:

- El aumento de la participación del sector privado en las iniciativas y programas desarrollados por las entidades e incluso la integración de asociaciones y



empresas turísticas en su estructura. La comunicación y comercialización de un destino turístico no puede olvidarse de la participación de las empresas especialistas en la intermediación y prestación de servicios turísticos, siendo necesaria su presencia activa en los portales turísticos.

- La reducción de los fondos procedentes de las administraciones públicas a favor de las aportaciones realizadas por el sector turístico y/o la generación de ingresos procedentes de la actividad comercial.
- La implantación de herramientas online para la reserva y comercialización de productos y servicios turísticos (alojamiento turístico, visitas guiadas, entradas para espectáculos, artículos de *merchandising*, etc.) que permitan la generación de recursos propios ampliando los servicios ofrecidos al turista.
- La segmentación de la información turística en los portales turísticos de acuerdo a los principales perfiles de turistas en cada uno de los destinos, persiguiendo ofrecer una información más personalizada y útil para el usuario.
- La generalización de herramientas 2.0. en los portales turísticos para dar respuesta a las nuevas necesidades de los usuarios y obtener un mayor conocimiento de los mismos.
- El desarrollo de programas y actuaciones de fidelización en los destinos. Asimismo, las herramientas 2.0. están demostrando ser muy efectivas de cara a la fidelización de los turistas, capaces de generar cierto sentimiento de pertenencia a los destinos.

Uno de los principales retos de los portales turísticos, como ya se avanzó anteriormente, es la adaptación completa a las características, necesidades y perfil concreto de cada usuario, en línea con lo que se denomina web 3.0.

Por tanto, las entidades y organismos responsables de la gestión de los destinos deben ser conscientes de las ventajas derivadas del empleo no sólo de las herramientas 2.0., sino también de las 3.0., ya que permiten obtener importantes cantidades de información sobre los turistas basadas en las opiniones libres de los usuarios y, por tanto, una información clave para el diseño de productos y servicios adaptados a las necesidades de los mismos.

d.2. Revisión de los modelos promocionales tradicionales

En línea de lo expuesto anteriormente, **Internet** continúa en la actualidad revelándose como la alternativa de futuro para la comunicación, la promoción y la comercialización de los destinos turísticos, así como de los servicios y productos turísticos que en ellos se integran. Un portal óptimo como herramienta promocional permite estructurar la oferta del destino de manera global y en particular (independientemente del grado de desarrollo de los diferentes productos turísticos que lo conformen), hacer comprender al turista el territorio y sus posibilidades, generar expectativas de tipo experiencial.

Para ello es necesario que exista un portal de referencia del destino (especialmente en aquellos casos en los que el destino esté formado por varias comarcas o regiones) que sea capaz de integrar la oferta y los productos de manera atractiva. Para ello, es necesario que ofrezca servicios al internauta como turista potencial (antes de su visita), durante su visita (que pueda adquirir servicios y continuar informándose una vez se encuentre en el destino) y una vez ésta finalice (que permita compartir su experiencia cuando el viaje finalice).

En cuanto a los **contenidos** de un portal turístico, estos deben ser abundantes y ser presentados de forma atractiva a los usuarios y de acuerdo a sus necesidades. Es decir, los contenidos no deben limitarse a ser un repositorio de información, deben diseñarse y presentarse en función de las características o perfiles de los turistas o usuarios, así como de las necesidades específicas de otros usuarios de este tipo de portales como los profesionales del sector turístico o la prensa, por ejemplo.

Un portal turístico competitivo debe ofrecer un diseño atractivo e intuitivo para el usuario; un contenido adecuado (actualizado, extenso, varios idiomas, etc.); la integración con redes sociales; la posibilidad de que los usuarios expongan sus contenidos y opiniones; y la integración de plataformas que hagan posible la compra de servicios y productos turísticos.

Los portales turísticos y las redes sociales han adquirido una importancia vital como medio de información y canal de venta en el sector turístico en los últimos años. Las organizaciones de gestión turística deben ser conscientes que ya no es suficiente disponer de un portal atractivo en el que ofrecer información a los usuarios y turistas. Las nuevas web deben ser **auténticas plataformas dinámicas e interactivas** donde el papel de prescripción de los servicios recaiga principalmente en la comunidad de viajeros. Ya no es suficiente publicar información y fotografías sobre los servicios o el destino. Lo que realmente aporta valor es dejar a los clientes que incluyan sus opiniones, fotografías, videos, de tal forma que puedan compartir su experiencia real y propia en el destino.

La información que manejan los usuarios en la red es difícilmente manipulable, pero las entidades pueden desarrollar mecanismos para incidir de forma positiva en ella. Para un consumidor la opinión de otro consumidor es más cercana y creíble, como ocurre con el “boca a boca”, por lo que es necesario que se tenga en cuenta y se integre en las estrategias de marketing online de los gestores de la oferta turística de los destinos. En este sentido, destacar la aparición de servicios de medición y análisis de las opiniones de los usuarios de portales y blogs, o la cada vez más habitual figura de los *community managers*.



La visión debe ser global e **integrarse en la estrategia de marketing y comunicación del destino**, atendiendo a temas como la reputación online del destino, la generación de tráfico directo e indirecto, la fidelización de los usuarios, o la aplicación de estrategias de SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing) y SMM (Social Media Marketing), entre otros.

No obstante, la estrategia promocional y de comunicación de un destino debe ir más allá del portal turístico, trabajando aquellas herramientas que han demostrado su utilidad y eficiencia durante los últimos años y que permiten un contacto más directo y personal tanto con el turista como con los agentes que forman el mercado turístico. En este sentido, resumir las principales tendencias que se están advirtiendo en la actividad promocional de los destinos turísticos:

- Reducción de la inversión en las herramientas tradicionales de promoción y comercialización turística, especialmente las ferias y las grandes campañas en medios de comunicación masiva. Esta actitud responde a dos criterios principales: el elevado coste que suponen y la dudosa eficiencia de las mismas de acuerdo con las percepciones del sector.
- Una mayor apuesta por las herramientas promocionales de carácter presencial con costes moderados: jornadas profesionales, acciones directas en mercados origen y, sobre todo, *fam* y *press trips*.
- La integración en los departamentos de promoción turística de los destinos de unidades especializadas en marketing online (*community managers*) para la gestión y control del posicionamiento o de la reputación online. En general, el uso de redes sociales está demostrando mayor eficacia para la fidelización, el posicionamiento y/o generación de seguidores de un destino que para la venta propiamente dicha.
- El impulso de actuaciones de diversa naturaleza basadas en la premisa de alto impacto y bajo coste - que exigen un alto grado de creatividad e innovación -, así como el desarrollo de actuaciones de co-marketing (alianzas o acuerdos entre organizaciones o empresas con objetivos promocionales complementarios sobre un mismo mercado). En este sentido, están cobrando fuerza las denominadas “flash sales” o promociones limitadas en el tiempo con el objetivo de promocionar o vender productos o servicios de manera inmediata.
- El diseño de herramientas promocionales dirigidas de manera específica a la población de los destinos para que explore y descubra destinos cercanos, así como a otros grupos que generan flujos de viajes de carácter no turístico (en el entorno profesional, universitario, etc.).
- La apuesta decidida por los destinos turísticos líderes en el contexto internacional por el desarrollo de sistemas de inteligencia de mercado avanzados que permitan conocer el comportamiento, motivaciones, necesidades, preferencias y pautas de consumo del turista diferenciando los mercados de origen. Es decir, los destinos están invirtiendo en herramientas estadísticas y de investigación de mercados cada vez más segmentadas como base para la planificación de la estrategia promocional y de marketing.

e. La evolución de los productos turísticos

- Es indudable que los productos turísticos se encuentran en constante evolución. Prueba de ello es la transformación y necesidad de adaptación de los productos tradicionales de **sol y playa** en el contexto mediterráneo, líderes indiscutibles del desarrollo turístico en las últimas décadas. Para lograr que un destino de sol y playa tradicional siga siendo competitivo en el entorno de mercado actual ha de reinventarse, es decir, asociar otros atractivos a su oferta con el objetivo de diferenciarse, especialmente de aquellos destinos de sol y playa competidores a escala internacional - Caribe y Norte de África principalmente - que cuentan con precios más atractivos. Por ello, ha sido necesario complementar la oferta de sol

y playa a través de la complementariedad con otro tipo de oferta como el golf, los puertos deportivos o la tematización de destinos o establecimientos. Sin embargo, las previsiones para el 2011 apuntan a que el mercado vacacional será de los que mayor crecimiento experimente, gracias en parte a los conflictos e inestabilidad del norte de África.

En cuanto al **turismo cultural**, la creación de nuevos productos culturales debe realizarse teniendo en cuenta que el turista desea experimentar la cultura, vivirla. Por tanto, los nuevos productos culturales deben incorporar elementos tales como teatralizar la historia del destino, organizar cursos de cocina tradicional, etc., que permitan al turista formar parte y ser protagonista de la experiencia cultural, ya es lo que buscan y prefieren.

Esta necesidad de generar una experiencia alrededor de un recursos o producto cultural tomar mayor importancia en el entorno rural, en el que la oferta cultural se encuentra muy localizada y es menos conocida que el caso de los conjuntos históricos de las grandes ciudades o de los monumentos de gran reconocimiento.

Por ello, el éxito futuro de los destinos de turismo cultural reside, entre otros factores, en saber construir una oferta que incluya una gran variedad de productos a través de la organización y celebración de eventos de todo tipo: cultural, musical, deportivo, gastronómicos, etc., a lo largo de todos los días del año. La incorporación de este carácter dinámico a la oferta del destino junta a la constante actualización de la oferta cultural y a la creación de productos de carácter innovador contribuirá a atraer y captar al turista hacia el destino.

Los cambios más significativos identificados en el segmento del **turismo de congresos y reuniones** hacen referencia a la demanda, cada vez mayor, por parte de los promotores y organizadores de los eventos, de lugares emblemáticos y especiales para su celebración (más allá del tradicional palacio de congresos o recinto ferial). Por ello, es necesario que los órganos y las empresas gestoras de la oferta de turismo de reuniones sean capaces de incluir en la oferta de infraestructuras de reuniones aquellas sedes especiales que reúnan las características de innovación, espectacularidad y diseño que buscan los turistas en este segmento. La oferta ferial y congresual de los destinos tiende a diversificar su actividad, celebrando eventos de diversa naturaleza como deportivos, musicales, entre otros.



Por otro lado, se ha identificado una tendencia común al turismo de reuniones y negocios en relación con la prolongación de estos viajes de trabajo mediante su combinación de una estancia de carácter vacacional, ya sea asociada al turismo familia, al de naturaleza y

al de *city break*, entre otros. Normalmente, el turismo de reuniones y de negocios se concentra durante los días de la semana, por lo que, cada vez más, el viajero de negocios decide disfrutar, tras las jornadas de trabajo, de una estancia de carácter más lúdico en el destino acompañado de su pareja o amigos.

Las previsiones para el 2011 apuntan un ligero repunte de la demanda del turismo de reuniones junto con un ajuste de precios acorde a la reducción de los presupuestos de viajes de este tipo de las empresas. No obstante, se prevé una reducción de las pequeñas empresas y operadores del mercado que surgieron de manera masiva en épocas de bonanza económica.

Por otro lado, destacar que a pesar de que los **viajes de incentivos** retrocedieron en los últimos ejercicios, especialmente en 2009, debido a la crisis económica, se están consolidando en el mercado los viajes *Meetincentives* que consisten en una combinación de una reunión de trabajo (meet) y una parte de ocio (incentive). Esta modalidad está ganando terreno a los viajes de incentivos puros, ya que permite reducir costes a las empresas sin dejar de incentivar a sus empleados y son más fáciles de justificar para las empresas desde un punto de vista fiscal.

A pesar de la contracción de la demanda del mercado de reuniones en los últimos ejercicios continua siendo un mercado muy atractivo para los destinos españoles, con más de 22.000 reuniones anuales y alrededor de 3,5 millones de participantes.

Otros de los productos turísticos que han mostrado una evolución muy positiva en los últimos años son el **turismo rural** y el **turismo de naturaleza**. En relación al primero, se ha registrado un notable incremento de la oferta de alojamiento en la última década en el contexto nacional. Destacar la evolución sufrida por este producto en un breve período de tiempo que ha derivado en una gran variedad de subproductos específicos (como por ejemplo, el agroturismo) orientados a diferentes perfiles de turistas (poder adquisitivo elevado, grupos de amigos, familias, etc.). Asimismo, el turismo rural se ha ido fusionando con otros productos turísticos (enoturismo, golf, salud y belleza, turismo activo, etc.), lo que ha permitido la creación de una oferta turística variada y segmentada.

En cuanto al turismo de naturaleza, se ha observado una evolución similar al caso del turismo rural. Los viajes motivados por el conocimiento y contacto con el medio natural han evolucionado a una amplia gama de subproductos turísticos que pueden clasificarse en tres grandes grupos: ecoturismo, turismo activo/ deportivo y turismo de esparcimiento. Estos grupos recogen multitud de subproductos como pueden ser el cicloturismo, el turismo ornitológico, etc., que en ocasiones también se fusionan con otras modalidades genéricas de turismo (como por ejemplo, el turismo de reuniones e incentivos, o el gastronómico). En este contexto, se está observando una mayor demanda de aquellos productos de naturaleza cercanos a los puntos de origen de los principales mercados emisores, consecuencia tanto de la mayor preocupación medioambiental asociada a los grandes desplazamientos, como por motivos de coste de acuerdo al actual contexto económico internacional.



Asimismo, aquellos productos específicos de naturaleza relacionados con la práctica de actividades deportivas al aire libre, así como con la producción y el consumo de productos agroalimentarios ecológicos cuentan con un gran potencial. Prueba de ello es el gran desarrollo que han experimentado en los últimos años, debido a la creciente preocupación e interés por la comida sana y el bienestar físico de diferentes perfiles del mercado turístico. Las demandas del mercado turístico en este ámbito se han visto reflejadas no sólo en el desarrollo de nuevos productos turísticos, sino también en los cambios protagonizados por los agentes que conforman la oferta (como por ejemplo, la extensión de los certificados y sellos de calidad medioambiental que informa al turista del comportamiento, desde un punto de vista medioambiental, de los servicios y productos turísticos de un territorio).

La tipología turística **city breaks** (visitas a ciudades de dos o tres días de duración) ha experimentado un importante crecimiento en el número de turistas en los últimos años, muy ligado al desarrollo de las compañías aéreas de bajo coste, y que los expertos del sector consideran que aún cuenta con gran potencial de desarrollo. Hoy en día el turista busca vivir experiencias urbanas de carácter global en las que pueda disfrutar tanto de productos culturales como de otros productos como las compras, la vida nocturna y la gastronomía.

Sin embargo, el escenario de crecimiento previsto para este producto se está viendo enturbiado por la recesión internacional, especialmente en el contexto europeo, lo que ha provocado una disminución del turismo en las principales capitales a pesar de los importantes descuentos ofrecidos por los hoteles urbanos. No obstante, se ha identificado una tendencia en el turismo urbano que está cobrando cada vez más fuerza, sobre todo en el mercado español, los *nano-breaks*: escapadas, principalmente a entornos urbanos, de uno o dos días de duración.



Se prevé que la próxima década va a brindar a la industria turística grandes oportunidades de desarrollo y negocio al sector turístico gracias al crecimiento previsto del denominado **turismo social**, un segmento que va a ser apoyado por la Unión Europea. El desarrollo masivo del turismo social en países como España permitirá a las

empresas del sector y a los destinos luchar contra la estacionalidad y mantener el empleo en temporada baja.

Los colectivos que se beneficiarán de esta nueva política europea son los siguientes:

- Turistas senior: en Europa hay en la actualidad 100 millones de personas de 55 a 70 años, la mitad de las cuales nunca han salido de su país de origen. España ya ha iniciado un proyecto piloto (*Europe Senior Tourism*) con turistas procedentes de quince países europeos (y en el que Andalucía se encuentra entre los destinos seleccionados).
- Familias con escasos recursos económicos: la situación económica ha disparado las tasas de paro en Europa, elevando la tasa de parados de larga duración (en España hay más de 1,2 millones en esta situación). En Reino Unido funciona desde hace más de 30 años una asociación que organiza cada año vacaciones para cientos de familias con dificultades económicas.
- Viajeros con discapacidades: solamente en Europa cerca de 127 millones de personas tienen algún tipo de discapacidad reconocida. La accesibilidad es cada vez más una necesidad para una población europea en proceso de envejecimiento o para personas temporalmente lesionadas.
- Jóvenes: la demanda turística de este segmento se está viendo especialmente afectada por la situación económica, a pesar del notable crecimiento experimentado en los últimos años a consecuencia de la extensión de las compañías aéreas de bajo coste. La Unión Europea ha decidido apoyar a este segmento que se encuentra en una situación complicada, el paro juvenil roza el 20% de media en Europa.

El **turismo de cruceros** ha experimentado un crecimiento muy importante en la última década, especialmente en el mercado europeo (el mercado norteamericano cuenta con mayor tradición), derivando en una gran variedad de productos de diferente duración, precios y segmentos de mercado (parejas, familias, grupos de amigos, etc.). Se trata de uno de los productos que mejor está resistiendo la recesión económica mundial (en el año 2009 aumentó un 18% en Europa a pesar de la coyuntura económica y la reducción de los viajes). Las previsiones de crecimiento, tanto en el mercado norteamericano como en el europeo, de los viajes de cruceros para los próximos años son muy positivas.

Es uno de los productos con mayor nivel de satisfacción por parte de los turistas que cuenta con amplios y consolidados mercados en el contexto europeo (1,5 millones de turistas en Reino Unido, 1,1 millones en Alemania y 800.000 en Italia).

Sin embargo, el turismo de cruceros sigue reinventándose. Muchas parejas norteamericanas están convirtiendo los cruceros en los lugares perfectos para casarse de forma personalizada y uniendo la ceremonia y la luna de miel en un mismo paquete.

Por otro lado, más que un producto turístico en sí mismo, el **slow travel** es una filosofía o estilo de turismo que aboga por viajar sin prisas, en una zona geográfica limitada, buscando integrarse con el destino, comunicarse con sus habitantes y formar parte de sus costumbres. España tiene la oportunidad de posicionarse de manera preferente en el slow travel gracias a una futura red de itinerarios no motorizados que contará con una marca de productos y alojamientos turísticos. Formarán parte de esta red senderos naturales, Vías Verdes, así como caminos históricos, vías pecuarias, líneas de ferrocarril abandonadas o carreteras en desuso con el objetivo de dar respuesta a la demanda de servicios turísticos alternativos.



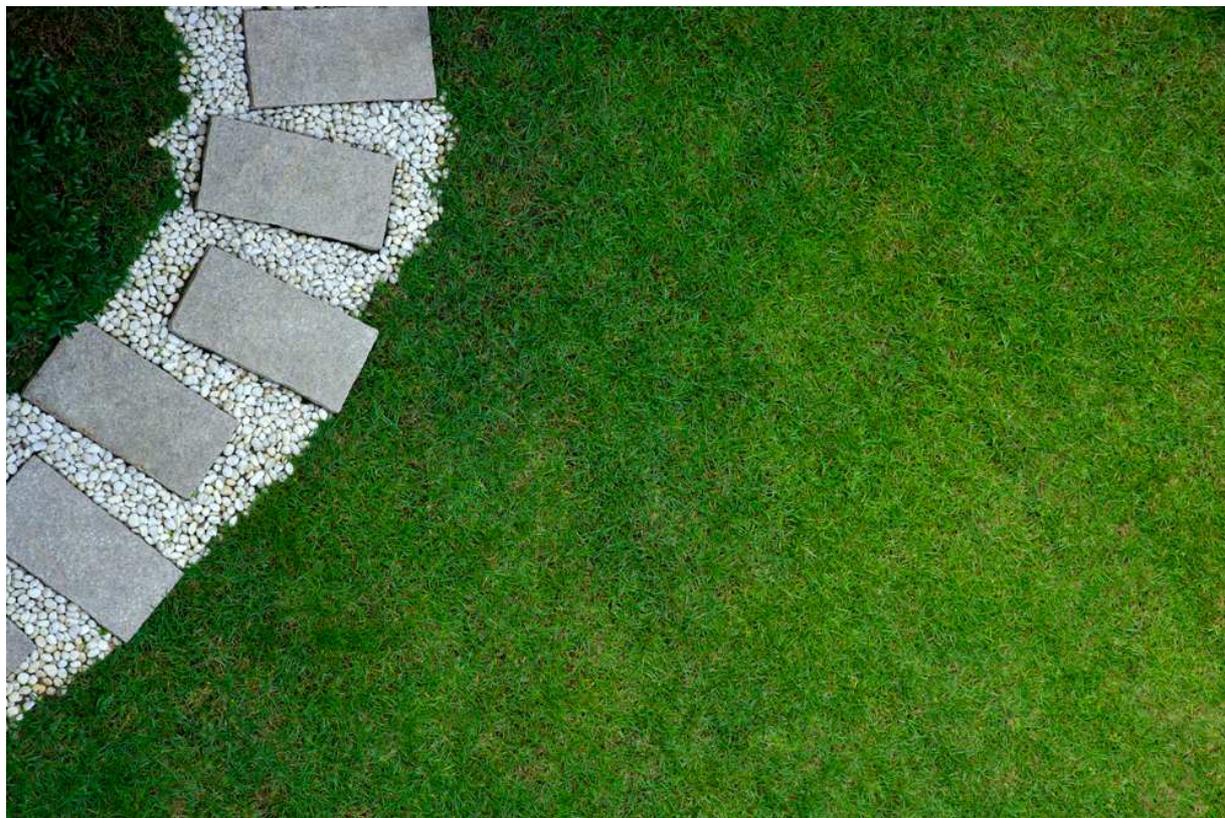
El **turismo religioso**, al que tradicionalmente se le ha prestado poca atención excepto en los principales lugares de peregrinación, está demostrando ser un elemento de carácter desestacionalizador en aquellos destinos en los que se encuentra desarrollado, siendo el gasto del turista de los más elevados en relación con otros segmentos de demanda. No obstante, la principal dificultad radica en el posicionamiento de la oferta en aquellos destinos que no disponen de reconocimiento turístico en este ámbito.

Destacar también la evolución del **turismo LGBT** en los últimos años que se estima agrupa a alrededor de 15 millones de europeos incluidos en el atractivo segmento *Double Income No Kids* (ingresos dobles sin niños), unos 3 millones en el mercado español). Más que una moda pasajera, el turismo LGBT se va consolidando como un mercado turístico más que cuenta con operadores especializados, hoteles orientados específicamente a este segmento, ferias propias o áreas propias en las principales ferias del sector a nivel internacional. Los operadores de mercado deberán tener en cuenta a futuro la necesidad de mejorar la atención en los establecimientos hoteleros y resto de empresas turísticas (los expertos insisten en que no basta únicamente con poner una bandera de arcoíris y ser *LGBT friendly*; las principales quejas de este turista siguen estando relacionadas con la actitud del personal turístico o por malentendidos). Asimismo, es importante que el sector asuma que el turista LGBT es de los más sensibles al “boca a boca” – principal medio por el que los homosexuales deciden pasar sus vacaciones – (y por tanto la mejor manera de atraer este turismo es la excelencia en el servicio), seguido por las redes sociales.

Señalar también el constante cambio y evolución de los productos turísticos que se manifiesta en ocasiones en el desarrollo de productos muy concretos para perfiles específicos de turistas (o microsegmentos, como se ha mencionado anteriormente) aplicados a todas las tipologías genéricas de productos turísticos (reuniones, sol y playa, naturaleza, etc.). Recientemente, se han identificado nuevos productos turísticos que están experimentando un importante crecimiento y que se dirigen a nichos de mercado cada vez más específicos y segmentados. Estos son, entre otros, el turismo de diversión (viajes normalmente protagonizados por jóvenes con edades comprendidas entre los 25 y 34 años, que disponen de un alto poder adquisitivo y desean emular a los famosos y viajar para disfrutar de fiestas salvajes) o los viajes personalizados. Tradicionalmente los operadores turísticos ofrecían viajes a medida a los segmentos más altos del mercado. Sin embargo, las vacaciones personalizadas o servicios personalizados (denominados

concierge travel services) se están incorporando al turismo de masas lo que permitirá a los operadores incrementar la satisfacción del cliente y su fidelidad. A pesar de la coyuntura económica, los operadores prevén un incremento de este tipo de viajes debido, principalmente, a que los clientes encuentran cada vez más opciones para viajar en Internet y demandan una orientación para construirse viajes a medida.

Asimismo, en el caso del mercado español se está produciendo en la actualidad un incremento de los productos de todo incluido y se prevé que siga así más tiempo, a diferencia de la evolución positiva mostrada en los últimos años por la contratación individual de servicios turísticos. Otros productos que van tomando fuerza a escala internacional, y en línea con la importancia de las microtendencias, son los hoteles sólo para adultos, los resort ecoturísticos, o los productos turísticos vinculados al eco-lujo que ofrecen a los destinos la posibilidad de reposicionarse en el mercado como destinos de lujo.



En definitiva, incidir de nuevo en la necesidad de las empresas turísticas y de las entidades responsables de la gestión de destinos turísticos en el empleo sistemático de herramientas de inteligencia de mercado (análisis estadísticos, encuestas a turistas actuales y potenciales, estudios específicos, estudios comparativos con otros territorios, etc.). Esa es la manera de identificar de manera continuada las nuevas oportunidades que vayan surgiendo en el mercado turístico, pudiendo así incorporar, adaptar o crear nuevos productos o servicios turísticos en los destinos (de acuerdo con las características innatas de cada territorio) y siendo, por tanto, capaces de dar respuesta a las necesidades del mercado turístico.

2.2.2. Estudio comparativo de otros destinos turísticos de referencia

El análisis de otros destinos turísticos, a escala nacional e internacional, pretende identificar y destacar aquellas iniciativas de referencia impulsadas por otros territorios a tener en cuenta de cara a la definición de la planificación futura del destino turístico Provincia de Granada. En concreto, este estudio se refiere al desarrollo y al catálogo de servicios de los portales de destinos turísticos de referencia a nivel internacional, a la gestión de la inteligencia e investigación del mercado turístico que desarrollan otros destinos competidores (áreas de investigación turística), y a la estructura organizativa de otras entidades responsables de la gestión de destinos turísticos.

Estudio comparativo – análisis externo	
Portales turísticos	Investigación turística
www.visitlondon.com	Patronato de Turismo & Convention Bureau Costa del Sol
www.visitberlin.de	Turismo de Tenerife – Cabildo de Tenerife
www.turismo.intoscana.it	Turismo Rías Baixas – Deputación Pontevedra
www.holland.com	Fundación de Estudios Turísticos Costa Daurada
www.newzealand.com	Observatorio del Turismo de Bizkaia - Diputación Foral de Bizkaia
Otras entidades de gestión de destinos turísticos	

En cuando al análisis de portales turísticos se han seleccionado los de Londres y Berlín como referentes a nivel internacional de la evolución del portal turístico, oferta de servicios y estructura de la información; el portal de Toscana por su naturaleza de destino multi producto; el de Holanda por la integración de nuevas tecnologías; y el de Nueva Zelanda por la oferta de servicios y contenidos de naturaleza y de turismo activo.

El alcance del análisis de portales incluye el estudio de la estructura y herramientas para la exposición de la información del destino, los sistemas de localización geográfica de la oferta turística, rutas y visitas virtuales, agendas personalizadas para el usuario, oferta de aplicaciones móviles, integración de redes sociales, plataforma de comercialización de productos y servicios turísticos, o la información disponible para los profesionales del sector turístico, entre otros.

Por otro lado, en relación a la actividad de las áreas o departamentos de investigación turística de otras entidades responsables de la gestión de destinos turísticos, se han seleccionado aquellos asimilables, en mayor o menor medida, a la actividad y ámbito competencial del Patronato Provincial de Turismo de Granada y, por ello el estudio comparativo se refiere al contexto nacional.

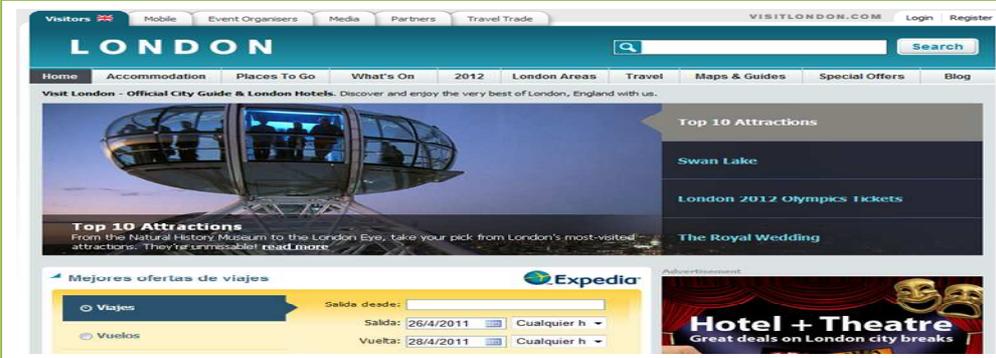
El estudio de la actividad de investigación de otras entidades recoge una descripción de la propia entidad, las colaboraciones para el desarrollo de sus funciones, las líneas de investigación que desarrolla, la descripción de las estadísticas y publicaciones que elabora y el modelo de difusión de las mismas, así como la relación de otros servicios y actividades que presta al sector turístico.

Y en cuanto al análisis de la estructura organizativa de otras entidades responsables de la gestión de destinos turísticos, se han considerado tres modelos diferenciados pertenecientes a organizaciones o destinos en el contexto nacional que son percibidos por el sector como un referente en el desarrollo de sus funciones.

En términos generales, pueden establecerse como **conclusiones** de este ejercicio comparativo con otros destinos turísticos destacados las siguientes:

- En primer lugar, en relación a los portales turísticos de destinos líderes, se observa que la información tiende a estructurarse en cuatro ámbitos: información para el turista, congresos o MICE, prensa y empresas turísticas. Asimismo, la información para el turista responde a estructuras innovadoras que van más allá de la simple relación de los recursos o productos turísticos del destino.
- En general, los portales considerados incorporan herramientas y recursos para atraer la atención del usuario y facilitar su acceso a la información: sistemas de georreferenciación de la oferta, guías de viaje personalizadas, aplicaciones para dispositivos móviles, realidad aumentada, integración en redes sociales, etc.
- Todos los portales turísticos considerados cuentan con tiendas online de productos propios y plataformas de comercialización de los productos y servicios del destino. También incorporan modelos de relación con el turista vía *newsletters* o buzones y, en ocasiones, herramientas más innovadoras como chats en tiempo real.
- En cuanto a los servicios de investigación turística, aunque con modelos y formas de presentación diferentes, es habitual trabajar y difundir los principales indicadores de oferta y demanda turística procedentes tanto de fuentes de información primarias como secundarias. No obstante, algunos departamentos de investigación turística elaboran también estudios específicos por mercados origen o productos turísticos. Y en cuanto a la difusión de la información, se apuesta por la elaboración de boletines periódicos o por portales propios de los observatorios turísticos en algunos casos.
- Y en relación a los modelos organizativos de las entidades de gestión de destinos turísticos de referencia, se observan importantes diferencias, desde modelos estructurados en grandes departamentos o unidades (dependientes de diferentes organizaciones), hasta organigramas que incluyen la totalidad de las funciones desarrolladas por los destinos muy departamentalizados, con unidades independientes por productos turísticos o áreas de actuación muy específicas.
- No obstante, se muestra una tendencia a separar o diferenciar por funciones concretas bajo departamentos independientes los servicios que prestan estas entidades en los ámbitos de comunicación, marketing y promoción turística (tradicionalmente integrados en una misma unidad), encontrándose casos en los que los trabajos de promoción del destino se encuadran en tres departamentos diferentes y en los que las funciones de comunicación corporativa o institucional se encuentran diferenciadas de las propias de comunicación del destino al mercado turístico.

2.2.2.1. Estudio comparativo de portales turísticos de referencia

Estudio comparativo de portales turísticos	
www.visitlondon.com	
	
Entidad responsable de la gestión del portal	Visit London, entidad privada sin ánimo de lucro, cuya misión es generar beneficio económico promocionando Londres a todos los visitantes y trabajar de forma conjunta con el Ayuntamiento de Londres, la LDA (Agencia para el Desarrollo de Londres) y sus socios.
Idiomas	Inglés, francés, español, italiano, alemán, holandés, japonés, chino y ruso.
Estructura de la información turística	El portal está organizado en cinco pestañas principales: visitantes, organizadores de eventos, medios de comunicación, socios y sector de viajes (empresas turísticas). La información dirigida al turista se estructura en los siguientes apartados: alojamientos, lugares donde ir (compras, atracciones, visitas, restauración, etc.), actualidad (eventos y actividades culturales), viajes e información (cómo llegar, infraestructuras de transporte, información práctica), planos y guías, servicios de bajo presupuesto para el turista, apartado de ofertas, y blog (para la versión inglesa). Asimismo, en existe un apartado de destacado con las principales atracciones y eventos de temporada.
Herramientas de geolocalización de la oferta turística	Herramienta London Explorer que geolocaliza atracciones turísticas, establecimientos de alojamiento, clubs, restaurantes, oferta cultural y espectáculos y tiendas.
Rutas y visitas	Propuesta de rutas en función del perfil del turista o sus motivaciones (amantes del lujo, románticos, familia, itinerario de museos, interesados en la moda, bajo presupuesto, principales atracciones de la ciudad, etc.).
Guías personalizadas	No dispone de aplicaciones para la generación de guías personalizadas.
Oferta de aplicaciones móviles	Versión "Mobile" del portal turístico para dispositivos móviles.
Integración en redes sociales	Facebook, Twitter, Delicious, Digg, Reddit, etc.
Plataforma de comercialización / tienda	Todo el portal está orientado a la reserva y venta de productos y servicios turísticos (viajes, vuelos, hoteles, tours turísticos por la ciudad, entradas a espectáculos, etc.). Existe una plataforma de venta de Expedia en la página de inicio para los vuelos, hoteles y viajes, así como otros canales de venta secundarios. Cuenta también con una tienda online de <i>merchandising</i> (ropa y accesorios, regalos, libros, guías, posters, etc.).
Información recurrente	Información meteorológica en la página de inicio.
Información para profesionales	Dividida en tres grandes apartados: organizadores de congresos, medios de comunicación y sector viajes con información de todo tipo (informes, estadísticas, publicaciones digitales, etc.).
Relación usuario	Correo electrónico, teléfono y fax; registro de usuario y <i>newsletter</i> .
Documentación descargable	Mapas y planos, folletos digitales, fotografías, etc.
Uso espacios publicitarios	Varios espacios publicitarios en la página de inicio, así como en los diferentes apartados del portal.
Otros servicios / información de interés	Amplia información para turistas con discapacidad, información específica para estudiantes, Canal Youtube, Flickr, Tripadvisor, etc.

Estudio comparativo de portales turísticos

www.visitberlin.de



Entidad responsable de la gestión del portal	Berlin Tourismus Marketing GmbH (Berlin Tourism Board) es la entidad responsable de la gestión turística del estado de Berlín. Cuenta con la colaboración de socios para el desarrollo de su actividad: German National Tourist Office GNTO, turoperadores, agentes de viajes, consultores, aeropuertos de Berlín, compañías aéreas, etc.
Idiomas	Reconoce la procedencia del usuario para ofrecer la página en su idioma.
Estructura de la información turística	La información del portal se estructura en información para el turista, información para congresos y convenciones, prensa, socios e industria turística. La información para el turista se organiza en "para ver" (recorridos turísticos, museos y arte, y metrópolis creativa), "para experimentar" (eventos, compras, salir, etc.), "planear" (información práctica, desplazamientos, etc.), "reservar" (alojamiento, entradas y tickets turísticos) y la tarjeta de descuento del destino. El apartado de destacados en monotemático.
Herramientas de geolocalización de la oferta turística	El portal no dispone de una herramienta para la georreferenciación de los recursos turísticos de la ciudad.
Rutas y visitas	Las propuestas de visitas y recorridos se exponen con cierto corte periodístico que los usuarios del portal votan, estando la posición de la información en función de las puntuaciones obtenidas.
Guías personalizadas	No dispone de aplicaciones para la generación de guías personalizadas.
Oferta de aplicaciones móviles	No dispone de versión "Mobile" del portal turístico para dispositivos móviles.
Integración en redes sociales	Integración en las principales redes sociales (diez).
Plataforma de comercialización / tienda	El portal dispone de una completa plataforma propia para la reserva y venta de productos y servicios turísticos (alojamiento, paquetes turísticos, todo tipo de actuaciones y tickets turísticos). La plataforma se encuentra en un lugar destacada de la página de inicio. El portal también cuenta con una tienda online en la que el usuario puede adquirir mapas, otras publicaciones, <i>souvenirs</i> , etc.).
Información "recurrente"	El portal no dispone de este tipo de herramientas.
Información para profesionales	Amplia información segmentada para organizadores de eventos (calendario de eventos, <i>newsletter</i> profesional, estadísticas, etc.), prensa (noticias, prensa, textos, etc.) e información específica para operadores.
Relación usuario	Buzón de opiniones, chat en tiempo real, correo electrónico y teléfono. Registro de usuarios y <i>newsletter</i> .
Documentación descargable	Audio guías en mp3, fotografías, etc.
Uso espacios publicitarios	Únicamente de los productos y servicios de los socios e integrada en la información de la oferta turística.
Otros servicios / información de interés	Apartado de recomendaciones, uso de la creatividad como un recurso propio del destino turístico, galería de fotos Flickr, Canal Youtube, blogs, etc.

Estudio comparativo de portales turísticos

www.turismo.intoscana.it



Entidad responsable de la gestión del portal	De naturaleza pública, gestionada por el área de promoción turística del gobierno regional de la Toscana y la Fondazione Sistema Toscana.
Idiomas	Italiano, inglés y chino.
Estructura de la información turística	La información del destino se encuentra estructurada exclusivamente para el turista pero en diversas modalidades. Una de ellas responde a la naturaleza de la oferta y georreferencia directamente los recursos de esa tipología (mar, montaña, campo, spas y ciudades). También se ofrece información por comarcas y municipios a través de un directorio, o información por perfiles (mujeres, cicloturistas, etc.).
Herramientas de geolocalización de la oferta turística	Herramienta de georreferenciación basada en <i>google maps</i> con categorización de los recursos turísticos.
Rutas y visitas	Tours virtuales de los principales puntos y monumentos de interés turístico de la región.
Guías personalizadas	El usuario puede señalar sus preferencias o motivaciones y obtener una propuesta de itinerarios y recursos o actividades afines a los gustos indicados.
Oferta de aplicaciones móviles	Versión "Mobile" del portal turístico para dispositivos móviles y posibilidad de descarga de la tarjeta de descuento del destino en el teléfono móvil (VVC Card). Tuscany+ como herramienta de realidad aumentada.
Integración en redes sociales	Integración en las principales redes sociales.
Plataforma de comercialización / tienda	Central de reservas de establecimientos de alojamientos turísticos que incluye su georreferenciación y la valoración de los usuarios.
Información "recurrente"	Información meteorológica, concursos (con premios que consisten en viajes al destino) y juegos para móviles.
Información para profesionales	Existe un centro de documentación sobre el destino y un apartado general para profesionales turísticos con información estadística, información de contacto para los servicios profesionales del portal, documentos y recursos para los profesionales turísticos de la región (formación, manuales, legislación, etc.).
Relación usuario	Buzon "Talk to Tuscany", Foro para profesionales, correo electrónico y teléfonos. Registro de usuario.
Documentación descargable	Videos, fotografías, audios y audio tours.
Uso espacios publicitarios	No incluye espacios para publicidad externa.
Otros servicios / información de interés	Blogs temáticos (arte, cultura, tendencias, etc.).

Estudio comparativo de portales turísticos

www.holland.com



Entidad responsable de la gestión del portal	El portal turístico es gestionado por la entidad pública Oficina Holandesa de Turismo y Congresos (NBTC).
Idiomas	Reconoce la procedencia del usuario para ofrecer la página en su idioma (servicio disponible para 15 países).
Estructura de la información turística	Destaca la facilidad de navegación y la claridad en la exposición de la información. Existen cuatro grandes apartados: la información para el turista, prensa, MICE y trade. La información para el turista se estructura en los principales destinos turísticos del país, "qué hacer" (acontecimientos, gratuidades, atracciones, arte y cultura, etc.), "prepara tu viaje", "facetas de Holanda" (información orientada a productos y experiencias); "Holanda en su móvil" y "Holanditis" (iniciativa de promoción y fidelización del destino).
Herramientas de geolocalización de la oferta turística	Herramienta de georreferenciación basada en <i>google maps</i> con categorización de los recursos turísticos.
Rutas y visitas	Iniciativa <i>Cityzapping</i> para promocionar la movilidad del turista entre las ciudades holandesas.
Guías personalizadas	No dispone de aplicaciones para la generación de guías personalizadas.
Oferta de aplicaciones móviles	Versión "Mobile" del portal turístico para dispositivos móviles y aplicación de realidad aumentada Layar.
Integración en redes sociales	<i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> .
Plataforma de comercialización / tienda	Central de reservas de establecimientos de alojamientos turísticos que incluye su georreferenciación y la valoración de los usuarios. También incluye una tienda online (publicaciones y <i>souvenirs</i>).
Información "recurrente"	Iniciativa "Holanditis" que incluye concursos.
Información para profesionales	En el apartado de prensa se pone a disposición de los medios comunicados de prensa, noticias, artículos, información sobre los principales acontecimientos, estadísticas, bancos de imágenes, boletín de noticias de prensa, etc. Para los organizadores de congresos y el sector turístico también dispone de un apartado específico con información variada (calendario de eventos, servicio de petición de propuestas para congresos, información de los mercados emisores de turistas hacia Holanda, etc.).
Relación usuario	Registro de usuario y <i>newsletter</i> . Correo electrónico y teléfono.
Documentación descargable	Folletos digitales, revista Holanda, galería fotográfica, videos, mapas y planos.
Uso espacios publicitarios	No incluye espacios para publicidad externa.
Otros servicios / información de interés	Canal <i>Youtube</i> , blogs para compartir experiencias y blogs de viajes, año temático como un recurso más de la oferta del destino.

Estudio comparativo de portales turísticos

www.newzealand.com



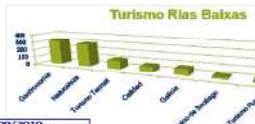
Entidad responsable de la gestión del portal	El portal turístico es gestionado por la entidad pública Tourism New Zealand.
Idiomas	Información adaptada por mercados: Australia, Canadá, Alemania / Suiza, India, Irlanda, Reino Unido, Estados Unidos, China, Corea, Japón y resto de mercados internacionales.
Estructura de la información turística	La estructura de la información del portal se encuentra eminentemente orientada al turista destacando la herramienta <i>Travel Planner</i> y a través de los siguientes áreas temáticas: “ <i>Explore Beta</i> ” (colección de artículos por destinos y actividades), “ <i>About New Zealand</i> ” (información sobre la historia y la cultura del destino), “ <i>Destinations & Maps</i> ” (por territorio y naturaleza de los recursos) y “ <i>Plan Your Trip</i> ” (información práctica sobre alojamientos, transporte, calendario de eventos, etc.).
Herramientas de geocalización de la oferta turística	Ligada a la herramienta <i>Travel Planner</i> .
Rutas y visitas	Destacan las “ <i>Driving routes</i> ” que se proponen en el portal para fomentar la movilidad del turista por el destino.
Guías personalizadas	<i>Travel Planner</i> es una herramienta que permite al usuario configurar durante su visita al portal una agenda totalmente personalizada en la que puede integrar los lugares, alojamientos, medios de transporte etc. que vaya seleccionando, organizarse un calendario propio y su reflejo en un mapa del destino.
Oferta de aplicaciones móviles	Versión “ <i>Mobile</i> ” del portal turístico para dispositivos móviles.
Integración en redes sociales	<i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> .
Plataforma de comercialización / tienda	Central de reservas de establecimientos de alojamientos turísticos con la posibilidad de integrar en la guía de viaje personalizada y con valoraciones de los usuarios.
Información recurrente	Concursos para ganar viajes al destino.
Información para profesionales	La información para profesionales del sector turístico (que no se encuentra en un lugar destacado del portal) incluye estadísticas, noticias, <i>newsletter</i> profesional, calendario de eventos, información sobre las campañas promocionales, recomendaciones para la gestión de negocios turísticos, etc.
Relación usuario	Posibilidad de publicar artículos sobre el destino en el portal. Correo electrónico y teléfonos. Registro de usuario y <i>newsletter</i> .
Documentación descargable	Videos, galería de imágenes, <i>brochures</i> digitales, etc.
Uso espacios publicitarios	No incluye espacios para publicidad externa.
Otros servicios / información de interés	Canal <i>Youtube</i> , <i>Flickr</i> , blogs, información sobre curiosidades del destino, posibilidad de que el usuario suba sus fotografías al portal, etc.

2.2.2.2. Estudio comparativo de la actividad de inteligencia de mercado de otras entidades

Estudio comparativo del área de investigación turística de otras entidades																					
Patronato de Turismo & Convention Bureau Costa del Sol																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Febrero 2011</th> <th>Febrero 2010</th> <th>Variación</th> <th>Acumulados 2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROPIA</td> <td>154.271</td> <td>174.437</td> <td>-2.94%</td> <td>1.627</td> </tr> <tr> <td>EXTRAJEROS</td> <td>14.392</td> <td>13.161</td> <td>24.67%</td> <td>14.2</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>268.243</td> <td>242.670</td> <td>6.40%</td> <td>288.2</td> </tr> </tbody> </table>			Febrero 2011	Febrero 2010	Variación	Acumulados 2011	PROPIA	154.271	174.437	-2.94%	1.627	EXTRAJEROS	14.392	13.161	24.67%	14.2	TOTAL	268.243	242.670	6.40%	288.2
	Febrero 2011	Febrero 2010	Variación	Acumulados 2011																	
PROPIA	154.271	174.437	-2.94%	1.627																	
EXTRAJEROS	14.392	13.161	24.67%	14.2																	
TOTAL	268.243	242.670	6.40%	288.2																	
Entidad responsable y agentes colaboradores	Patronato Provincial de Turismo de la Costa del Sol, asociación dotada de personalidad jurídica propia, sin ánimo de lucro, y declarada de utilidad pública. Entre sus socios se encuentran la Diputación Provincial de Málaga, la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, otras instituciones públicas y municipios turísticos o asociaciones empresariales, entre otros.																				
Líneas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas de los principales indicadores de la actividad turística en el destino. Estudios de demanda por mercados emisores. Otros estudios y tendencias del sector turístico. 																				
Estadísticas y publicaciones	<p>En cuanto a las estadísticas de la actividad turística, se ofrece una recopilación y análisis de fuentes de información secundaria (Aena, IET, INE, Delegación de Turismo de la Junta de Andalucía) bajo una herramienta de búsqueda muy sencilla que proporciona la información de manera segmentada en informes muy ejecutivos (con la máxima frecuencia posible en función de la disponibilidad de los datos).</p> <p>Asimismo, se elabora un documento con carácter anual con los principales indicadores de la oferta y la demanda turística. En este informe se incorporan los resultados de las estadísticas propias que se refieren al perfil del turista (nacionalidad, situación laboral, edad, estado civil, hijos, uso de Internet y redes sociales, presupuesto, gasto en destino, duración de la estancia, forma de viaje, tipo de transporte, utilización de líneas de bajo coste, tipo de viaje, tipo de alojamiento, régimen de alojamiento, actividades realizadas, forma de conocer el destino, forma de informarse, organización del viaje, tipo de uso de Internet para el viaje, realización de reservas, realización de reservas por Internet, antelación, destinos competidores, grado de satisfacción, aspectos satisfactorios, aspectos insatisfactorios, motivación, valoración del destino, número de visitas, grado de recomendación e intención de repetición de la visita).</p> <p>Asimismo, publica estudios de mercados emisores con fuentes de información primarias y secundarias (Alemania, Austria, Bélgica, Holanda, Hungría, Polonia, Rumanía y España en el último año).</p> <p>Otros estudios e informes que han sido publicados recientemente se refieren a la diversificación de los mercados turísticos en el destino, uso de las TICs y situación energética en los hoteles del destino, etc.</p>																				
Otros servicios	<p>Para la difusión de la actividad turística y de información de mercado se emplea dos <i>newsletters</i> con gran frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tragaluz Turístico: incluye artículos de actualidad turística, agenda de ocio, información sobre pueblos de Málaga. Tragaluz Profesional: incluye artículos sobre eventos de tipo profesional, estudios de interés sobre el sector turístico, estadística, notas de prensa, etc. 																				

Estudio comparativo del área de investigación turística de otras entidades

Turismo Rías Baixas – Deputación de Pontevedra


Perfil del Turista Comparativo Agosto 2009/2010		
	2009	2010
Consecuencia:	Muchos turistas de alta edad con un mayor número de viajes, motivados por el ocio, pero que están de menos en verano, cuando los turistas jóvenes se quedan en sus casas.	El turista de 55 años con un mayor número de viajes, por un mayor número de días en verano de los turistas jóvenes que se quedan en sus casas.
Procedencia:	El turista español, continúa de lejos y de más personas procedentes, con un mayor número de días de estancia en Galicia.	El turista español continúa de lejos y de más personas procedentes, con un mayor número de días de estancia en Galicia.
Procedencia de destino:	País Vasco	País Vasco
Principal:	Galicia	País Vasco
Distribución:	2009: 2009/08	2010: 2010/08
Costo Medio:	2009: 2009/08	2010: 2010/08
Estancia Media:	2009: 2009/08	2010: 2010/08

Entidad responsable y agentes colaboradores

El Observatorio Rías Baixas integrado en la entidad Turismo Rías Baixas dependiente de la Deputación de Pontevedra surge con la misión de proporcionar al sector los datos necesarios para elaborar previsiones y actuaciones comerciales, de marketing y promocionales; así como de dar apoyo a la toma de decisiones y el diseño de estrategias

Líneas de investigación

- Estadísticas de los principales indicadores de la actividad turística en el destino.
- Estudios de impacto económico de la actividad turística.
- Otros estudios especiales.

Estadísticas y publicaciones

Las publicaciones con los resultados de las investigaciones de la oferta y la demanda se estructuran de la siguiente manera (se basan fundamentalmente en fuentes de información primarias):

- Informes estadísticos del turismo: presentación con los principales indicadores de la oferta y la demanda turística que recoge la información anual, aunque sin una periodicidad fija se publican avances trimestrales o bimensuales.
- Estudios del perfil del turista: aunque se prevé su publicación cada dos meses, en la actualidad su frecuencia es semestral. Las variables analizadas son las siguientes: procedencia del turista, si se trata o no de la primera visita a la provincia, época del año en que suele realizar la visita (en su caso), motivos de la elección del destino, grupo de viaje, tipo de alojamiento elegido, tipo de transporte utilizado, estancia media, población visitada, valoración de los servicios del destino por ámbito, valoración de la estancia, intención de repetición, conocimiento y valoración de las oficinas de turismo, y quejas y sugerencias.
- Estudios de demanda de eventos o celebraciones específicas en el destino.
- Estudios de demanda realizados en ferias de turismo para investigar con qué asocia el turista al destino, si conoce el destino, sus preferencias en el destino, los lugares visitados, o la intención de repetición o de viaje.
- Asimismo, tiene previsto publicar próximamente estudios del impacto económico de la actividad turística en la provincia, para evaluar sus efectos sobre el PIB, el empleo, otros sectores económicos, etc.

Otros servicios

- El Observatorio Rías Baixas cuenta con un portal propio de navegación fácil, y las publicaciones que elabora lo hace en formato presentación y de sencilla comprensión.
- También difunde un amplio boletín con carácter trimestral con la información de la actividad turística completa del período de referencia.

Estudio comparativo del área de investigación turística de otras entidades

Fundación de Estudios Turísticos Costa Daurada



Entidad responsable y agentes colaboradores

La Fundación de Estudios Turísticos Costa Daurada creó en el año 2001 el Observatorio de Turismo de Costa Daurada con el objetivo de centralizar la producción de estadísticas sobre turismo y, así, disponer de un instrumento de producción estadística útil, fiable y ágil.

Entre sus patronos se encuentran los patronatos de turismo de la Diputació de Tarragona, el resto de patronatos turísticos de la provincia, la Universidad Rovira i Virgili, asociaciones empresariales, cámaras de comercio y una entidad financiera.

Líneas de investigación

- Estadísticas de los principales indicadores de la actividad turística en el destino.
- Estudios de caracterización de la demanda.

Estadísticas y publicaciones

Las publicaciones de las investigaciones de mercado que impulsa y desarrolla el Observatorio de Turismo de Costa Daurada responden a tres ámbitos de actividad principales:

- Estadística general sobre la actividad turística en la Costa Daurada: con una amplia información (por zonas turísticas) de la oferta y ocupación por tipología de establecimiento, junto con una amplia batería de indicadores de demanda también segmentada por zonas turísticas. El acceso a esta información es libre para su versión de informe anual.
- Estadística quincenal sobre ocupación de establecimientos públicos colectivos y estimación del número de turistas alojados en oferta regulada (acceso restringido): tasa de ocupación en hoteles, campings, apartamentos turísticos y establecimientos de turismo rural; duración de la estancia; origen; y grado de satisfacción del empresario.
- Estadísticas sobre la demanda turística en la Costa Daurada: edad, procedencia, perfil socioeconómico, duración de la estancia, fidelidad al destino, participantes en el viaje, organización del viaje, medio de transporte, motivación para la elección del destino, actividades realizadas, y lugares y atracciones visitadas.
- Las dos últimas publicaciones estadísticas son de acceso restringido, siendo necesaria su compra.

Otros servicios

- El Observatorio de Turismo de Costa Daurada cuenta con un portal propio en tres idiomas (catalán, castellano e inglés). Algunas de las publicaciones que elabora también se encuentran disponibles en francés.
- Asimismo, ofrece el servicio de realizar investigaciones y estudios bajo peticiones específicas y la producción de estadísticas ad-hoc sobre el turismo en la Costa Daurada.

Estudio comparativo del área de investigación turística de otras entidades

Observatorio del Turismo de Bizkaia - Diputación Foral de Bizkaia



Entidad responsable y agentes colaboradores

El Observatorio del Turismo de Bizkaia es gestionado por la Dirección General de Promoción Turística de la Diputación Foral de Bizkaia. Entre sus objetivos se encuentran proporcionar información estadística de las principales variables del turismo en la provincia, establecer comparativas con otros destinos competidores, o investigar las características y el perfil de los turistas.

Líneas de investigación

- Estadísticas de los principales indicadores de la actividad turística en el destino.
- Estudios de caracterización de la demanda.

Estadísticas y publicaciones

El Observatorio del Turismo de Bizkaia ha sido identificado como referencia por el informe anual que elabora de la actividad turística en la provincia, en el que destaca el análisis de la información ofrecida, su sencillez en la exposición y el tipo de conclusiones que extrae. Este documento contiene la siguiente información (elaborada tanto a partir de fuentes de información secundarias como primarias):

- Descripción técnica de la investigación detallada, al inicio del documento.
- Estadísticas de las principales variables de la oferta y la demanda en establecimientos hoteleros en comparación con otros destinos.
- Investigación del perfil de la demanda: características de la muestra (sexo, edad, estado civil y profesión), procedencia, gasto medio durante la estancia, principal motivo de la visita al destino, si es o no la primera visita al destino, grupo de viaje, medio de transporte utilizado para llegar al destino y para visitar el destino, tipo de establecimiento elegido para la estancia, si se aloja en más de un alojamiento durante su estancia, estancia media, medios de información que propician la llegada del turista al destino, servicios contratados por agencia de viajes e Internet, motivaciones para visitar el destino, factor de decisión del viaje (y su análisis cualitativo), formas de información para su visita, lugares visitados de la provincia, actividades realizadas, actividades organizadas o por cuenta propia, conocimiento del transporte público, valoración del transporte público, importancia del transporte público durante la estancia, valoración por ámbitos del destino turístico, valoración general del destino, grado de cumplimiento de las expectativas, intención de repetición de la visita, época en la que repetiría la visita, factores por los que repetiría la visita, actividades que no ha podido realizar en el destino, aspectos más valorados del destino, y aspectos a mejorar.
- A partir de la información estadística se elabora una radiografía del turista predominante en la provincia para cada año.
- Asimismo, a partir de las variables relativas a la valoración por ámbitos del destino, se elabora una matriz de importancia – satisfacción de las variables analizadas.

Otros servicios

N.a.

2.2.2.3. Otras entidades de gestión de destinos turísticos

El objetivo perseguido con el desarrollo de este análisis es doble: por un lado, conocer la estructura y catálogo de servicios de otras entidades nacionales responsables de la gestión de destinos turísticos y, por el otro, identificar otras estructuras territoriales en destinos turísticos para la coordinación de los agentes del sector.

En primer lugar, se destacan los casos de las entidades de gestión turística de la ciudad de Madrid, Barcelona y de la Isla de Tenerife como referencia en el contexto nacional, describiendo los servicios que prestan y su estructura de funcionamiento.

En la gestión de la **ciudad de Madrid** como destino turístico intervienen dos entidades: el Patronato de Turismo de Madrid y la Empresa Municipal de Promoción Madrid (un organismo autónomo en el primer caso y una empresa pública en el segundo), ambas adscritas al Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid.



El Patronato de Turismo se encuentra estructurado en tres departamentos: Comunicación y Desarrollo de Productos Turísticos (el encargado de la conceptualización y creación de productos turísticos, de la segmentación de la oferta atendiendo a las tendencias del mercado, de las labores de comunicación de carácter institucional y de la coordinación de la producción de publicaciones y material promocional); Gestión de la Información Turística (gestiona los servicios presenciales y no presenciales de atención e información turística, el servicio de atención al turista extranjero, el servicio de documentación e informes estadísticas, y el servicio de visitas guiadas por la ciudad); y Fidelización Turística (encargado principalmente de la creación de programas de fidelización turística, del *Club Descubre Madrid*, así como de la obtención y explotación de bases de datos de turistas).

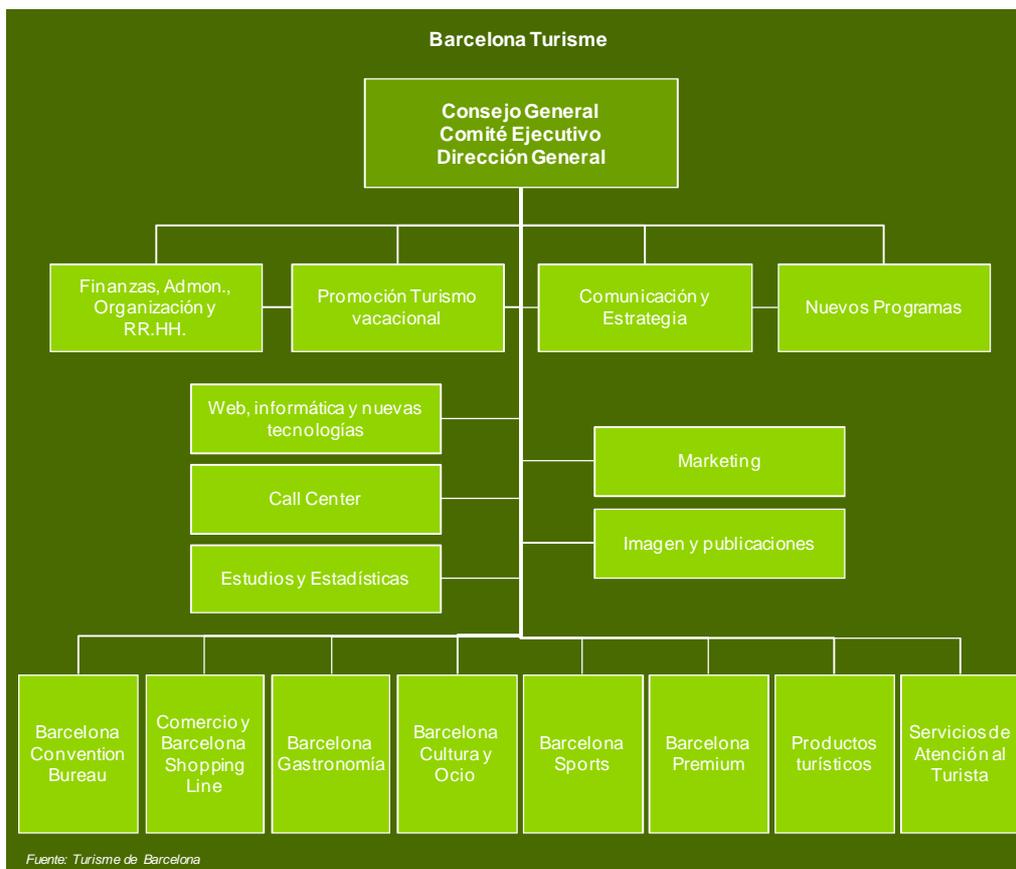
Por otro lado, se encuentra la Empresa Municipal de Promoción Madrid que tiene por objeto la prestación de todo tipo de servicios relacionados con la promoción y difusión cultural, turística, económica y empresarial de la ciudad de Madrid a través de las nuevas tecnologías, su imagen y proyección nacional e internacional. Y por tanto, se encarga de la difusión de la imagen de la ciudad, del diseño y ejecución de las campañas publicitarias de la misma y de la definición de las estrategias de promoción turística.

Como empresa de marketing de la ciudad gestiona los cuatro canales de comunicación que el Ayuntamiento de Madrid pone a disposición del ciudadano y visitante de la ciudad para promocionar su imagen e informar sobre la oferta cultural, turística, de ocio y de negocio de Madrid. Estos son los siguientes:

- esMADRID.com: portal de promoción turística, cultural, de ocio y de negocio de la ciudad.
- esMADRIDmagazine: revista mensual de distribución gratuita con propuestas de temporada y datos útiles.
- esMADRID4u: web social del portal esMADRID.com.
- esMADRIDmusic: sello discográfico de la Ciudad de Madrid.

La Oficina de Congresos de Madrid es un departamento de la Empresa Municipal de Promoción Madrid, sin fines lucrativos, a través del cual se promociona la ciudad como destino de negocios en colaboración con profesionales del sector turístico (cuenta con alrededor de 200 socios). Su principal objetivo es la captación de congresos y viajes de incentivo a través de la presentación de candidaturas, la organización de vistas de inspección a la Madrid, proporcionar información de la ciudad, facilitar los contactos de los prestatarios de servicios, apoya la difusión del encuentro y dar la bienvenida oficial a los congresistas a su llegada a la ciudad.

Turisme de **Barcelona** es un consorcio mixto público-privado creado en el año 1993 por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación Barcelona Promoción. Su principal objetivo es promover la ciudad como destino turístico. Para ello, desarrolla diferentes líneas y programas, ofreciendo diferentes productos y servicios dirigidos tanto a los profesionales del sector turístico como al turista individual.

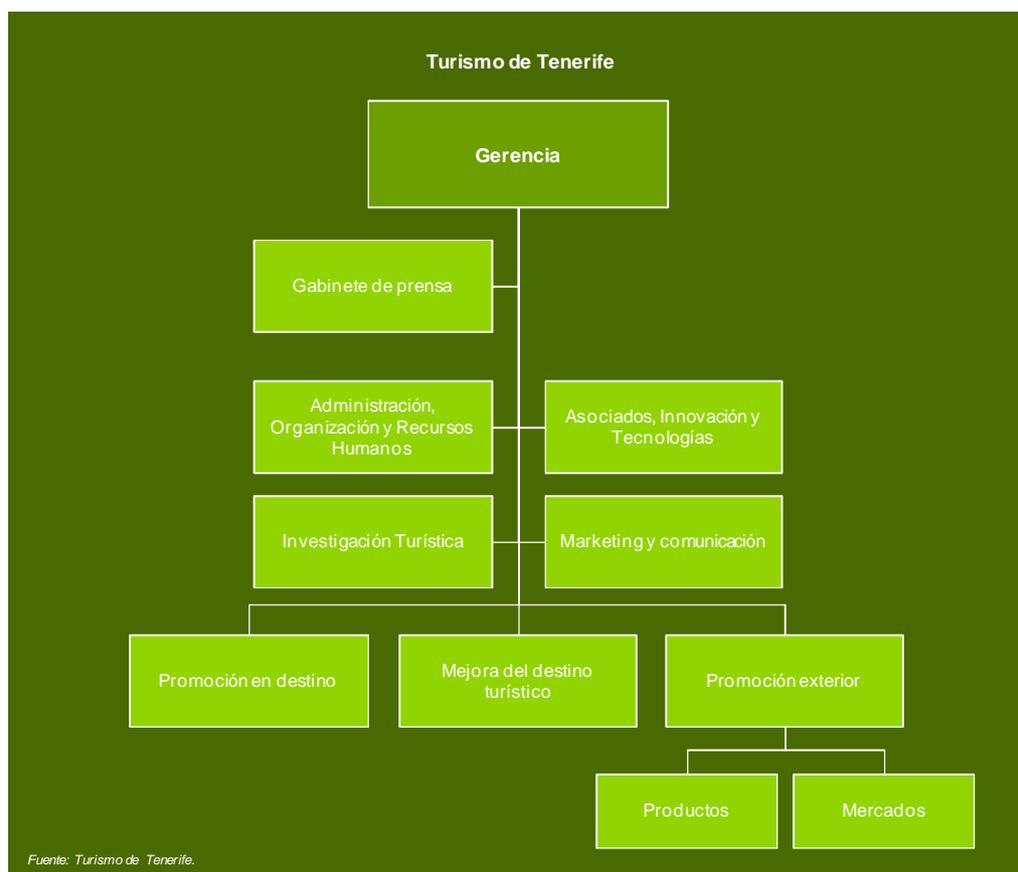


La estructura de Turisme de Barcelona muestra una gran departamentalización que en parte responde a los programas que ha creado para estructurar la oferta turística del destino. Estos programas cuentan con empresas asociadas con el objetivo de estructurar

los recursos del producto y realizar una promoción del mismo diferenciada, ofreciendo una serie de ventajas a las entidades asociadas. La oficina de congresos de la ciudad es uno más de estos programas, junto con el de compras, el de gastronomía o el de cultura y ocio, entre otros.

Las funciones de promoción y de marketing del destino también se encuentran estructuradas en departamentos diferenciados, separando los trabajos de difusión de la imagen de la ciudad como destino; las acciones promocionales a nivel nacional e internacional; la conceptualización, creación y producción de las publicaciones y herramientas de comunicación; y los trabajos de comunicación. Estos departamentos prestan apoyo al resto de áreas y a los programas desarrollados por Turisme de Barcelona en materia de imagen, promoción y difusión, de igual manera que el departamento que engloba los trabajos relacionados con las nuevas tecnologías o del departamento de estudios y estadísticas.

Por otro lado, la entidad responsable de la gestión del destino **Isla de Tenerife**, Turismo de Tenerife, es una empresa pública participada mayoritariamente por el Cabildo Insular de Tenerife. Su modelo de funcionamiento de empresa mixta, basado en el asociacionismo (cuenta con cerca de medio millar de empresas e instituciones asociadas), le ha permitido dotarse de una estructura empresarial ágil y participativa.



En el modelo organizativo de Turismo de Tenerife destaca la separación de las diferentes actividades que tienen que ver con la promoción y el marketing del destino. Por un lado, existe un departamento que se encarga en exclusiva de la promoción en destino (gestión de la red de atención e información turística, desarrollo de campañas de sensibilización dirigidas a la población local o el desarrollo y la promoción de productos turísticos en destino. Y por el otro, un departamento de promoción exterior que se divide en dos áreas: mercados (que desarrolla estrategias de promoción específicas para los principales mercados emisores -19 mercados con estrategias propias-) y productos (que trabaja los

productos *Tenerife Golf, Tenerife Natural, Tenerife Select, Tenerife Convention Bureau, y Tenerife Film Commission*). Asimismo, señalar que la comunicación de carácter institucional, gestionada desde el gabinete de prensa, está diferenciada de la comunicación del destino turístico que se encuentra integrado con marketing.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, como unidad del área de productos del departamento de promoción exterior se encuentra el *Tenerife Convention Bureau* que se encarga de los trabajos de asesoría para la organización de congresos y reuniones y del soporte logístico a candidaturas de congresos, contando con más de 80 empresas asociadas (centros de congresos, hoteles, agencias receptoras, lugares alternativos de reunión, empresas de servicios congresuales, etc.).

Al margen de los modelos organizativos de las entidades responsables de la gestión de destinos turísticos, se señalan a continuación algunas **estructuras y modelos de trabajo en el territorio** para la dinamización de la actividad turística en áreas concretas y para la coordinación y colaboración de los agentes locales y comarcales.

En Navarra existen nueve consorcios turísticos, entidades de carácter voluntario y sin ánimo de lucro integrados por Ayuntamientos, Concejos y entidades privadas para potenciar el desarrollo turístico de la zona, bajo los principios de respeto y protección al patrimonio cultural y natural. Entre sus atribuciones se encuentran planificar, gestionar y promocionar el desarrollo turístico de la zona, gestionar los recursos turísticos de las administraciones públicas, coordinar y ordenar las iniciativas y propuestas en materia de turismo de los consorciados, o realizar estudios y trabajos de planificación. Para ello, pueden solicitar ayudas y subvenciones a las administraciones nacionales y a la Unión Europea, cobrar cuotas a sus miembros, o gestionar ayudas y subvenciones de entidades privadas, entre otros.

En la práctica, los consorcios navarros desarrollan diversas actividades para la gestión de los territorios como destinos turísticos: desarrollan productos y paquetes turísticos, gestionan portales turísticos y oficinas de turismo, promueven acciones formativas para profesionales turísticos, organizan jornadas y ferias, prestan servicios de visitas guiadas, actuaciones promocionales propias y en colaboración con otras entidades, etc.

Por otro lado, hacer también referencia a los consorcios turísticos de la Región de Murcia, entes instrumentales de carácter público y asociativo y naturaleza voluntaria, con personalidad jurídica propia y distinta de las entidades consorciadas. Su constitución persigue la dinamización y fomento del turismo en su ámbito de actividad, la creación y mejora y de productos turísticos, la sensibilización e implicación de la población y agentes locales, entre otros aspectos.

Algunos de estos consorcios se refieren a territorios concretos y otros lo hacen directamente a productos turísticos (como la Oficina de Congresos o el Consorcio del Turismo de Salud de la Región de Murcia). Estas entidades, que basándose en el patrimonio o actividad territorial, histórica, cultura o temática, llevan tiempo trabajando para mejorar la oferta turística del destino, destacando especialmente los productos culturales como Lorca Taller del Tiempo, Caravaca Jubilar o Cartagena Puerto de Culturas.

Los consorcios han contribuido en la Región de Murcia a superar las limitaciones para la consolidación de destinos turísticos que exigían el desarrollo de actuaciones individualizadas, gracias a su constitución entre la administración regional y los Ayuntamientos. La racionalización de las actuaciones ha permitido aunar esfuerzos entre municipios con objetivos comunes o similares para la creación o promoción de productos turísticos.



3. Diagnóstico estratégico del destino

A partir de la información obtenida en los análisis interno y externo realizados, se ha elaborado un diagnóstico del sector turístico de la Provincia de Granada siguiendo la metodología DAFO¹, a partir de la cual se han identificado las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el sector turístico granadino. Con este análisis se pretende reflejar la situación actual del sector, reflexionando acerca de las fortalezas y debilidades del mismo, así como identificar, tanto las oportunidades de crecimiento y desarrollo que van a permitir optimizar el potencial turístico del territorio y estimular la demanda en el futuro, así como anticipar las posibles amenazas a las que deberá enfrentarse para la consecución de los objetivos que se marquen.

El diagnóstico de la situación actual y prevista del sector turístico granadino se ha estructurado en cinco áreas de análisis:



Por tanto, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas se han organizado en función de su naturaleza y teniendo en cuenta el ámbito al que hacen referencia, de manera prioritaria, cada una de ellas.

A continuación, por tanto, se considera importante resaltar y sintetizar aquellos factores que determinan la situación actual y se prevé vayan a determinar el futuro en cada uno de los ámbitos de la gestión turística del destino, ya que éstos determinarán las principales áreas de actuación futura en el sector turístico granadino.



¹ El análisis DAFO es un grupo estructurado de técnicas, útiles para identificar las fuerzas internas y externas que maneja una organización/departamento/sector con una posición competitiva en el mercado. El análisis se realiza desde un punto de vista interno, identificando fortalezas y debilidades, así como desde un punto de vista externo detectando amenazas y oportunidades.

3.1. Visión del sector turístico granadino de la situación actual

En este apartado se pretende sintetizar, en términos generales, las opiniones y comentarios vertidos en las entrevistas mantenidas con diferentes agentes del sector turístico de la Provincia (empresas turísticas, asociaciones empresariales y administraciones públicas responsables de la gestión del destino) a lo largo del trabajo de campo desarrollado para la elaboración del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*. Esta información se estructura de acuerdo con los ámbitos de análisis tratados en las entrevistas.

En primer lugar, en relación a la visión de las **infraestructuras de comunicación y de transporte** del destino, la totalidad de los agentes identifican en este ámbito una de las principales deficiencias de la Provincia de Granada. Además de la esperada llegada de la alta velocidad, los agentes consultados demandan un mayor número de conexiones aéreas con los principales mercados emisores de turistas en el contexto europeo. No obstante, en algunos casos se solicita estudiar las fórmulas de atracción de conexiones que permitan su continuidad en el tiempo.

Asimismo, la conectividad por carretera es otra de las demandas más generalizadas, encontrándose el sector a la espera de la conexión integral de los municipios del entorno de la Costa Tropical con la red de autovías existente. La mejora de la red secundaria de carreteras es también una petición realizada por un número significativo de participantes (aunque el sector entiende que no todas las vías pueden aumentar su capacidad de circulación por el entorno en el que se encuentran o el volumen de población de los municipios).

La conectividad interna del destino también es considerada como una importante área de mejora, por la escasez de redes de transporte de uso turístico (líneas de autobús y ferroviarias). La complejidad del acceso a la ciudad de Granada y la movilidad en la capital es también un aspecto muy comentado, así como los problemas en la conexión con la Costa Tropical y con la estación de esquí de Sierra Nevada en temporadas de alta afluencia turística. En el apartado de puertos, los agentes entrevistados también sugieren la adecuación de las infraestructuras existentes a la llegada del turismo de cruceros.



Por otro lado, el sector reconoce de forma unánime como **polo o motor de atracción turística**, sin lugar a dudas, la ciudad de Granada y la Alhambra y, a continuación, la estación de esquí y la Costa Tropical. Sin embargo, ha sido muy comentada en el trabajo de campo la necesidad de trabajar intensamente en la puesta en valor de otros recursos del destino que también cuenten con potencial poder de atracción como, por ejemplo, la vida y el ambiente de la capital, la forma de vida del granadino o la diversidad de recursos y de oferta turística del destino.

En cuanto a la **oferta turística no reglada** existente en la provincia, el subsector turístico en el que los agentes consultados muestran una mayor preocupación es el alojamiento turístico rural (en el que la oferta no reglada se encuentra muy extendida en algunas zonas). Asimismo, son conscientes de su existencia en todos los segmentos de alojamiento tanto en la costa como en la capital, no sólo en el contexto rural, por lo que se solicita una labor de inspección por parte de la administración autonómica más intensa. El sector de guías de turismo, el de campamentos de turismo o el de organización de congresos y reuniones también ha manifestado la existencia de una oferta no reglada que desvirtúa el precio y afecta a la calidad del destino.

La **relación calidad-precio del destino**, en términos generales, es percibida por el sector como una de las principales ventajas competitivas del destino. No obstante, la guerra de precios que existe en algunas zonas de la provincia en diferentes modalidades de alojamiento pone en peligro la rentabilidad de la actividad turística. El sector de alojamiento ha observado en los últimos años una bajada de los precios importante y una actitud por parte del mercado turístico de exigir incluso más servicios por niveles de precios inferiores.

La evolución de la **demanda turística** en la provincia es una de las principales preocupaciones del sector, identificando mercados que han sufrido notables reducciones en el número de turistas respecto a años anteriores. En general el sector achaca esta situación a la coyuntura económica internacional y a otros factores como la eliminación de conexiones aéreas con ciudades europeas. Esto ha generado una mayor sensibilidad al precio de la demanda y un comportamiento de compra muy orientado hacia la última hora.

Otro de los cambios que el sector está identificando en el turista, es el interés y la demanda de realizar actividades de todo tipo (senderismo, aventura, etc.), es decir, de tener experiencias en el destino. Y por último, el sector considerando como un reto pendiente que el visitante que llegue a la Alhambra amplíe su visita al menos a la ciudad de Granada, para lo que se propone facilitar la conectividad entre el centro de la ciudad y la Alhambra e intensificar las labores de información en este ámbito.



Las **quejas de los turistas** más escuchadas por los profesionales del sector turístico de la provincia se refieren en la mayoría de los casos al acceso y a la movilidad en la ciudad de Granada y a la gestión de la compra de entradas de la Alhambra. Otras quejas habituales son el ruido (especialmente en la capital), la falta de transporte público entre municipios turísticos de la provincia, la señalización turística por carretera y en los núcleos

urbanos, la falta de puntos y oficinas de información turística en el medio rural, la calidad de las carreteras secundarias o el servicio de hostelería.

En relación al **entorno normativo** de la actividad turística en la provincia, los participantes del sector lo califican en términos generales como satisfactorio. Sin embargo, ponen de manifiesto en algunos casos la confusión generada por el gran volumen de normativas que regulan el sector y en algunos ámbitos concretos como el turismo rural. El desconocimiento de los usos turísticos del patrimonio natural y monumental, la agilización de los procedimientos administrativos o una intensificación de la actividad de inspección como lucha contra la oferta no reglada son otras áreas de mejora expuestas por diferentes agentes.

Por otro lado, en cuanto a la **coordinación interadministrativa** en materia de turismo reclaman mayor eficiencia para evitar duplicidades (especialmente en el ámbito de la promoción) y exigen un mayor trabajo conjunto entre ellas. Sin embargo, reconocen una buena relación entre el empresariado y las administraciones aunque no siempre se sienten consultados y representados en las iniciativas que se impulsan y demandan una estructura de trabajo con las administraciones más ágil y que les permita participar en la planificación y en la gestión del destino. Los propios empresarios reconocen en algunos casos, la actitud de conformismo por su parte y una baja implicación a la hora de trabajar de manera conjunta, una visión muy localista en ocasiones, así como cierto desánimo e incredulidad hacia los trabajos de planificación y grandes proyectos de acuerdo con los resultados observados.

En el grado de **implantación de las nuevas tecnologías** de la comunicación y la información en el tejido empresarial turístico se observan por lo general dos grupos diferenciados: los establecimientos integrados en grandes grupos turísticos y aquellos que han sabido adaptarse rápidamente, y un segundo grupo todavía en proceso de adaptación (sobre todo pequeños establecimientos y aquellos localizados en el entorno rural), por lo que estiman necesario continuar con los programas de impulso y formación en este ámbito, siendo las principales asignaturas pendientes la comercialización online y la presencia en redes sociales.

Otro ámbito importante de mejora es la cualificación de los **recursos humanos** del sector turístico de la provincia que siguen arrastrando problemas históricos como el dominio de idiomas o la atención al turista, identificándose la hostelería como una de las actividades con mayores problemas. Asimismo, el sector identifica un deficiente conocimiento de la oferta global del destino por una gran parte de los profesionales turísticos, reconociendo el sector empresarial su responsabilidad y necesidad de impulso de la formación de manera interna. En este sentido, la formación promovida por las administraciones turísticas es un aspecto muy valorado por los profesionales del sector, solicitando de manera expresa su continuidad y extensión a otras materias.

La **señalización** de los recursos turísticos, los municipios y los territorios es otro de los aspectos para los que el sector turístico identifica importantes áreas de mejora debido tanto a la escasez de señalización en algunas zonas como a las diferentes iniciativas para la señalización del territorio y su escaso mantenimiento. La necesidad de homogeneizar



este tipo de actuaciones que configuren un entorno turístico accesible y cuidado es otras de las demanda unánimes del sector.

La percepción de la **estrategia y la acción promocional** de destino es en general bien valorado, tanto la impulsada por la Junta de Andalucía como por el Patronato Provincial de Turismo de Granada, pero con una crítica a la falta de organización en el desarrollo de actuaciones en algunas ocasiones y a la insuficiente participación del sector en su planificación. Contar con una marca destino que identifique a la provincia en el mercado turístico es una de las principales demandas junto con una estrategia de comunicación y de marketing online. Los *fam trips*, *press trips* y las jornadas profesionales son, con mucha diferencia, las actuaciones más valoradas por el tejido empresarial en detrimento de las ferias. Asimismo, en muchos casos se apoya la implantación de clubes de producto en el destino como la mejor forma de ordenar la oferta, fomentar la participación entre agentes y desarrollar promociones más específicas y eficientes. La mejora en los últimos años del material promocional es un aspecto muy valorado por el sector, aunque se han recogido comentarios acerca del material excesivo que se produce o la heterogeneidad del mismo al desarrollar muchos municipios material promocional propio. El portal turístico provincial tiene una buena aceptación por parte del sector aunque varios agentes participantes reconocen no usarlo con frecuencia e incluso no conocerlo, o no estar de acuerdo con la estructura de la información o los contenidos referidos a sus territorios o productos turísticos. La geolocalización de recursos turísticos (y en especial de las rutas) es otro de los ámbitos más demandados.

En relación con los **servicios de información y atención turística** pueden diferenciarse dos opiniones principales. La primera demanda un mayor número de oficinas de información turística y centros de visitantes por el territorio para dar una mayor cobertura a los municipios y puntos de interés turístico. Y la segunda, reconociendo la inversión que exige la puesta en marcha y el mantenimiento de este tipo de infraestructura, demandan otros sistemas de información basados en la tecnología u otros mecanismos que contribuyan a solventar esta deficiencia. En el caso particular de la ciudad de Granada, varios agentes consultados recomiendan incrementar la señalización de las oficinas de información turística por la ciudad y la ampliación del horario de atención durante los fines de semana en la temporada estival.



Por último, en cuanto a las labores de **investigación e inteligencia de mercado** de la actividad turística de la provincia, la mayoría de los participantes en el trabajo de campo conocen de su existencia y valoran positivamente las encuestas que se realizan, aunque tienen la sensación de que esta actividad se encuentra algo parada en relación a años anteriores. No obstante, creen conveniente contar con estadísticas segmentadas por zona, una mayor frecuencia de publicación y un formato más sencillo que facilite la comprensión de los datos.

3.2. Diagnóstico del turismo de la Provincia de Granada: análisis dafo

3.2.1. Análisis dafo I: el destino

Diagnóstico destino
Fortalezas
La morfología y características propias del territorio en el que confluyen numerosos recursos de diferente naturaleza y de alto potencial turístico en un entorno próximo.
La posición geográfica de la provincia, especialmente de su capital, como elemento vertebrador y centro de comunicaciones de Andalucía Oriental, conectando la zona occidental de la región con el levante español y el centro peninsular con la costa mediterránea.
El clima de la provincia como elemento diferenciador en la temporada de invierno respecto a otros destinos turísticos nacionales e internacionales en el contexto europeo: temperaturas moderadas en la costa y nieve en Sierra Nevada.
El destino dispone de importantes recursos patrimoniales y culturales reconocidos a nivel internacional, entre los que destacan, la Alhambra, el Generalife y el Abaicín en Granada ciudad, declarados Patrimonio de la Humanidad y que conforman un reclamo turístico cultural líder en España y en Europa.
El reconocimiento de la ciudad de Granada como una de las principales capitales turísticas españolas, que goza de un notable conocimiento por parte del mercado turístico nacional e internacional. Asimismo, Alpujarra o Sierra Nevada también cuentan con un reconocimiento significativo.
Los recursos naturales del destino encabezados por el Parque Nacional de Sierra Nevada; el Parque Natural Sierra de Baza; el Parque Natural Sierra de Castril; el Parque Natural Sierra de Huétor; el Parque Natural de las Sierras de Tejeda, Almijara y Alhama - distribuidos por todo el territorio provincial -, junto con otros elementos y enclaves de gran valor natural y paisajístico.
La estación de esquí de Sierra Nevada como referente en el mercado turístico, la única estación de la mitad sur peninsular, con una oferta de servicios muy competitiva y un entorno natural y paisajístico muy atractivo.
La mayoría del territorio conforma un destino tranquilo y no masificado (excepto en la capital y en puntos muy localizados de la costa en temporadas concretas).
El carácter de la población, la forma de vida, la vida nocturna, el ambiente universitario y la denominada idiosincrasia de los granadinos son valores muy valorados por los turistas.
La estabilidad económica y social de la provincia, percepción de una elevada calidad de vida, destino seguro sin conflictos o problemas de seguridad destacables.
La existencia de costa con cierto desarrollo turístico en la propia provincia junto con las segundas residencias de ciudadanos europeos (y en provincias limítrofes -Axarquía y Costa del Sol principalmente-), lo que genera importantes flujos de visitantes hacia las diferentes territorios granadinos en época estival.
Las valoraciones y opiniones de los turistas que visitan la provincia valoran de manera positiva los factores clave del destino (relación calidad-precio, hospitalidad/trato, conservación y entorno, y clima), los servicios turísticos (información, alojamiento, restauración y profesionalidad de la hostelería), o los servicios generales de la provincia (carreteras, seguridad ciudadana, limpieza y seguridad), entre otras.
El desarrollo de trabajos de planificación de los diferentes destinos que conforman la provincia (a nivel comarcal), que ha permitido sentar las bases para la colaboración entre la administración turística, entidades locales y empresas del sector turístico granadino.
Debilidades
La orografía de la provincia ha dificultado históricamente el desarrollo de las infraestructuras de transporte y comunicación que faciliten el acceso del turista al destino y la movilidad interna por el territorio provincial. Este ámbito (conectividad aérea, ferroviaria y por carretera) constituye una de las principales áreas de mejora del destino, que se prevé que sea solventada en el momento en el que finalicen los proyectos de infraestructuras impulsados en los últimos años.
Existe cierto solapamiento en la señalización comarcal y de información turística de la provincia a lo largo del territorio y puede resultar confusa para el turista en algunos puntos.

Debilidades (continuación)

El grado de conocimiento del destino (como territorio y de los recursos turísticos que engloba -al margen de los principales elementos tractores del turismo de la provincia: Alhambra y estación de esquí-) por parte del mercado turístico es muy mejorable.

Los sectores como el comercio, los taxis u otros servicios públicos son piezas clave en el desarrollo de la actividad turística ya que son numerosos los puntos de contacto con el turista que visita el destino. Por ello, es necesario poner de relevancia el importante papel que desempeñan todos ellos en la satisfacción del turista y en la construcción de la imagen del destino.

En las valoraciones y opiniones que realizan los turistas sobre los servicios generales del destino, destaca el tráfico como el elemento con peor valoración.

La población de la provincia (al margen de los profesionales de la industria turística) muestra un bajo grado de concienciación de la importancia de la actividad turística para el desarrollo económico de la provincia. Asimismo, el conocimiento de la provincia como destino turístico y de la necesidad de transmitir al turista que se trata de un destino atractivo y completo no son suficientes, transmitiéndose en ocasiones una imagen negativa del destino y no desempeñando ese papel fundamental como principal guía y prescriptor de los recursos y productos turísticos del destino.

Oportunidades

La finalización de los principales proyectos de infraestructuras de comunicación (autovías de la zona de la costa, la llegada de la red de alta velocidad a la provincia, o la mejora de la red secundaria de carreteras) facilitará en gran medida tanto la accesibilidad externa al destino como la movilidad interna para el turista.

La puesta en marcha de un proceso de planificación del ámbito turístico formalizado, específico y que responda a una visión global e integral del territorio provincial, que ordene y priorice las actuaciones a desarrollar y a promover desde la administración turística y que garantice, por tanto, el adecuado desarrollo del destino.

La reactivación de la política de atracción de vuelos al Aeropuerto Federico García Lorca Granada - Jaén impulsada por la administración turística como única vía a corto-medio plazo para recuperar los flujos turísticos aéreos alcanzados en los últimos años.

Impulso de iniciativas para la concienciación de la importancia del turismo a la población de la provincia, así como de los profesionales de otros sectores económicos, con el objetivo de contribuir a la mejora del servicio turístico de manera global y a la satisfacción del turista.

Potenciar la homogeneización y el correcto mantenimiento de los soportes de señalización turística en todo el territorio. Una imagen homogénea, la correcta y suficiente señalización de los puntos de interés turístico y otros servicios favorecen la gestión de los flujos turísticos por la provincia y el correcto acceso a los recursos turísticos.

Amenazas

La evolución del precio del petróleo y la fluctuación de los tipos de cambio de las monedas de mercados emisores de turistas hacia la provincia (libra, dólar y yen) puede suponer una amenaza a la competitividad del destino en el contexto internacional.

La incertidumbre asociada a la coyuntura económica (especialmente en el contexto nacional, principal mercado emisor del destino que ha reforzado su cuota de mercado en los últimos años), ya que la recuperación de la economía española está mostrando una evolución más lenta que el resto de las economías avanzadas.

El crecimiento de los flujos de viajeros registrados en los aeropuertos y puertos de las provincias limítrofes puede afectar a la captación de conexiones aéreas por parte del Aeropuerto Federico García Lorca Granada – Jaén, o a la consolidación del Puerto de Motril como destino de cruceros.

La insuficiente concienciación medioambiental por parte de algunos sectores del mercado turístico. El excesivo o descontrolado desarrollo del turismo puede constituir una amenaza al mantenimiento del elevado nivel de calidad ambiental y el estado de conservación del entorno natural de la provincia, que representa uno de los sus principales elementos diferenciadores.

Los altos niveles de ruido y la congestión del área metropolitana pueden amenazar sostenibilidad y el atractivo del destino.

3.2.2. Análisis dafo II: la oferta turística

Diagnóstico oferta turística
Fortalezas
La diversidad y el atractivo de los recursos de la provincia en todas sus disciplinas (cultural, patrimonial, naturaleza, deportivo, gastronómico, etc.) que cuentan con potencial turístico favorece el desarrollo actual (o a futuro, en algunos casos) de prácticamente todos los productos turísticos o modalidades de turismo que pueda ofrecer el territorio.
La importante evolución experimentada por el sector turístico de la provincia en los últimos años ha posibilitado la configuración de una oferta destacada gracias al desarrollo de nuevas infraestructuras, servicios y empresas turísticas en el destino.
La amplitud de la oferta de alojamiento turístico en sus diferentes vertientes (hotelero y extra hotelero), tanto en número de plazas como en modalidades y categorías, que permite acoger a turistas de cualquier perfil y capacidad adquisitiva.
La mejora de la capacidad, de la categoría y de la calidad, en términos generales, de los establecimientos de alojamiento turístico y de restauración en el contexto provincial a lo largo de los últimos años.
El esfuerzo realizado por las administraciones turísticas en los últimos años para el impulso y/o la configuración de productos turísticos en el destino, la puesta en valor de recursos turísticos y la adecuación y el acondicionamiento del espacio y del entorno turístico.
En general, la labor desarrollada a lo largo de los últimos años por el Patronato Provincial de Turismo de Granada ha permitido distribuir el crecimiento de la oferta por todo el territorio provincial. La intervención pública ha sido clave para esta evolución de la oferta, siendo prueba de ello la actividad del Patronato a través del Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos.
La tradición y la posición de liderazgo en el mercado turístico en algunos productos que generan importantes flujos turísticos y que siguen ofreciendo importantes oportunidades de crecimiento a futuro (cultural urbano-city break, nieve, rural, o el sol y playa en localizaciones específicas de la costa).
El posicionamiento logrado por la provincia en algunos productos emergentes o de carácter diferenciador (turismo LGBT, turismo troglodita, etc.), junto con la existencia de productos o elementos de la oferta del destino únicos respecto a otros territorios (una estación de esquí con vistas al mar, los baños árabes, la arquitectura alpujarreña, el esturión, las tapas, los paisajes calizos, el patrimonio geológico y paleontológico, etc.).
La existencia de recursos y productos turísticos en fase de desarrollo con un componente elevado de calidad y un alto margen de crecimiento a futuro (por ejemplo, oferta museística como una variante del turismo cultural, gastronomía y vinos, naturaleza, cruceros, compras, flamenco, o el turismo activo o de incentivos).
Las infraestructuras y la planta hotelera de la capital provincial para el desarrollo del turismo de congresos y reuniones, unido al motor que supone la Universidad y a la amplia oferta complementaria para esta modalidad turística en un entorno próximo.
La diversidad de la oferta de restauración y gastronómica, comercial y de ocio (sobre todo en la capital) hace del destino un lugar muy atractivo para el turista. La oferta de ocio nocturno y bares en la Granada ciudad es de las más conocidas en España y un reclamo turístico importantísimo para el mercado internacional.
La Universidad, los centros y las escuelas de castellano conforman una de las ofertas formativa e idiomática más importantes del contexto nacional.
Debilidades
A pesar de la mejora de calidad de los establecimientos de alojamiento turístico de la provincia a lo largo de los últimos años, se observa cierta obsolescencia de la oferta extrahotelera en determinados puntos turísticos – vinculados especialmente a los productos más maduros del destino – (por ejemplo, en Sierra Nevada y en Costa Tropical).
El tejido empresarial del sector turístico granadino está compuesto por pymes en un alto porcentaje, en muchas ocasiones de propiedad familiar y con una gestión poco profesionalizada, lo que dificulta una mayor intensidad en el impulso y el desarrollo de nuevos productos y proyectos innovadores por parte de la iniciativa privada.
La proliferación de la oferta de alojamiento no reglada en diversas zonas turísticas (Sierra Nevada, Costa Tropical, entorno rural y en la capital) que distorsiona la calidad y los precios de los establecimientos reglados.
Entorno y atractivo del espacio turístico mejorable alrededor de dos de los principales productos turísticos de la provincia (el núcleo turístico de la estación de esquí de Sierra Nevada y algunos puntos de la Costa Tropical).

Debilidades (continuación)
La baja orientación turística de las actividades culturales y eventos que se celebran en los diferentes municipios de la provincia, orientados en la mayoría de los casos a la población local.
Baja actividad en el diseño e implantación de clubes de producto en el destino (especialmente sobre productos que recojan elementos o valores diferenciadores de los que dispone el territorio que le permitan diferenciarse de otros destinos).
A pesar de la amplia cobertura de servicios de información turística en la ciudad de Granada, se observa la inexistencia de oficinas de atención e información turística en algunas zonas de la provincia o de otros sistemas que permitan ofrecer un servicio mínimo de información turística al viajero.
Los reducidos horarios de atención al público en establecimientos comerciales y de hostelería en los centros urbanos de tamaño medio de la provincia durante los fines de semana no permiten dar una cobertura suficiente al turista.
La reducida red de agencias de receptivo existente en la provincia dificulta la creación de productos turísticos de valor y, al mismo tiempo, limita su promoción y comercialización en el mercado.
La escasez de oferta de guías de turismo especializados en lugares de interés turístico fuera de los puntos de mayor afluencia de turistas.
Oportunidades
En términos generales, de acuerdo con la riqueza de recursos turísticos en la provincia y el grado de desarrollo turístico alcanzado en la actualidad, se puede determinar que existe un gran potencial para absorber un volumen de demanda superior al que existe actualmente en la mayor parte del territorio (siempre y cuando la gestión de la oferta y del destino se realice correctamente por las empresas turísticas y las administraciones turísticas).
En relación con la afirmación anterior, la configuración de la oferta a través de elementos tractores de flujos de demanda - competitivos en el mercado turístico - en cada zona turística de la provincia debe ser vista como una oportunidad para dinamizar la actividad turística en la provincia.
La diversidad de recursos con alto potencial turístico establece las bases para continuar la actividad de diseño y desarrollo de productos turísticos de carácter novedoso y de manera continuada para dar respuesta a los nuevos perfiles de turistas que se vayan advirtiendo en el mercado.
El desarrollo e incorporación de nuevos productos turísticos, innovadores y de carácter experiencial a la oferta de la provincia (en algunos casos a través de clubes de producto), siguiendo las tendencias de futuro de la industria turística global, requiere un mayor desarrollo del tejido empresarial turístico actual, ya que es en el sector privado dónde reside la capacidad para crear y gestionar estos productos. Por ello, en los próximos años, se debe trabajar por la consolidación de las empresas existentes y la creación de nuevas.
El turismo de negocios, reuniones y congresos se ha convertido en los últimos años en un elemento clave para afrontar la diversificación del modelo turístico de los territorios. En este sentido, Granada dispone de un palacio de congresos muy válido para el desarrollo de este turismo (además de una oferta de servicios de apoyo y complementarios), y a pesar del mejorable desarrollo alcanzado hasta el momento. Por tanto, el destino dispone de base sólida a partir de la que se desarrolle un producto competitivo y diferenciado en este segmento, que deberá afrontarse reforzando la gestión y la comercialización del destino como sede congresual.
La ordenación e impulso de la oferta turística de naturaleza en la provincia a través de la creación de productos especializados por nichos de demanda, la creación de infraestructuras específicas y la configuración de una red de rutas en la totalidad de los espacios con potencial turístico en este ámbito.
El impulso y mejora de la oferta de sol y playa de la provincia a través de los grandes proyectos previstos (en caso de materializarse), como por ejemplo los desarrollos turísticos en algunos municipios que mejorarían notablemente la capacidad y la calidad de la oferta de alojamiento, así como la oferta complementaria (campos de golf, puertos deportivos) de la franja costera.
La generación o captación de grandes eventos en la provincia, una orientación más turística de la agenda cultura y de eventos y una mejor gestión de la comunicación de este tipo de oferta contribuiría tanto a la captación de turistas, como al diseño y a la promoción de los productos y servicios turísticos del destino.
La ordenación y el impulso de la gastronomía granadina como reclamo turístico del destino (un aspecto que sigue siendo muy demandado por el mercado turístico -tanto como un producto en sí mismo, como oferta complementaria-) destaca como otra oportunidad de crecimiento.
Una mayor cobertura en materia de información turística en núcleos rurales a través de la implantación de herramientas tecnológicas que no exijan importantes inversiones ni costes de personal.

Amenazas

Una insuficiente actividad inspectora de la oferta de alojamiento de la provincia, puede suponer el incremento de esta oferta ilegal (con el impacto negativo que conlleva en la calidad del destino), desincentivando a la vez la legalización de los establecimientos no reglados en la actualidad.

La relación calidad-precio del destino (aunque muy valorada por el mercado turístico) pone en peligro la rentabilidad a largo plazo de las empresas turísticas (especialmente en el segmento del alojamiento turístico).

La fuerte competencia de destinos turísticos del entorno de la Provincia de Granada (especialmente en los mercados de sol y playa, cruceros o turismo de golf, entre otros) puede complicar el desarrollo de estos segmentos y su competitividad en el futuro.

3.2.3. Análisis dafo III: la demanda turística

Diagnóstico demanda turística
Fortalezas
El magnífico comportamiento del mercado nacional a lo largo de los últimos años (incluso en los períodos de mayor desaceleración económica), tanto en el número de visitantes como en el de pernoctaciones.
Mantenimiento de la estancia media del turista en el destino (a pesar de su evolución irregular), observándose una evolución más estable respecto a otros destinos del entorno.
Alrededor del 40% de los turistas y del 50% de los excursionistas ya habían estado en la provincia en al menos una ocasión. Asimismo, alrededor de las tres cuartas partes de los turistas muestra un grado de satisfacción positivo de su experiencia en el destino.
La provincia, en relación con otros destinos y de manera global (sin particularizar en productos concretos como nieve o sol y playa) no dispone de una estacionalidad de la demanda demasiado acusada.
Debilidades
Comportamiento irregular del número de turistas y de pernoctaciones realizadas en la provincia a lo largo de los últimos ejercicios, habiéndose registrado una reducción significativa del mercado internacional.
Cierta dependencia del mercado nacional (y en particular del andaluz, el madrileño y el levantino, ya que estos mercados concentran alrededor de la mitad de los turistas llegados a la provincia).
Notable reducción del número de viajeros llegados a la provincia a través del Aeropuerto Federico García Lorca Granada – Jaén, debido a la reducción y a la inestabilidad de las conexiones con los principales mercados emisores europeos.
Reducción del gasto medio diario realizado por los turistas en el destino a consecuencia de la situación económica sufrida, de los cambios producidos en las pautas de consumo, así como de la guerra de precios que ha provocado el mercado turístico en algunos casos.
Oportunidades
La constante evolución de las necesidades y preferencias de los turistas suponen importantes oportunidades para aquellos destinos que sepan adaptarse de manera inmediata a los cambios a través de un óptimo diseño y promoción del destino y de su oferta.
El incremento de los esfuerzos dedicados a las tareas de inteligencia e investigación de mercado con el objetivo de mejorar el conocimiento del turista actual y potencial, permitiendo así optimizar la labor de planificación del destino, contribuyendo a la toma de decisiones en la empresa turística, y facilitando la planificación de las actuaciones promocionales del destino.
El cambio en las motivaciones del turista que están evolucionando hacia la búsqueda de experiencias auténticas, nuevas y excitantes.
Las previsiones de futuro del mercado turístico indican una recuperación de la demanda en el contexto internacional, con una situación más favorable para España que para otros destinos competidores.
Amenazas
La ralentización que está sufriendo la recuperación de la economía española puede afectar a la evolución de los flujos de turistas y a su capacidad de gasto del mercado nacional en los próximos años.
La evolución que muestran algunos factores clave en la conducta de consumo del turista, como la sensibilidad al precio y las reservas de última hora, que pueden seguir desestabilizando al mercado turístico.
La creciente competencia en la captación de turistas entre destinos y la aparición de destinos emergentes muy competitivos en cuanto a precio, especialmente los nuevos, así como la capacidad de atracción de visitantes y turistas de destinos cercanos.

3.2.4. Análisis dafo IV: la gestión del destino

Diagnóstico gestión del destino
Fortalezas
El desarrollo normativo del sector turístico andaluz se encuentra adaptado a la realidad del destino y, en términos generales, da una respuesta adecuada a las necesidades empresariales. Asimismo, este marco regulatorio se ha ido adaptando a la evolución y los cambios experimentados en el sector con el transcurso de los años.
La regulación ha alcanzado, en término generales, el necesario equilibrio entre la ordenación, la protección y la vigilancia de los recursos naturales y patrimoniales, así como el uso público y turístico de estos recursos.
La mejora de la oferta educativa de la provincia en materia turística, gracias a la creación de escuelas específicas de hostelería y turismo, así como la existencia de una diplomatura y un máster de postgrado en la Universidad.
La administración turística organiza y promueve cursos de formación especializados en distintos ámbitos de la gestión turística con el objetivo de mejorar la preparación de los recursos humanos y la calidad del servicio prestado.
La amplia oferta de centros y programas formativos especializados en turismo en la provincia. Asimismo, y en términos generales, el sector turístico granadino valora de manera positiva las acciones formativas dirigidas a los recursos humanos del sector.
El turista posee una percepción positiva de la atención y el trato prestado por los profesionales turísticos de la provincia.
En general, tanto el sector público como el privado, valoran positivamente el grado de comunicación y colaboración a nivel técnico con las entidades públicas involucradas en la gestión del destino turístico.
Debilidades
La naturaleza del tejido empresarial turístico de la provincia – formado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas - dificulta la coordinación entre ellos y con las administraciones públicas para el impulso de actuaciones conjuntas.
Percepción generalizada en el sector turístico granadino de la necesidad de mejorar la coordinación y el grado de consenso de las iniciativas que impulsan entre las principales administraciones públicas responsables de la gestión del destino.
El sector identifica una importante necesidad en el nivel de conocimiento y dominio de idiomas por parte del personal responsable de la prestación de servicios turísticos (hostelería, servicios públicos de transporte, etc.).
La cultura del detalle en la atención turística y en la prestación de los servicios turísticos básicos es otra de las áreas a seguir trabajando en el sector turístico de la provincia para lograr la excelencia del destino.
La dificultad para atraer y retener al personal, debido el escaso atractivo de las profesiones turísticas, que se deriva de los horarios de trabajo propios del sector y de la falta de continuidad en la actividad.
El bajo nivel de profesionalización en la gestión de las empresas turísticas de la provincia, ya que, en muchas ocasiones, estas empresas son de pequeño tamaño y de origen familiar con recursos limitados.
La falta de guías turísticos y profesionales de turismo activo en algunos territorios de la provincia.
El insuficiente nivel de colaboración entre los agentes del sector turístico de las diferentes zonas turísticas de la provincia para el diseño y la promoción conjunto de productos turísticos, o para el impulso de iniciativas de diversa naturaleza.
Oportunidades
Los profesionales del sector deben de ser los principales prescriptores de la oferta turística de la provincia en su conjunto. Por ello, deben conocer la diversidad de productos y servicios que se localizan en el territorio y estar siempre orientados hacia su recomendación al turista y promoviendo su venta.
Continuar la política actual de cursos de formación específica y práctica para profesionales del sector turístico, centrados en cubrir las necesidades reales del sector. Para ello, es preciso realizar un seguimiento continuado de las necesidades de formación de los recursos ocupados en el sector, en el que colabore tanto la administración turística como el empresario.

Oportunidades (continuación)
Reorientar los programas de formación para tratar de incrementar el nivel de asistencia y participación mediante su programación en temporada baja o la utilización de modelos de enseñanza más flexibles como el <i>e-learning</i> .
Incorporar en los procesos de planificación del destino turístico que lidere el Patronato Provincial de Turismo de Granada la visión y participación de la industria turística de la provincia, promoviendo la participación y representación de todos los subsectores y territorios.
Promover una mayor actividad de control en relación con el incumplimiento de la normativa turística con el objetivo de proteger la calidad percibida por el turista y, por extensión, la imagen del destino en su conjunto.
La creación de clubes de producto como una herramienta adicional de colaboración público-privada centrada en el desarrollo de una gestión coordinada de los productos turísticos de la oferta del destino.
La mejora del posicionamiento de las empresas turísticas de la provincia en los canales de promoción y comercialización del mercado turístico (catálogo de venta de los operadores turísticos, plataformas de comercialización de productos y servicios turísticos, etc.).
Amenazas
La demora en los trámites administrativos relacionados con la puesta en marcha de proyectos turísticos puede desincentivar e incluso un frenar a la actitud emprendedora.
El ritmo lento de los procesos administrativos relacionados con la revisión y autorización de proyectos y actuaciones en recursos naturales y patrimoniales dilata mucho los tiempos y dificulta la gestión de los proyectos de creación y desarrollo de productos turísticos.
La estacionalidad de la actividad turística en algunos casos y la elevada rotación del personal dificultan el desarrollo de acciones de formación eficientes por parte de los empresarios turísticos.
El descenso de la calidad en la prestación de los servicios turísticos, debido a la inadecuada cualificación profesional del personal, puede suponer una amenaza para la satisfacción del turista y la imagen del destino.
La falta de coordinación entre el sector público y privado, e incluso entre los propios empresarios del sector, impide optimizar el aprovechamiento de los recursos e incrementar los resultados obtenidos con el esfuerzo individual realizado por cada uno de ellos, maximizando su efecto conjunto en el desarrollo del destino.
La falta de visión de conjunto y de espíritu de pertenencia a un mismo sector y territorio o destino turístico constituye una barrera importante a la colaboración y al trabajo conjunto por parte de todos los agentes del sector.
El desarrollo continuo de iniciativas descoordinadas y dispersas en el tiempo en todos los ámbitos de la gestión del destino (creación de producto, promoción, señalización, etc.) por parte de las principales administraciones turísticas o de las entidades locales u otras instituciones y organismos de la provincia. Esta situación genera la ineficiencia de las inversiones realizadas y confusión en el sector turístico.
La percepción de algunos empresarios del sector acerca de la frecuente convocatoria a reuniones y solicitudes de participación en diversas acciones promovidas por las administraciones turísticas, de las que no perciben su utilidad y/o continuidad, está provocando en un sector del empresariado un cierto desánimo, desincentivando su colaboración.

3.2.5. Análisis dafo V: marketing y comercialización del destino turístico

Diagnóstico marketing y comercialización
Fortalezas
La fuerte apuesta por la promoción turística impulsada desde hace años por la Junta de Andalucía y la labor activa en colaboración con el resto agentes del sector realizada por el resto de administraciones turísticas (destacando el Patronato Provincial de Turismo de Granada). Esto hace posible el desarrollo de un programa de actuaciones muy completo y dirigido a aquellos mercados nacionales e internacionales con mayor interés y potencial para el desarrollo.
La evolución de la estrategia de promoción del destino a partir de la redistribución del esfuerzo destinado a las herramientas de promoción, dando menos importancia al uso de las más tradicionales (asistencia a ferias, grandes campañas de comunicación, etc.) y apostando por el desarrollo de acciones de menor coste que están mostrando mejores resultados (<i>fam</i> y <i>press trips</i> , jornadas profesionales, bolsas de comercialización turística, etc.).
La promoción del destino realizada desde la Diputación incluye el desarrollo de una promoción segmentada de ciertos productos específicos y diferenciados (por ejemplo, el turismo LGTB).
Desde el Patronato de Turismo se promueve de forma activa la participación de las empresas y otras organizaciones del sector en las acciones promocionales que promueve.
La existencia de un área propia para la inteligencia e investigación del mercado turístico de la provincia, el Observatorio Turístico de la Provincia de Granada.
La evolución positiva en la implantación de nuevas tecnologías en el sector turístico y, especialmente, en ciertos segmentos como el hotelero, el de alojamiento rural, entre otros.
Debilidades
La percepción por parte del sector turístico granadino de una importante descoordinación en las estrategias y acciones promocionales impulsadas por las diferentes entidades responsables de la gestión del destino.
La necesidad de una marca turística global consolidada del destino turístico Provincia de Granada y de otras marcas de productos y/o zonas turísticas asociadas a la marca global (entendida como una marca del territorio, por encima de las instituciones).
La dificultad de comunicar de la oferta turística de la provincia de una manera sencilla y directa, debido a la diversidad de recursos y productos en diferentes territorios.
La falta de una estrategia de comunicación y comercialización propia del destino a largo plazo, ya que la estrategia de marketing es definida por Junta de Andalucía para el conjunto de la comunidad.
El bajo nivel de desarrollo de actuaciones promocionales online e integración en redes sociales.
La inexistencia de una plataforma de comercialización a nivel provincial que permita la comercialización de la totalidad de los productos y servicios turísticos del destino (el portal turístico del destino no permite la realización de transacciones comerciales).
A pesar de la mejora producida en los últimos años en la calidad y diseño del material promocional (folletos, publicaciones), existen diferentes tipologías de material en función de la administración u organización que lo desarrollen.
La ausencia de metodologías o herramientas sistematizadas para el seguimiento de los resultados y de la rentabilidad alcanzada con la actividad promocional del destino, así como la difusión de los mismos a los agentes del sector.
La brecha tecnológica, a pesar de los avances realizados, que sigue existiendo en empresas turísticas de la provincia.
La orografía de la provincia dificulta la implantación de las infraestructuras de telecomunicaciones en ciertas zonas.
Oportunidades
La evolución del portal de promoción turística del destino (aprovechando los logros alcanzados hasta el momento) con el objetivo de incorporar las herramientas y funcionalidades web más innovadoras para la promoción e información turística (tecnología social, soluciones avanzadas de <i>georreferenciación</i> , aplicaciones móviles, herramientas de planificación del viaje, etc.).

Oportunidades (continuación)

La ampliación de las funcionalidades del portal de promoción turística del destino mediante la incorporación de herramientas que faciliten la comercialización directa o indirecta de la oferta turística del destino a través de la página.

Seguir avanzando en la revisión y el rediseño de la estrategia de promoción seguida hasta el momento con el objetivo de incorporar una nueva línea de marketing online que de continuidad a la labor realizada desde el Patronato.

La puesta en marcha de un Convention Bureau profesionalizado de carácter provincial que permita reactivar el producto de reuniones y congresos.

El impulso de la venta cruzada de la oferta del destino por parte de las empresas turísticas a sus clientes. Para ello, es necesario que los gestores y los profesionales del sector continúen mejorando el grado de conocimiento de la oferta turística existente en el destino

La continuación desde las administraciones turísticas de las labores de sensibilización y formación al empresariado acerca de los beneficios y las nuevas oportunidades de negocio que aporta el uso de las nuevas tecnologías a la gestión de los negocios turísticos.

Amenazas

La diversidad de mensajes promocionales lanzados por las diferentes zonas del territorio provincial puede amenazar la consecución de una imagen coherente de la oferta turística que permita lograr un posicionamiento diferenciado del destino a nivel a escala nacional e internacional.

La promoción de la oferta turística del destino, antes de estructurar y ordenar su contenido y gestión, puede comportar un riesgo, ya que podrían generarse expectativas en la demanda que no pudieran ser totalmente satisfechas por la oferta actual.

La falta de una visión de conjunto y de pertenencia a un mismo destino de los agentes turísticos de la provincia no favorece la promoción y la venta cruzada de toda la oferta turística de la provincia.

La efectividad de las actuaciones en el ámbito de la promoción turística y de la captación de turistas en los principales mercados emergentes puede verse reducida por la falta de vuelos directos y conexiones aéreas suficientes con dichos mercados.

La mentalidad de resistencia al cambio de algunos profesionales en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías y en materia de innovación puede comprometer la competitividad del sector turístico en el futuro.

La generalización de la comercialización online de la oferta turística advertida en gran parte de los destinos competidores exige una pronta y decidida respuesta de los empresarios turísticos de la provincia para incrementar su presencia y posicionamiento en este canal.

La lenta incorporación de las nuevas tecnologías, tanto a la gestión de las empresas turísticas de la provincia, como a la prestación de los servicios puede suponer un factor importante de pérdida de competitividad con respecto a destinos competidores que están avanzando a un mayor ritmo.

4. El nuevo modelo de desarrollo turístico de la Provincia de Granada

4.1. Objetivos del nuevo modelo de desarrollo turístico de la provincia

La finalidad del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada* es la definición de los ámbitos prioritarios de actuación, así como de una serie de medidas e iniciativas concretas en cada cada ámbito para un horizonte temporal de cuatro años (2011-2015). Por tanto, una vez finalizados los trabajos de análisis y diagnóstico del turismo granadino (en los que se ha contado con una amplia participación de los agentes del sector), se procede a la definición del **nuevo modelo de desarrollo que permita mejorar la posición competitiva del destino turístico Provincia de Granada** en el contexto nacional e internacional, en el futuro escenario de incertidumbre y elevado nivel de competitividad que se espera vaya a caracterizar la situación del sector en los próximos años.

Este modelo de desarrollo del destino se basa en la participación, la diferenciación y la innovación como principales palancas de cambio en la gestión turística del destino. El nuevo modelo persigue dar una respuesta adecuada a las tendencias del mercado, así como apuntar las líneas de actuación que facilitarán la gestión y resolución de las amenazas y debilidades que se han detectado e identificar las **directrices correctas** para que el desarrollo turístico de la Provincia de Granada se asiente sobre las bases de la **competitividad y la sostenibilidad medioambiental, económica y social** del territorio como destino turístico.

En nuevo modelo de desarrollo turístico busca asentarse sobre una serie de **principios básicos** que deben ser impulsados para la consecución de los objetivos recogidos en el *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*, éstos son los siguientes:

- Valorización de la oferta turística de la provincia como prioridad para definir un destino turístico diferencial, a través del diseño de una oferta integral (que dé respuesta a las necesidades del mercado turístico de manera global); diversa y especializada (apoyada sobre los recursos y potencialidades de cada uno de los territorios de la provincia); que favorezca la desestacionalización del destino, y gestionada de manera conjunta.
- Promover la colaboración público-privada e interadministrativa en la labor de gestión del destino turístico y en la de desarrollo de productos turísticos atractivos para el mercado y de carácter diferenciador frente a otros destinos competidores.
- Promover la participación activa e involucración directa de los agentes del sector turístico granadino en la puesta en marcha y ejecución del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*.

- Sensibilizar a los diferentes agentes del sector turístico, al resto de sectores económicos de la provincia y a la población en general acerca de la importancia del turismo para el desarrollo futuro y el progreso de Granada.

A continuación, se recogen los objetivos específicos del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015* que sirven de marco para la formulación de las líneas y programas de actuación que lo conforman.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
Objetivos	
1	Mejorar la gestión integral del destino con el objetivo de consolidar el posicionamiento de la provincia en aquellos mercados y productos que cuentan con un mayor grado de desarrollo, así como mejorar la posición del destino en aquellos de carácter emergente, con el fin último de optimizar los flujos y los ingresos generados por la actividad turística.
2	Impulsar y desarrollar un modelo de turismo que sea socialmente, económicamente y ambientalmente sostenible.
3	Desarrollar y posicionar en el mercado turístico una marca global del destino turístico Provincia de Granada, junto con otras asociadas a productos turísticos y/o zonas turísticas que tengan configurada una oferta atractiva y competitiva.
4	Redirigir la oferta turística actual de la provincia hacia una “oferta multiproducto destino” que contemple la puesta en marcha y desarrollo de clubes de producto.
5	Aumentar la calidad y la diversidad de la oferta turística del destino a través de la actuación directa en la mejora del entorno y espacio turístico y de la configuración e impulso de elementos tractores de flujos turísticos en diferentes territorios de la provincia, bajo el soporte de una política integral de promoción y comunicación offline y online.
6	Lograr el entendimiento por parte del mercado turístico nacional e internacional de la oferta turística existente en el destino turístico y su distribución en el territorio.
7	Fomentar la participación, involucración y coordinación en la planificación estratégica del turismo, del sector público y el privado, mediante el trabajo continuo y sistemático de todos los agentes involucrados en el sector turístico de la provincia.
8	Explorar nuevas fórmulas de información, comunicación, promoción y relación con el turista tomando como base principal los nuevos desarrollos tecnológicos.
9	Buscar la excelencia en la prestación del servicio turístico mediante el desarrollo de las personas (población y profesionales) involucradas en sector turístico del destino turístico Provincia de Granada.
10	Proporcionar a los agentes del sector turístico granadino herramientas concretas que contribuyan a la mejora de la competitividad y la rentabilidad de las actividades que desarrollan.

El **nuevo modelo de desarrollo turístico** de la Provincia de Granada que se plantea para los próximos años debe ser entendido como una **oportunidad** para consolidar los logros conseguidos hasta el momento, así como para impulsar un conjunto de iniciativas y actuaciones en diversos ámbitos de actividad que sitúen al destino en una posición destacada para afrontar a futuro los retos que plantea el turismo con las máximas garantías de éxito.

Durante los últimos años, son indudables los logros alcanzados por la provincia como destino turístico. Se ha trabajado de manera decidida por la mejora de la **oferta turística** en todas sus vertientes. La intervención pública (liderada por el Patronato Provincial de Turismo de Granada) ha permitido distribuir el crecimiento de la oferta por todo el territorio provincial, además de haberse logrado importantes mejoras en la calidad de la misma.

A futuro, el destino debe seguir trabajando en la mejora y la diversificación de la oferta (consolidando los resultados alcanzados). No obstante, el principal reto del turismo granadino para los próximos años es trabajar más intensamente la **demanda turística**, aunando los esfuerzos de los agentes de la provincia en su captación y en el entendimiento y satisfacción de sus necesidades.

Este nuevo modelo de desarrollo ha sido concebido para dar respuesta a un mercado turístico cada vez más complejo. Para ello se propone trabajar desde una **perspectiva global** en todas las **fases que componen el viaje turístico** (pre-viaje, la estancia en el destino y el post-viaje) con el fin último de conseguir el entendimiento del destino y de su oferta por parte del mercado turístico; atraer y ofrecer una experiencia valorada por el turista en el destino y conseguir que vuelva. Todo ello procurando la singularidad del producto (como vía principal para la diferenciación y la desestacionalidad del destino), la calidad en la prestación del servicio y una mayor cualificación de los profesionales involucrados en el desarrollo de la actividad turística.

En este sentido, se plantean, en un escenario estable, cuatro grandes **retos u objetivos del turismo granadino** con el horizonte 2015:

Retos del turismo granadino	
Horizonte 2015	
1	Superar los 3 millones de turistas y los 7 millones de pernoctaciones anuales en establecimientos hoteleros en el año 2015.
2	El crecimiento sostenido de la estancia media y el gasto turístico en el destino, mejorando un 5% estas variables en el año 2015.
3	Alcanzar los 3.500 millones de euros de ingresos anuales generados por la actividad turística en el conjunto provincial en el año 2015 (1.000 millones más de euros que en la actualidad).
4	Sumar 12.000 nuevos puestos de trabajo en el sector turístico granadino de manera directa en el horizonte 2015 (empleos adicionales a los alrededor de 45.000 empleos turísticos actuales).

La consecución de los objetivos y de los retos planteados en el *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015* exigirá un esfuerzo adicional en las inversiones destinadas a la gestión del destino por parte de todos los agentes del sector turístico granadino, tanto públicos como privados.

4.2. Prioridades del nuevo modelo de desarrollo turístico de la provincia

La evolución a futuro del turismo de la Provincia de Granada debe articularse sobre cuatro aspectos prioritarios o clave cuyo desarrollo y materialización se prevén con la ejecución de las diferentes líneas y actuaciones recogidas en el *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*.

Estas prioridades o ejes clave del nuevo modelo de desarrollo turístico del destino deben guiar en todo en momento la actividad de los agentes responsables de la gestión del destino Provincia de Granada, con el fin último de superar en un futuro próximo una serie de retos vitales para la competitividad del destino: el diseño y el posicionamiento en el mercado turístico de una estructura válida de marca global destino; la puesta en valor en su sentido más amplio de la oferta de productos turísticos del destino a través de diferentes líneas de trabajo; el desarrollo de una acción de comunicación y promoción online a la altura de un destino líder; y el establecimiento de herramientas y sistemas que favorezcan la mejora de la competitividad de los agentes del sector turístico granadino.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015

Prioridades del nuevo modelo de desarrollo turístico

1.

La importancia de la marca del destino turístico

2.

La valorización de la oferta de productos turísticos del destino

3.

La acción online del destino

4.

La asistencia para la mejora de la competitividad del sector



4.2.1. La importancia de la marca global del destino turístico

Una de las principales áreas de mejora identificadas a lo largo de los trabajos de análisis realizados y, por tanto, una necesidad que el destino debe solventar a corto plazo es la definición y posicionamiento en el mercado turístico de una marca del destino. Una marca bien construida contribuye de manera notable a ofrecer una imagen de destino de **calidad** y de cierto **prestigio** (que diferencia un lugar o un territorio visitable de un destino turístico en su máxima expresión). Asimismo, una marca destino se convierte por sí misma en un elemento de apoyo a la **promoción** y a la **comercialización** del propio destino y de los productos y servicios turísticos que en él se integran.

Es importante tener en cuenta que la marca corresponde al destino y que los diferentes agentes del mismo pueden disponer de ella para reforzar la imagen o la comercialización de los productos o servicios específicos del destino. No obstante, debe existir una figura o entidad que sea responsable de la marca (de su diseño, de su gestión y de su uso), que sea capaz de incluir y unificar en la marca los intereses de los diferentes agentes del destino.

Es indudable que la marca ha ido cobrando un valor creciente en el sector turístico a lo largo de los últimos años. El proceso de decisión seguido por el turista en el momento de seleccionar sus vacaciones, ya no se fundamenta de manera exclusiva en variables ligadas al territorio (ubicación, clima, recursos naturales etc.), sino que en muchas ocasiones la elección del turista recae, principalmente, en la marca ligada a un destino o a una cadena hotelera, por ejemplo, como garantía de disfrute de una vivencia o experiencia concreta con la que, al mismo tiempo, quiere ser identificado.

Por tanto, el destino turístico Provincia de Granada necesita construir una marca fuerte y que le diferencie (es decir, una representación simbólica válida de todas las expectativas que el destino quiera sugerir al turista), siendo capaz de conectar con las aspiraciones y expectativas del turista en relación con la oferta turística del destino. Esta **marca global** debe pertenecer al destino, integrando todos los intereses del sector turístico granadino.

La mayor oportunidad de la provincia de cara al desarrollo de la marca es el reconocimiento del **nombre “Granada”** en el mercado turístico, eje sobre el que no cabe duda debe desarrollarse la marca junto con un componente conceptual que comunique al mercado la variedad de la oferta turística y la existencia de un territorio que va más allá de la capital provincial (“**Experiencias muy diferentes en destinos cercanos**”, por ejemplo). A esta marca destino principal pueden sumarse otras – con una grafía relacionada - que hagan referencia a territorios y/o productos concretos que existan en la actualidad o que deban crearse (evitando en todo caso una saturación de submarcas).

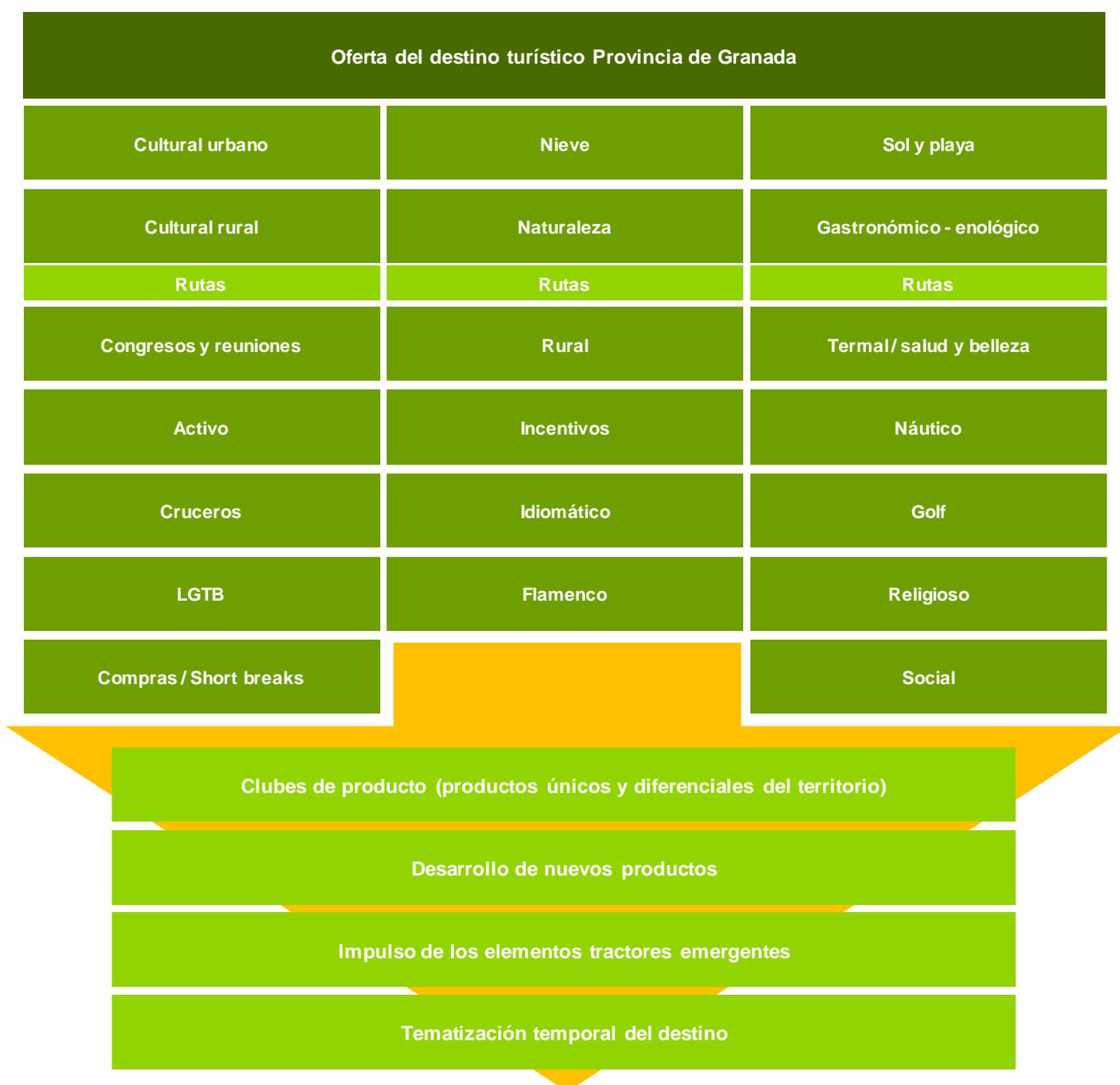
En una primera aproximación de submarcas alrededor de la marca principal del destino, se proponen “**Granada monumental**”, “**Granada nieve**”, “**Granada Costa Tropical**”, “**Granada interior, naturaleza y rural**”, “**Granada aventura y deporte**”, “**Granada Thermal**”, “**Granada MICE**” (en relación al segmento *Meetings, Incentives, Congress and Events*) y “**Granada cruises**”. Esta estructura de submarcas debe ser susceptible de ampliación cuando así lo requiera la estrategia del destino, a medida que la cartera de productos turísticos vaya evolucionando o se estime necesario potenciar algún producto o conjunto de productos en concreto bajo la estructura de la marca, de acuerdo con las tendencias del mercado.

Por último, es importante señalar que la construcción de una marca global del destino no inhabilita en ningún caso a que los agentes del territorio desarrollen acciones específicas en este ámbito acordes a los productos o servicios turísticos que comercializan. Sin embargo, debe enterrarse cualquier tipo de localismo que dificulte la implantación de una marca genérica del destino con sus posibles variantes.

4.2.2. La valorización de la oferta de productos turísticos del destino

No cabe duda que la oferta turística actual del destino Provincia de Granada es amplia, con un conjunto de productos o elementos que suponen verdaderos motores de atracción de flujos de turistas y visitantes a la provincia, junto con una serie de productos configurados más recientemente que dotan al territorio de productos de carácter diferenciador.

No obstante, la estrategia de futuro en la configuración de la oferta de productos turísticos de la provincia debe continuar la línea de trabajo seguida en los últimos años potenciando a su vez nuevos elementos que contribuyan a la obtención de una estructura de producto competitiva y diferencial. De manera gráfica se expone el mapa de productos o estructura de la oferta turística sobre la que debe trabajar el destino a futuro.



En primer lugar, una de las principales dificultades a la hora de estructurar la oferta turística de un territorio amplio es la amplitud de recursos con diferentes grados de desarrollo turístico.

Por ello, surge la necesidad de organizar la oferta de recursos a través de rutas de una manera ordenada que pueda ser comprendida fácilmente por el mercado turístico, evitando a toda costa diseñar múltiples rutas, con diferentes niveles de interés turístico, que saturen al mercado y dificulte la comprensión de los productos y su distribución o localización en el territorio.

En este sentido, es fundamental soportar la estructura de algunos productos del destino (cultural rural, naturaleza y gastronómico – enológico) en **rutas territoriales y/o temáticas**, preferiblemente ofertadas en función de su **duración** (por ejemplo, un día, fin de semana, o una semana), facilitando así la planificación y el acceso del turista a las mismas.

Por otro lado, existen una serie de productos turísticos que por su riqueza y complejidad son en ocasiones confusos para el mercado turístico, por lo que se debe tratar de evitar que se conviertan en repositorios masivos de recursos turísticos sin una priorización según el interés turístico de los mismos. Es decir, la estructura de los recursos de estos **productos complejos** (cultural urbano, cultural rural, naturaleza y gastronómico) debe presentarse de manera esquemática y comprensible. De manera orientativa, se propone:



En cuanto al desarrollo de los clubes de producto en la provincia (y de manera complementaria a los impulsados por la Junta de Andalucía que se integran en la oferta del contexto regional), la apuesta de futuro en este ámbito debe pasar por el diseño y la puesta en marcha de **clubes de producto propios del destino Provincia de Granada** bajo las siguientes premisas:

- Alcance limitado de los recursos y agentes asociados a los clubes de producto que permita una gestión eficiente y su puesta en marcha en un horizonte temporal cercano, todo ello con una inversión alcanzable desde un punto de vista presupuestario.
- Desarrollo de clubes de producto asociados a las características singulares de la oferta del destino Provincia de Granada, potenciando los valores propios del territorio para convertirse en una ventaja competitiva de la oferta turística de la provincia.

De acuerdo con lo anterior, se debe apostar por la puesta en marcha (de manera progresiva a lo largo de los próximos años) de clubes de producto únicos como modelo de colaboración y compromiso del sector público y privado que garantice la adaptación a las nuevas demandas del mercado turístico:

- *Club de producto Troglodita.*
- *Club de producto Turismo activo.*
- *Club de producto Turismo de naturaleza – ecoturismo.*
- *Club de producto Turismo termal y salud.*



No obstante, el destino debe seguir muy atento en todo momento a la evolución de las necesidades y de las tendencias en las preferencias y conductas del mercado turístico nacional e internacional con el objetivo de ir creando (también de manera progresiva) **nuevos productos turísticos** que vayan complementando la oferta del destino. En los trabajos de análisis para la elaboración del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015* se han identificado algunas oportunidades de cara a la configuración de nuevos productos:

- El *turismo de lujo* que ordene y promocióne aquellos recursos para perfiles de turistas de alto poder adquisitivo (hoteles de cinco estrellas, restaurantes de prestigio, el caviar, los puertos deportivos, boutiques de moda de marcas reconocidas, rutas turísticas en taxi, etc.).

- El *turismo social* que permita atraer turistas senior (especialmente del mercado internacional) como estrategia de desestacionalización del destino, a través del trabajo conjunto con turoperadores especializados para la creación de paquetes turísticos.
- El *turismo escolar* desde un punto de vista cultural-formativo mediante la configuración de excursiones de un día y viajes, y su promoción en centros de educación primaria y secundaria de las provincias del entorno, con el objetivo de generar flujos entre semana en todo el territorio provincial y regional, optimizando así las infraestructuras existentes, como los muros o los centros de visitantes y de interpretación (el número de escolares españoles ronda los 4,5 millones).
- La extensión del *turismo escolar* al turismo *internacional* a través de viajes y estancias de mayor duración estructurando una oferta que integre productos y servicios de carácter cultural-formativo con otros de ocio, naturaleza y actividades deportivas o de aventura.

De manera adicional, con el objetivo de vertebrar el territorio provincial como destino turístico, distribuir los flujos de viajes, enriquecer la oferta turística de la provincia y generar oportunidades de desarrollo económico en las diferentes áreas o territorios, se plantea el impulso de **elementos tractores emergentes con potencial turístico** en cada una de ellas. El impulso de cada elemento tractor considerado se enmarca, en algunos casos, en las iniciativas mencionadas anteriormente o exigen actuaciones puntuales y de carácter específico. Estos elementos son los siguientes:

- Granada y entorno: reactivación del turismo de reuniones y congresos a través de la puesta en marcha de un convention bureau provincial.
- Costa Tropical: soporte al desarrollo de la actividad del turismo de cruceros (apoyo en la prestación de servicios y en la actividad promocional).
- Alpujarra – Valle de Lecrín: el impulso del enoturismo como elemento diferencial del producto rural mediante la creación de una red de bodegas y el diseño de rutas específicas.
- Sierra Nevada: “Sierra Nevada Oriental”, un programa específico que contribuya a mejorar su posicionamiento en diversos ámbitos (geolocalización, señalización en carretera y promoción a esquiadores en la estación de esquí de Sierra Nevada).
- Poniente: impulso de hilo temático de “Villas árabes” o “La última frontera del Al-Andalus” como hilo temático para la mejora del posicionamiento de la zona en el mercado turístico y la puesta en valor de sus recursos turísticos.
- Altiplanicies norgranadinas: turismo troglodita (club de producto).

Y como refuerzo a la estrategia de desarrollo de la oferta turística del destino se propone la **tematización del destino turístico en su conjunto con un carácter temporal** (por ejemplo, el “año de los museos granadinos”, el “año de los balnearios y los baños”, etc.) para generar interés en el mercado turístico a partir de recursos ya existentes. Esta tematización puede ser planteada tanto por años como por temporadas como elemento desestacionalizador.

Por último, señalar que la evolución del portal turístico, la georreferenciación de los recursos o la acción online del destino jugarán un papel clave para el posicionamiento de la oferta turística de la provincia y su entendimiento por parte del mercado turístico.

4.2.3. La acción online del destino

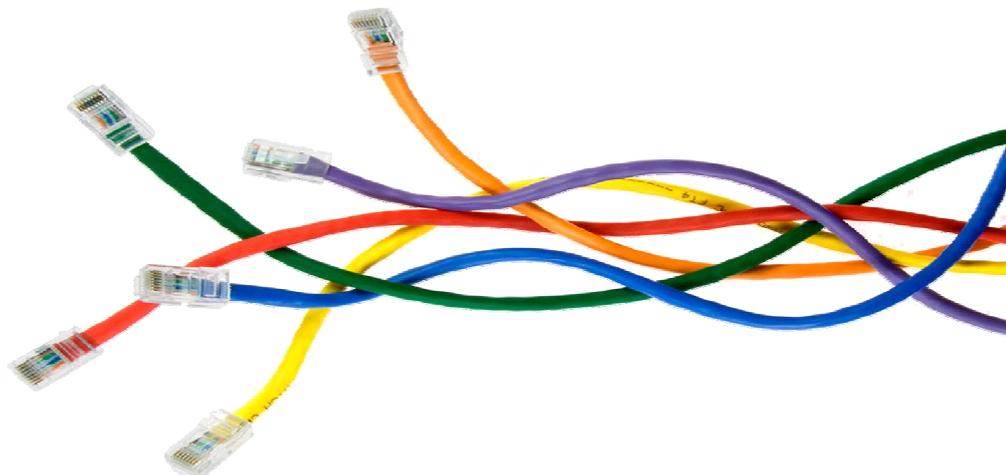
Una de las principales áreas de mejora identificada es la necesidad de poner en marcha la acción online del destino en todas sus vertientes, cuya consecución permitirá a la Provincia de Granada estar a la altura de los destinos turísticos líderes nacionales e internacionales. Esta acción online abarca diferentes ámbitos de actividad de la gestión del destino, desde la promoción hasta los servicios de información turística. Las cuatro actuaciones necesarias en este ámbito son las siguientes:



Equipo online especializado

En primer lugar, el destino ha de apostar por la integración en el Departamento de Promoción del Patronato Provincial de Turismo de Granada de un equipo especializado en promoción online con el objetivo de potenciar, complementar y reforzar la actividad promocional y de comunicación que en la actualidad desarrolla en destino. Este equipo especializado tendrá como funciones principales las indicadas a continuación:

- Posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) del portal turístico para la correcta optimización e indexación en buscadores a través de la definición y distribución de contenidos, gestión de enlaces, generación de códigos semánticamente correctos, optimización de etiquetas (o *metatags*), definición de urls, etc.
- SEM (*Search Engine Marketing*) para la mejora de la visibilidad mediante la aparición en buscadores del destino turístico y para el diseño y desarrollo de acciones de promoción online.
- SMM (*Social Media Marketing*) para la gestión de las acciones de marketing en redes sociales.



La evolución del portal turístico

Otro de los grandes retos es la definición de una nueva versión del portal www.turgranada.es, aprovechando los importantes esfuerzos realizados hasta el momento, y que incluya su adaptación a mercados objetivos y la creación de una plataforma de comercio electrónico para productos y servicios turísticos, favoreciendo así la captación de turistas.

Esta nueva versión del portal debe aspirar a convertirse en la **referencia en todas las etapas del viaje** a la provincia (antes del viaje, durante la estancia del turista, y después del viaje), buscando la excelencia tanto en la información como en los servicios que se incluyan, así como en su forma de presentación. Esta nueva versión del portal debe caracterizarse por la simplicidad, una adecuada funcionalidad y una buena experiencia de usuario, así como por la integración y desarrollo de las herramientas y aplicaciones más avanzadas dentro de los servicios turísticos.

Por tanto, la nueva versión del portal turístico se basa en una importante evolución tecnológica del mismo, dando protagonismo a la **participación directa** del usuario / turista y a la presencia e integración de **redes sociales**.



Geoportal “Provincia de Granada”

Gracias a la incorporación de este novedoso servicio de información geográfica al nuevo portal, se aporta al turista un claro valor diferencial respecto del resto de plataformas turísticas existentes en el mercado de los destinos nacionales e internacionales.

A través del *Geoportal*, se pondrán en valor los diferentes contenidos turísticos (recursos y servicios) del destino, incorporados dentro del nuevo portal, *geoposicionándolos* directamente sobre la base del territorio o destino, añadiendo un conjunto de funcionalidades y herramientas de gran valor al turista, como sistemas de planificación en tiempo real, creación y cálculo de rutas, visitas virtuales a través de representaciones 3D y vista de calle o vuelo de pájaro, entre otras.

El *Geoportal* aporta un nuevo modelo de visualización de la información, más útil y práctico, un nuevo modelo de navegación a través de contenidos turísticos dentro de un destino, un modelo adaptado a los nuevos tiempos y al nuevo perfil de demanda del turista 3.0. Con este nuevo modelo se pondrá en valor la oferta de recursos y servicios turísticos sobre la propia base del territorio (destino), adaptando el interfaz y la información que mostramos sobre el mismo, al perfil y gustos del turista.

Será sin lugar a dudas la herramienta más utilizada por los turistas durante la fase de previaje, durante las etapas de inspiración en el destino, de búsqueda de recursos y servicios, planificación de su guía de viaje y realización de las reservas conforme al plan generado.

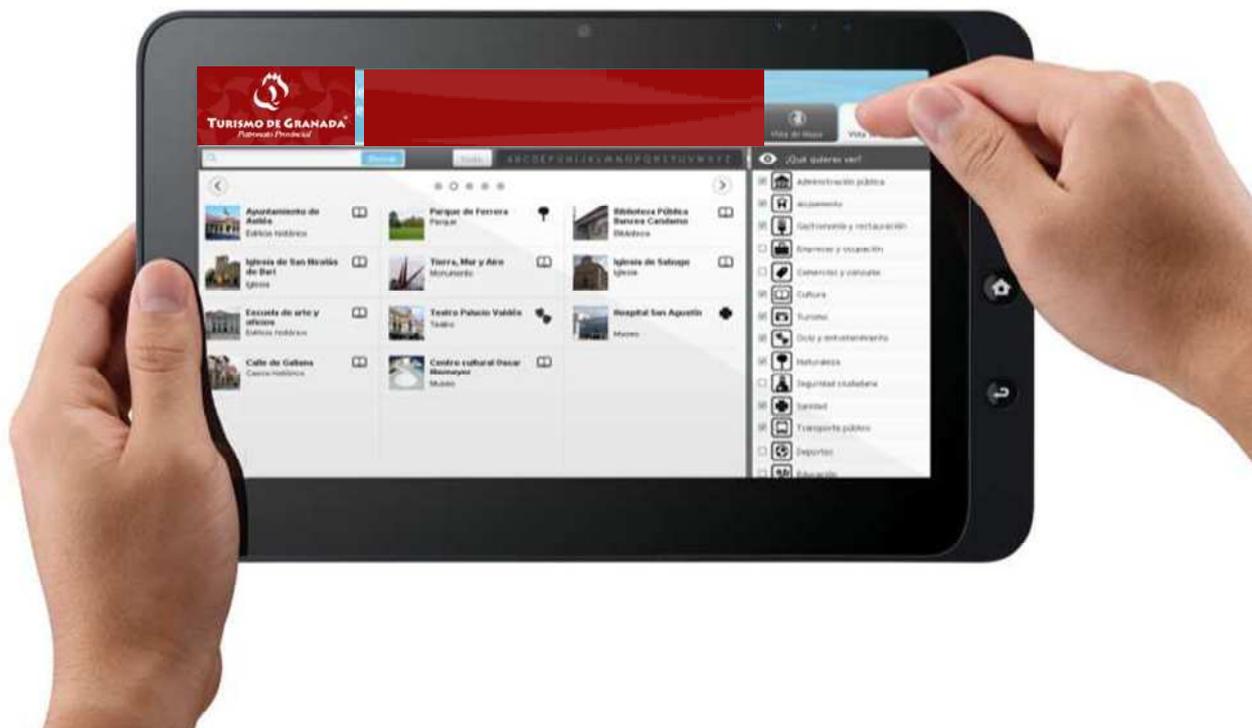
Movilidad y realidad aumentada

En los tiempos que corren y más aún dentro del ámbito turístico, las nuevas tecnologías y más concretamente las móviles, se están haciendo un hueco a pasos agigantados. La Provincia de Granada tiene la oportunidad de convertirse en uno de los destinos punteros y más innovadores a través de la integración de un amplio abanico de **servicios y desarrollos enfocados a todos los terminales móviles del mercado**, que faciliten el acceso a la información turística del destino, en tiempo real, desde cualquier sitio, de una forma sencilla y útil para el turista, durante la fase del viaje, incluso posteriormente durante la fase postviaje, durante la etapa de compartir con el resto de su entorno más cercano la experiencia. Esto conlleva:

- El desarrollo de una versión de nuevo portal y del *Geoportal* adaptada a los terminales *smartphones* más avanzados (*iPhone, Android*), la creación de una herramienta para la descarga de contenidos del Portal y *Geoportal* directamente al móvil del turista, con independencia de la marca y modelo, a modo de guía turística o planificación del viaje contratado.
- El desarrollo de una versión adaptada a los nuevos terminales *Tablet*, los cuales están captando un alto grado de mercado entre los perfiles de turistas jóvenes y un perfil más maduro de alto poder adquisitivo

Estas herramientas permitirán el acceso a la información turística del destino, un nuevo modelo de navegación e interacción con el turista, directamente desde el propio destino durante la fase de viaje, generando y cumpliendo las expectativas creadas desde el inicio del viaje, ofreciendo información actualizada y en tiempo real, herramientas de búsqueda, directamente sobre la base del territorio, con contenidos *geolocalizados*.

Asimismo, el desarrollo de otras soluciones de última generación a través de las cuales comunicarse con los turistas directamente desde el destino a través de puntos de información *bluetooth* ubicados en las oficinas de turismo u otros lugares, ofreciendo la descarga de aplicaciones y guías turísticas específicas.



Además, el servicio de **realidad aumentada** es una tecnología que permite proporcionar a los turistas (mediante su ejecución en dispositivos móviles) información en tiempo real sobre un punto característico de la provincia, un recurso o un servicio, directamente sobre el mismo, aportando una mayor información que la que nos aporta la realidad a través de los ojos del turista. La realidad aumentada funciona a través del acceso a toda la información de los recursos y servicios turísticos contenidos en el portal y *Geoportal*, pero de forma *geoposicionada* y directamente relacionada con el lugar o posición que ocupa un turista en un momento determinado.

Por ejemplo, si un turista se encontrara en un punto de interés turístico de la provincia puede ejecutar esta aplicación desde su móvil y apuntar con el móvil hacia el lugar que desee, en ese mismo instante el móvil le indicará qué es lo que puede ver alrededor del lugar donde se encuentra (el radio y la tipología de recursos y servicios, así como el número, son parámetros de búsqueda que el turista puede configurar fácilmente al acceder a la aplicación de realidad aumentada).

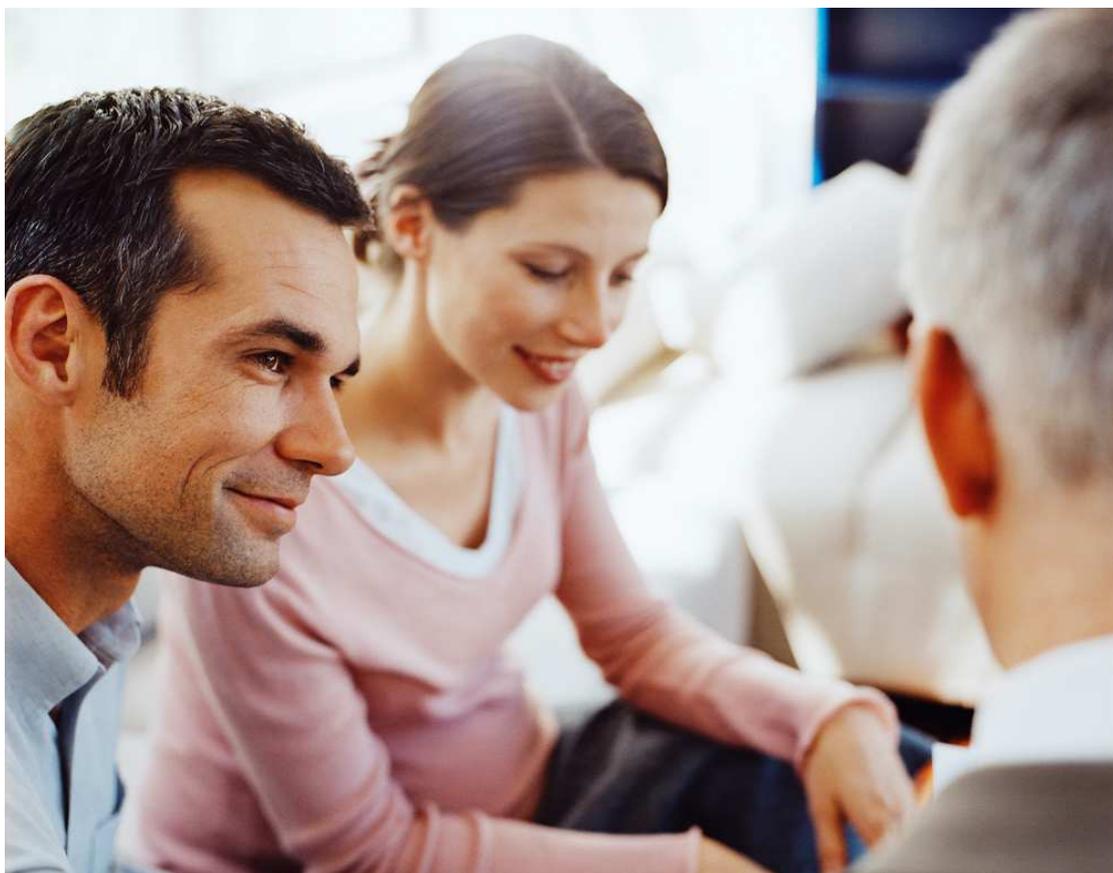
Se trata de una verdadera guía virtual de bolsillo. Desde esta aplicación se podrá acceder a toda la información relativa a los recursos, fotos, videos, información, horarios, precios, teléfono (con llamada directa), enlace a la web, contacto por mail, acceso a una audio guía y video guía, funcionalidad cómo llegar (a pie, en coche y en transporte público) y la visita virtual alrededor del punto que se va a visitar gracias a la tecnología de *Vista de Calle*. En definitiva un nuevo modelo de herramienta turística de gran valor durante la fase de viaje, pero es más, con gran valor durante las fases de previaje (inspiración y planificación) y postviaje (compartir).



4.2.4. La asistencia para la mejora de la competitividad del sector

El cuarto de los ejes clave del nuevo modelo de desarrollo turístico de la Provincia de Granada consiste en la asistencia profesionalizada y en la estrecha colaboración entre los agentes del sector turístico del destino que favorezcan la **gestión conjunta del destino** y **la mejora de la competitividad de las empresas y entidades turísticas** de la provincia. Esta prioridad estratégica se concreta en los siguientes ámbitos:

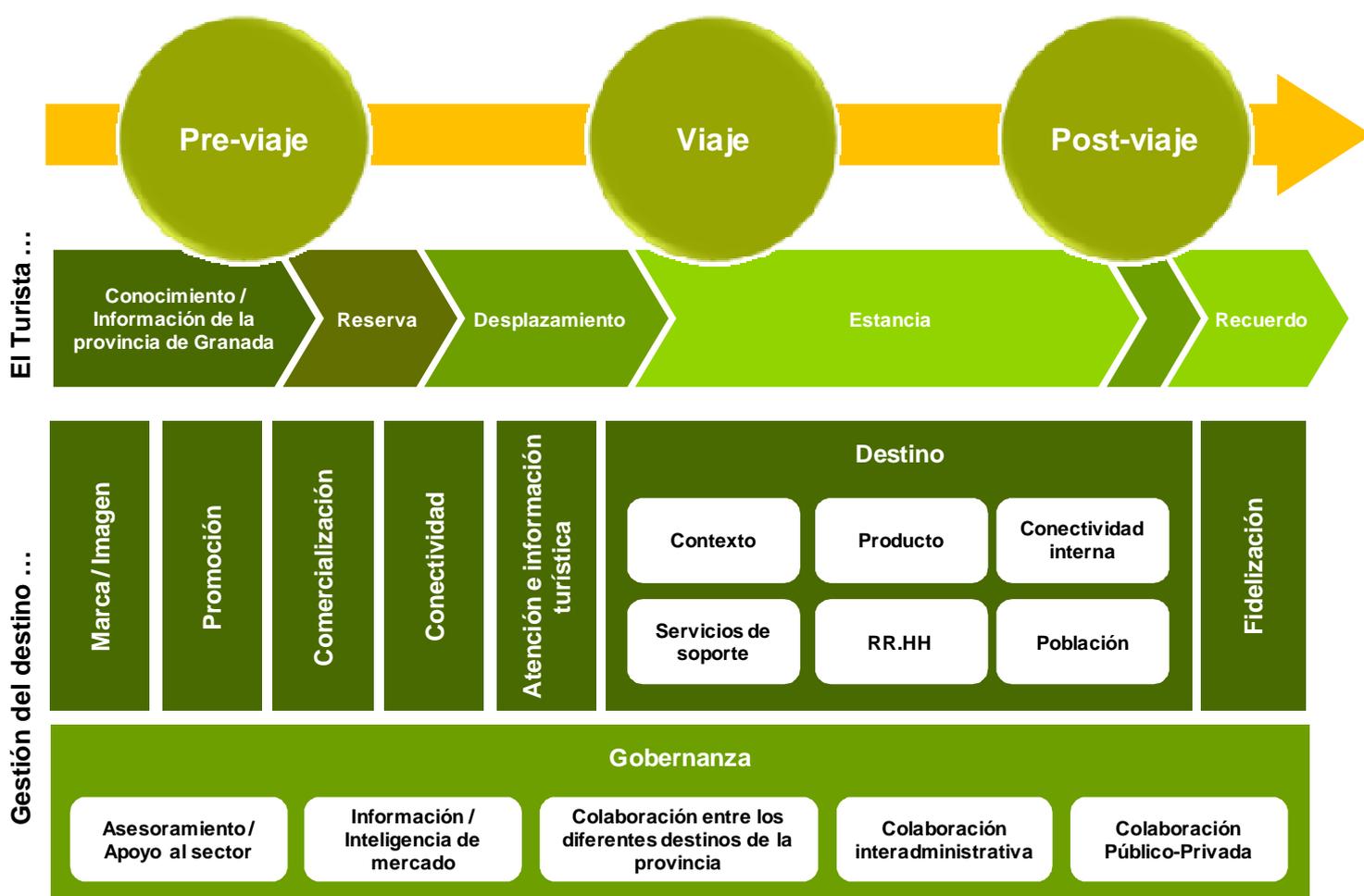
- El trabajo conjunto entre el sector turístico de la provincia y el Patronato Provincial de Turismo de la Provincia de Granada (este último como agente coordinador) para la planificación integral del destino turístico mediante la constitución de la Mesa del Turismo de la Provincia de Granada. Este instrumento, complementario al Consejo Rector, al Consejo Asesor y a los Foros Territoriales y Sectoriales, se plantea con el objetivo de dar seguimiento al *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*.
- El asesoramiento experto y continuado a las empresas y entidades turísticas del destino por parte del Patronato Provincial de Turismo de Granada, y el impulso y desarrollo de proyectos turísticos bajo la tutorización profesionalizada del mismo.
- El refuerzo de la actividad y las herramientas formativas (presenciales y no presenciales) dirigidas a los agentes del sector, así como de la labor formativa de universitarios en prácticas.
- La intensificación de la actividad que ha venido desarrollando el Observatorio Turístico de la Provincia de Granada como herramienta de investigación del mercado turístico y fuente de información de calidad para la toma de decisiones de los agentes del sector.



4.3. Líneas y programas de actuación

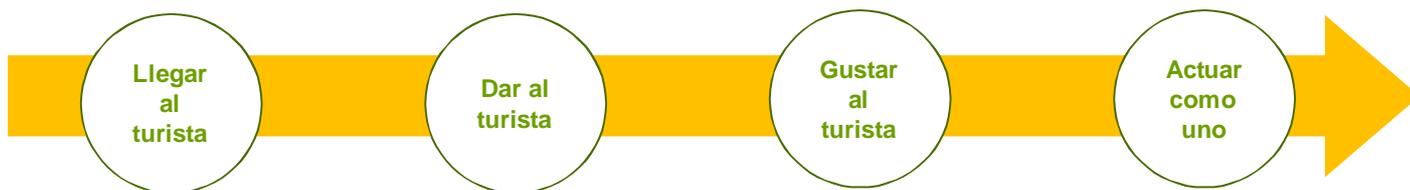
Para dar respuesta a los objetivos planteados en el *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015* se han planteado una serie de líneas de actuación que se concretan en un conjunto de programas, iniciativas o proyectos específicos. El correcto desarrollo de los mismos en los próximos años posibilitará la evolución del turismo granadino hacia la competitividad y la sostenibilidad medioambiental, económica y social del territorio como destino turístico.

Este conjunto de líneas y programas de actuación combina iniciativas de carácter novedoso con otras que se han venido desarrollando con éxito en el destino y que, por tanto deben reforzarse e impulsarse a futuro, así como iniciativas o proyectos específicos para la mejora de un producto turístico o de un ámbito del destino concreto, con aquellos otros de carácter transversal. No obstante, todos ellos actúan para la mejora de los diferentes elementos que forman la **cadena de valor del turismo** de la Provincia de Granada en las diferentes etapas de la ruta de consumo del turista.



A continuación, se relacionan las líneas y actuaciones concretas que conforman el *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*. Para la puesta en marcha de las acciones previstas deberá valorarse la posibilidad de realizar una reestructuración desde el punto de vista funcional de las áreas que conforman en la actualidad el Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011 – 2015



1.1. Implantación de la marca global del destino turístico Provincia de Granada	2.1. Producto y destino	3.1. El turista	4.1. Planificación integral del destino
1.2. Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico	2.2. Mejora de la accesibilidad y de la movilidad	3.2. El profesional turístico	4.2. Apoyo y colaboración con sector turístico de la provincia
1.3. Impulso de la actividad promocional online del destino turístico	2.3. Excelencia de la atención y de servicios del destino	3.3. Granadinos	4.3. Inteligencia de mercado
1.4. Gestión de la imagen y de la reputación del destino	2.4. Nuevo entorno		
1.5. Apoyo a la comercialización del destino turístico			



4.3.1. Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
	Programas y actuaciones
1.1.	Implantación de la marca global del destino turístico Provincia de Granada
1.1.1.	Diseño de la marca global del destino
1.1.2.	Definición del sistema de marcas “paraguas”
1.1.3.	Posicionamiento de la marca global del destino
1.1.4.	Top imágenes del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.1.	Priorización de mercados emisores para la actividad promocional
1.2.2.	Promoción y presencia en mercados origen: jornadas promocionales, campañas promocionales de destino y producto, y asistencia a ferias
1.2.3.	Promoción y comercialización directa con agentes del sector: bolsas de comercialización, acuerdos comerciales con intermediarios y participación en congresos
1.2.4.	Impulso de las acciones promocionales inversas: <i>fam</i> y <i>press trips</i>
1.2.5.	Acciones directas sobre el turista potencial en mercados origen
1.2.6.	Refuerzo de la presencia en publicaciones
1.2.7.	Programa de prescriptores – vinculación a la promoción del destino
1.2.8.	Hermanamiento con otros destinos turísticos internacionales
1.2.9.	Programa promocional interno
1.2.10.	Tematización temporal del destino
1.2.11.	Marketing colaborativo
1.2.11.	Priorización de los eventos de interés turístico
1.2.13.	Comunicación al sector de resultados de la actividad promocional
1.3.	Impulso de la actividad promocional online del destino turístico
1.3.1.	Creación de un equipo de promoción y comunicación online propio en el Patronato Provincial de Turismo
1.3.2.	Acción promocional y de comunicación online
1.3.3.	Evolución del portal turístico www.turgranada.es
1.3.4.	<i>Geoportal</i> del destino turístico Provincia de Granada
1.3.5.	Aplicaciones móviles y realidad aumentada

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino (continuación)
	Programas y actuaciones (continuación)
1.4.	Gestión de la comunicación, la imagen y la reputación del destino
1.4.1.	Programa de gestión de medios y extensión del servicio a medios de comunicación
1.4.2.	Impulso del <i>Publicity</i>
1.4.3.	Gestión de eventos críticos
1.5.	Apoyo a la comercialización del destino turístico
1.5.1.	Plataforma de comercialización de la oferta turística del destino
1.5.2.	Diseño y puesta en el mercado de productos turísticos en colaboración con otras entidades

4.3.2. Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
	Programas y actuaciones
2.1.	Producto y destino
2.1.1.	Diseño y desarrollo de clubes de producto propios
2.1.2.	Diseño y desarrollo de nuevos productos turísticos
2.1.3.	Catalogación de la oferta turística y difusión al sector
2.1.4.	Programa específico para la articulación de elementos tructores en el territorio:
	Granada y entorno: turismo de reuniones y congresos (<i>convention bureau</i> provincial)
	Costa Tropical: turismo de cruceros
	Alpujarra – Valle de Lecrín: enoturismo (red de bodegas)
	Sierra Nevada: Programa “Sierra Nevada Oriental”
	Poniente: “Villas árabes” o “La última frontera del Al-Andalus”
	Altiplanicies norgranadinas: club de producto del turismo troglodita
2.2.	Mejora de la accesibilidad y de la movilidad
2.2.1.	Conectividad exterior: reactivación del programa de captación de vuelos al Aeropuerto Federico García Lorca Granada - Jaén
2.2.2.	Conectividad interior: impulso de mejora de la red de carreteras secundarias
2.2.3.	Pacto para la unificación de la señalización turística del destino
2.2.4.	Promoción de la señalización de los principales puntos de interés turístico en las vías de alta capacidad
2.2.5.	Taxi - Tour
2.3.	Excelencia de la atención y de servicios del destino
2.3.1.	Información turística bluetooth
2.3.2.	<i>GeoPortales</i> en las oficinas de información turística
2.3.3.	Soporte de la red de información turística en zonas rurales
2.3.4.	Línea de <i>merchandising</i> propia del destino
2.4.	Nuevo entorno
2.4.1.	Impulso para la atracción de infraestructuras y servicios de ocio relevantes a la provincia

4.3.3. Actuar sobre todos: las personas

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Actuar sobre todos: las personas
	Programas y actuaciones
3.1.	El turista
3.1.1.	Consolidación del programa de gestión del turista insatisfecho
3.1.2.	Espacio virtual para compartir las experiencias del turista
3.1.3.	CRM y relación con el turista
3.1.4.	Programa de apoyo a la empresa turística para la adaptación de la información y la documentación al turista
3.2.	El profesional turístico
3.2.1.	Formación presencial para los profesionales del sector turístico
	Comercialización online y web 2.0.
	Información al turista
	Calidad en la prestación de servicios turísticos
	Atención al cliente – la cultura del detalle
	Emprendeduría e innovación en la empresa turística
	La oferta del destino turístico
	Marketing relacional y fidelización de clientes
	Colectivos específicos
Talleres prácticos del control de la calidad en establecimientos turísticos (cuestionarios de calidad, gestión de quejas y reclamaciones, cliente misterioso)	
3.2.2.	Formación no presencial para los profesionales del sector turístico
	Cursos de idiomas
	Manual de acogida del destino
3.2.3.	Ampliación de la colección de manuales de buenas prácticas
	Extensión de los <i>Fam trips</i> internos
3.3	Granadinos
3.3.1.	Campaña de sensibilización acerca de la importancia del turismo para el desarrollo económico de la provincia y de la correcta acogida del turista.

4.3.4. Gobernanza y apoyo al sector turístico

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
	Programas y actuaciones
4.1.	Planificación integral del destino
4.1.1.	Mesa del turismo de la Provincia de Granada para el seguimiento del Plan Global (entre gestor del <i>Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015</i>)
4.2.	Apoyo y colaboración con sector turístico de la provincia
4.2.1.	Asesoramiento técnico a municipios y empresas y tutorización de proyectos turísticos
4.2.2.	Plataforma / intranet para profesionales del sector turístico
4.2.3.	Extensión de la formación de alumnos en prácticas
4.3.	Inteligencia de mercado
4.3.1.	Ampliación del alcance y frecuencia de la investigación de mercados y de la actividad turística en la provincia
4.3.2.	Investigación online del turista potencial en mercados emisores
4.3.3.	Gestión del conocimiento del Patronato Provincial de Turismo de Granada
4.3.4.	Jornadas de empatía con mercados emisores
4.3.5.	Programa de divulgación de la inteligencia de mercado
4.3.6.	Cuadro de mando del turismo del destino Provincia de Granada

5. Plan operativo

El plan operativo para la implantación del *Plan Global de Turismo de la Provincia de Granada 2011-2015* se compone de tres elementos principales: la descripción detallada de los diferentes programas e iniciativas que componen el Plan, su calendarización y el diseño de las herramientas para el control y seguimiento del mismo.

5. Plan operativo

5.1. Descripción de los programas y actuaciones

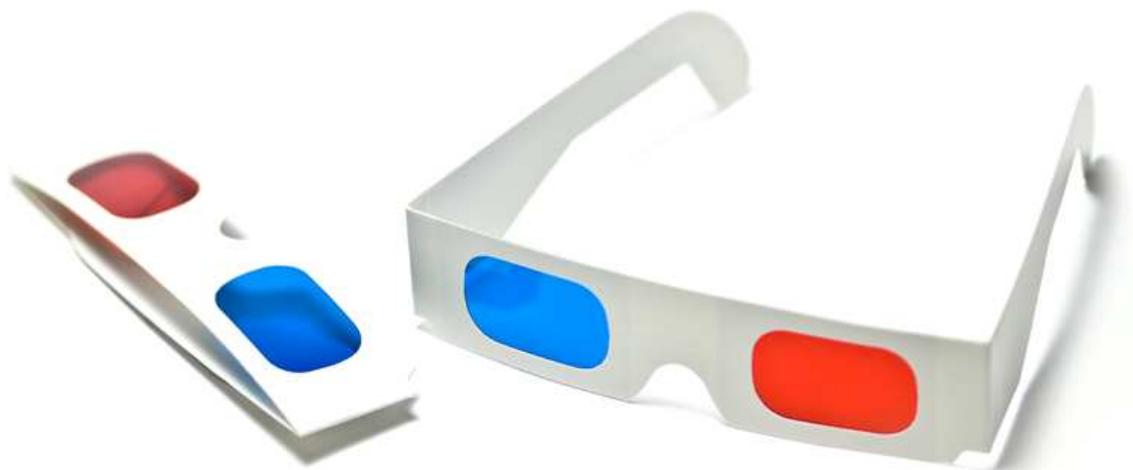
5.2. Calendario

5.3. Control y seguimiento del Plan



5.1. Descripción de los programas y actuaciones

En primer lugar, se ofrece una descripción detallada de los diferentes programas, proyectos o iniciativas en los que se concretan las cuatro líneas de actuación que conforman el *Plan Global de Turismo de la Provincia de Granada 2011-2015*. Para cada actuación se describe el objetivo principal perseguido, la descripción del proyecto, las fases o etapas necesarias para su consecución, el agente responsable de liderar el proyecto, el calendario previsto de implantación, así como la relación de los agentes involucrados en su desarrollo.



1.

Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.1.	Implantación de la marca global del destino turístico Provincia de Granada
1.1.1.	Diseño de la marca global del destino
1.1.2.	Definición del sistema de marcas "paraguas"
1.1.3.	Posicionamiento de la marca global del destino
Objetivo	Diseñar e implantar en la estrategia de comunicación y promoción de la Provincia de Granada una marca global del destino que contribuya a su posicionamiento en el mercado turístico.
Descripción del proyecto	<p>Una de las principales demandas del sector turístico granadino es contar con una marca destino que ayude a transmitir una imagen de calidad y de prestigio del destino, ya que se trata de una herramienta fundamental para la elección de un destino.</p> <p>El punto de partida es favorable, ya que el nombre "Granada" cuenta con gran reconocimiento en el mercado turístico, eje sobre el que no cabe duda debe desarrollarse la marca global junto con un componente conceptual que comunique al mercado la variedad de la oferta turística y la existencia de un territorio que va más allá de la capital provincial ("Experiencias muy diferentes en destinos cercanos", por ejemplo). En cuanto a las submarcas, se proponen "Granada monumental", "Granada nieve", "Granada Costa Tropical", "Granada interior, naturaleza y rural", "Granada aventura y deporte", "Granada Termal", "Granada MICE" y "Granada cruises" (a validar con el sector).</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Definición del concepto que pretende transmitir la marca global del destino, así como los valores y atributos de la misma (para ello se recomienda un proceso de consulta con agentes del sector y la realización de un concurso de ideas). Creación de la estructura de submarcas acorde a los objetivos estratégicos y de mercado del destino. Diseño gráfico de la marca y submarcas (alrededor del nombre "Granada"). Comunicación de la marca a través del área de comunicación del Patronato (rueda de prensa y notas de prensa). Posicionamiento de la marca (inclusión en las acciones promocionales, campañas, soportes, publicaciones, folletos, etc. del destino). Posicionamiento online de la marca (en función del concepto, valores y atributos asignados). Evaluación y control de la marca (medición de apariciones, grado de conocimiento en el mercado y del grado de aceptación).
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada.
Calendario	<p>Inicio: 3T 2011.</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Agencia especializada (conceptualización y diseño de marcas).</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.1.	Implantación de la marca del destino turístico Provincia de Granada
1.1.4.	Top imágenes del destino
Objetivo	Seleccionar un conjunto de imágenes para su utilización destacada en la acción promocional y de comunicación del destino acorde a la estrategia del destino y a la marca global establecida (estas imágenes preferentes deben servir de gancho para el mercado turístico - destacando los valores diferenciales del destino -, con una actividad activa en su empleo y promoción por los agentes del sector).
Descripción del proyecto	<p>El destino debe disponer un conjunto de imágenes de alto potencial y gran calidad que cuenten con empleo preferente por las administraciones turística y el sector turístico en general. Con esta actuación se pretende controlar de alguna manera la imagen que se difunde de la provincia, procurando comunicar aquellas imágenes que ofrezcan una visión global y atractiva del destino a la vez que de a entender al mercado la diversidad de la oferta turística existente en la provincia.</p> <p>La selección de imágenes es susceptible de ser revisada anualmente en función de los productos o recursos que se deseen potenciar o destacar de manera prioritaria.</p> <p>Este conjunto de imágenes deberá estar disponible para su uso por los profesionales turísticos de la provincia, comunicando la idoneidad de emplear la selección de imágenes propuesta de manera preferente.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de imágenes para la comunicación del destino con carácter general. • Selección de imágenes para la comunicación de los productos del destino (una imagen por producto). • Validación de las imágenes seleccionadas por el sector turístico granadino. • Difusión de las imágenes (puesta a disposición de los profesionales turísticos y del turista a través del portal del destino). • Revisión anual del banco de imágenes de manera consensuada con los agentes del sector.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada.
Calendario	<p>Inicio: 4T 2011.</p> <p>Duración: continua (con revisiones anuales en los 4T de cada ejercicio).</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Resto de agentes del sector y otras entidades que compartan material fotográfico.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.1.	Priorización de mercados emisores para la actividad promocional
Objetivo	Establecer una base de análisis acerca de la evolución del comportamiento de los mercados emisores de turistas nacionales e internacionales con el fin de identificar las oportunidades no cubiertas y las potenciales del mercado de cara a la actividad promocional.
Descripción del proyecto	<p>El desarrollo de esta actuación pretende trabajar la priorización de los mercados (y de los perfiles de turistas en función de la información estadística disponible) para su consideración en la planificación de la actividad promocional del destino.</p> <p>Para ello, se propone la recopilación y análisis estadístico de fuentes primarias y secundarias que permitan observar el comportamiento de cada mercado tanto en el contexto turístico global como en el caso concreto de Granada. Y sobre esta información, valorar las actuaciones promocionales realizadas en cada mercado en ejercicios anteriores con el objetivo final de orientar los esfuerzos en materia de promoción y comercialización en cada caso.</p> <p>Esta labor de análisis debe ser realizada tanto para los principales mercados emisores de turistas en la actualidad, como para otros mercados de carácter emergente que se prevea que puedan tener cierta significancia para el destino.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de fuentes estadísticas relativas a la demanda turística. • Elaboración de cuadros de síntesis con los principales resultados de cada mercado objeto de estudio (que incluyan las principales variables de demanda turística y las acciones promocionales realizadas por el destino en los ejercicios anteriores). • Proceso de debate y emisión de recomendaciones o propuestas para la orientación de la actividad promocional del destino para cada uno de los mercados considerados.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio.</p> <p>Duración: n.a.</p>
Otros agentes involucrados	Resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.2.	Promoción y presencia en mercados origen: <i>jornadas promocionales, campañas promocionales de destino y producto, y asistencia a ferias</i>
Objetivo	Planificar y ejecutar acciones promocionales en los mercados emisores de turistas hacia la provincia con presencia directa, dando continuidad a la labor actual (jornadas promocionales, campañas promocionales del destino y asistencia a ferias), y bajo criterios de eficiencia.
Descripción del proyecto	<p>El desarrollo de este grupo de herramientas de promoción y marketing del destino turístico, en la línea de la actividad que ha venido desarrollando el Departamento de Promoción del Patronato Provincial de Turismo de Granada a lo largo de los últimos años, es clave para los destinos turísticos en el contexto actual.</p> <p>Por tanto, el destino debe seguir trabajando en este ámbito intensificando la labor de priorización de mercados de acuerdo con la actuación anterior. No obstante, el éxito o máxima eficiencia de los esfuerzos (presupuestarios y de personal) realizados en este ámbito dependerán en gran medida de la planificación inicial (muy ligada a la inteligencia e investigación de mercados) y de la gestión de las relaciones y de los contactos generados en el desarrollo de las acciones.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de mercados prioritarios a los que dirigir este tipo de actuaciones y los productos turísticos a promocionar (esta labor debe plantearse con carácter anual en el momento de definición del plan de acción promocional). • Evaluación de áreas de oportunidad para el desarrollo de estas actuaciones promocionales de la mano de otras administraciones turísticas, y determinación de las acciones que deberá cubrir de manera autónoma el Patronato en función de la actividad de las otras administraciones. • Calendario de actuaciones para el desarrollo de las acciones y comunicación al sector turístico de la provincia. • Planificación de las labores y actividades pre-evento, durante el evento y post-evento habituales para el desarrollo de actuaciones promocionales. • Difusión de los resultados obtenidos por las herramientas implementadas (a nivel interno y externo).
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Otras administraciones turísticas responsables de la promoción del destino (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, Turespaña y Ayuntamientos).</p> <p>Las empresas del sector turístico granadino.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.3.	Promoción y comercialización directa con agentes del sector: <i>bolsas de comercialización, acuerdos comerciales con intermediarios y participación en congresos</i>
Objetivo	Planificar y ejecutar acciones promocionales y comercialización directa con agentes del sector turístico, dando continuidad a la labor actual (bolsas de comercialización, acuerdos comerciales con intermediarios y participación en congresos de empresas turísticas), y bajo criterios de eficiencia.
Descripción del proyecto	De la misma manera que en el caso de la actuación anterior, es fundamental para el destino continuar con la labor desarrollada desde hace tiempo por el Departamento de Promoción del Patronato Provincial de Turismo de Granada. Asimismo, el éxito o máxima eficiencia de los esfuerzos (presupuestarios y de personal) realizados para la ejecución de este tipo de actuaciones dependerá en gran medida de la planificación inicial (muy ligada a la inteligencia e investigación de mercados y a la priorización de los mismos), a la coherencia ente las empresas objetivo y los productos y servicios turísticos de la Provincia de Granada, y de la gestión de las relaciones y de los contactos generados en el desarrollo de las acciones (como en el caso anterior).
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de mercados y empresas intermediarias prioritarios a los que dirigir este tipo de actuaciones y los productos turísticos a promocionar (esta labor debe plantearse con carácter anual en el momento de definición del plan de acción promocional). • Evaluación de áreas de oportunidad para el desarrollo de estas actuaciones promocionales de la mano de otras administraciones turísticas, y determinación de las acciones que deberá cubrir de manera autónoma el Patronato en función de la actividad de las otras administraciones. • Identificación de las necesidades específicas de la empresa turística granadina para la comercialización de productos y servicios turísticos. • Calendario de actuaciones para el desarrollo de las acciones y comunicación al sector turístico de la provincia. • Planificación de las labores y actividades pre-evento, durante el evento y post-evento habituales para el desarrollo de actuaciones promocionales. • Difusión de los resultados obtenidos por las herramientas implementadas (a nivel interno y externo).
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Otras administraciones turísticas responsables de la promoción del destino (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, Turespaña y Ayuntamientos). Las empresas del sector turístico granadino. Empresas nacionales e internacionales intermediarias del sector turístico.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.4.	Impulso de las acciones promocionales inversas: <i>fam</i> y <i>press trips</i>
Objetivo	Planificar y ejecutar acciones promocionales de alto valor de prescripción en el mercado turístico y en el público en general, dando continuidad a la labor desarrollada hasta el momento (<i>fam</i> y <i>press trips</i>), y bajo criterios de eficiencia.
Descripción del proyecto	<p>Los <i>fam</i> y <i>press trips</i> son sin duda las herramientas de promoción y comunicación más valoradas por el sector turístico granadino ya que en muchas ocasiones los agentes manifiestan el impacto directo en sus negocios o territorio de los esfuerzos y colaboraciones realizadas para el desarrollo de este tipo de actuaciones.</p> <p>La labor del Patronato Provincial de Turismo de Granada es cada vez más intensa en este ámbito, mostrándose cada vez más una tendencia a la especialización por producto para la ejecución de <i>fam</i> y <i>press trips</i>, tónica que se prevé que marcará su desarrollo en los próximos años.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de mercados prioritarios a los que dirigir este tipo de actuaciones y los productos turísticos a promocionar (esta labor debe plantearse con carácter anual en el momento de definición del plan de acción promocional -en la medida de la posible-, ya que para este tipo de actuación la planificación a medio plazo es difícil en la mayoría de los casos). • Evaluación de áreas de oportunidad para el desarrollo de estas actuaciones promocionales de la mano de otras administraciones turísticas, y determinación de las acciones que deberá cubrir de manera autónoma el Patronato en función de la actividad de las otras administraciones. • Calendario de actuaciones para el desarrollo de las acciones y comunicación al sector turístico de la provincia. • Búsqueda de empresas colaboradoras para la asistencia de los periodistas o agentes de viaje en destino. • Planificación de las labores y actividades pre-evento, durante el evento y post-evento habituales para el desarrollo de actuaciones promocionales. • Difusión de los resultados obtenidos por las herramientas implementadas (a nivel interno y externo).
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación-en la medida de lo posible-). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	<p>Otras administraciones turísticas responsables de la promoción del destino (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, Turespaña y Ayuntamientos).</p> <p>Las empresas del sector turístico granadino.</p> <p>Empresas nacionales e internacionales intermediarias del sector turístico y medios de comunicación.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.5.	Acciones directas sobre el turista potencial en mercados origen
Objetivo	Ampliar la actividad promocional directa en el turista potencial de la provincia a través del despliegue de la oferta turística granadina en su lugar de origen.
Descripción del proyecto	<p>Como complemento a las acciones directas sobre el turista potencial en mercados origen que viene desarrollando en la actividad el Patronato Provincial de Turismo de Granada, se propone la realización de una jornada o actuación propia del Patronato en lugares representativos de ciudades con un mercado potencial significativo. Se trata de llamar la atención e invitar a los habitantes (y turistas también) de una ciudad a conocer la oferta de la Provincia de Granada a través de la realización de actividades y de la degustación de productos agroalimentarios. Este tipo de actuaciones suele tener un gran impacto en los medios de comunicación locales.</p> <p>Para ello, se propone la presencia de una carpa o recinto descubierto en zonas de alto tránsito de las ciudades los fines de semana, con el objetivo que la acción que desarrolle la Provincia de Granada se convierta en sí misma en un reclamo de ocio durante el fin de semana para la población local.</p> <p>Este tipo de actuación permite (bajo el reclamo de la degustación de bebida y comida) dar a conocer la oferta turística, los productos agroalimentarios, actividades a realizar en el destino, actuaciones en directo, así como distribuir material promocional y atender consultas acerca del destino.</p> <p>Por razones de inversión y por la naturaleza del público objetivo, se realizaría una jornada de este tipo cada año en grandes capitales españolas (Madrid, Barcelona, Valencia y Murcia, por ejemplo).</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección ciudades objetivo (se tendrá en cuenta el comportamiento de la demanda de cada mercado origen). • Búsqueda de empresas e instituciones colaboradoras para el desarrollo de la actuación. • Planificación de las labores y actividades pre-evento (con una convocatoria masiva a medios de comunicación), durante el evento y post-evento habituales para el desarrollo de actuaciones promocionales. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción, Departamento de Comunicación y Departamento de Información Turística).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: 2T ó 3T de cada ejercicio (antes de la campaña de verano o justo después para incentivar los viajes en los puentes y Navidad).</p>
Otros agentes involucrados	<p>Ayuntamientos de las ciudades objetivo (cesión/alquiler de espacios).</p> <p>Empresas turísticas y no turísticas granadina que deseen participar en la acción.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.6.	Refuerzo de la presencia en publicaciones
Objetivo	Reforzar la realización de campañas publicitarias en publicaciones especializadas en turismo, prensa profesional turística y suplementos de viaje de publicaciones de información general, tanto nacionales como internacionales.
Descripción del proyecto	<p>La inserción de anuncios en medios de comunicación impresos es otra de las herramientas de promoción de destinos turísticos que permiten llegar a un número significativo de turistas potenciales.</p> <p>Este tipo de campañas deben ser también valoradas como un vehículo para reforzar las relaciones del destino con los medios de comunicación que permita, en mayor o menor medida, al trato preferente en el tratamiento de la información del destino en la elaboración de reportajes o artículos, una colaboración más estrecha con los periodistas, así como favorecer la actividad de <i>publicity</i> del destino.</p> <p>Asimismo, se recomienda explorar la posibilidad de realizar este tipo de inserciones en colaboración con otras entidades (por ejemplo, Ayuntamientos, Mancomunidades de Municipios o empresas de la provincia) a las que les interese promocionar un producto o servicio turístico concreto (contribuyendo también a la financiación de la campaña).</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de medios de comunicación nacionales e internaciones atendiendo a criterios de difusión, público objetivo y coste de la inserción. • Negociación de tarifas y del espacio en las publicaciones. • Planificación de la campaña promocional en medios impresos: conceptos y productos del destino a comunicar. • Búsqueda de empresas y administraciones turísticas colaboradoras para el desarrollo de la actuación. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos (estimación del coste por lector).
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Medios de comunicación.</p> <p>Otras administraciones turísticas o empresas granadinas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.7.	Programa de prescriptores – vinculación a la promoción del destino
Objetivo	Soportar la actividad promocional del destino Provincia de Granada a través de la vinculación de la imagen de personajes notorios a la provincia y de la atracción de personales de reconocimiento en el contexto internacional.
Descripción del proyecto	<p>Esta actividad de soporte de las labores de marketing y promoción del destino se enfoca mediante dos actuaciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera, enfocada al mercado nacional fundamentalmente, consiste en la identificación de un personaje notorio y reconocido que haya nacido, sea residentes o mantenga algún vínculo especial con la provincia con el objetivo de asociar su imagen a determinadas acciones de comunicación del destino, así como para que contribuya a reforzar el posicionamiento y el conocimiento del destino a través de sus intervenciones y comparecencias públicas. • Y la segunda, enfocada principalmente al mercado internacional, se centra en la atracción de parejas políticas o personalidades de gran notoriedad en el mundo para que visiten la provincia en sus vacaciones. La llegada de personalidades a Granada supone sin duda la mejor vía para que el destino aparezca en los medios de comunicación, habiéndose demostrado una repercusión mediática de valor incalculable. No obstante, la atracción de estos perfiles requiere una actividad de relaciones públicas y una alta implicación a nivel institucional.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de agentes que colaboren en la atracción de personalidades. • Identificación de personalidad de potencial interés. • Gestión protocolaria, invitación y organización de la colaboración o visita. • Gestión de la comunicación específica (previa al viaje, durante la estancia y posterior al viaje). • Soporte al desarrollo de la visita o a la colaboración. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Instituciones públicas.</p> <p>Personalidades destacadas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.8.	Hermanamiento con otros destinos turísticos internacionales
Objetivo	Establecer acuerdos de colaboración en el ámbito promocional con otros destinos turísticos internacionales para el desarrollo de actuaciones promocionales en origen.
Descripción del proyecto	<p>Con el objetivo de realizar acciones de promoción y marketing del destino turístico enfocadas a mercados concretos con potencial de generar flujos turísticos importantes, se considera de interés establecer acuerdos de colaboración con otras entidades responsables de la promoción de destinos internacionales con intereses comunes en este ámbito.</p> <p>En este sentido, propone identificar territorios interesantes para la Provincia de Granada para realizar este “hermanamiento” (por ejemplo, aquellas ciudades y regiones europeas que cuenten en la actualidad o en un futuro próximo con conexiones aéreas directas con el Aeropuerto Federico García Lorca Granada-Jaén).</p> <p>Esta colaboración debe basarse en un protocolo de actuación que contemple acciones de diversa naturaleza (asesoramiento e intermediación con agentes locales para inserciones publicitarias, intercambio o cesión de soportes promocionales, realización de campañas promocionales conjuntas, etc.).</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las ciudades y regiones de potencial interés. • Elaboración de un catálogo de servicios y propuestas de colaboración a ofrecer a otras entidades. • Ofrecimiento formal para el establecimiento de una colaboración e intercambio de expectativas y necesidades concretas. • Redacción y firma de los convenios de colaboración (sobre un protocolo de actuación preestablecido). • Organización, ejecución y supervisión de las actuaciones comprometidas. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	<p>Inicio: 4T 2011 y 1T 2012 (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Otras entidades responsables de la gestión de destinos turísticos.</p> <p>Otras empresas e instituciones turísticas de la provincia.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.9.	Programa promocional interno
Objetivo	Realizar acciones promocionales concretas dirigidas a los residentes en la Provincia de Granada con el objetivo de impulsar y promover los desplazamientos turísticos internos en la provincia.
Descripción del proyecto	<p>La población de la Provincia de Granada (más de 900.000 habitantes) debe ser vista también como un público objetivo de la estrategia promocional del destino. Por ello, se propone la realización de acciones de promoción y comunicación diseñadas específicamente para este colectivo procurando una alta penetración a un coste moderado. Esta acción promocional puede basarse en dos soportes principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación locales: periódicos de información general, periódicos universitarios, etc. • Otros soportes en servicios públicos del destino: portales institucionales (Ayuntamientos, Diputación, etc.), centros administrativos, educativos, sanitarios, etc. <p>El mensaje a transmitir debe buscar dar a conocer la oferta completa de su provincia a los granadinos a través de soportes para los que este grupo de población sea el principal destinataria y, que a través de cesiones y acuerdos de colaboración, su coste sea moderado. Para lograr un mayor impacto de este tipo de actuaciones, se recomienda su realización espaciada en el tiempo para no saturar al público objetivo y lograr. Se estima que una campaña de esta naturaleza cada dos años es suficiente y eficaz.</p> <p>Por otro lado, como acción complementaria, se propone realizar una campaña cada ejercicio de un mes de duración en verano en la que la <u>oficina de información turística móvil</u> recorra aquellos municipios en los que se detecte un número importante de emigrantes granadinos que regresan a su pueblo para pasar sus vacaciones, con el objetivo de fomentar sus desplazamientos turísticos por la provincia.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de los mensajes de comunicación. • Identificación de soportes y petición para el uso o la cesión de los mismos. • Planificación y ejecución de las campañas promocionales. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	Inicio: 3T y 4 T de 2012, y 3T y 4 T de 2013 (planificación). Duración: 1T y 2 T de 2013 Y 1T y 2 T de 2015.
Otros agentes involucrados	Servicios públicos de la Provincia de Granada. Empresas e instituciones turísticas granadinas. Medios de comunicación locales.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.10.	Tematización temporal del destino
Objetivo	Comunicar al mercado turístico un nuevo atractivo cada temporada con el objetivo último de ofrecer una oferta turística innovadora y diferenciadora sin necesidad de generar nuevas infraestructuras o servicios turísticos.
Descripción del proyecto	<p>Esta actuación consiste en tematizar el destino turístico potenciando o promocionando durante un período de tiempo determinado una tipología de recursos concreta ya existente en el destino (preferiblemente que refleje valores o recursos propios y diferenciadores de la provincia).</p> <p>Esta tematización del destino Provincia de Granada puede organizarse de dos maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por años temáticos (por ejemplo, “año de los museos granadinos”, “año de los balnearios y los baños”, etc.). • Por temporadas (por ejemplo, “Navidad en Granada”, “Invierno Tropical”, “Sierra Nevada en verano”, etc.), modalidad más enfocada a promover la desestacionalización del destino. <p>Este hilo temático da la oportunidad a las empresas turísticas de la provincia a colaborar en su promoción a través de paquetes o promociones específicas propias que permitan ampliar su catálogo de servicios.</p> <p>No obstante, es importante señalar que no se debe saturar al mercado de tematizaciones temporales del destino, no haciendo coincidir dos o más en un mismo período (por ejemplo, una de carácter anual y otra de temporada).</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de hilos temáticos del destino. • Selección y validación de los hilos temáticos en colaboración con los agentes del sector turístico granadino. • Comunicación de los hilos temáticos: el portal turístico del destino debe ser la vía de comunicación principal (con una referencia en un lugar destacado), siendo soportada esta comunicación a través de acciones de <i>publicity</i>, presencia de cartelera en las oficinas de información turística y, según los casos, acciones promocionales concretas. • Planificación y ejecución de las campañas promocionales. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.11.	Marketing colaborativo
Objetivo	Explorar nuevas formas de promoción y comunicación del destino turístico a través de soportes poco habituales para la comunicación turística con el fin de mejorar la notoriedad del destino y servicios o productos turísticos, según los casos.
Descripción del proyecto	<p>Para ello, se propone la inserción publicitaria de la marca del destino por un lado, y sus servicios y productos turísticos, por el otro, en los siguientes soportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de la marca del destino, se recomienda su difusión en los envases de productos fabricados en la provincia y que de alguna manera el consumidor pueda identificarlos como el destino con el fin de incrementar su notoriedad (por ejemplo, en las botellas de agua Lanjarón, en los envases de los productos Puleva o del caviar de Riofrío). En este caso, sólo se recomienda incluir la marca del destino, sin mensajes publicitarios extensos ni centrados en un producto turístico concreto de la provincia. • Y para el caso de productos o servicios específicos del destino, se considera adecuado para darles una mayor difusión su inclusión en los taxis de la provincia (tanto en las publicaciones de las que el colectivo disponga en el vehículo para el cliente, como en lugares en el interior del taxi para los que se cree un soporte específico –por ejemplo, la parte posterior de los reposacabezas). Esta acción intenta fomentar principalmente los viajes internos en la provincia por parte de aquellos turistas que visitan la ciudad de Granada o, al menos, dar a conocer otras posibilidades del destino de cara a futuros viajes.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de acuerdos de colaboración y/o contratos con las empresas o entidades objetivo. • Planificación y ejecución de las campañas promocionales. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	Inicio: 4T de cada ejercicio a partir de 2012 (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Empresas de referencia cuya imagen o productos se asocien a la Provincia de Granada. Taxis.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.12.	Priorización de eventos de interés turístico
Objetivo	Seleccionar para su posterior difusión y promoción con un carácter preferente aquellos eventos o acontecimientos que se desarrollen en la Provincia de Granada que cuenten con un notable potencial de atracción turística.
Descripción del proyecto	<p>Esta actuación persigue diferenciar y poner en valor únicamente aquellos eventos, festivales, celebraciones o actos que tengan lugar en cualquier municipio de la provincia que sean susceptibles de generar interés en el mercado turístico.</p> <p>Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los destinos a la hora de promocionar su calendario de eventos es la sobreoferta que comunican, en ocasiones sin un orden establecido, y sin diferenciar entre aquellos eventos que deber ser promocionados al turista y los que no.</p> <p>Evidentemente, una amplia oferta cultural y de eventos es un punto positivo para el destino. Sin embargo, una excesiva información puede confundir al turista, especialmente al internacional, que puede no conocer nuestras tradiciones y en qué consiste cada evento según su naturaleza.</p> <p>Por todo ello (y sin que dejen de relacionarse la lista completa de eventos y festivales de la provincia), se propone la selección de aquellos eventos de mayor potencial turístico (dos o tres por mes) para que sean promocionados de manera preferente en el portal turístico, encontrándose en los principales idiomas de los mercados emisores una breve referencia de cada uno de ellos.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los eventos y celebraciones de alto potencial turístico de la Provincia de Granada. • Validación y consenso con representantes del sector turístico granadino. • Traducción de las descripciones de los eventos. • Difusión a través del portal turístico del destino.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.2.	Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico
1.2.13.	Comunicación al sector de los resultados de la actividad promocional
Objetivo	Dar a conocer a los agentes del sector turístico de la Provincia de Granada los esfuerzos realizados para la promoción del destino y los resultados obtenidos, permitiendo a los mismos intercambiar con el equipo del Patronato sus impresiones al respecto.
Descripción del proyecto	<p>Lógicamente, el desarrollo de esta actuación exige la elaboración de un documento en el que se plasme de manera resumida y esquemática las actuaciones promocionales realizadas pero indicando sus resultados (número de visitantes de la feria, número de contactos generados, impactos en medios de comunicación, público objetivo alcanzado, evolución del número de visitas al portal, etc.), todo ello segmentado, en la medida de lo posible por mercado y producto promocionado.</p> <p>En definitiva, se trata de resumir pero con resultados concretos los informes y la documentación que se genera una vez concluida una actuación promocional con el objetivo de disponer de una síntesis en la que se pueda ver y comparara los mercados en los que se ha estado presentado presente, los resultados obtenidos, y su evolución (a partir del momento del que dispongan de datos que hagan posible la comparación).</p> <p>Este documento de trabajo se elabora con el objetivo de ser valorado a alto nivel por los agentes del sector turístico granadino para conocer sus impresiones y recoger sus recomendaciones acerca de mercados no cubiertos de manera suficiente, herramientas poco desarrolladas, etc.</p> <p>Asimismo, deberá estudiarse la posibilidad de difundir al sector turístico granadino en general el documento elaborado o un extracto del mismo a través de las herramientas de divulgación al sector previstas en la <i>Plan Global</i>.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la información clave a incluir en el documento. • Redacción del documento y de un apartado de conclusiones. • Presentación y contraste con una representación del sector turístico granadino. • Difusión de los resultados.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia y Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: 1T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: 2T de cada ejercicio (la elaboración y difusión de la información).</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>El resto de empresas e instituciones turísticas de la provincia.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.3.	Impulso de la actividad promocional online del destino turístico
1.3.1.	Creación de un equipo de promoción y comunicación online propio en el Patronato Provincial de Turismo de Granada
Objetivo	Crear una unidad especializada en comunicación y promoción online que de soporte con un carácter transversal al resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada involucradas en este ámbito de actividad.
Descripción del proyecto	<p>El equipo de promoción online del Patronato tendrá a su cargo las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición y ejecución de la estrategia de comunicación, promoción e información online del destino. • Diseño y ejecución de campañas online. • Presencia y gestión del destino en redes sociales. • Diseño y ejecución de campañas en redes sociales. • Monitorización de las conversaciones en la red y comunicación al resto de áreas del Patronato. • Video marketing (canales de video). • Seguimiento y análisis de la notoriedad y la presencia del destino en Internet. • Mobile marketing. • Soporte, formación y colaboración con el resto áreas del Patronato. • Gestión del portal turístico de la provincia. • Gestión del posicionamiento y visibilidad del portal. • CRM y marketing directo. • Etc.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una unidad especializada en promoción y comunicación online integrado con los actuales Departamentos de Promoción y Comunicación que disponga de los siguientes perfiles: responsable de la estrategia online del destino, <i>community manager</i>, y moderadores y dinamizadores. • Inicio de la actividad de la unidad de promoción y comunicación online.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	Inicio: 3 y 4 T de 2011 (planificación y contratación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Centros universitarios.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.3.	Impulso de la actividad promocional online del destino turístico
1.3.2.	Acción promocional y de comunicación online
Objetivo	Incorporar en la actividad de promoción y comunicación habitual del Patronato Provincial de Turismo de Granada el desarrollo de una línea de trabajo online.
Descripción del proyecto	<p>Es innegable que las acciones de promoción y comunicación en Internet deben formar parte activa de las estrategias de las entidades responsables de la gestión de destinos turísticos.</p> <p>Este tipo de actuaciones deben integrarse en las labores de planificación del resto de actuaciones promocionales del destino (a pesar de que permiten una mayor flexibilidad e inmediatez en su desarrollo).</p> <p>En cuanto a la naturaleza de las actuaciones en este ámbito, señalar las áreas de actuación prioritarias que deben incluir acciones más allá de la mera presencia en redes sociales o el desarrollo de campañas en Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de campañas de promoción y comunicación online y en redes sociales. • Gestión de la información del portal turístico del destino. • Gestión del turista / fidelización (CRM).
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de mercados prioritarios a los que dirigir este tipo de actuaciones y los productos turísticos a promocionar (esta labor debe plantearse con carácter anual en el momento de definición del plan de acción promocional, de igual forma que para el resto de actuaciones promocionales). • Evaluación de áreas de oportunidad para el desarrollo de estas actuaciones promocionales de la mano de otras administraciones turísticas, y determinación de las acciones que deberá cubrir de manera autónoma el Patronato en función de la actividad de las otras administraciones. • Calendario de actuaciones para el desarrollo de las acciones online. • Análisis de los resultados obtenidos por las acciones online y su difusión (a nivel interno y externo).
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Redes sociales, espacios webs, etc.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.3.	Impulso de la actividad promocional online del destino turístico
1.3.3.	Evolución del portal turístico www.turgranada.es
Objetivo	Consolidar el portal turístico www.turgranada.es como una verdadera referencia del destino en la información, comunicación y comercialización de los productos y servicios, tanto para el turista (en la etapa previa al viaje, durante el viaje y una vez finalizado el viaje) y los profesionales del sector turístico.
Descripción del proyecto	<p>A continuación, se relacionan los principales servicios y funcionalidades del nuevo portal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposición de la información turística de acuerdo al perfil del usuario, a las etapas del viaje y a los productos turísticos del destino. • Guía personalizada del viaje. • Integración en redes sociales. • Blogs especializados. • Rutas y visitas virtuales. • Recursos multimedia: fotografías, videos, podcasts, publicaciones, etc. • Sistema de registro de usuario para la prestación de servicios. • Plataforma para el intercambio de información y material por parte de los usuarios. • Apartado para profesionales del sector. • Etc.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización del nuevo portal y diseño funcional de las aplicaciones y herramientas que lo integren. • Selección de una solución y un proveedor tecnológico. • Implantación y desarrollo de la solución tecnológica seleccionada. • Puesta en marcha del nuevo portal. • Gestión y mantenimiento del nuevo portal.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	<p>Inicio: 2012 (planificación, conceptualización, desarrollo y puesta en marcha).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Equipo externo experto en la conceptualización y definición funcional de portales turísticos.</p> <p>Empresas proveedoras de soluciones tecnológicas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.3.	Impulso de la actividad promocional online del destino turístico
1.3.4.	Geoportal del destino turístico Provincia de Granada
Objetivo	Proporcionar al destino una herramienta innovadora que permita organizar la oferta de recursos turísticos, así como de productos y servicios, de la Provincia de Granada que contribuya a la diferenciación de labor de información, comunicación y promoción del destino con la ayuda de tecnologías de última generación.
Descripción del proyecto	<p>Una vez implantada la nueva versión del portal www.turgranada.es se propone el inicio del proyecto de <i>geoportal</i> como una herramienta adicional a éste que ofrezca un conjunto de servicios al usuario para el entendimiento del destino, la organización de su viaje y la gestión de los productos y servicios turística de la provincia desde una única plataforma.</p> <p>El <i>geoportal</i> aportará a los servicios de información y promoción turística un nuevo modelo de visualización de la información que permita al turista navegar por el destino accediendo a la información que se determine de los recursos, productos y servicios del destino gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geoposicionamiento integral de la oferta turística de la provincia. • Sistemas de planificación en tiempo real. • Herramientas para la creación y cálculo de rutas. • Visitas virtuales a través de representaciones 3D. • Vista de calle o a “vuelo de pájaro”. • Integración de información procedente de otras páginas web o redes sociales. • Etc.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño funcional de los servicios y aplicaciones del <i>geoportal</i> (capas a integrar en el mismo). • Selección de una solución y un proveedor tecnológico. • Implantación y desarrollo de la solución tecnológica seleccionada. • Puesta en marcha del <i>geoportal</i>. • Gestión y mantenimiento del <i>geoportal</i>.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	Inicio: 1T, 2T y 3T de 2013 (planificación y puesta en marcha). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Equipo externo experto en la concepción y definición funcional de <i>geoportales</i> . Empresas proveedoras de soluciones tecnológicas.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.3.	Impulso de la actividad promocional online del destino turístico
1.3.5.	Aplicaciones móviles y realidad aumentada
Objetivo	Dar al turista un conjunto de servicios y desarrollo de alto nivel tecnológico adaptados a todos los terminales móviles existentes en el mercado con el objetivo de facilitar el acceso a la información del destino turístico en tiempo real y desde cualquier sitio.
Descripción del proyecto	Estas aplicaciones que se proponen se concretan en tres desarrollos concretos: <ul style="list-style-type: none"> • Una nueva versión del nuevo portal www.turgranada.es y del <i>geoportal</i> compatible con <i>SmartPhones</i> en sus diferentes versiones, así como el desarrollo de una herramienta para la destacar de los contenidos del portal y del <i>geoportal</i> al móvil del turista. • Una versión adaptada a terminales <i>Tablet</i> en las diferentes versiones existentes en el mercado. • Una tecnología específica de realidad aumentada que permita al usuario o turista ejecutar en sus dispositivos móviles información en tiempo real sobre un punto característico de la provincia, un recurso o un servicio, directamente sobre el mismo, aportando una mayor información que la que nos aporta la realidad a través de los ojos del turista.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño funcional de los servicios y aplicaciones móviles y de realidad aumentada. • Selección de una solución y un proveedor tecnológico. • Implantación y desarrollo de las soluciones tecnológicas seleccionadas. • Puesta en marcha de las aplicaciones móviles y de realidad aumentada. • Gestión y mantenimiento de las aplicaciones móviles y de realidad aumentada.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	Inicio: 1T, 2T y 3T de 2013 (planificación y puesta en marcha). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Equipo externo experto en la conceptualización y definición funcional de las herramientas. Empresas proveedoras de soluciones tecnológicas.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.4.	Gestión de la comunicación, la imagen y la reputación del destino
1.4.1.	Programa de gestión de medios y extensión del servicio a medios de comunicación
1.4.2.	Impulso del <i>Publicity</i>
1.4.3.	Gestión de eventos críticos
Objetivo	Ampliar los servicios relativos a la comunicación del destino turístico que en la actualidad desarrolla el Patronato Provincial de Turismo de Granada con el fin último de realizar una gestión global y más eficiente la imagen y el posicionamiento del destino en los medios de comunicación.
Descripción del proyecto	<p>Los servicios para la gestión de la comunicación del destino a desarrollar en el futuro pueden estructurarse en tres grandes líneas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En primer lugar, la continuidad de los servicios prestados hasta el momento haciendo mayor hincapié en la comunicación de los resultados obtenidos: comunicación de carácter institucional, <i>pressclipping</i>, comunicación promocional activa en medios de comunicación nacionales e internacionales, producción de material informativo y creatividad gráfica, gestión de recursos audiovisuales, elaboración de contenidos para guías de viaje, etc. • La intensificación de la actividad de <i>publicity</i> soportada en la acción de refuerzo de la presencia en publicaciones previsto en el presente Plan (a través de la inserción de campañas de promoción en los medios de comunicación objetivo). • El establecimiento de un protocolo de actuación para la gestión de eventos críticos que consiste fundamentalmente en localizar y tener contacto con los agentes clave que intervienen en el proceso de comunicación con los medios según los casos (Dirección General de Protección Civil del Ministerio del Interior, Policía Nacional, Guardia Civil, Dirección General de Tráfico, etc.). El objetivo es trabajar con los portavoces de estos cuerpos para que el Patronato conozca en un primer momento la existencia de incidentes de cierta relevancia y planifique conjuntamente la información que se proporcione a los medios para no dañar a la imagen del destino innecesariamente.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y establecimiento de acuerdos de colaboración con los agentes objetivo. • Planificación y ejecución del resto de las acciones de comunicación y de la actividad de <i>publicity</i>. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Comunicación).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Medios de comunicación.</p> <p>Agentes clave en la gestión de eventos críticos.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.5.	Apoyo a la comercialización del destino turístico
1.5.1.	Plataforma de comercialización de la oferta turística del destino
Objetivo	Proporcionar al turista una plataforma de comercialización online integrada en el portal del destino turístico que le permita acceder, reservar y/o adquirir directamente al usuario los productos y servicios del destino (alojamiento turístico, billetes de transporte, restauración, entradas, etc.).
Descripción del proyecto	<p>Este tipo de herramientas contribuyen de manera decidida a la materialización del interés de un usuario del portal o turista del portal en una compra o reserva efectiva, difuminando así los riesgos que supone que el usuario consulte precios o realice compras o reservas en otros portales (de cadenas hoteleras, agencias online, etc.) en los que puede encontrar la oferta y promociones de otros destinos.</p> <p>Asimismo, una plataforma de comercialización online proporciona a todos los empresarios del destino una herramienta que soporte la comercialización de sus productos y servicios en igualdad de condiciones. Además, puede suponer ingresos para la entidad responsable del portal gracias a la venta online de productos o publicaciones propias.</p> <p>El principal obstáculo o decisión a tomar en este sentido es el modelo de gestión de la plataforma, existiendo cuatro posibles soluciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de una plataforma de comercialización propia. • El desarrollo de una variación o segmentación de una plataforma a nivel destino más amplia (por ejemplo, en el momento que Andalucía cuente con una plataforma de comercialización propia). • El desarrollo de manera conjunta con una asociación o federación del sector. • La integración directa en el portal de una plataforma existente desarrollada por una asociación o federación de empresas turísticas.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del modelo de desarrollo de la plataforma (en función de su viabilidad y oportunidad). • Selección de una solución y un proveedor tecnológico. • Implantación y desarrollo de la solución tecnológica seleccionada. • Gestión y mantenimiento de la plataforma.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia).
Calendario	<p>Inicio: 1T y 2T de 2013 (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Las empresas turísticas de la provincia.</p> <p>Empresas proveedoras de soluciones tecnológicas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino
1.5.	Apoyo a la comercialización del destino turístico
1.5.2.	Diseño y puesta en marcha de productos turísticos en colaboración con otras entidades
Objetivo	Continuar impulsando desde el Patronato Provincial de Turismo de Granada la actividad de comercialización y promoción del destino a través de la creación de productos turísticos en colaboración con empresas del sector y otras administraciones.
Descripción del proyecto	<p>Esta actividad consiste en la cofinanciación de actuaciones para la promoción y comercialización de productos y servicios turísticos del destino en colaboración con otros agentes, y es gestionada directamente por el Patronato.</p> <p>La naturaleza de las actuaciones es diversa. Entre ellas pueden encontrarse el diseño y promoción de paquetes turísticos combinando diferentes zonas de la provincia, el apoyo a la prestación de servicios de alta calidad en el destino, el desarrollo de jornadas de diferente naturaleza, o las actuaciones desarrolladas en colaboración con otros destinos turísticos del entorno, entre otras.</p>
Fases del proyecto	<p>El desarrollo de este tipo de colaboraciones no siempre puede ser planificado, ya que depende en gran medida de las oportunidades que surgen de manera espontánea o de la demanda específica de otras administraciones o empresas turísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de aquellas colaboraciones que sean impulsadas desde el Departamento de Promoción del Patronato. • Recepción, análisis y asignación de presupuesto a las solicitudes de colaboración. • Redacción del convenio de colaboración y puesta en marcha de la iniciativa. • Evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: actividad bajo demanda (aunque se recomienda establecer una planificación previa al inicio de cada ejercicio para el impulso de una parte de este tipo de colaboración en función de necesidades detectadas en el mercado o en el propio destino).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Otras administraciones públicas.</p> <p>Empresas del sector turístico.</p>



2.

Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.1.	Producto y destino
2.1.1.	Diseño y desarrollo de clubes de producto propios
Objetivo	Ordenar y mejorar la oferta de productos turísticos de la Provincia de Granada a través de metodologías de trabajo colaborativas con los agentes del sector turístico de la provincia (complementarias a las desarrolladas por la Junta de Andalucía).
Descripción del proyecto	<p>Por club de producto debe entenderse una herramienta de gestión y planificación mediante la cual un grupo de empresas y organismos acuerdan, en un marco de colaboración público – privada, trabajar juntas de una manera organizada, con el objetivo de desarrollar, para un segmento específico de mercado, nuevos productos o aumentar el valor de los productos existentes. El Patronato Provincial de la Provincia de Granada tiene la oportunidad de trabajar en este ámbito (y de manera complementaria a los clubs de producto impulsados a escala regional) con el objetivo de construir su propio modelo de innovación de productos turísticos, es decir, definir sus propias herramientas para generar una visión creativa, multidisciplinar y transformadora del proceso de creación de productos, capaz de dar respuestas únicas y satisfactorias a las necesidades tanto de los turistas como del tejido empresarial granadino.</p> <p>El trabajo del Patronato debe centrarse en el diseño y puesta en marcha de un conjunto de clubes de producto propios del destino Provincia de Granada que supongan un alcance limitado de los recursos y agentes relacionados y que reflejen características singulares de la oferta del destino y los valores propios del territorio.</p> <p>En concreto, se propone el diseño y puesta en marcha en los próximos años de los siguientes clubes de producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Club de producto Troglodita. • Club de producto Turismo activo. • Club de producto Turismo de naturaleza – ecoturismo. • Club de producto Turismo termal y salud.
Fases del proyecto	<p>En general, se recomienda trabajar el diseño y puesta en marcha de los clubes de producto de manera escalonada, es decir, comenzar por un club de producto piloto (preferiblemente el que cuente con un alcance más limitado), para después comenzar con el resto.</p> <p>El proceso de trabajo sobre el que debe asentarse de manera sistemática el desarrollo de los clubes de producto impulsados por el Patronato Provincial de Turismo de Granada incluye seis fases diferenciadas.</p> <p><u>Fase I: Detección de oportunidad y análisis de la viabilidad del club de producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación del equipo del Patronato acerca de la viabilidad del club, junto con la solicitud y el análisis de ideas e iniciativas por parte de agentes externos y potenciales colaboradores o miembros del club. • Análisis preliminar de la oferta potencial del club y de los flujos de demanda previstos.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.1.	Producto y destino
2.1.1.	Diseño y desarrollo de clubes de producto propios (continuación)
Fases del proyecto (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> Primera definición de la experiencia única o eje temático alrededor de la que se propone desarrollar el club de producto. Identificación de posibles líderes en el turismo provincial para liderar de forma conjunta el proyecto con el Patronato. El desarrollo de reuniones de corte creativo y el desarrollo de investigaciones específicas sobre la demanda potencial del club son herramientas recomendadas en esta primera fase. <p><u>Fase II: Lanzamiento del club de producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Involucrar al líder o dinamizador que se haya seleccionado para el club y establecer los objetivos procesos del proyecto de club de producto en cuestión. Proceso de búsqueda de socios y participantes en el futuro club de producto (estableciendo diferentes niveles de intervención sí la naturaleza del club así lo requiere). Creación del ente gestor del nuevo club de producto integrado en los equipos del Patronato Provincial de Turismo de Granada. Elaboración de una memoria explicativa del proyecto en el que se recojan los objetivos, el modelo de funcionamiento, el equipo humano que soportará el club, cronogramas de trabajo, etc. <p><u>Fase III: Diseño del producto turístico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Conceptualizar el club de producto alrededor de la experiencia diferencial que se pretende ofrecer al mercado turístico. Determinar la estructura del club de producto: la experiencia, el componente nuclear o atractivo principal de carácter intangible, servicios turísticos básicos asociados al club, los complementarios, periféricos y otros servicios básicos de soporte. Inventario de los recursos en el destino que conforman la oferta del club (y su análisis con el objetivo de identificar áreas de mejora). Elaboración del manual del club de producto que incluya tres apartados principales: manual de gestión (revisión y actualización de la información incluida en la memoria explicativa); manual de destino (catálogo de recursos asociados al club); y el manual de recursos (en el que se definan los estándares de calidad específicos para las diferentes tipologías de recursos asociadas al club de producto). <p><u>Fase IV: Marketing, comercialización y fidelización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño de una estrategia de marketing propia: estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento, estrategia de marca y plan de promoción específico para el club.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.1.	Producto y destino
2.1.1.	Diseño y desarrollo de clubes de producto propios (continuación)
Fases del proyecto (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la estrategia de comercialización: seleccionar los canales de comercialización, definir la estrategia de precios y la creación de productos, ofertas o paquetes concretos. • Diseño de la estrategia de fidelización: base de datos de cliente. • A partir de las tres tareas anteriores, deberá elaborarse un plan operativo de carácter anual del club de producto. <p><u>Fase V: Gestión operativa del club de producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de financiación del club (estudio de posibles fuentes de financiación complementarias a los fondos públicos). • Establecimiento y gestión de herramientas para la comunicación y la colaboración entre los agentes de los destinos o zonas turísticas y entre los miembros del club en cada territorio. • Seguimiento del grado de cumplimiento de los planes operativos anuales definidos. <p><u>Fase VI: Mejora continua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los resultados del club (a través del control de los requisitos establecidos para la oferta y del grado de satisfacción de la demanda en relación a la experiencia vivida – a través de herramientas de encuestación -). • Establecimiento y seguimiento de planes de mejora que solventen los incumplimientos detectados en los recursos o los socios del club a lo largo del proceso.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	Inicio: 3T y 4T de 2011 (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Empresas del sector turístico granadino. Potenciales líderes o impulsores de los clubes (asociaciones, Grupos de Desarrollo Rural). Resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.1.	Producto y destino
2.1.2.	Diseño y desarrollo de nuevos productos turísticos
Objetivo	Complementar la oferta del destino turístico Provincia de Granada incorporando o poniendo en valor a través de los procesos de comunicación, promoción e información productos adicionales a la cartera de productos actual.
Descripción del proyecto	<p>La propuesta de nuevos productos a desarrollar e incorporar en la oferta del destino son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo de lujo: ordenación de la oferta actual dirigida a un turista potencial de alto poder adquisitivo. • Turismo social: orientación de la oferta al turista senior y otros colectivos del mercado turístico (discapacitados, familias con recursos limitados, etc.). • Turismo escolar nacional e internacional: creación de productos y catálogo de excursiones y viajes específicos para estos segmentos. <p>Asimismo, señalar la continuidad de las actuaciones que desarrolla el Patronato para la mejora de la oferta y la ampliación de la cartera de productos turísticos en relación con la creación de productos turísticos gastronómicos o con la colaboración para el desarrollo de otros clubes de producto impulsados por la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de recursos asociados a cada nuevo producto turístico de la provincia. • Elaboración de contenidos y material descriptivo de cada nuevo producto • Incorporación de los nuevos productos a las estrategias y actividades de promoción, comunicación e información del destino.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos, Departamento de Promoción, Departamento de Comunicación y Departamento de Información Turística).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación de los productos a incorporar en la cartera del destino en el próximo ejercicio).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Empresas del sector turístico granadino.</p> <p>Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.1.	Producto y destino
2.1.3.	Catalogación de la oferta turística y difusión al sector
Objetivo	Sintetizar en un único documento, - que sirva de guía a los profesionales del sector turístico de cara a los procesos de diseño y creación de productos y paquetes, y de promoción y venta -, un mapa de los productos turísticos de la provincia.
Descripción del proyecto	<p>Esta actuación persigue unificar con carácter general todos los productos turísticos que conforman en la actualidad la cartera de productos del destino, reflejando de manera esquemática la totalidad de la oferta de la provincia.</p> <p>Este documento debe servir como un soporte de las actividades de información y promoción que se desarrollan entre profesionales del sector turístico, favoreciendo el entendimiento global de la oferta de productos de la provincia por parte del mercado turístico, así como su distribución en el territorio.</p> <p>El mapa de productos aspira a convertirse en un documento de apoyo en la explicación de la oferta del destino que refleje esa globalidad y diversidad de manera rápida y sencilla.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un borrador del mapa de productos turísticos de la provincia por parte de los equipos del Patronato Provincial de Turismo. • Someter a consenso y aprobación el borrador del mapa por el sector turístico granadino. • Elaboración, traducción y producción del documento definitivo del mapa de productos. • Difusión y soporte en la actividad promocional y de venta del destino. • Reflejo en el portal turístico provincial y en la actividad de información del destino. • Revisión anual del mapa de productos turísticos para valorar su modificación o incorporación de nuevos productos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos y Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: 3T de 2011 (planificación y definición del catálogo).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.1.	Producto y destino
2.1.4.	Programa específico para la articulación de elementos tractores en el territorio
Objetivo	Impulsar de manera independiente un conjunto de actuaciones de carácter específico para la mejora de la oferta turística de cada una de las zonas de la provincia que contribuyan a la competitividad de la oferta global del destino.
Descripción del proyecto	<p>El impulso de elementos tractores emergentes con potencial turístico en cada zona se concreta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Granada y entorno: reactivación del turismo de reuniones y congresos a través de la puesta en marcha de un convention bureau provincial que cuente con participación directa de las principales administraciones turísticas del territorio y del sector empresarial. A pesar de que las diferentes manifestaciones de esta modalidad turística tendrán impacto en toda la provincia, se considera adecuado que la localización de la oficina de venta de este producto se encuentre en la capital provincial. Costa Tropical: la administración turística debe dar soporte al desarrollo de la actividad del turismo de cruceros a través de la configuración de una oferta recreativa en la zona alrededor del atractivo Productos Tropicales – Ron; el apoyo al Puerto de Motril en las labores de promoción como puerto de cruceros en el mercado crucerista internacional; en la organización de servicios de información y atención turística (personal a bordo y en terminal). Alpujarra – Valle de Lecrín: el impulso del enoturismo como elemento diferencial del producto rural mediante la creación de una red de bodegas y el diseño de rutas específicas. De esta manera se pretende dotar a la zona de una ventaja competitiva frente a otras provincias en el segmento rural. Sierra Nevada: “Sierra Nevada Oriental” como programa específico que contribuya a mejorar su posicionamiento en diversos ámbitos. Para ello se propone promover la georreferenciación de la Estación Recreativa de La Ragua en Internet, incrementar su señalización en la red de carreteras del entorno e impulsar un programa de promoción específico para que los esquiadores de la Estación de Esquí de Sierra Nevada conozca la situación y servicios de La Ragua). Poniente: impulso de hilo temático de “Villas árabes” para mejora del posicionamiento de la zona en el mercado turístico y la puesta en valor de sus recursos turísticos. Altiplanicies norgranadinas: desarrollo del club de producto Turismo troglodita a través de la metodología de trabajo propuesta.
Fases del proyecto	Cada una de las iniciativas debe responder a un proceso de planificación individual, tratándose en muchos casos de actuaciones concretas o metodologías de trabajo coincidentes con proyectos e iniciativas ya definidos.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.1.	Producto y destino
2.1.4.	Programa específico para la articulación de elementos tractores en el territorio (continuación)
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia, Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos y Departamento de Promoción).
Calendario	Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada). Empresas del sector turístico granadino. Otras administraciones turísticas.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.2.	Mejora de la accesibilidad y de la movilidad
2.2.1.	Conectividad exterior: reactivación del programa de captación de vuelos al Aeropuerto Federico García Lorca Granada - Jaén
Objetivo	Promoción activa de la creación y mantenimiento de rutas aéreas entre el Aeropuerto Federico García Lorca Granada – Jaén y aeropuertos localizados en mercados emisores de turistas de alto potencial.
Descripción del proyecto	<p>Para dar respuesta a una de las principales demandas del sector turístico granadino (la ampliación de las conexiones aéreas del Aeropuerto Federico García Lorca Granada -Jaén y las principales capitales europeas), se estima necesario reactivar por parte de la Diputación de Granada la actividad realizada a lo largo de los últimos años para el fomento de establecimiento de este tipo de rutas aéreas.</p> <p>Los trabajos para lograr una red de conexiones que tenga un efecto notorio en la actividad turística del destino exigen una estrecha colaboración con compañías aéreas para la identificación de necesidades concretas, así como la investigación de mercados y rutas de interés para el destino.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de rutas aéreas de potencial interés (a partir de los trabajos de análisis e investigación ya realizados por el destino). • Contacto con compañías aéreas y establecimiento de los convenios de colaboración. • Seguimiento, evaluación y difusión de los resultados.
Responsable del proyecto	Diputación de Granada y resto de instituciones de la provincia.
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Resto de áreas de la Diputación de Granada.</p> <p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Empresas del sector turístico granadino.</p> <p>Otras administraciones turísticas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.2.	Mejora de la accesibilidad y de la movilidad
2.2.2.	Conectividad interior: impulso de mejora de la red de carreteras secundarias
Objetivo	Mejorar de manera progresiva la conectividad interior del destino turístico Provincia de Granada a través de la mejora de las infraestructuras de comunicación por carretera de carácter secundario.
Descripción del proyecto	<p>En términos generales, en relación con la red de carreteras de alta capacidad que atraviesan la Provincia de Granada (A-92 y A-44) el sector turístico muestra su satisfacción (a excepción de la conexión definitiva de la Costa de Tropical con el arco mediterráneo, una demanda histórica de la provincia).</p> <p>Respecto a la red de carreteras de carácter secundario, se reconocen en general los esfuerzos realizados a lo largo de los últimos años aunque se demanda una mejora continua de la red y conocer la planificación existente al respecto (entendiendo que algunas carreteras, como las de alta montaña, ofrecer posibilidades de mejora con ciertas limitaciones).</p> <p>En este sentido, se propone una labor de coordinación, planificación y comunicación por parte de las administraciones públicas competentes, para dar a conocer al sector turístico las actuaciones previstas a medio – largo plazo.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de demandas y necesidades específicas de mejora de la red de carreteras secundarias de la provincia. • Priorización de las posibles actuaciones. • Comunicación de estas necesidades a las administraciones competentes. • Estudio de las inversiones necesarias y planificación conjunta de las mejoras a acometer en la red. • Comunicación al sector del plan de mejora de la red secundaria de carreteras.
Responsable del proyecto	Diputación de Granada
Calendario	<p>Inicio: 3T y 4T de 2011 (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Resto de áreas de la Diputación de Granada.</p> <p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Otras administraciones.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.2.	Mejora de la accesibilidad y de la movilidad
2.2.3.	Pacto para la unificación de la señalización turística del destino
Objetivo	Fomentar, a través de un pacto entre todos los agentes turísticos competentes en la materia en la provincia de Granada, la gestión de un único modelo de señalización turística para su uso por todos ellos (municipios, mancomunidades y empresas) que mejore la información y la movilidad del turista en el destino.
Descripción del proyecto	<p>Una de las debilidades del destino es el solapamiento en la señalización comarcal y de información turística de la provincia a lo largo del territorio que a menudo resulta confusa para el turista en algunos puntos. Según los agentes del sector, los turistas se quejan frecuentemente de la señalización turística por carretera y en los núcleos urbanos. Esta situación se debe a las diferentes iniciativas que se han ido impulsando en el territorio, al deterioro o escaso mantenimiento de las señalizaciones, así como a los proyectos que los municipios o zonas turísticas desarrollan de manera independiente al margen de los estándares definidos por el Patronato Provincial de Turismo de Granada.</p> <p>Por todo lo anterior, se propone la realización de un pacto para este fin que vaya acompañado de una guía con el objetivo de concienciar a los empresarios, ayuntamientos y otras entidades de la importancia de ofrecer al turista una señalización unificada o que cuente al menos con cierta coherencia (ya que es cierto que la diversidad de recursos y las características específicas de cada caso complican la existencia de un único modelo).</p> <p>Esta guía tendría como contenidos: las principales deficiencias de la señalización turística de la provincia y necesidad de unificación de la misma; naturaleza de los recursos a señalar y modelos en carretera; naturaleza de los recursos a señalar y modelos en cascos urbanos; recomendaciones y modelo para la señalización de puntos de información turística y rutas; recomendaciones y modelos para la señalización de establecimientos turísticos, etc.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de interlocutores para el impulso del pacto y su firma. • Selección de contenidos y elaboración de la guía. • Publicación y difusión. • Asistencia de consultas en materia de señalización. <p>De manera complementaria, se recomienda la revisión periódica de la señalización en carretera de al menos los principales puntos de interés turístico de la provincia para asegurar una intervención directa en caso de deficiencia por parte de la Diputación de Granada.</p>
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 1T y 2T de 2012.</p> <p>Duración: 3T y 4T de 2012.</p>
Otros agentes involucrados	Resto de administraciones públicas del destino. Empresas del sector turístico granadino.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.2.	Mejora de la accesibilidad y de la movilidad
2.2.4.	Promoción de la señalización de los principales puntos de interés turístico en las vías de alta capacidad
Objetivo	Señalar los principales recursos de interés turístico que componen la oferta del destino en las vías de alta capacidad para mejorar la información al turista y facilitar su acceso a los recursos.
Descripción del proyecto	<p>La inclusión de los principales recursos turísticos en la señalización de las autovías que atraviesan la provincia debe ser promovida de manera unificada y ser presentado como un proyecto conjunto y de vital importancia a la administración autonómica competente en la materia.</p> <p>Además de mejorar la información y el acceso a los recursos al turista, esta señalización persigue informar a los cientos de miles de personas que circulan diariamente por estas vías de la existencia y localización de la principal oferta turística de la provincia (turistas potenciales).</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los recursos de interés turístico a señalar en las vías de alta capacidad: Parques Naturales, Conjuntos Históricos y otros puntos de alta significancia turística (por ejemplo, los yacimientos de Orce). • Elaboración de una propuesta para la localización exacta de la señalización (punto kilométrico y dirección en la vía). • Validación y consenso de la propuesta por parte del sector turístico granadino. • Comunicación conjunta de la misma con el respaldo institucional de la Diputación a la administración competente. • Seguimiento de los resultados y soporte en la instalación de las señales.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia y Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 4T de 2011 y 1T de 2012.</p> <p>Duración: 2T y 3T de 2012.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Diputación de Granada.</p> <p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Administración competentes en señalización de carreteras.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.2.	Mejora de la accesibilidad y de la movilidad
2.2.5.	Taxi-tour
Objetivo	Crear y promocionar un servicio de rutas turísticas en taxi por toda la provincia ofreciendo al turista un servicio diferenciador que permita el acceso directo a la totalidad de la oferta turística de la Provincia de Granada.
Descripción del proyecto	El Patronato Provincial de Turismo de Granada está colaborando en la actualidad con el sector del taxi para la configuración de rutas por las diferentes zonas turísticas de la provincia. De esta forma el catálogo de servicios de acogida y atención turística de la provincia se verá reforzado, estableciendo un sistema movilidad interna entre diferentes puntos y municipios turísticos granadinos totalmente personalizado.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Configuración en colaboración con el sector del taxi de las rutas turísticas que cubrirá el servicio. • Elaboración del material de venta del servicio. • Promoción y difusión del mismo.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos y Departamento de Promoción).
Calendario	Inicio: 2T y 3T de 2011 (planificación y diseño del servicio). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Sector del taxi.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.3.	Excelencia de la atención y de los servicios del destino
2.3.1.	Información turística <i>bluetooth</i>
Objetivo	Permitir el acceso al turista en cualquier momento a toda la información turística de la provincia de Granada en todos aquellos puntos o municipios que se determinen gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías.
Descripción del proyecto	<p>La Provincia de Granada debe ofrecer al turista soluciones de última generación a través de las cuales comunicarse con los turistas directamente desde el destino a través de puntos de información <i>bluetooth</i> ubicados en las oficinas de turismo u otros lugares, ofreciendo la descarga de aplicaciones y guías turísticas específicas.</p> <p>A través de la implantación de estas tecnologías se permitirá el acceso a la información turística en aquellos puntos en los que no se disponga de oficinas de información turística o cuando éstos se encuentre cerrados, ya que este servicio se encuentra disponible veinticuatro horas.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización y diseño funcional de las aplicaciones <i>bluetooth</i>. • Selección de una solución y un proveedor tecnológico. • Implantación y desarrollo de la solución tecnológica seleccionada. • Puesta en marcha sistema de información turística <i>bluetooth</i>. • Gestión y mantenimiento del servicio.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Información Turística).
Calendario	<p>Inicio: 3T y 4T de 2013.</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Equipo externo experto en la conceptualización y definición funcional de servicios de información turística <i>bluetooth</i>.</p> <p>Empresas proveedoras de soluciones tecnológicas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.3.	Excelencia de la atención y de los servicios del destino
2.3.2.	Geoportales en las oficinas de información turística
Objetivo	Permitir el acceso al turista en todas las oficinas de información turística al geoportal del destino turístico Provincia de Granada como soporte innovador y diferencial al resto de servicios de información turística.
Descripción del proyecto	Con el objetivo de potenciar y difundir al máximo esta herramienta ya creada por el destino se propone su presencia en las oficinas de información turística. Para ello es necesario disponer únicamente de una pantalla táctil por lo que puede compartir la infraestructura tecnológica con el servicio de consulta al portal turístico del destino existente en la actualidad.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación del servicio en las pantallas táctiles de consulta de las oficinas de información turística. • Gestión y mantenimiento del servicio.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Información Turística).
Calendario	Inicio: 4T de 2013 (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Otras administraciones turísticas que gestionen oficinas de información turística en la provincia y deseen incorporar este servicio de información.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.3.	Excelencia de la atención y de los servicios del destino
2.3.3.	Soporte de la red de información turística en las zonas rurales
Objetivo	Ampliar los servicios y recursos de información turística en el territorio (especialmente en los núcleos rurales que no disponen de oficinas de información turística) de manera complementaria a las aplicaciones y soluciones tecnológicas propuestas.
Descripción del proyecto	<p>En aquellos puntos y municipios de la provincia que no cuentan con oficinas de información turística se propone la instalación de sistemas de información turística adicional que faciliten el acceso al turista a información básica del destino.</p> <p>El desarrollo de estas acciones pretende dar una cobertura de atención turística global al territorio, incluso en aquellos municipios en los que no es viable a corto plazo poner en marcha y mantener oficinas. El soporte de la red de información turística en las zonas rurales conlleva el desarrollo de tres actuaciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de <u>carteles</u> que contengan la <u>información básica del destino</u> (principales atractivos del municipio y alrededores, servicios de alojamiento y restauración, teléfonos de información turística, otros servicios del destino, etc.) y su exposición en aquellos puntos de tránsito turístico del municipio (establecimientos turísticos, sedes municipales, etc.). Esta iniciativa puede extenderse a aquellos municipios que sí cuentan con oficinas de información turística como refuerzo a la actividad de éstas. • Diseño de pequeños <u>expositores</u> que contengan los folletos y publicaciones más significativos o generales de la provincia, así como los que producen los propios municipios, en su caso. Estos expositores, con una imagen homogénea, se situarán en los establecimientos más conocidos o céntricos de los municipios para facilitar su acceso al turista. • Realización de una <u>base de datos</u> de información turística a la que tengan acceso (a través del portal turístico del destino) todas las oficinas de información turística y las empresas turísticas de la provincia que así lo deseen. Esta base de datos estaría compuesta por un conjunto de <u>folletos digitales</u> con toda la información de la oferta turística de la provincia (por zonas, por producto e información general del destino – horarios, servicios de transporte público, etc.-). El objetivo de esta iniciativa es que en todos los lugares de la provincia el profesional turístico disponga de información actualizada del destino y, en función de la demanda de información del turista, puedan imprimirse en el momento para su entrega al turista los folletos que le sean de interés. De esta manera, se asegura la disponibilidad de material de información turística en todos los lugares de la provincia, optimizando los costes de las publicaciones y folletos promocionales del destino.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los municipios y lugares concretos de la provincia en los que situar los carteles y los expositores. • Comunicación a las empresas y administraciones locales involucradas.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.3.	Excelencia de la atención y de los servicios del destino
2.3.3.	Soporte de la red de información turística en las zonas rurales (continuación)
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y producción de la cartelería (en colaboración con los municipios) y de los expositores. • Instalación de los soportes y mantenimiento (gestión de la reposición del material). • Diseño y elaboración de los folletos digitales de información turística de la provincia (formato breve y sencillo) y difusión de los mismos. • Evaluación, seguimiento y mantenimiento del servicio.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos y Departamento de Información Turística).
Calendario	Inicio: 2T, 3T y 4T de 2011 (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Administraciones locales. Empresas del sector turístico granadino.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.3.	Excelencia de la atención y de los servicios del destino
2.3.4.	Línea de <i>merchandising</i> propia del destino
Objetivo	Ofrecer al turista la posibilidad de adquirir una línea de productos propios de la Provincia de Granada que fomente el grado de conocimiento y el posicionamiento de productos autóctonos, a la vez que se muestra al mercado un servicio completo y una imagen innovadora de los <i>souvenirs</i> del destino.
Descripción del proyecto	<p>En la actualidad, la venta de este tipo de productos por parte de los destinos turísticos, no tiene sentido si no se encuentra soportada por una tienda online integrada en el portal turístico (y que éste tenga un tráfico de visitantes elevado). No obstante, es posible situar <i>corners</i> de venta en las oficinas de información turística, aunque esta fórmula en exclusiva no es rentable en la mayoría de los casos.</p> <p>La selección de los artículos es una de las claves del éxito. Por ello, la línea de <i>merchandising</i> de la Provincia de Granada deberá ser atractiva e incluso evolucionar los artículos en función de las temporadas o las modas. Asimismo, indicar que este tipo de iniciativas bien gestionadas pueden suponer una fuente de financiación alternativa.</p> <p>Entre los artículos que podrían conformar la línea de <i>merchandising</i> se proponen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos agroalimentarios que cuenten con denominaciones de origen o de calidad (aceite, vino, miel, etc.). • <i>Merchandising</i> con un diseño atractivo y gran calidad (camisetas, bolsas de tela, tazas, paraguas, etc.). • Publicaciones de alta calidad sobre la historia, el arte o el patrimonio natural de la provincia, guías de viaje, libros de fotografías del destino, etc.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del catálogo de productos de la línea de <i>merchandising</i> del destino. • Definición del modelo de gestión y de explotación de la venta de la línea de <i>merchandising</i> (directa o externa). • Supervisiones de las labores de diseño y etiquetado de los productos. • Promoción y puesta en marcha de los sistemas de venta que se determinen.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia y Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	Inicio: 1T y 2T de 2013 (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Empresas para la producción de artículos. Empresas de diseño.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
2.4.	Nuevo entorno
2.4.1.	Impulso para la atracción de infraestructuras y servicios de ocio relevantes a la provincia
Objetivo	Promover la dotación en el destino turístico Provincia de Granada de proyectos ambiciosos que amplíen notablemente la oferta de ocio y complementaria del destino, con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado turístico.
Descripción del proyecto	<p>El desarrollo de este tipo de actuaciones depende directamente de los intereses y de la inversión del sector privado. No obstante, las administraciones públicas pueden promover la implantación de proyectos de estas características en los territorios a través de labores de comunicación, relaciones públicas y acompañamiento a posibles inversores, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de terrenos para el desarrollo de estas infraestructuras. • Apoyo y soporte desde un punto de vista normativo y administrativo. • Promoción de los proyectos en búsqueda de inversores a través de las agencias públicas de atracción de inversiones (de carácter regional y nacional). • Promoción de estos proyectos en determinados foros a nivel institucional. <p>De acuerdo con las conclusiones de los trabajos de análisis realizados, se han identificado dos proyectos de potencial interés para la atracción de turistas a la provincia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de fiestas - casino en el área metropolitana de Granada. • Parque o centro de ocio enfocado al público familiar (Costa Tropical, o en una zona intermedia entre la Costa Tropical y la capital granadina).
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de proyectos de potencial interés para el destino. • Labores de promoción y relaciones públicas institucionales. • Evaluación y seguimiento de los resultados.
Responsable del proyecto	Diputación de Granada – Diputación Provincial de Turismo de Granada.
Calendario	<p>Inicio: 1T y 2T de 2012 (planificación e identificación de infraestructuras a promover).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	Diputación de Granada.



3.

Actuar sobre todos: las personas

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.1.	El turista
3.1.1.	Consolidación del programa de gestión del turista insatisfecho
Objetivo	Ofrecer un servicio personalizado y eficaz al turista que haya vivido una experiencia no satisfactoria durante su visita a la provincia, ofreciéndoles servicios que ayuden a solucionar su situación y que minimicen la imagen negativa del destino.
Descripción del proyecto	<p>Conseguir la repetición del viaje de un turista insatisfecho es muy complicado y además el destino corre el riesgo de que se empañe su imagen por una serie de hechos aislados con los comentarios que este turista pueda hacer en su entorno y/o a través de redes sociales o portales de Internet.</p> <p>De manera complementaria a la atención que presta los cuerpos de policía local de la provincia, se considera conveniente configurar un paquete de servicios que se puedan ofrecer al turista de manera gratuita (como por ejemplo, billetes de transporte público, entradas a monumentos o museos, etc.) hasta que este solucione la pérdida de documentación y de dinero o cualquier tipo de situación compleja que pueda sufrir.</p> <p>Evidentemente este tipo de servicios no debe ser promocionado directamente al turista, aunque sí a todos los profesionales del sector turístico granadino para que cuando tengan conocimiento de un robo a un turista, una pérdida de documentación o cualquier otra circunstancia puedan ofrecerle este servicio e indicarle donde ir.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Definición del catálogo de servicios de carácter gratuito a ofrecer a este tipo de turista (en colaboración con otras entidades gestoras de recursos turísticos o servicios públicos). Comunicación de la existencia de este servicio a los agentes clave (policía, recepciones de los establecimientos de alojamiento, guías de turismo, etc.). Puesta en marcha del servicio de gestión del turista insatisfecho. Seguimiento y evaluación del servicio.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia y Departamento de Información Turística).
Calendario	<p>Inicio: 1T y 2T de 2012.</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Policía y otros cuerpos de seguridad.</p> <p>Entidades gestoras de recursos turísticos o servicios públicos.</p> <p>Empresas turísticas granadinas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.1.	El turista
3.1.2.	Espacio virtual para compartir las experiencias del turista
Objetivo	Permitir al turista que pueda expresar sus expectativas antes de realizar un viaje a la Provincia de Granada, así como compartir sus experiencias, emociones o recomendaciones libremente a través de Internet, a la vez que intercambia impresiones y material con otros internautas.
Descripción del proyecto	<p>Una parte muy importante de los turistas comienzan a disfrutar de su viaje durante la preparación del mismo (buscando información, planificando su viaje, conociendo las experiencias de otros turistas, etc.), y lo siguen disfrutando una vez que éste concluye (contando su experiencia, compartiendo las fotografía y videos de su viaje, escribiendo recomendaciones a otros usuarios, etc.).</p> <p>Además el turista busca en muchas ocasiones información generada por otros usuarios a la que conceden mayor credibilidad que a la información generada por las instituciones o empresas turísticas.</p> <p>Este tipo de herramientas crea vínculos con los turistas y favorece su fidelización, ya que continúan accediendo al portal del destino para ver las reacciones ante el material que han compartido quedando expuestos de manera permanente a la información de esta plataforma que puede incentivar un nuevo viaje (también se pueden organizar concursos de fotografía o sorteos, por ejemplo, para dinamizar la actividad de los usuarios).</p> <p>Asimismo, es la plataforma ideal para soportar blogs turísticos de diferentes temáticas o productos (senderismo, cicloturismo, mototurismo, etc.).</p> <p>Este servicio se integra en la evolución del portal turístico del destino como una herramienta o apartado dedicado de manera exclusiva al intercambio de información entre turistas y usuarios.</p>
Fases del proyecto	Las fases para el diseño y puesta en marcha de la plataforma de intercambio de experiencias por los turistas y usuarios del portal están vinculadas directamente con las fases para la implantación del nuevo portal del destino.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia y Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	<p>Inicio: 2012 (planificación, conceptualización, desarrollo y puesta en marcha).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Equipo externo experto en la conceptualización y definición funcional de portales</p> <p>Empresas proveedoras de soluciones tecnológicas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.1.	El turista
3.1.3.	CRM y relación con el turista
Objetivo	Disponer de una completa base de datos de turistas de la provincia que permita establecer un modelo de relación personalizado y segmentado con ellos como vía de apoyo para la fidelización del turista al destino.
Descripción del proyecto	<p>Un sistema CRM (<i>Customer relationship management</i>) pondrá a disposición del destino una herramienta para fomentar la comunicación activa con los turistas que hayan visitado la provincia o que hayan decidido registrarse para recibir información de la oferta turística, contribuyendo a su lealtad y fidelidad.</p> <p>La manera más eficiente de construir una base de datos sólida es establecer un sistema de registro en la nueva versión del portal turístico, en el que el turista además de aportar su datos de contacto pueda indicar al destino variables clave de su perfil (procedencia – a través del código postal -, edad, grupo familiar, intereses y aficiones, etc.).</p> <p>El siguiente paso consiste en la definición del modelo de relación con el turista y la frecuencia de las comunicaciones, ya sea a través de <i>newsletters</i> segmentadas, redes sociales o SMS.</p> <p>Asimismo, se plantea la extensión e incorporación al sistema de relación con el cliente / turista de todos aquellos contactos (empresas del sector o turistas) que se generen con la actividad habitual de las diferentes áreas del Patronato (orientándose especialmente a la relación a través de redes sociales para este tipo de contactos).</p>
Fases del proyecto	<p>Las fases para el diseño y puesta en marcha del CRM del destino están vinculadas directamente con las fases para la implantación del nuevo portal del destino.</p> <p>No obstante, el Patronato Provincial de Turismo de Granada deberá determinar el tipo y la amplitud de datos a solicitar a cada usuario, así como el modelo de relación con éste en la explotación de la base de datos.</p>
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia y Departamento de Promoción y Departamento de Comunicación).
Calendario	<p>Inicio: 2012 (planificación, conceptualización, desarrollo y puesta en marcha).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Equipo externo experto en la conceptualización y definición funcional de portales</p> <p>Empresas proveedoras de soluciones tecnológicas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.1.	El turista
3.1.4.	Programa de apoyo a la empresa turística para la adaptación de la información y la documentación al turista
Objetivo	Proporcionar a las empresas turísticas un servicio de traducción de aquella documentación a la que accede el turista en los establecimientos turísticos de la provincia.
Descripción del proyecto	<p>En términos generales, las empresas de alojamiento turístico o de restauración disponen de cartas y otros documentos traducidos a varios idiomas para la correcta información y comunicación con sus clientes. Sin embargo, todavía existen establecimientos en los que los trabajadores no dominan idiomas y las cartas no se encuentran traducidas, especialmente en pequeños establecimientos, siendo más habitual en el sector de la restauración.</p> <p>Por tanto, se propone sistematizar un servicio de apoyo al empresario para la traducción de la documentación básica de su negocio que se expone al cliente (principalmente las cartas) con la colaboración de las federaciones y asociaciones de hostelería y turismo de la provincia.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de la colaboración con federaciones y asociaciones del sector. • Comunicación a las empresas del servicio y plazos de solicitud para el envío de la documentación a traducir. • Prestación del servicio. • Evaluación y seguimiento del servicio.
Responsable del proyecto	Asociaciones empresariales con la colaboración del Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 1T de 2013 (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Empresas de traducción.</p> <p>Federaciones y asociaciones empresariales del sector.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.2.	El profesional turístico
3.2.1.	Formación presencial para los profesionales del sector turístico
Objetivo	Impartir a los profesionales del sector turístico de la Provincia de Granada un servicio de formación continua y de carácter presencial adaptado a sus necesidades específicas.
Descripción del proyecto	<p>La formación impartida a los diferentes colectivos del sector turístico de la provincia es una de las actuaciones más valoradas por éstos por su utilidad y cercanía (ya que se desarrollan en diferentes municipios de la comarca). Se considera necesario continuar la línea de trabajo que se desarrolla en la actualidad, impartiendo acciones en las áreas temáticas actuales y en otras nuevas. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización online y web 2.0. • Información al turista • Calidad en la prestación de servicios turísticos • Atención al cliente – la cultura del detalle • Emprendeduría e innovación en la empresa turística • La oferta del destino turístico • Marketing relacional y fidelización de clientes • Colectivos específicos • Talleres prácticos del control de la calidad en establecimientos turísticos (cuestionarios de calidad, gestión de quejas y reclamaciones, cliente misterioso)
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de las áreas temáticas para la formación de profesionales turísticos en colaboración con el sector turístico granadino. • Definición de los contenidos de las acciones y calendario de las acciones formativas. • Convocatoria e impartición de las acciones formativas. • Evaluación de la satisfacción y adecuación de las acciones formativas impartidas por los receptores de las mismas.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Formadores externos.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.2.	El profesional turístico
3.2.2.	Formación no presencial para los profesionales del sector turístico
Objetivo	Proporcionar a los profesionales del sector turístico granadino un conjunto de herramientas y recursos online para la mejora de su cualificación de manera complementaria a las acciones formativas presenciales.
Descripción del proyecto	<p>La formación no presencial está dirigida tanto a aquellos profesionales del sector que no pueden compatibilizar la formación presencial con su actividad laboral, como a aquellos otros que deseen ampliar sus conocimientos en cualquier momento. Las áreas de formación no presencial que se proponen son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de idiomas (módulos de diferentes niveles). • Manual de acogida del destino: documento que recoja la información clave del destino, el mapa de la oferta provincial, contactos de interés, etc. Es decir, aquella información básica que deberían conocer todos los profesionales turísticos de la provincia (con una actualización anual). • Ampliación de la colección de manuales de buenas prácticas: manuales de elaboración propia (o cedidos por asociaciones profesionales u otras administraciones turísticas) sobre la gestión de establecimientos, calidad, casos de éxito en otros destinos, etc.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de las áreas temáticas para la formación de profesionales turísticos en colaboración con el sector turístico granadino. • Definición y elaboración de los contenidos de las acciones y puesta a disposición del sector a través de la intranet de profesionales de la nueva versión del portal. • Evaluación de la satisfacción y adecuación de las acciones formativas impartidas por los destinatarios de las mismas.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio – a partir de 2012 – (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Empresas de formación online.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.2.	El profesional turístico
3.2.3.	Extensión de los <i>fam trips</i> internos
Objetivo	Continuar con el desarrollo de estas actuaciones que se han venido realizando en los últimos años, ya que permite formar a los profesionales del sector turístico de la Provincia de Granada de manera práctica y sobre el territorio acerca de la oferta turística global y los recursos del destino, así como de casos de éxito o buenas prácticas que se identifiquen en la provincia.
Descripción del proyecto	Continuación de las acciones formativas de esta naturaleza que ha venido desarrollando el Patronato Provincial de Turismo en los últimos ejercicios en las dos direcciones indicadas: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fam trips</i> internos “conoce tu comarca”: viajes de familiarización destinados a los agentes turísticos de cada comarca (trabajadores y propietarios de restaurantes, alojamientos, etc.) en cada una de las comarcas de la provincia, con objeto de asegurar el conocimiento de recursos turísticos básicos de cada zona). • Viajes de buenas prácticas en turismo: viajes dirigidos a empresarios turísticos para darles a conocer las mejores experiencias empresariales de la provincia.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades y casos de éxito, y planificación de los viajes y actividades de formación. • Comunicación del calendario y convocatoria a los profesionales turísticos. • Desarrollo de las acciones. • Evaluación de la satisfacción y adecuación de las acciones formativas.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Empresas del sector turístico granadino.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
3.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos
3.3.	Granadinos
3.3.1.	Campaña de sensibilización acerca de la importancia del turismo para el desarrollo económico de la provincia y de la correcta acogida al turista
Objetivo	Sensibilizar a colectivos no turísticos acerca de la importancia del turismo para el desarrollo económico de la provincia y de la necesidad de prestar una correcta acogida al turista con el fin último de favorecer en su sentido más amplio en desarrollo de la actividad turística en el territorio.
Descripción del proyecto	<p>Para lograr la sensibilización en el resto de sectores de actividad y en la población se propone el desarrollo de diferentes actuaciones que pretenden recordar al granadino la importancia del turismo de manera periódica (bajo un lema o hilo que se mantenga en el tiempo, por ejemplo, "Tú eres Granada"):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charlas de sensibilización dirigidas a diferentes colectivos granadinos como, por ejemplo, en la Universidad, administraciones públicas, sector empresarial, etc., interviniendo en jornadas o eventos organizados por otras entidades (Cámara de Comercio, jornadas de alumnos, etc.). • Carteles o banderolas en puntos de gran afluencia (estaciones de autobuses, marquesinas, etc.). • Publicación periódica de artículos en la prensa local que reflejen la aportación del turismo en la economía y el empleo, reportajes sobre la transformación que han sufrido algunos municipios gracias a la actividad turística, etc. <p>Se recomienda hacer coincidir en un breve espacio de tiempo, y al menos una vez cada año, actuaciones de sensibilización de diversa naturaleza para maximizar su impacto en la población.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación, en colaboración con otros colectivos, de los actos en los que impartir las charlas de sensibilización, planificación de las actuaciones. • Diseño del material de las campañas y planificación. • Selección de temas para la redacción de artículos y reportajes con la colaboración de otras instituciones o empresarios. • Ejecución y evaluación de los resultados obtenidos por las diversas actuaciones.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción y Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 1T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: 2T de cada ejercicio.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Diversos colectivos de la sociedad granadina.</p> <p>Otras instituciones y empresas del sector turístico.</p> <p>Medios de comunicación.</p>



4.

Gobernanza y apoyo al sector turístico

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.1.	Planificación integral del destino
4.1.1.	Mesa del turismo de la Provincia de Granada para el seguimiento del Plan Global
Objetivo	Intensificar el trabajo conjunto entre las entidades responsables de la gestión del destino turístico y los agentes del sector turístico de la provincia a través de la puesta en marcha de la Mesa del Turismo de la Provincia de Granada para el seguimiento del Plan Global.
Descripción del proyecto	<p>Las funciones de la Mesa del Turismo son las indicadas a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las actuaciones y del grado de avance del <i>Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015</i>. • Participar en la toma de decisiones y en la planificación en aquellas iniciativas y proyectos que así lo requieran contempladas en el <i>Plan Global</i>. • La actualización de las iniciativas planteadas en el <i>Plan Global</i> y su extensión para los próximos años. • Aquellas otras que se estimen convenientes relacionadas con la actividad del Patronato o iniciativas que impulse.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los integrantes de la Mesa del Turismo para el seguimiento del Plan Global de la Provincia de Granada (un representante de alto nivel para cada una de las zonas turística de la provincia y de los subsectores turísticos). Asimismo, se valorará la participación de otras entidades como la Universidad de Granada. • Convocatoria a los integrantes y comunicación de los objetivos y modelo de funcionamiento de la Mesa del Turismo. • Elaboración de agenda y convocatoria a los asistentes de manera previa a cada sesión. • Celebración de la Mesa del Turismo para el seguimiento del Plan Global. • Redacción de un acta de cada sesión y seguimiento en sesiones posteriores de los acuerdos alcanzados.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia).
Calendario	<p>Inicio: 3T de 2011 (planificación y constitución de la Mesa).</p> <p>Duración: continua (con carácter cuatrimestral).</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (los integrantes de la Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>El resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada.</p> <p>Otras instituciones o entidades públicas y privadas para las que se solicite su presencia en la Mesa del Turismo por parte de sus miembros de manera ocasional.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.2.	Apoyo y colaboración con el sector turístico de la provincia
4.2.1.	Asesoramiento técnico a municipios y empresas, y tutorización de proyectos turísticos
Objetivo	Prestar apoyo a las entidades del sector turístico granadino, públicas y privadas, desde el Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos a través de un servicio permanente, profesionalizado y personalizado.
Descripción del proyecto	<p>Esta actividad comprende diferentes actuaciones que ha venido desarrollando el Patronato Provincial de Turismo de Granada a lo largo de los últimos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento técnico a municipios para la ordenación o puesta en valor de la oferta turística. • Asesoramiento a entidades privadas y a emprendedores en diferentes ámbitos de actividad. • Trabajos de análisis, diagnóstico y planificación turística de los territorios de la provincia. • Foros y jornadas. • Etc. <p>Como novedad, se propone la ordenación de la actividad de asesoramiento a entidades privadas y emprendedores a través del diseño de un protocolo de actuación que debe ser aceptado por el asesorado con el objetivo de establecer una metodología de trabajo única que permita establecer un seguimiento de los avances para cada caso. De esta forma se asegura una tutorización de la actividad de asesoramiento y asistencia prestada desde el Patronato controlando los resultados obtenidos de forma que puedan ser comunicados al sector como guía o buenas prácticas, e incluso empleados como referencia formativa.</p>
Fases del proyecto	El desarrollo de este tipo de colaboraciones no puede estar sujeto a una planificación determinada. Únicamente puede establecerse un catálogo de los servicios que presta el Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos en este ámbito de actividad.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	Inicio: actividad bajo demanda. Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Empresas del sector turístico y municipios granadinos. Resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.2.	Apoyo y colaboración con el sector turístico de la provincia
4.2.2.	Plataforma / intranet para profesionales del sector turístico
Objetivo	Proporcionar a los profesionales del sector turístico (granadinos y no granadinos) una herramienta en la que puedan obtener la información del destino turístico que necesiten para el desarrollo de su actividad empresarial, promoviendo a su vez la comunicación directa y su participación activa.
Descripción del proyecto	<p>Entre los recursos que estaría disponibles en esta plataforma colaborativa se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas y estudios propios. • Recopilación de estudios públicos del mercado turístico. • Base de datos de empresas turísticas de la provincia. • Base de datos de agencias y turoperadores. • Amplia base de fotografías, videos, podcast y publicaciones. • Publicaciones en pdf. de carácter profesional orientados a la venta del destino. • Agenda profesional, y noticias del sector y del destino. • Recursos formativos. • Documentos de planificación del destino, planes de acción, memorias de actividad, etc. • Servicio de alta en la <i>newsletter</i>. • Herramienta de participación y comunicación directa entre profesionales (foro). • Herramienta que facilite el intercambio de información entre profesionales (documentos, videos, fotografías, etc.). • Etc.
Fases del proyecto	Las fases para el diseño de la plataforma para profesionales del sector turístico están vinculadas directamente con las fases para la implantación del nuevo portal del destino. No obstante, el Patronato Provincial de Turismo de Granada deberá determinar la relación concreta de servicios y herramientas a incluir en este apartado del nuevo portal, así como los diferentes niveles de acceso (público o bajo registro). Para ello se recomienda que participe en el proceso de conceptualización de este apartado del portal una representación del sector turístico para conocer de primera mano sus necesidades concretas.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia).
Calendario	Inicio: 1T, 2T, 3T y 4T de 2012 (planificación e implantación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Equipo externo experto en la conceptualización y definición funcional de portales y empresas proveedoras de soluciones tecnológicas. Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.2.	Apoyo y colaboración con el sector turístico de la provincia
4.2.3.	Extensión de la formación de alumnos en prácticas
Objetivo	Ampliar la formación prestada al colectivo de estudiantes de las diferentes titulaciones turísticas y no turísticas impartidas en la Provincia de Granada a través de su incorporación temporal en los equipos de trabajo de los diferentes departamentos.
Descripción del proyecto	<p>Proporcionar a las diferentes unidades de trabajo del Patronato Provincial de Turismo de Granada un soporte para el desarrollo de su actividad que permita a su vez la formación de futuros profesionales del sector.</p> <p>Entre las actividades que podrían contar el apoyo de personal en prácticas podrían encontrarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información turística: en la línea que se desarrolla en la actualidad. • Inteligencia e investigación de mercado: explotación de datos y redacción de borradores de síntesis de la actividad turística. • Promoción online: dinamizadores y moderadores. • Promoción: soporte en la elaboración de documentación y asistencia a eventos. • Comunicación: redacción de borradores y atención de solicitudes e información. • Gerencia: asistente de dirección para la elaboración de presentaciones y tareas de carácter operativo y de coordinación con el resto de áreas del Patronato. • Etc.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades concretas de personal que pueden ser cubiertas por profesionales en prácticas (funciones y tareas concretas). • Recepción y evaluación de solicitudes y candidatos. • Atención y seguimiento de los alumnos. • Evaluación de la actividad desempeñada para cada caso.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (responsables de los diferentes departamentos).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación de los dos turnos semestrales).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Universidad y centros formativos de disciplinas turísticas y no turísticas.</p> <p>Alumnos en prácticas.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.3.	Inteligencia de mercado
4.3.1.	Ampliación del alcance y frecuencia de la investigación de mercados y de la actividad turística de la provincia
Objetivo	Proporcionar a los profesionales del sector turístico granadino una información estadística amplia, de calidad y segmentada que facilite la toma de decisiones y las labores de planificación de su actividad turística.
Descripción del proyecto	<p>El objetivo de la actividad de investigación de mercados en el sector turístico es obtener un amplio conocimiento del comportamiento, las preferencias, el uso de los servicios turísticos realizado o el grado de satisfacción de los turistas.</p> <p>Sin embargo, el verdadero valor de las estadísticas de turismo que se generan en un destino dependen del nivel de segmentación de la información (aportando el mayor detalle posible tanto del perfil y origen del turista, así como del territorio concreto que visita) por un lado, y de la homogeneidad de los datos que permitan observar las tendencias en el tiempo.</p> <p>De manera complementaria a los estudios y estadísticas que desarrollan otras instituciones, el Patronato Provincial de Turismo debe seguir realizando encuestas propias a los turistas que visitan la provincia pero con una muestra superior que permita, al menos, obtener información para cada una de las zonas turísticas.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la muestra de la investigación del mercado turístico que visita la Provincia de Granada. • Revisión de las variables de análisis (compatibles con las generadas en años anteriores). • Desarrollo de la investigación y explotación de los datos. • Análisis de la información y difusión.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 3T y 4T de 2011 (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	Empresa de investigación de mercados.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.3.	Inteligencia de mercado
4.3.2.	Investigación online del turista potencial en mercados emisores
Objetivo	Ampliar el grado de conocimiento del mercado turístico a través del estudio del turista potencial de la Provincia de Granada para conocer y entender su comportamiento para adaptar los trabajos de diseño de la oferta turística y de las actuaciones y estrategias de promoción y comercialización del destino.
Descripción del proyecto	<p>Esta actividad tiene como objetivo complementar las encuestas que se realizan al turista en destino. No obstante, conocer en profundidad el perfil y los patrones de comportamiento de los mercados potenciales es incluso más importante, ya que permite conocer los motivos por los que los turistas no eligen la provincia o cómo están comprando productos y servicios turísticos para comprobar si el destino está posicionado en los canales correctos.</p> <p>Las herramientas de investigación online permiten obtener esta información a precios bajos en comparación con la encuestación presencial (gracias a la existencia de paneles de consumidores en una amplia muestra de mercados origen).</p> <p>No existen restricciones acerca de los ámbitos de investigación, pueden ser todos aquellos que se planteen, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado del conocimiento del destino. • Grado de conocimiento de la oferta del destino. • Productos que espera o desearía encontrar en el destino. • Sus motivaciones concretas a la hora de viajar. • Decisores de compra. • Canales por los que se informa. • Canales por los que compra. • Etc.
Fases del proyecto	<p>Identificación de necesidades concretas para el desarrollo de la investigación de mercado online (mercados concretos). Para ello se recomienda contar con la opinión de los profesionales turísticos de la provincia.</p> <p>Supervisión de cuestionario soporte para la investigación online.</p> <p>Trabajo de campo en los paneles de consumidores</p> <p>Recepción de resultados, análisis y difusión de los mismos.</p>
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: continua (al menos una investigación de esta naturaleza por año).</p>
Otros agentes involucrados	<p>Empresa de investigación de mercados online.</p> <p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.3.	Inteligencia de mercado
4.3.3.	Gestión del conocimiento del Patronato Provincial de Turismo de Granada
Objetivo	Intercambiar el conocimiento generado por el desarrollo de la actividad del conjunto de profesionales del Patronato Provincial de Turismo de Granada a través de sesiones de trabajo de carácter periódico e interno.
Descripción del proyecto	<p>Los propios profesionales del Patronato Provincial de Turismo de Granada proponen la implantación de una herramienta o sistemática de trabajo que les permita intercambiar el conocimiento adquirido del mercado turístico (especialmente por el equipo del Departamento de Promoción gracias al desarrollo de actuaciones en mercados origen), así conocer el detalle de otros proyectos e iniciativas que se desarrollan en el resto de áreas. Todo ello con un doble objetivo: la formación de todo el personal y la identificación de oportunidades de colaboración y sinergias entre las áreas.</p> <p>En este sentido, se propone la organización de <i>sesiones de gestión del conocimiento</i> (de no más de dos horas de duración con una frecuencia trimestral o cuatrimestral).</p> <p>A modo orientativo, entre los temas a impartir deberían encontrarse: la presencia del Patronato y el destino en los mercados origen; intercambio de contactos generados en el desarrollo de la actividad promocional; tendencias y novedades advertidas en el mercado turístico; necesidades del destino no cubiertas; otras información aportada por otras áreas del Patronato; propuesta de acciones que impliquen la colaboración de dos o más departamentos; etc.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la periodicidad de estas sesiones, personas convocadas y comunicación de los objetivos a las mismas de manera previa a la primera sesión. • Elaboración de una agenda del día y de un acta en el que se recojan los acuerdos alcanzados que exijan el trabajo y la colaboración de dos o más departamentos. • Envío o intercambio de información (Intranet). • Evaluación y seguimiento de las acciones propuestas.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (dinamizado por la Gerencia e impartido por el Departamento de Promoción).
Calendario	<p>Inicio: 3T de 2011 (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	Resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada.

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.3.	Inteligencia de mercado
4.3.4.	Jornadas de empatía con mercados emisores
Objetivo	Obtener por parte del sector turístico granadino un conocimiento directo de los principales mercados emisores de turistas hacia la Provincia de Granada (o aquellos de potencial interés) a través de la organización de jornadas en las que participen representantes de los mercados emisores en cuestión.
Descripción del proyecto	<p>Para la captación eficaz de turistas y para la prestación de servicios turísticos adaptados a las necesidades de cada mercado turístico se propone la organización de jornadas de trabajo dirigidas a los profesionales del sector turístico granadino.</p> <p>Estas jornadas (denominadas “de empatía con mercados emisores”) pretenden dar a conocer de manera directa a los profesionales granadinos información clave de determinados mercados emisores. Para ello, a estas jornadas se invitaría a representantes o agentes clave del mercado o mercados que se seleccionen (agentes de viaje, turoperadores e incluso turistas, por ejemplo) para tratar aquellos temas que se consideren convenientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gustos o preferencias del mercado en cuestión. • Tendencias del consumo turístico. • Formas de contratación de productos y servicios turísticos. • Necesidades no cubiertas relativas a la oferta turística granadina o en la relación con los empresarios granadinos. • Dudas concretas que planten los agentes turísticos de la provincia en la jornada.
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del mercado o mercados de interés de cara a la organización de la jornada (se propone la organización y celebración de al menos una jornada de esta naturaleza con carácter anual). • Organización logística de la jornada y convocatoria a asistentes. • Evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Promoción y Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 4T de cada ejercicio (planificación).</p> <p>Duración: celebración durante el primer trimestre de cada ejercicio.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Representantes de los mercados emisores.</p> <p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Empresas del sector turístico y municipios granadinos.</p> <p>Resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada.</p>

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.3.	Inteligencia de mercado
4.3.5.	Programa de divulgación de la inteligencia de mercado
Objetivo	Ofrecer a los profesionales un sistema directo y sencillo para el envío de la información más relevante del desarrollo y la evolución de la actividad turística en la provincia, así como aquella otra información que se considere de vital interés.
Descripción del proyecto	<p>No todos los profesionales turísticos utilizan de manera sistemática las estadísticas y los análisis de mercados. En parte se debe a la dificultad en la comprensión de los datos, la gran extensión que suelen tener este tipo de documentos o simplemente porque desconocen su existencia o no saben dónde encontrarlo.</p> <p>En este sentido, se considera adecuado elaborar con carácter bimensual o trimestral un breve documento (<i>newsletter</i>) para su envío por correo electrónico con la información más relevante del turismo en la provincia. Debe tratarse de un documento muy sencillo e ilustrativo, con muy poco texto en el que se pueda observar fácilmente los datos de los principales indicadores turísticos y su tendencia (si es positiva o negativa). Esta <i>newsletter</i> podría estructurarse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una página con los resultados en forma de gráfico del número de llegadas de turistas según mercados, las pernoctaciones y los viajeros que llegan vía aérea (brevemente comentado). • En otra página los porcentajes de ocupación en establecimientos turísticos y la estancia media (brevemente comentado). • Una última página de novedades, en las que se informe al sector de hechos relevantes, del lanzamiento de productos turísticos, inauguraciones de recursos o establecimientos, citas destacadas de agenda profesional a corto plazo, etc. <p>Aparte del envío de la <i>newsletter</i> a los profesionales que tenga registrado el Patronato, esta información debería estar accesible en el portal turístico.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una plantilla de la <i>newsletter</i>, su aprobación por el sector turístico, y decisión de la frecuencia de envío en función de la disponibilidad de datos. • Explotación temporal de la información y redacción de la <i>newsletter</i> con la colaboración del resto de áreas del Patronato. • Difusión de la información (<i>newsletter</i> y portal turístico).
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	Inicio: 3T y 4T de 2011 (planificación). Duración: continua.
Otros agentes involucrados	Resto de áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada. Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015	
4.	Gobernanza y apoyo al sector turístico
4.3.	Inteligencia de mercado
4.3.6.	Cuadro de mando del turismo del destino Provincia de Granada
Objetivo	Contar con una herramienta que con carácter general monitorice los principales resultados y la evolución de la actividad turística en el conjunto de la provincia, como base para la toma de decisiones del alto nivel.
Descripción del proyecto	<p>Para la adecuada gestión de un destino turístico las administraciones y los empresarios deben contar con herramientas específicas que permitan evaluar en todo momento el desempeño de la actividad turística marcado por el comportamiento de las principales variables turísticas y su evolución o comparación con otros destinos o con ejercicios anteriores.</p> <p>Por tanto, se propone en diseño y la puesta en marcha de un cuadro de mando del turismo de la provincia en que se integren y se describa la tendencia de los principales indicadores de la industria turística (información a obtener de fuentes de información secundaria y de las estadísticas propias del Patronato).</p> <p>Se recomienda su difusión en el apartado de profesionales de la nueva versión del portal turístico del destino una vez se encuentre operativo.</p>
Fases del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Definición funcional del cuadro de mando (ámbitos de análisis, indicadores y fuentes de información). Para ello se recomienda investigar las necesidades concretas de los agentes del sector turístico de la provincia. Identificación de los responsables de proporcionar la información y los plazos. Definición técnica e implantación de la herramienta (como una aplicación del portal). Actualización de la información.
Responsable del proyecto	Patronato Provincial de Turismo de Granada (Gerencia y Departamento de Planificación, Desarrollo e I+D+i de Productos Turísticos).
Calendario	<p>Inicio: 3T y 4T de 2012 (planificación).</p> <p>Duración: continua.</p>
Otros agentes involucrados	<p>Una representación de agentes del sector turístico granadino (Mesa del Turismo de la Provincia de Granada).</p> <p>Fuentes estadísticas externas.</p>

5.2. Calendario

En el presente apartado se expone un calendario orientativo en el que se propone, para cada una de las iniciativas y proyectos definidos de las diferentes líneas de actuación que integran el *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*, una fecha para el inicio de la fase de diseño o estudio de la tarea en cuestión, así como de su implantación o desarrollo.



Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015																
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino															
	Programas y actuaciones															
	2011			2012			2013			2014			2015			
Calendario	Fase diseño / estudio			Fase implantación / desarrollo			T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1.1. Implantación de la marca global del destino turístico Provincia de Granada																
1.1.1.	Diseño de la marca global del destino															
1.1.2.	Definición del sistema de marcas "paraguas"															
1.1.3.	Posicionamiento de la marca global del destino															
1.1.4.	Top imágenes del destino															
1.2. Refuerzo de la actividad promocional del destino turístico																
1.2.1.	Priorización de mercados emisores para la actividad promocional															
1.2.2.	Promoción y presencia en mercados origen															
1.2.3.	Promoción y comercialización directa con agentes del sector															
1.2.4.	Impulso de las acciones promocionales inversas: <i>fam</i> y <i>press trips</i>															
1.2.5.	Acciones directas sobre el turista potencial en mercados origen															
1.2.6.	Refuerzo de la presencia en publicaciones															
1.2.7.	Programa de prescriptores – vinculación a la promoción del destino															
1.2.8.	Hermanamiento con otros destinos turísticos internacionales															
1.2.9.	Programa promocional interno															
1.2.10.	Tematización temporal del destino															
1.2.11.	Marketing colaborativo															
1.2.12.	Priorización de los eventos de interés turístico															
1.2.13.	Comunicación al sector de resultados de la actividad promocional															

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015														
1.	Nueva visión de la comunicación y de la promoción del destino													
	Programas y actuaciones													
	2011				2012				2013				2014	2015
Calendario	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1.3. Impulso de la actividad promocional online del destino turístico														
1.3.1. Creación de un equipo de promoción y comunicación online propio														
1.3.2. Acción promocional y de comunicación online														
1.3.3. Evolución del portal turístico www.turgranada.es														
1.3.4. <i>Geoport</i> del destino turístico Provincia de Granada														
1.3.5. Aplicaciones móviles y realidad aumentada														
1.4. Gestión de la comunicación, la imagen y la reputación del destino														
1.4.1. Programa de gestión de medios y extensión del servicio a medios de comunicación														
1.4.2. Impulso del Publicity														
1.4.3. Gestión de eventos críticos														
1.5. Apoyo a la comercialización del destino turístico														
1.5.1. Plataforma de comercialización de la oferta turística del destino														
1.5.2. Diseño y puesta en el mercado de productos turísticos en colaboración con otras entidades														

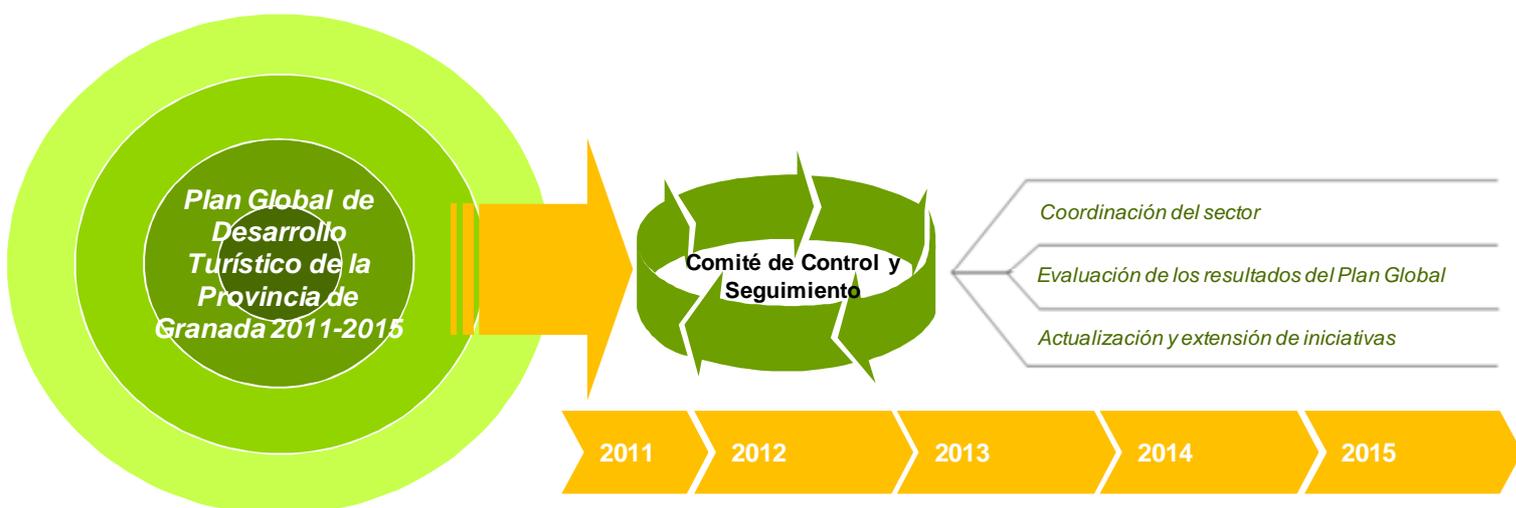
Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015														
2.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos													
	Programas y actuaciones													
Calendario	2011			2012			2013			2014			2015	
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Fase diseño / estudio		Fase implantación / desarrollo												
2.1.	Producto y destino													
2.1.1.														
2.1.2.														
2.1.3.														
2.1.4.														
2.2.	Mejora de la accesibilidad y de la movilidad													
2.2.1.														
2.2.2.														
2.2.3.														
2.2.4.														
2.2.5.														
2.3.	Excelencia de la atención y de servicios del destino													
2.3.1.														
2.3.2.														
2.3.3.														
2.3.4.														

Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015															
4.	Puesta en valor del destino y desarrollo de productos turísticos														
	Programas y actuaciones														
Calendario	2011			2012			2013			2014			2015		
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
4.1.	Planificación integral del destino														
4.1.1.	Mesa del turismo de la Provincia de Granada para el seguimiento del Plan Global														
4.2.	Apoyo y colaboración con sector turístico de la provincia														
4.2.1.	Asesoramiento técnico a municipios y empresas y tutorización de proyectos turísticos														
4.2.2.	Plataforma / intranet para profesionales del sector turístico														
4.2.3.	Extensión de la formación de alumnos en prácticas														
4.3.	Inteligencia de mercado														
4.3.1.	Ampliación del alcance y frecuencia de la investigación de mercados y de la actividad turística en la provincia														
4.3.2.	Investigación online del turista potencial en mercados emisores														
4.3.3.	Gestión del conocimiento del Patronato Provincial de Turismo														
4.3.4.	Jornadas de empatía con mercados emisores														
4.3.5.	Programa de divulgación de la inteligencia de mercado														
4.3.6.	Cuadro de mando del turismo del destino Provincia de Granada														

5.3. Control y seguimiento del Plan Global

Un planteamiento estratégico de estas características precisa para su puesta en marcha de una organización y de unos mecanismos, que garanticen, en cada momento, el impulso necesario para su ejecución, la coordinación entre los diferentes agentes implicados en el desarrollo de las actuaciones, la adecuada relación con otras instituciones, así como la comunicación de los resultados a los destinatarios que se estimen convenientes.

Una vez formulado el *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015* y los proyectos que la integran, es necesario impulsar y asegurar, de forma coordinada e integrada, la puesta en marcha del mismo. El trabajo realizado hasta el momento constituye la base teórica necesaria para la mejora de la competitividad del turismo granadino. Sin embargo, la implantación de las propuestas de mejora y proyectos planteados exige la implicación activa del Patronato Provincial de Turismo de Granada y de los agentes del sector. Para ello, recomendamos la creación de un **comité de seguimiento** *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*.



A continuación, se indican los objetivos de este instrumento de control y seguimiento:

- La coordinación entre los agentes del sector turístico granadino con las distintas áreas del Patronato Provincial de Turismo de Granada para la consecución de los objetivos y metas establecidos.
- La evaluación de los resultados y el grado de avance de cada una de las actuaciones contempladas:
 - Objetivos alcanzados.
 - Cumplimiento del calendario de ejecución.
 - Desviaciones y medidas correctoras (necesidades de ampliación de plazos, recursos, y/o actualización de objetivos).
- La actualización de las iniciativas planteadas y su extensión para los próximos años.



En cuanto a la composición del comité de seguimiento *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*, se propone:

- La gerencia del Patronato Provincial de Turismo de Granada.
- Un representante de cada departamento del Patronato Provincial de Turismo de Granada.
- Un representante / interlocutor de cada una de las zonas turísticas de la Provincia de Granada.
- Otros miembros invitados de otras administraciones turísticas o no turísticas, o de sectores de actividad en función de los objetivos o temas que concretos que se planteen en cada comité.

Por último, para asegurar el cumplimiento de los objetivos del comité de seguimiento, se recomienda su celebración con una frecuencia cuatrimestral. De acuerdo con los objetivos de la **Mesa del Turismo de la Provincia de Granada**, entre los que se encuentra el seguimiento del *Plan Global de Desarrollo Turístico de la Provincia de Granada 2011-2015*, se establece hacer coincidir su celebración con el comité de seguimiento del Plan, puesto que los miembros que integran ambas herramientas son coincidentes.



Tras la celebración de cada comité deberá emitirse un informe en el que se reflejen tanto el grado de cumplimiento alcanzado en la implantación de cada uno de los proyectos definidos como las modificaciones y/o medidas correctoras que los miembros del comité establezcan de manera consensuada.



