

**PLAN
ESTRATÉGICO
DE MARKETING
2018 - 2020**



TURESPAÑA

www.tourspain.es

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LA DEMANDA INTERNACIONAL TURÍSTICA. DIAGNÓSTICO.....	3
3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: META Y OBJETIVOS.....	7
3.1. INGRESOS POR TURISMO SOSTENIBLE Y DE CALIDAD: 1.500 MILLONES DE EUROS.....	8
3.2. CAPTACIÓN DEL TURISTA <i>COSMOPOLITA</i> EN EUROPA Y EE.UU: 1.150 MILLONES DE EUROS..	9
3.3. CAPTACIÓN DEL TURISTA DE MERCADOS LEJANOS: 350 MILLONES DE EUROS.....	11
3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS.....	12
4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....	15
4.1. PARA LA CAPTACIÓN DEL TURISTA <i>COSMOPOLITA</i>	15
4.2. PARA LA CAPTACIÓN DEL TURISTA DE MERCADOS LEJANOS.....	17
4.3. PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS.....	18
5. INDICADORES.....	19

1. INTRODUCCIÓN

Este documento constituye el tercer Plan Estratégico de Marketing que elabora TURESPAÑA, continuando el camino emprendido en el año 2012.

Partiendo del diagnóstico de la situación, que se describe en el apartado 2 y de acuerdo con la política turística de la Secretaría de Estado de Turismo, que se describe más adelante, se establece el objetivo claro y por primera vez con un impacto cuantificado en la economía macro de España, de generar **1.500 millones de euros en ingresos de turismo de calidad y sostenible**.

Ello ha sido posible gracias a la fuerte y continuada inversión en CONOCIMIENTO en estos últimos cinco años, que se plasma en la realización del primer Estudio Demoscópico de la Demanda Turística (EDDTUR) en 2012-2013 y los posteriores trabajos de investigación sobre el clúster de consumidores *cosmopolita*, el de mayor calidad y sostenibilidad. Estos han permitido conocer muy a fondo este segmento y parametrizar todos los instrumentos empleados en marketing: turoperadores, medios de comunicación, geolocalización, etc. Como consecuencia se han introducido dos elementos:

► un Plan Estratégico de Marketing centrado en el cliente, no en el producto, mediante un marketing muy personalizado (P2P), gracias también al empleo de las más sofisticadas técnicas *online*, que se concretará en la generación de casi un millón de *leads cosmopolitas*, y

► un Plan Estratégico de Marketing con resultados medibles, que facilita la consecución de la meta establecida en cada uno de los 47 mercados en los que actúa la red de Consejerías de Turismo en el Exterior (véase el apartado 5). Además, ello permite alinear mejor los esfuerzos con los demás actores, pues, como no podía ser de otra manera, este plan estratégico se basa en la cooperación público-pública, con Comunidades Autónomas y Entidades Locales, y público-privada. Así, en la estrategia de un gran número de Comunidades Autónomas¹ se ha incorporado el objetivo de incrementar la cuota de turismo *cosmopolita*.

Esto supone un CAMBIO DE CULTURA para la organización, pero que debe ser beneficioso, citando a Peter Drucker: **“para mejorar hay que poder medir”**.

Los instrumentos para implementar ese cambio de cultura en la red de las 33 Consejerías de Turismo en el Exterior y en los Servicios Centrales están basados en los indicadores de seguimiento, que se describen en el apartado 6. El fijar un objetivo cuantificado por primera vez entraña asumir un riesgo. Por una parte, al ser los recursos financieros de TURESPAÑA dependientes de los Presupuestos Generales del Estado, no es posible la proyección de los mismos a tres años con un alto nivel de seguridad. Por otra, ocurre lo mismo con la colaboración con los demás actores, especialmente las Comunidades Autónomas. Y por último, están los fenómenos externos, como la inestabilidad política, la inseguridad u otros acontecimientos internacionales, que son muy difíciles de pronosticar para este periodo. Para los dos puntos primeros se ha partido de la base de mantenerse tanto la actual

¹ Galicia, Extremadura, País Vasco, Andalucía, Cantabria, Comunidad Valenciana...

financiación de los Presupuestos Generales del Estado, como la actual colaboración con las Comunidades Autónomas. Por ello, se ha obviado la correspondiente ficha económica.

TURESPAÑA, como organismo autónomo adscrito al Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital a través de la **Secretaría de Estado de Turismo** (normativa en Anexo 1), incardina el presente Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 en las **“Líneas estratégicas 2018-2020”** por esta aprobadas.

La misma, “toma como referencia las orientaciones del **Plan del Turismo Español Horizonte 2020**; analiza la situación del turismo en la actualidad y la posición de España como líder en el ranking mundial de competitividad y turismo elaborado por el Foro Económico Mundial, junto con los principales retos que debe afrontar la administración turística española”. En las **“Líneas estratégicas 2018-2020”** de la Secretaría de Estado de Turismo se definen cinco ejes transversales interconectados entre sí, que persiguen dar una respuesta a los nuevos desafíos a los que se enfrenta el modelo turístico español en la gestión del éxito turístico. Cada uno de estos ejes se concreta en una serie de objetivos estratégicos y programas de desarrollo. Los ejes son los siguientes:

- rentabilidad
- sostenibilidad
- competitividad
- digitalización
- internacionalización

Con independencia de la necesaria convivencia de todos ellos y de su consideración como un todo en el establecimiento de metas y programas, son los tres primeros los que pilotan los objetivos de TURESPAÑA en este Plan Estratégico de Marketing. El cuarto eje constituye más un medio, pues se trata de una herramienta que se emplea profusamente en este Plan Estratégico de Marketing, especialmente en la campaña de publicidad y en el desarrollo del marketing P2P, donde las redes sociales juegan un rol muy significativo y se muestran muy adecuadas con un Plan Estratégico de Marketing *cliente-céntrico* y no *producto-céntrico*, como lo eran los anteriores. El quinto eje es inherente a la esencia de la propia misión de TURESPAÑA.

La Secretaria de Estado de Turismo en su comparecencia en el Senado de 27 de abril de 2017 señalaba en relación a la estrategia de TURESPAÑA lo siguiente:

La estrategia cosmopolita va destinada a Europa y América, donde es conocida España, pero nosotros queremos alcanzar otro perfil de turista, que marca tendencia y además un turista que es multiproducto, se relaja también en el sol y playa, pero está interesado por otros productos turísticos: turismo cultural, patrimonio artístico, el turismo de naturaleza, el ecoturismo, el turismo deportivo, el turismo de negocios, etc.

La estrategia hacia los países de largo radio está orientada a incrementar la conectividad aérea para fomentar, por ejemplo, el turismo de compras, que está muy relacionado con estos países lejanos.

2. LA DEMANDA INTERNACIONAL TURÍSTICA. DIAGNÓSTICO

El turismo es uno de los grandes sectores de la economía española e internacional.

- El PIB que aportó el turismo mundial en 2016 fue de 7,2 billones USD (aprox. 1/3 del PIB de EE.UU.), con una contribución directa de 1,5 billones USD.
- Generó en 2016 casi 300 millones de puestos de trabajo en todo el mundo.
- Crece por encima de la media económica mundial, es un sector de **demanda fuerte**: a medida que la renta y el PIB internacional aumentan, aumenta la demanda turística.

En lo que a España se refiere:

- En 2016 el gasto total de los turistas internacionales fue de 77.415 millones de EUR (+9,2 %) y se espera que en 2017 alcanzar los 87.000 millones de EUR.
- En llegadas internacionales ha consolidado la 3ª posición mundial con unas cifras históricas de 75 millones de turistas internacionales en 2016, esperando superar en 2017 los 82 millones.
- El sector supone el 11,2% del PIB, con un incremento de 1 punto porcentual en 2016 respecto a 2010.
- El número de ocupados vinculados directamente a actividades turísticas (dato de EPA) ha aumentado en 2016 un 5,4% interanual. Es uno de los sectores en el que con diferencia más ha crecido el empleo, por encima de la media.
- El turismo cubre además el déficit comercial (en un 213,6% el último año).
- España ocupa desde 2015 (revalidado en 2017) la cabeza del ranking del World Economic Forum (WEF) de competitividad turística.
- De los vectores que determinan la imagen de España en cuanto a Marca País se refiere (hexágono de Anholt), es el turismo el que más valor aporta.

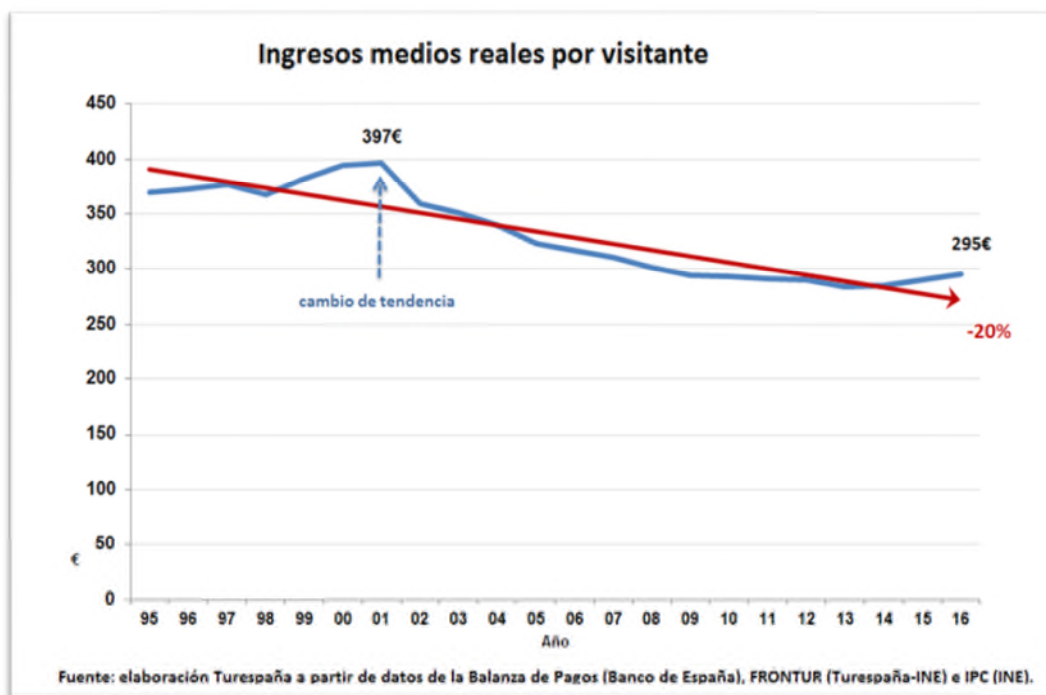
Sin embargo, se enfrenta con debilidades y problemas, algunos de los cuales son de carácter estructural. Así, ocurre con la alta estacionalidad, la concentración geográfica, y la fuerte dependencia del producto sol y playa. Por ende, el posicionamiento en segmentos de demanda fuerte como el cultural y el urbano es mucho peor.

Del análisis de los ingresos² (ver gráfico adjunto) por turismo se desprende una caída en términos reales de los ingresos del turismo internacional a España (del 20% entre 1995 y 2016, y del

² Ingresos frente a Gasto. El primero mide lo que percibe el destino y lo mide el Banco de España. El segundo mide el gasto que realiza el turista internacional en origen (al ir al destino) y en el destino, retribuye a los diferentes elementos de la cadena de valor, es medido por EGATUR (INE).

25,8% desde 2001 cuando los ingresos medios reales por visitante alcanzaron el máximo histórico de 397 EUR), aunque en los últimos años parece haber tocado fondo.

Este hecho y los problemas derivados de la altísima demanda en el tiempo y el espacio en algunos destinos (especialmente ciudades), constituyen los principales problemas, que son, además, comunes con la mayoría de los principales países europeos.



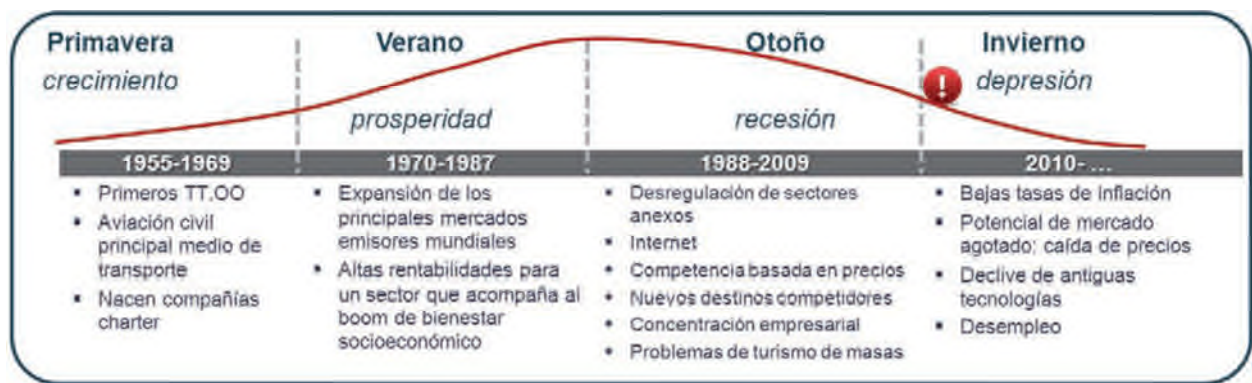
Es necesario por tanto afianzar las bases para un cambio sustancial en la estrategia de trabajo de TURESPAÑA, para orientarla decididamente hacia la mejora de esta evolución a partir de la definición de la siguiente meta: la mejora de los ingresos reales por visitante internacional que visita España a partir de la captación de un turista de calidad y sostenible (económica, social y medioambientalmente), siendo el segmento *cosmopolita* el que mejor lo refleja.

Además, hay que tener en cuenta la aparición de las tensiones proteccionistas en los mercados, en especial el BREXIT, pues son una realidad que no puede ignorarse. Respecto a éste, es clave cómo se resuelva esa separación de la UE en aspectos tales como la libre circulación de personas, la prestación del servicio médico, la conectividad aérea e incluso el sistema de doble imposición. La dependencia del turismo británico, nuestra principal demanda, es muy alta, ya que representa el 22% del turismo internacional que recibe España.

La fuerte competencia de los países del Mediterráneo (especialmente Sur y Oriente) y europeos (en todos los productos) también es un factor muy relevante en un mercado de demanda como es el turístico. La situación anómala derivada de la inestabilidad política y de la sensación de inseguridad en los mismos es algo que debe considerarse puramente coyuntural.

Por último, no hay que olvidar que Europa, que constituye el grueso de la demanda internacional a España, por razones sociodemográficas principalmente, muestra claramente un estancamiento, sino declive, en la demanda de los viajes de larga duración (> 7 días), que afecta especialmente al segmento familiar. Este profundo cambio demográfico europeo exige que se ofrezcan y comercialicen productos que atiendan a esa demanda cada vez más envejecida, menos dispuesta al gasto (deflacionista) y que dispone de mayor tiempo libre.

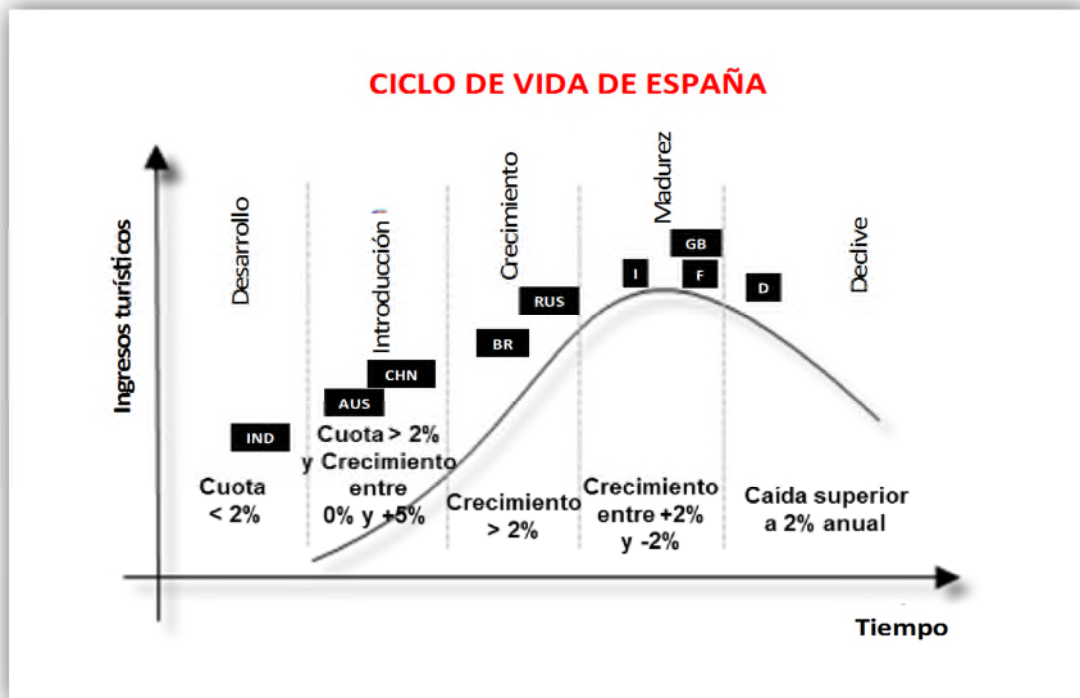
A lo anterior se superpone, como se señala en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT 2012-15), que el **sector turístico afronta por primera vez un cambio de ciclo largo** (o de Kondratieff), que implica una nueva era en la que la digitalización constituye el catalizador de la misma. Esto conlleva una rotura de la cadena de valor tradicional, otorgando, por un lado un papel central al turista, con un perfil más exigente y crítico y aparentemente con un mayor poder de decisión.



Por otra parte, **la irrupción de nuevos actores** es característica de la etapa actual de invierno del ciclo largo, tal es el caso de las empresas de la denominada economía colaborativa, de crecimientos exponenciales y carácter global, y de las OTAS, que están acelerando el proceso mundial de concentración horizontal, especialmente en la hotelería. Las decisiones que se tomen y los actores que surjan en estos años (etapa de invierno) moldearán los próximos 30-40 años.

El mercado se ha transformado claramente en un **mercado de demanda**, lo que obliga a replantear en profundidad la estrategia de marketing turístico, que debe estar basada en el TURISTA y no en la OFERTA o Productos, como tradicionalmente ha sido el caso.

Si se analiza el ciclo de vida del destino España, se observa que España se encuentra en diferentes fases dependiendo de cada mercado, como se refleja el siguiente gráfico:



La mayoría de los europeos occidentales se encuentran en la fase de madurez avanzada o, incluso, ya están en declive (caso de Alemania), y constituyen el grueso de la demanda que recibe España. En estas fases del ciclo de vida, que se caracterizan por unas rentabilidades decrecientes, es necesario **reinventar el producto** (regeneración de destinos maduros) y/o aplicar un **marketing muy segmentado**.

Esto último es lo que contempla este Plan Estratégico de Marketing por cada mercado principal, en base al Estudio Demoscópico de la Demanda (EDDTUR) de TURESPAÑA de 2012 y posteriores, herramienta básica en el presente Plan Estratégico de Marketing, que pasa de centrarse en la promoción de PRODUCTOS a concentrarse en el TURISTA o cliente, como ya se ha dicho. Esto supone un cambio radical en lo realizado en los últimos 30 años, lo que implica un cambio de cultura tanto para la organización como para las instituciones (mayormente Comunidades Autónomas) a la hora de implementar los respectivos Planes Operativos Anuales de las Consejerías de Turismo en el Exterior, en los que se declina el presente Plan Estratégico de Marketing.

Por ello, se ha creído conveniente desarrollar dentro de las líneas de actuación, que se describen más adelante, acciones dirigidas al necesario cambio de cultura tanto de la propia organización (Servicios Centrales y Consejerías de Turismo en el exterior), como de las instituciones y empresariado que participa en el presente plan estratégico de marketing, destacando la celebración de una serie de *Jornadas de Sensibilización* en todo el territorio nacional.

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: META Y OBJETIVOS

PEM TURESPAÑA 2018-2020



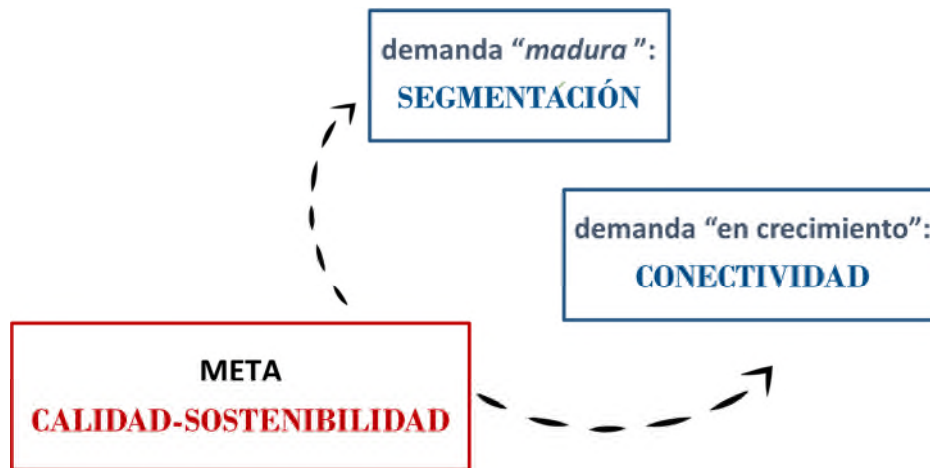
La **META** del Plan Estratégico de Marketing 2018-20, alineada con la Estrategia de la Secretaría de Estado de Turismo, consiste en la

APUESTA POR UN TURISMO DE CALIDAD Y SOSTENIBLE

3.1. INGRESOS POR TURISMO SOSTENIBLE Y DE CALIDAD: 1.500 MILLONES EUR.

Para la efectiva consecución de esta meta el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 se fija como **objetivo** la generación de 1.500 millones EUR en ingresos por turismo internacional en los próximos tres años, cantidad para cuya obtención se articulan dos **objetivos tácticos**:

- la captación del turista *cosmopolita* en los mercados europeos y Estados Unidos, de la que derivarán 1.150 millones EUR en ingresos por turismo y
- la captación del turista proveniente de mercados lejanos a partir de la mejora de la conectividad aérea con los mismos, de la que derivarán 350 millones EUR en ingresos por turismo.



El fijar un impacto económico para el plan estratégico supone un rotundo cambio de cultura organizacional para hacer de TURESPAÑA un organismo estructuralmente orientado a la obtención de resultados macro. Cambio disruptivo que comporta un significativo esfuerzo adicional y transversal para la organización, ya que, entre otras muchas tareas, exige una importante reorientación y ampliación de la actividad de investigación y análisis de mercados, una intensa labor de readaptación de planes de marketing y de rediseño de campañas de publicidad y una indispensable labor de formación del personal de la organización en la nueva estrategia y orientación, así como de información y formación de los agentes del sector turístico, empresas y entidades de promoción, para alinear su actividad hacia la consecución de esta nueva meta.

3.2. CAPTACIÓN DEL TURISTA *COSMOPOLITA* EN MERCADOS EUROPEOS Y ESTADOS UNIDOS: 1.150 MILLONES DE EUROS

Para los mercados que se encuentran mayoritariamente en fase de madurez o incluso iniciando su declive, el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 realiza una apuesta total por la segmentación experiencial de la demanda, antes que por el producto turístico (oferta), sobre la base de las conclusiones del Estudio Demoscópico de la Demanda Turística (EDDTUR) realizado por TURESPAÑA en 2012 (ver Anexo 2).

En dicho estudio, contando con la validación técnica y metodológica del Instituto de Biomecánica de Valencia y del departamento de investigación de mercado de Coca-Cola Iberia, se definieron varios perfiles experienciales o clúster de turistas. Se ha seleccionado el denominado *cosmopolita* por:

- ① su **MAYOR FRECUENCIA** de viaje (≥ 3 viajes/año en estancias más reducidas y espaciadas)
- ② su **MAYOR GASTO EN DESTINO** por viaje ($\geq 20\%$ de la media), superiores a los del turista promedio; sin tratarse de consumidores de turismo de lujo, suelen decantarse por un *mix* de productos todos ellos asociados con un componente cultural o de descubrimiento (oferta museística, itinerarios entre ciudades, eventos e incluso aprender idiomas) y otro componente hedonista o de disfrute (gastronomía y shopping).
- ③ su notable **EFFECTO MULTIPLICADOR** sobre el resto de consumidores (trend setters)
- ④ por ser sensibles a los temas medioambientales y consumir preferentemente productos locales y ser **RESPETUOSOS CON EL MEDIO LOCAL**.

El valor estratégico de este clúster ha sido señalado por el Ministro de Energía, Turismo y Agenda Digital, en su comparecencia parlamentaria de 13 de diciembre de 2016, donde afirmaba:

Oportunidades. No estamos suficientemente bien situados en el segmento cosmopolita, aquel que es más sofisticado y dispuesto a gastar más (...) los objetivos serían por tanto transformar los destinos maduros en destinos de última generación, (...), la creación de nuevos productos turísticos y la promoción de los mismos.

Además, se ha profundizado en el análisis y caracterización de este segmento llegando a las siguientes conclusiones:

- ▶ **32,2 millones de personas** es la dimensión total que el segmento *cosmopolita* alcanza: 25 millones en los seis principales mercados emisores en Europa (5 mill. Alemania + 6,2 mill. Reino Unido + 4,7 mill. Francia + 6,7 mill. Italia + 1,6 mill. Holanda + 0,8 mill. Suecia) + 7,2 mill. Estados Unidos
- ▶ estos *cosmopolitas* realizan **anualmente 90 millones de viajes**: 75 millones los europeos y 15 millones de viajes de largo radio los de EE.UU.,
- ▶ gastan en destino casi **80.000 millones EUR anuales**
- ▶ **España mantiene** en la actualidad una **cuota de mercado del 10%** sobre los viajes que genera este clúster, ya que recibe solamente 9 millones de viajes anuales de los 90 millones que estos realizan en total, ello que equivale a casi 5.600 millones EUR en ingresos por turismo asociado a los mismos (7% del total)

TURISTAS INTERNACIONALES FRONTUR-EGATUR (INE) TOTAL 2016					CLUSTER COSMOPOLITA			
MERCADOS EMISORES	Viajes turísticos (2016)	Gasto total (M EUR)	Gasto medio diario por persona (EUR)	Duración media de los viajes (días)	Gasto (M EUR)	Gasto capturado por España (M EUR)	Ingresos estimados (M EUR)	Ingresos estimados captuados por España (M EUR)
Alemania	11.188.523	11.078,05	118	8,37	11.505	1.151	8.054	805
Reino Unido	17.840.292	16.243,68	113	8,05	16.849	1.853	11.795	1.297
Francia	11.371.209	6.849,15	84	7,16	4.106	575	2.874	402
Italia	3.993.289	3.047,07	108	7,05	7.525	903	5.268	632
Países Bajos	3.371.811	3.575,25	131	8,07	3.576	429	2.503	300
Países Nórdicos	5.169.195	6.043,28	134	8,74	1.394	125	976	88
Resto de Europa	4.958.431	1.605,82	150	10,63	8.580	858	6.006	601
Europa	57.892.750	48.442			53.536	5.894	37.475	4.126
Estados Unidos de América	2.001.214	3.822,50	231	8,25	26.147	2.092	18.303	1.464
TOTAL	59.893.964	52.265			79.683	7.986	55.778	5.590

Fuentes: EGATUR y Frontur del INE. Estudios realizados por GfK para Alemania, Reino Unido e Italia, Nbtç-nipo Research para Holanda, Kantar para Francia, Kantar Sifo para Suecia y Daniels+Roberts para EE.UU.

Estos datos convierten la captación del turista *cosmopolita* en mercados europeos y Estados Unidos en objetivo táctico del Plan Estratégico de Marketing 2018-2020, que se perseguirá a través de las líneas de actuación que se relatan más adelante.

3.3. CAPTACIÓN DEL TURISTA DE MERCADOS LEJANOS: 350 MILLONES DE EUROS

Mercados emisores como China, Corea del Sur, Japón, los países del Sudeste asiático, Australia y los del Golfo Pérsico presentan una **importancia estratégica** clave en el medio plazo debido fundamentalmente a **tres factores**:

- ▶ las positivas PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO de los flujos turísticos provenientes de aquellos mercados en concordancia con su progresiva mejora de capacidad de gasto (se estima que las clases medias en países emergentes aumentarán en 660 millones de personas hasta el 2025, para sumar 2.200 millones - Estudio EAGLEs del BBVA Research 2016).
- ▶ su fuerte POTENCIAL DIVERSIFICADOR Y DESESTACIONALIZADOR, ya que estos turistas se decantan por destinos urbanos y culturales y sus visitas no se concentran en los meses de temporada alta (su comportamiento difiere del consumidor de sol y playa), y
- ▶ su mayor PROPENSIÓN AL GASTO EN DESTINO: durante los últimos años los países asiáticos presentan un gasto medio diario por turista que duplica al promedio de los turistas internacionales que nos visitan (246 EUR frente a 112 EUR) y son China (255 EUR), Australia (284 EUR) o Japón (314 EUR) los que ocupan las primeras posiciones del ranking de mercados emisores por gasto. (Fuente: EGATUR 2016).

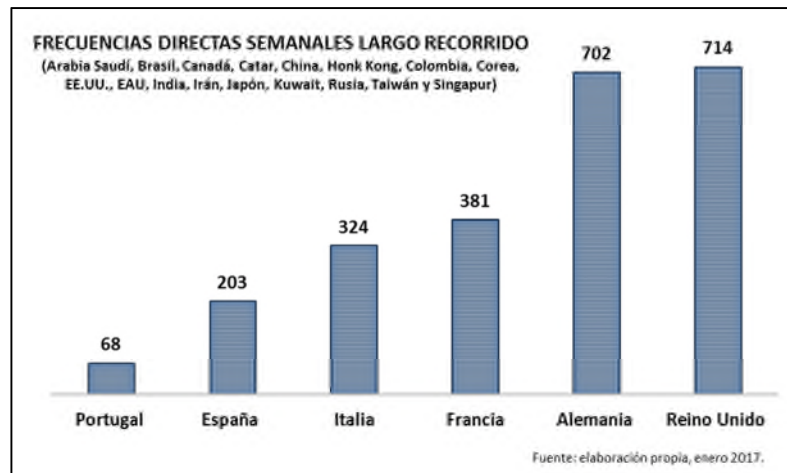
Esta particular propensión a generar ingresos en el destino del turista extracomunitario queda igualmente acreditada en el ámbito del turismo de compras, donde de acuerdo con los informes anuales de la compañía Global Blue, China (con un 35% del total), Rusia (8%), EE.UU. (4%), Argentina (4%), Japón (2%), Taiwán (2%) y Corea del Sur (2%) son los principales países que se benefician de la devolución del IVA en nuestro país.

El margen de mejora de España, que ocupa la 7ª posición mundial como destino de compras (acumula entorno al 5% del gasto mundial en *tax free*), es muy significativo, con un potencial cifrado por el think tank Shopping & Quality Tourism en 8.700 millones EUR frente a los actuales 4.100 millones EUR.

Por todo lo expuesto, la captación del turista proveniente de mercados lejanos, particularmente asiáticos, que en su mayoría son emergentes y están en fase de expansión, se convierte en objetivo táctico imprescindible en la estrategia efectiva de mejora de la rentabilidad del turismo internacional que visita España que persigue desarrollar el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020.

Para ello, junto con la **agilización del proceso de la emisión de visados**, el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 realiza una apuesta por impulsar la **mejora de la conectividad aérea directa** con estos mercados lejanos, para salvar la importante ventaja competitiva de que gozan en este ámbito

otros países de nuestro entorno, ya que, con 203 frecuencias aéreas directas semanales de largo recorrido, España queda lejos de las más de 300 de Italia y Francia y más de 700 de Alemania y Reino Unido.

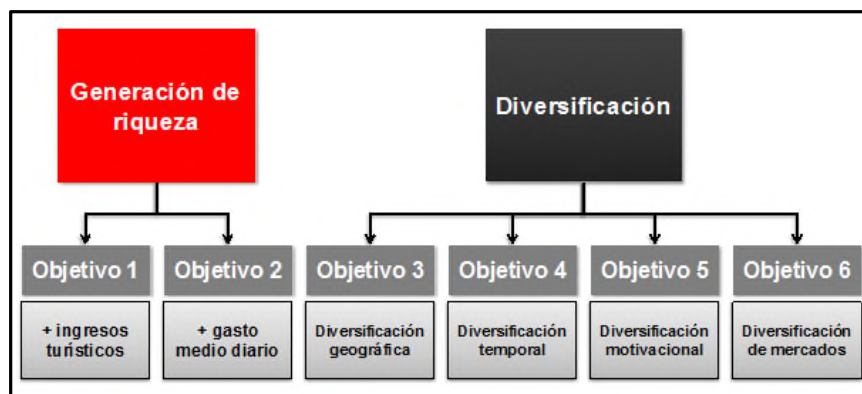


3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS.

Como sucedía en los anteriores, el contenido del Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 se declina en distintos planes para cada una de las ocho zonas geográficas en las que funcionalmente se agrupan las 33 Consejerías integrantes de red de Consejerías Españolas de Turismo en el Exterior (en Anexo 3 a este documento).

Para este conjunto de planes de las diferentes zonas geográficas se concretan seis objetivos estratégicos alineados con los objetivos tácticos correspondientes según zona geográfica y con la meta del Plan Estratégico de Marketing, la captación de una demanda turística de calidad y sostenible.

Estos objetivos estratégicos suponen también una continuación con los fijados en los dos Plan Estratégico de Marketing anteriores, si bien en aquellos no se cuantificaron, mientras que ahora se ha optado por fijarlos sobre una base realista en base a la aportación que realiza la acción de TURESPAÑA y sus socios a los ingresos turísticos de "calidad".



OBJETIVOS 1 y 2- Incremento de los ingresos turísticos en términos reales en destino.

Se busca un incremento en todos los indicadores, lo que no es incompatible con un hipotético descenso en el número de llegadas. Ello en línea de conseguir captar un turismo de mayor calidad y sostenible, frente a un turismo más masivo.

La situación de partida es la del cuadro. Se introduce el término real y en destino (lo que ingresa España, contabilizado por el Banco de España, frente al gasto de los turistas desde la reserva del viaje en origen, que mide EGATUR). Se busca mejorar el ingreso medio diario por viaje y los ingresos totales.

Ingresos totales en millones	54.660 €
Ingreso medio por persona	1.028 €
Ingreso medio diario por viaje	130 €
Duración media de los viajes	7,9 días

Frontur. Banco de España. Año 2016.

OBJETIVO 3. Diversificación geográfica.

El objetivo es conseguir que todo el territorio nacional se beneficie de la actividad turística. Por ello se busca incrementar el porcentaje del turismo en número de entradas y en gastos del resto de las Comunidades Autónomas.

	LLEGADAS			GASTOS		
	mill	cuota		mill €	cuota	
1.Cataluña	18.139.177	24%	1	17.466,80 €	23%	1
2.Canarias	13.259.567	42%	1+2	15.070,27 €	42%	1+2
3.Islas Baleares	12.997.549	59%	1+2+3	13.005,65 €	59%	1+2+3
4.Andalucía	10.589.642	73%	1+2+3+4	11.318,92 €	73%	1+2+3+4
resto de CC.AA.		27%			27%	

Frontur. EGATUR. 2016.

OBJETIVO 4. Diversificación temporal.

El objetivo es incrementar el porcentaje de las temporadas baja y media.

	LLEGADAS		INGRESOS mill de euros	
junio	7.552.758	26%	7.817	27%
julio	9.545.792		10.239	
agosto	10.027.471		10.282	
septiembre	7.932.607		8.399	
resto de meses		53%		53%

Frontur. EGATUR. 2016

OBJETIVO 5. Diversificación motivacional.

Según datos de EGATUR en 2016, 39,4 millones de turistas vinieron buscando el producto sol y playa, lo que representó un 52% del total de las entradas e ingresos.

El objetivo será aumentar el porcentaje de turismo cultural, urbano, deportivo y de naturaleza.

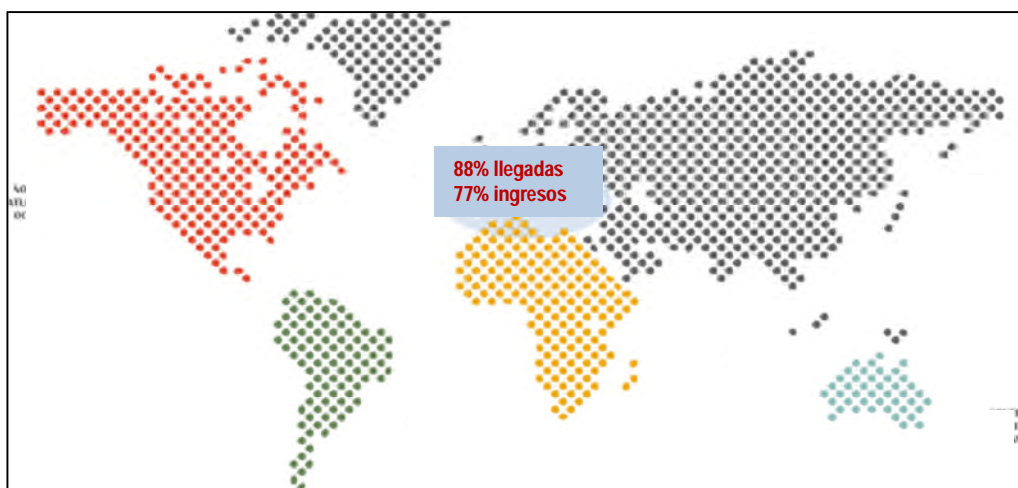
	LLEGADAS		INGRESOS en mill de euros	
Turismo de sol y playa	39.351.205	52%	39.959	52%
Turismo cultural	8.014.168	11%	8.567	11%
Deporte y naturaleza	2.083.886	3%	1.879	2%

Frontur. EGATUR. 2016

OBJETIVO 6. Diversificación de mercados de origen.

Aunque el fenómeno turístico es fundamentalmente regional y lo seguirá siendo (según la OMT), se busca disminuir la alta dependencia de los mercados europeos, que representan:

- El 88% en número de llegadas (América: 9%, Asia: 3%).
- El 77% en ingresos (América: 12%, China + Japón: 1,1%).



4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Para la consecución de los objetivos expresados, el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 incorpora una serie de líneas de actuación que se estructuran en tres ámbitos: para la captación del turista *cosmopolita*, para la captación del turista de mercados lejanos y para la consecución de objetivos por áreas geográficas, cuyo desarrollo efectivo se basa en un ejercicio de colaboración y coordinación público-público y público-privada, una constante en el trabajo de TURESPAÑA.

Para la captación del turista *cosmopolita* se diseña una estrategia específica a partir de una promoción internacional basada en un marketing segmentado, a la que se han adherido diferentes Comunidades Autónomas, así como entidades de promoción turística a nivel local, que asumen esta estrategia en sus respectivos planes de promoción y se completa con Jornadas de Sensibilización abiertas al empresariado turístico con el objeto de despertar su interés y de alinear la oferta a la demanda específica *cosmopolita*.

En este sentido, varias Comunidades Autónomas se han alineado con TURESPAÑA en el desarrollo de una estrategia específicamente orientada a la captación de este tipo de consumidores, acogiendo estas jornadas de sensibilización, como ha sucedido en Madrid en 2017 o encuentros de turoperadores y agencias especializados, como sucedió en Andalucía en 2016 y Galicia en 2017, aludiendo al segmento en sus planes de marketing, como el País Vasco o señalando expresamente en los mismos este alineamiento con la estrategia de TURESPAÑA como Extremadura.

Para la captación del turista de mercados lejanos se impulsa la colaboración con instituciones públicas y compañías aéreas para la mejora de la conectividad aérea.

Y **para la consecución de objetivos por áreas geográficas**, las acciones de los Planes Operativos Anuales de las Consejerías de Turismo en el Exterior son fruto de la planificación, corresponsabilidad de inversiones y ejecución conjunta por parte de la Administración Turística del Estado y de las Comunidades Autónomas, así como de las empresas turísticas que se participan o las apoyan

4.1. PARA LA CAPTACIÓN DEL TURISTA *COSMOPOLITA*

Más allá de las acciones que se incluyan en los Planes Operativos Anuales de las Consejerías de Turismo, para la consecución de este objetivo se articularán varias **líneas de actuación** específicas, destacándose la realización de eventos relevantes en territorio nacional:

a) Marketing segmentado.

El desarrollo de la actividad de marketing de TURESPAÑA en sus distintas facetas se diseñará y redefinirá para centrarla y dirigirla específicamente a la captación del segmento de consumidores de alto valor. Por ello:

- se desarrollará una campaña de marketing *online* específicamente dirigida a la captación de leads (contactos cualificados) de turistas *cosmopolitas* en seis mercados maduros: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Holanda y los Estados Unidos. El objetivo es la renovación de la percepción de la marca turística España en el seno de los estratos de mayor nivel socioeconómico, vinculándola a una imagen de modernidad, renovación y calidad, que haga de España un destino aspiracional.

La captación de leads *cosmopolitas* (previsión de 750.000 en 3 años) se llevará a cabo a través de diversos soportes (email marketing, publicidad display tradicional y programática, acciones en redes sociales, etc.) con el objetivo de incrementar las bases de datos de usuarios de cara al desarrollo de futuras acciones de marketing.

- se creará un nuevo portal experiencial orientado específicamente a un perfil de consumidor *cosmopolita* bajo el dominio www.uniquespain.travel. Con el objetivo de ofrecer una imagen distinta de España, este portal se presentará con un diseño moderno y dinámico, en formato blog, con contenidos actualizados, dando protagonismo a los elementos multimedia de gran impacto visual como imágenes y vídeos para atraer a un turista de calidad e incrementar su interés por visitar nuestro país. Inicialmente está previsto la creación del portal experiencial *cosmopolita* en seis idiomas para distintos mercados maduros: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Holanda y los Estados Unidos.

b) España “reloaded”.

Con objeto de impulsar relaciones comerciales y de propiciar el mejor conocimiento de nuestros destinos, TURESPAÑA organizará en España una serie de encuentros profesionales entre la oferta española y los turoperadores y agencias internacionales especializados en el segmento objetivo de consumidores de alto valor. Estos encuentros englobarán tres actuaciones:

- un congreso donde se difundirán y debatirán las oportunidades que ofrece el destino que acoga el encuentro para este segmento de consumidores, así como las características de los diferentes mercados emisores en relación con el destino.

- una jornada de trabajo entre los operadores turísticos internacionales y los empresarios locales interesados en el segmento y

- viajes educacionales seleccionados por los operadores turísticos a la medida de su especialización.

c) Programa de formación: “Spain Specialist”.

Spain Specialist Program (SSP) es un nuevo programa centralizado de formación *online* destinado a agentes de viajes, como herramienta para impulsar, a través de la mejora de su notoriedad y conocimiento, la comercialización de la oferta española especializada en un segmento de consumidores de alto valor. A través del mismo se podrán obtener dos certificados: básico y avanzado. Complementariamente, se podrán realizar otros cursos especializados en destinos, clubes de producto, etc. Anualmente se realizará un encuentro en España, un Summit de agentes de viajes, integrado por los graduados en el curso SSP de TURESPAÑA, especialistas en todo el mundo en dirigirse al segmento *cosmopolita*.

d) Profundizar en el conocimiento del segmento *cosmopolita*.

La identificación del perfil de consumidor *cosmopolita* en cada mercado, con las especificidades propia de cada uno de ellos, el análisis de la evolución de su comportamiento como consumidor turístico y la evolución de su interés hacia el destino España, son los elementos relevantes que exigen la realización de estudios sistemáticos y permanentes.

Por ello que se abordarán una serie de estudios especializados inicialmente, en los seis mercados principales europeos (Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda, Italia y Suecia) y en Estados Unidos, y posteriormente en otros mercados maduros (Suiza, Austria, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Bélgica...), estudios a los que se dará continuidad a través de los correspondientes informes de seguimiento y profundización en los mercados prioritarios.

e) Sensibilizar a la oferta española sobre el nuevo segmento objetivo de alto valor.

El éxito de la estrategia de captación del consumidor de alto valor exige medidas no solo en el campo de la demanda, sino de forma paralela en el campo de la oferta. Con este objetivo ello se realizarán anualmente en España diversas jornadas de sensibilización y formación destinadas al sector turístico español, empresas y entidades públicas de promoción, para que conozcan las características del nuevo cliente objetivo y puedan adaptar su oferta de servicios y estrategias de comercialización a sus requerimientos específicos.

Estas jornadas serán itinerantes para poder compartir en los diferentes territorios sus propios modelos de éxito y conocer de primera mano los posibles problemas o especificidades del sector en los diferentes destinos.

4.2. PARA LA CAPTACIÓN DEL TURISTA DE MERCADOS LEJANOS

Como ya se ha señalado anteriormente, se persigue lograr este objetivo a través de la mejora de la conectividad aérea directa con mercados lejanos, en forma de apertura de nuevas conexiones o de incremento de frecuencias, para lo que se estipula un conjunto de medidas específicas:

a) Potenciar la presencia de TURESPAÑA en los comités de rutas de los aeropuertos de Madrid y Barcelona y su participación, en coordinación con AENA, en los diferentes foros internacionales en esta materia (World Routes, European Routes, Conferencia de Slots...) para contribuir a formar las decisiones estratégicas que se adopten.

b) Fomentar la colaboración con las Comunidades Autónomas y entidades locales implicándolas en el desarrollo de acciones de fomento de la conectividad.

c) Plantear el desarrollo de acciones específicas de marketing en colaboración con compañías aéreas para el fomento de la apertura de nuevas rutas o el refuerzo de las existentes.

d) Colaborar con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación en materia de visados en aquellos mercados en los que son necesarios.

4.3. PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

Como ya se ha señalado, el contenido del Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 se declina en cada una de las ocho zonas geográficas en las que se agrupan la red de Oficinas Españolas de Turismo. La estructura común a todos estos planes, que quedan recogidos en Anexo 4, a este documento es la siguiente:

1. Datos básicos.
2. Análisis DAFO.
3. Esfuerzo por productos: (ponderando los productos y la inversión en su promoción).
4. Contribución de los mercados a los objetivos estratégicos.
5. Segmentación, según la clasificación de los clústeres experienciales del Estudio Demoscópico de Demanda de 2013.
6. Posicionamiento de España y de los principales destinos competidores en cada zona geográfica con arreglo a los datos del Estudio Demoscópico de demanda 2013 y otras fuentes.
7. Prioridades estratégicas. Principales líneas de actuación de la promoción a seguir durante 2018-2020.
8. Objetivos estratégicos concretos para cada área geográfica.
9. Destinos turísticos en España: inversión por Comunidad Autónoma y productos turísticos.

5. INDICADORES

Como se ha señalado, para la efectiva consecución de su meta, la mejora de la rentabilidad del turismo internacional que nos visita, el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 se fija como objetivo contribuir a generar 1.500 millones de euros en ingresos por turismo internacional de calidad y sostenible en los próximos tres años.

Objetivo cuya consecución se articula sobre dos objetivos tácticos: la captación del turista *cosmopolita* en mercados europeos y Estados Unidos y la captación del turista proveniente de mercados lejanos a partir de la mejora de la conectividad aérea con los mismos.

Para la medición y el seguimiento de la consecución de estos objetivos se establecen los siguientes siete indicadores:

INDICADORES DE GESTIÓN O ACTIVIDAD (internos):

- 1) número de agentes de viajes inscritos en el programa de especialización sobre el destino España SSP - *Spain Specialist Program* (uds).
- 2) valor publicitario equivalente generado en medios de comunicación orientados al público *cosmopolita* (EUR).
- 3) número de *leads* obtenidos de turistas *cosmopolitas* (persona que ha facilitado sus datos de contacto a través de un formulario pasando a formar parte de la base de datos de TURESPAÑA) (uds).
- 4) número de acciones realizadas en colaboración con tour operadores y agencias de viajes con un alto grado de afinidad con el clúster *cosmopolita* (uds).
- 5) número de acciones realizadas en colaboración con compañías aéreas con objeto de incrementar la conectividad punto a punto con España en los mercados lejanos (uds).
- 6) número de estudios/informes publicados realizados con el objetivo de incrementar la rentabilidad del turismo internacional (uds).

INDICADOR DE RESULTADOS (externos):

- 7) generación de ingresos por turismo (millones de EUR).

En Anexo 5 a este documento se recoge una descripción detallada, valores iniciales de referencia y objetivos a alcanzar en los tres años que abarca el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020 para cada uno de los indicadores, que quedan sintetizados en la siguiente tabla:

INDICADORES DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING 2018-2020			OBJETIVOS			
			incremento acumulativo			
			2018	2019	2020	
			valor inicial de referencia			
INDICADORES DE GESTIÓN (internos)	1	nº agentes inscritos SSP	"0"	5% 218	15% 685	20% 1.049
	2	VPE medios cosmopolitas	46 mill. €	10% 50,6 mill. €	10% 55,6 mill. €	10% 61,2 mill. €
	3	nº leads cosmopolitas	250.000	50% 250.000	50% 250.000	50% 250.000
	4	nº acciones con intermediarios cosmopolitas	40	100% 80	100% 160	100% 320
	5	nº acciones con cias. aéreas	60	10% 66	10% 72	10% 79
	6	nº estudios rentabilidad	70	20% 90	20% 108	20% 130
INDICADOR DE RESULTADOS (externo)	7	generación de ingresos por turismo internacional derivados de viajes de turistas cosmopolitas de mercados europeos o Estados Unidos y de la mejora de la conectividad aérea con mercados lejanos	2.002 mill.€	500 mill.€	500 mill. €	500 mill. €