

Planificación Estratégica de destinos turísticos: La cooperación público privada como determinante de su competitividad.

La Visión de Exceltur

Oscar Perelli del Amo
Director de Estudios e Investigaciones de Exceltur
Profesor Asociado de la Universidad Complutense de Madrid

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



QUÉ ES



Asociación sin ánimo de lucro formada por los Presidentes y Consejeros Delegados de 25 de las principales empresas turísticas españolas de todos los subsectores : Transporte , Alojamiento , Distribución, ocio, medios de pago, etc.

- AGRUPACION HOTELERA DOLIGA, S.A. (EMPRESAS MATUTES)
- AIR NOSTRUM LAM, S.A.
- AMADEUS GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS
- AMERICAN EXPRESS DE ESPAÑA, S.A.
- AVIS ALQUILE UN COCHE, S.A.
- BARCELO CORPORACION EMPRESARIAL, S..A.
- CIA. TRASMEDITERRANEA, S.A.
- CREATIV HOTEL BUENAVENTURA, S.A. (GRUPO LOPESAN)
- GLOBALIA CORP. EMPRESARIAL, S.A.
- HOSPITEN GESTION, A.I.E.
- HOSTELERIA UNIDA, S.A. (GRUPO HUSA)
- HOTELES HESPERIA
- HOTELES PLAYA, S.A.
- IBERIA LINEAS AÉREAS DE ESPAÑA, S.A.
- IBEROSTAR, HOTELES Y APTOS., S.A.
- INVERSIONES HOTELERAS PLAYA DEL DUQUE, S..A. (GRUPO CITA TABACOS DE CANARIAS)
- LORO PARQUE, S.A.
- NH HOTELES, S.A.
- OCCIDENTAL HOTELES, S.A.
- RCI EUROPE, SUCURSAL EN ESPAÑA
- RENFE, S.A.
- SOL MELIA, S.A.
- TOUR OPERADOR VIVA TOURS, S.A.
- VIAJES BARCELO, S.L.
- VIAJES EL CORTE INGLES, S.A.

Representan una facturación agregada en el 2002 de 18.000 MM de € con una generacion de empleo directos de mas de 175.000 personas , inversiones productivas directas en mas de 40 paises y delegaciones con actividad comercial en mas de 175 paises.

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003

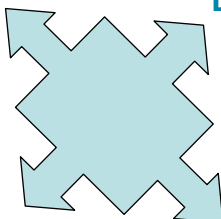


CUÁLES SON LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE



QUE EL TURISMO GANE MAS RECONOCIMIENTO E INFLUENCIA (12,1% del PIB)

ASEGURAR QUE EL TURISMO SIGA SIENDO EL PRIMER MOTOR DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA



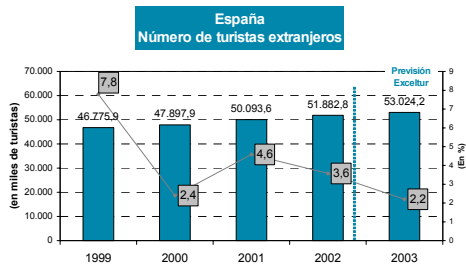
CONOCER Y MEDIR MEJOR LA DINÁMICA DEL TURISMO Y DIFUNDIR SU IMPACTO ECONÓMICO EN ESPAÑA

MEJORA DEL MARCO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN SU SENTIDO MAS AMPLIO

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



El turismo español ¿desaceleración o cambio estructural

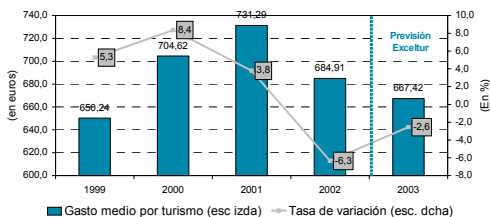


Fuente: Frontur, IET. ■ Nº turistas (esc izda) → Tasa de Var % (esc dcha)

El número de turistas sigue creciendo

Con un menor gasto promedio

Gasto medio por turista
(Ingresos por turismo de la BP/nº de turistas)



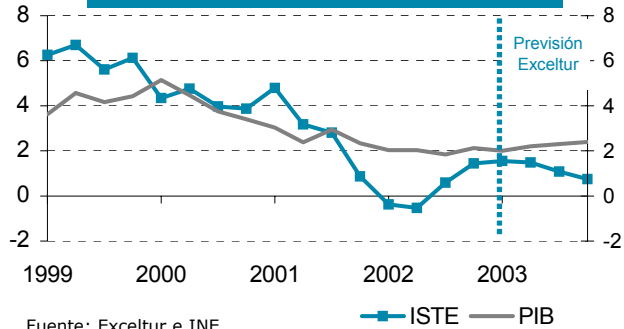
Fuente: Frontur y Banco de España. ■ Gasto medio por turismo (esc izda) → Tasa de variación (esc. dcha)

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



El turismo español ¿desaceleración o cambio estructural

Crecimiento del ISTE (PIB turístico) y del PIB español
(Tasa de variación interanual)



Fuente: Exceltur e INE

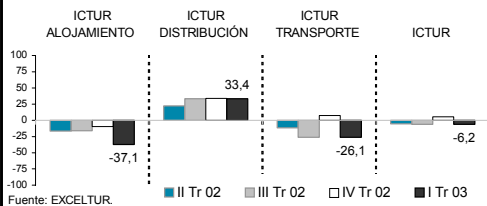
El ISTE es un indicador sintético trimestral que trata de recoger el crecimiento real a corto plazo de la actividad turística en España. Es un indicador de demanda compuesto por: a) el número de turistas extranjeros, b) los ingresos reales de turismo y viajes de la Balanza de Pagos, c) el PIB ponderado de los países origen de turistas, d) el consumo privado en España y e) el número de pernoctaciones de españoles en hoteles.

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



El turismo español ¿desaceleración o cambio estructural

Evolución de las expectativas empresariales en turismo por subsectores

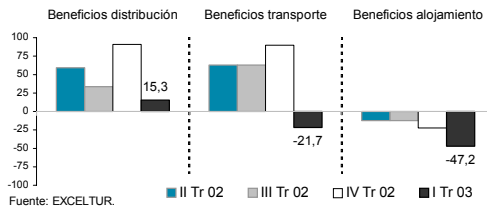


Fuente: EXCELTUR.

Con un reflejo en las expectativas empresariales

Evolución de las expectativas empresariales sobre beneficios por subsectores

Y en sus beneficios



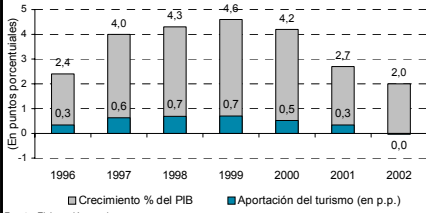
Fuente: EXCELTUR.

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



El turismo español ¿desaceleración o cambio estructural

Aportación del turismo al crecimiento de la economía española

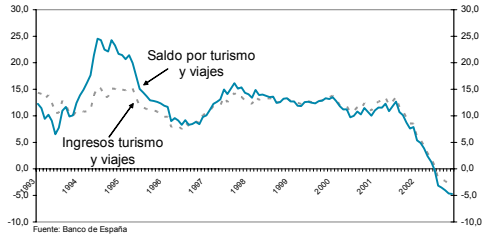


Fuente: Elaboración propia

El turismo reduce su capacidad compensadora del déficit por cuenta corriente

La aportación del turismo al crecimiento de la economía española ha sido nulo en 2002

El turismo en la Balanza de Pagos española (Tasa de variación media interanual)



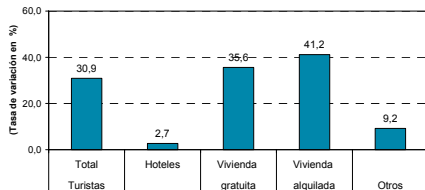
Fuente: Banco de España

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



El turismo español ¿desaceleración o cambio estructural

Crecimiento en el número de turistas por tipología de alojamiento 1999-2002

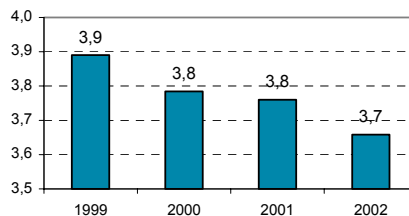


Fuente: Frontur, IET.

Con importantes efectos sobre la industria turística...

Están cambiando los hábitos de comportamiento de los turistas...

Estancia media en hoteles (Datos enero-diciembre)



Fuente: INE

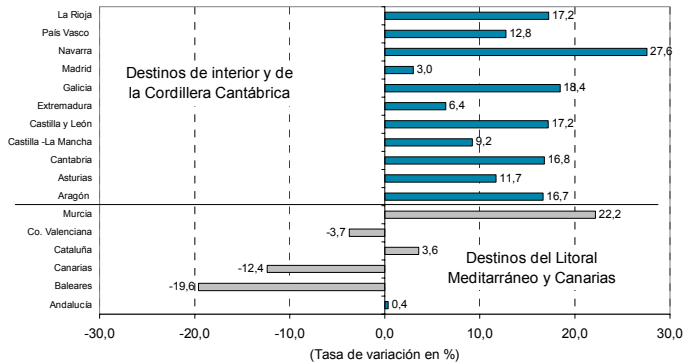
La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



El turismo español ¿desaceleración o cambio estructural

Se empiezan a identificar problemas de madurez en el producto de sol y playa

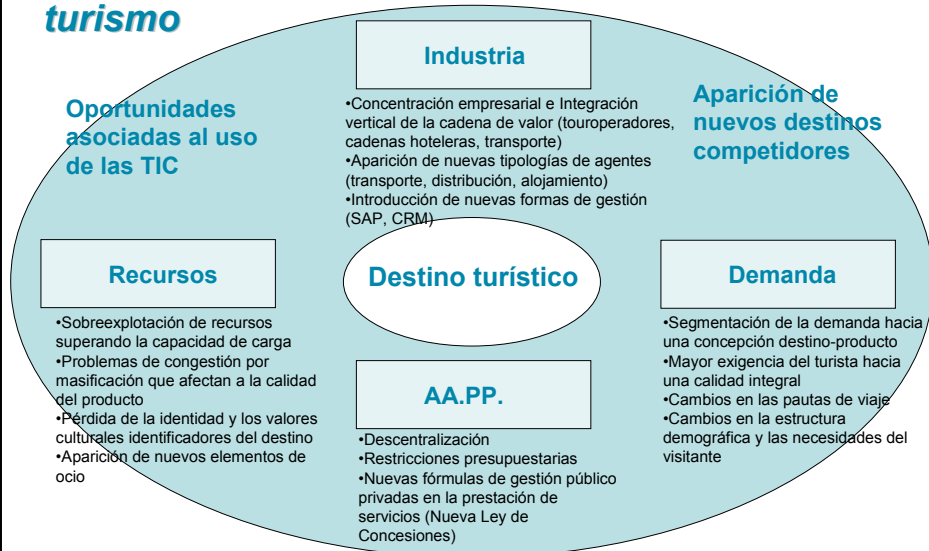
Pernotaciones hoteleras de extranjeros por CC.AA. de destino (1999-2002)



La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Cambios en el escenario de desarrollo del turismo

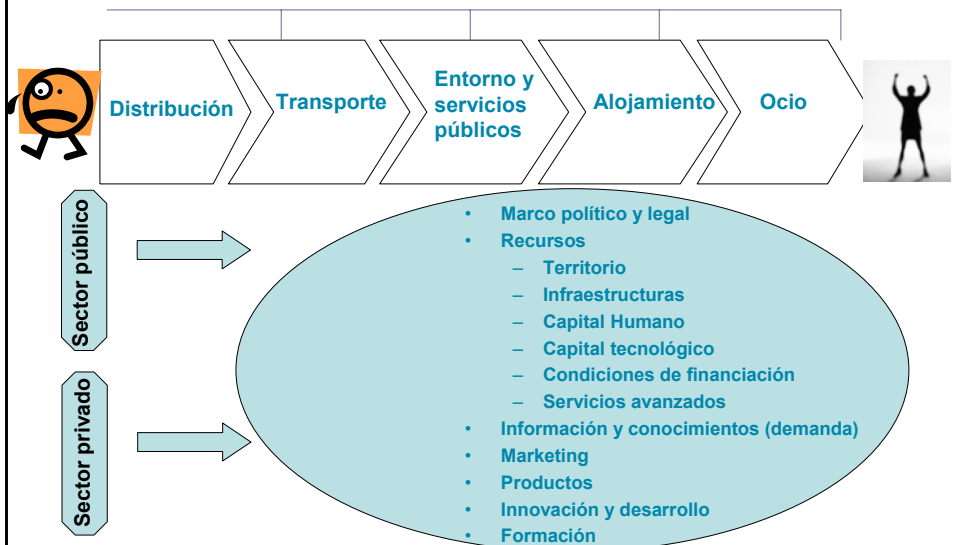


La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD

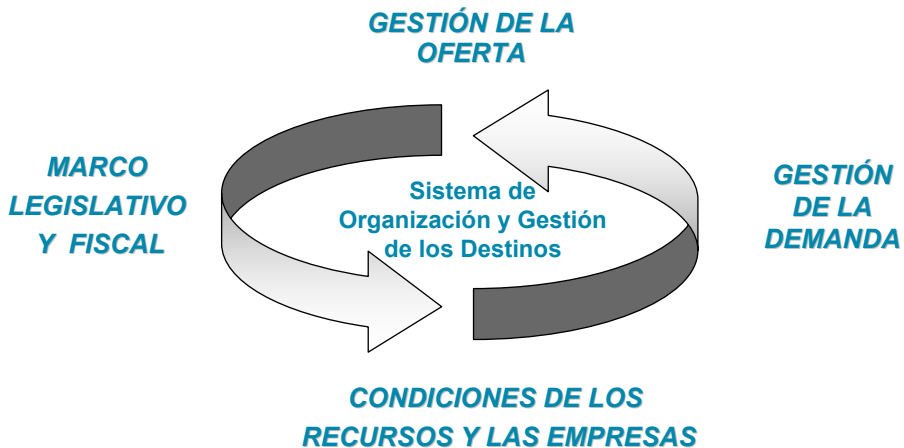
La cadena de valor de la industria turística



La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



RECOMENDACIONES EN CINCO GRANDES CAPÍTULOS



La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



CLAVES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA OFERTA

1. Permitir solamente un crecimiento sostenible de la oferta hotelera y residencial

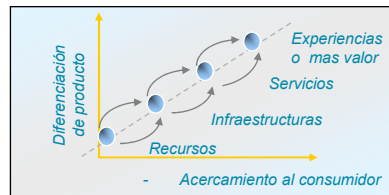
Asegurando la adecuada dotación de recursos financieros municipales que eviten la sobre construcción

Criterios de selección para el desarrollo de productos y/o destinos turísticos



2. Avanzar y complementar la filosofía del ICTE con un Plan RENOVE de apoyo a PYMES a varios niveles y con un Plan Piloto en un destino maduro

Desarrollo de los atributos de un producto y/o destino turístico



La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



CLAVES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA DEMANDA

3.- Un nuevo sistema de Información ,conocimiento e Inteligencia permanente del Sector Turístico (SIIT)

- Estadísticas mas sincronizadas y ampliadas a todos los subsectores Información
- Con Inteligencia prospectiva
- Información continua : De mercados y consumidores
- Indicadores de gestión para evaluación de resultados
- Con la participación de las Comunidades Autónomas y Sector Privado

4.- Actualizar los enfoques de Marketing / Promoción turística a todos los niveles de las administraciones

- Focalizados y particularizados por tipologías – líneas de producto y mas apoyados en un SIIT
- Que racionalicen y optimicen la convivencia de la diversidad de marcas territoriales y empresariales españolas

5.- Políticas decididas de apoyo para la implantación y consolidación de grandes marcas españolas en el exterior

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



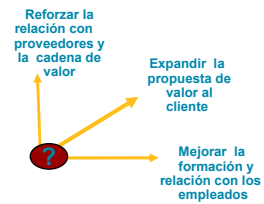
CLAVES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CONDICIONES EMPRESARIALES

6.- Plan Marco de Tecnología y de Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+I) específico del sector

a.-Diseñar y apoyar decidida y urgentemente una estrategia general y coordinada de “e-business” del Sector

b.-Incluir al Turismo como Sector específico y preferencial en el próximo Plan I + D + I del MCYT

c.- Apoyar la iniciativa piloto actual del Centro de Tecnología Hotelera y extensible a otros sectores:



7.- Captar, formar y retener el mejor “talento” para el Sector

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



CLAVES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS DESTINOS

8.- Una mayor convergencia de los diversos marcos legislativos en materia turística, que respetando los aspectos diferenciales de cada autonomía, refuercen la posición competitiva del conjunto del Sector Turístico español:

9.- Actualizar e Implantar nuevos modelos organizativos mixtos público-privado que faciliten:

- Una visión global y más amplia
- Una capacidad de cogestión o mayor influencia sobre los recursos necesarios
- Unos mayores niveles de compromiso y equilibrio en la toma de decisiones

10.- Recuperar la visión transversal del turismo en los máximos niveles de las Administraciones:

- Comisión Interministerial de Turismo
- También a nivel Autonómico

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



DECALOGO DE RECOMENDACIONES DE EXCELTUR

1. Promover que se produzca solamente un crecimiento sostenible de la oferta hotelera y residencial: Asegurando adicionalmente la adecuada dotación de recursos financieros municipales que evite la sobre-construcción
2. Avanzar y complementar la filosofía del ICTE con un Plan RENOVE de apoyo a PYMES que incluya un Plan Piloto de alcance integral para reposicionar un destino turístico próximo a su obsolescencia o madurez.
3. Un nuevo sistema nacional de Información ,conocimiento e Inteligencia permanente del Sector Turístico (SIIT) dotado con un mínimo de un 5% del total de gastos de promoción pública que se incurren en toda España.
4. Actualizar los enfoques y estructuras de gestión de Marketing /y Promoción turística a todos los niveles de la administración y sector privado particularizándolos por nuevas líneas y Clubes de productos
5. Propiciar estrategias de branding turístico con Políticas decididas de apoyo para la consolidación y adecuada convivencia de las diversas marcas españolas en el exterior tanto públicas como privadas , sin solaparse ni creando confusión en los mercados .
6. Plan Marco de e-Business , Tecnología y Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+I) específico del sector
7. Esfuerzo colectivo del sector por captar, formar y retener el mejor "talento"
8. Gran acuerdo nacional para intentar la mayor convergencia de los diversos marcos legislativos en materia turística, que respetando los aspectos diferenciales de cada autonomía, refuercen la posición más competitiva del conjunto del Sector Turístico español
9. Actualizar e implantar nuevos modelos organizativos mixtos público-privado que faciliten una visión global y más amplia, una capacidad de gestión o mayor influencia sobre los recursos propios y unos mayores niveles de compromiso y equilibrio en la toma de decisiones.
10. Recuperar la visión transversal del turismo en los máximos niveles de las Administraciones.: Tanto en las autonomías como a nivel del Gobierno central como mínimo con una Secretaria de Estado propia.

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Un Gran Pacto Nacional Del Turismo Español



- Plan Estratégico con una visión de país a 10 años
- Que reevalúe y actualice la situación competitiva del Sector
- Que oriente una estrategia multidisciplinar mas consensuada

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



¿Por qué la cooperación público-privada?

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ventajas de la cooperación público privada como instrumento de fomento de las ventajas competitivas de un destino

1. Unificación de criterios sobre la estrategia a implementar en el fomento de la competitividad de un destino.
 - ✓ **Modelo territorial**
 - ✓ **Creación de productos**
 - ✓ **Información y conocimiento**
 - ✓ **Marketing**
 - ✓ **Integración con los valores culturales y sociales locales**
2. Alcance de economías de escala en el diseño y la puesta en marcha de actuaciones: planificación estratégica del destino, definición de productos, creación de oferta de ocio, diseño y promoción de una imagen de marca, sistemas de comercialización, financiación de proyectos...

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



3. Mayor eficiencia financiera.
 - Evitar duplicidades de gasto
 - Suplir cuellos de botellas por restricciones presupuestarias
4. Extensión de economías externas positivas
 - Intercambio de buenas prácticas en gestión y promoción
 - Traslación de conocimientos y experiencias
5. Integración y gestión de la cadena de valor percibida por el turistas
6. Extensión de la capacidad de multiplicación de los efectos del turismo sobre otros sectores. Implicación de otros agentes: Comercio, servicios personales, entidades financieras y medio agrario.

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Objetivos de la cooperación

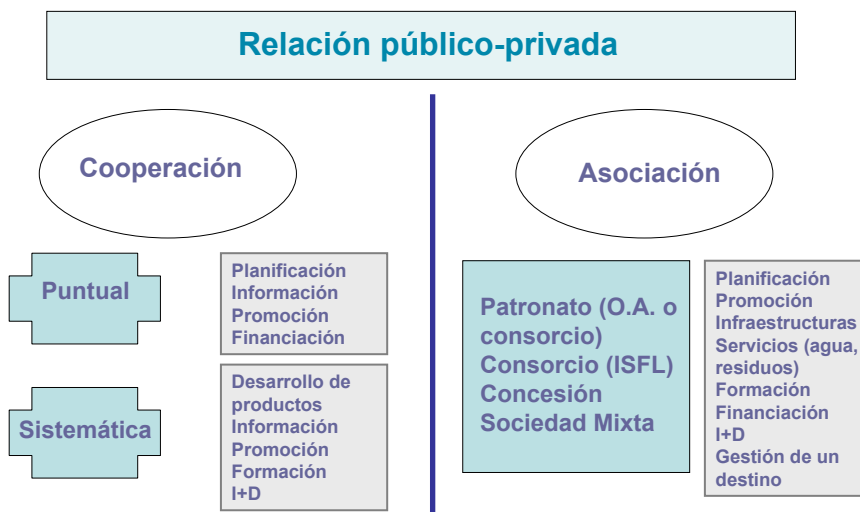
Fomentar las sinergias entre los elementos de la cadena de valor y los agentes proveedores de bienes y servicios, de forma que se permita:

- Mejorar los elementos definidores del atractivo del destino,
- Incrementar la capacidad de promoción del destino
- Aumentar los efectos multiplicadores y la productividad
- Mejorar la gestión del sistema turístico
- Garantizar la sostenibilidad como elemento de competitividad

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Grados de cooperación



La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ámbitos de cooperación

1. Planificación

- Planes directores/territoriales
- Planes estratégicos → [Diseño e institucionalización](#)
- Planes de desarrollo sostenible

2. Estudios e investigaciones

- Información General.
 - Cuentas Satélite del Turismo
 - Estadísticas sobre visitantes, turistas, gasto, estructura de las empresas turísticas, precios
 - Tendencias y previsiones ("forecasting")
 - Estudios de mercados
- Canadian Tourism Commission,
 - (Tourism on-line) Patronato de Turismo de Gran Canarias
 - Sistema de gestión de información sobre alojamiento en Vancouver (Canada)
 - Modelo de simulación de la CSIRO en Port Douglas Australia

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ámbitos de cooperación

3. Desarrollo y mejora de nuevos productos

- **Atractivos y alojamiento. Centros de oferta complementaria** →
 - **Sostenibilidad ambiental** →
 - **Regeneración de destinos**
 - **Protección y conservación del patrimonio histórico y cultural**
 - **Conservación de la identidad cultural** →
 - **Traslación de los efectos a otras ramas** →
 - **Formación de nuevos productos**
- Parques temáticos, Warner Bros en Madrid y Fox Films Studios en Sydney,
 - Seagai y Huis Ten Bosch (Miyazaki, Japon)
 - Internacional Hotels Enviroment Initiative, Parque San Nicolas en El Ejidal
 - Calviá en Mallorca, Miami en EE.UU.
 - Restauración de la fortaleza Baltit en el norte de Pakistán
 - Proyecto el Quindio en Colombia, turismo rural
 - Apertura en domingo (Oficina de Convenciones y Visitantes en Sao Paulo) y Gran Mercado de especias y Artesanía en la isla de Granada (Caribe)
 - Canadian Tourism Comission

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ámbitos de cooperación

4. Marketing y promoción

- **Organismos público-privados de promoción** →
 - **Campañas conjuntas de promoción de un destino.**
 - **Campañas conjuntas frente a "mala prensa"** →
 - **Puesta en marcha de iniciativas de información basadas en el uso de las nuevas tecnologías** →
- Canadian Tourism Commission, La Maison de la France, Comisión de Viajes y Turismo de California, Australian Tourist Commission,
 - "Increíble Thailandia".
 - Campaña de seguridad de Egipto
 - ¿Portal de Turespaña (www.spain.info)?

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ámbitos de cooperación

5. Infraestructuras y servicios

- Provisión de servicios básicos, sanidad, saneamiento, infraestructuras de transporte, seguridad. →
- Seguridad →

- Corporación de desarrollo turístico de Taba en Egipto
- La gestión de Aeropuertos en Spata (Grecia) o Vancouver).
- Antigua, Guatemala.

6. Formación

- Participación del sector privado en el diseño de los contenidos de los planes de estudios de las Escuelas de Hostelería públicas. →

- Marruecos
- "Pathway to independence" de Marriott

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ámbitos de cooperación

7. Investigación y desarrollo

- Sistemas de gestión de destinos →
- Organizaciones de gestión de destinos

- www.Tiscover.com y www.Holland.com

8. Financiación

- Fuente de apoyo financiero
- Consolidación de un destino a través del desarrollo urbanístico público y la construcción privada. →
- Fórmulas de financiación a través de la cesión de la gestión de patrimonio público. →
- Facilitar el acceso al capital a través de fórmulas de capital riesgo

- Plan de Modernización de la industria hotelera en Francia
- Desarrollo de Cancún en México. Dique de Port Louis en Mauritania
- Schloss Schönbrunn en Viena,

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



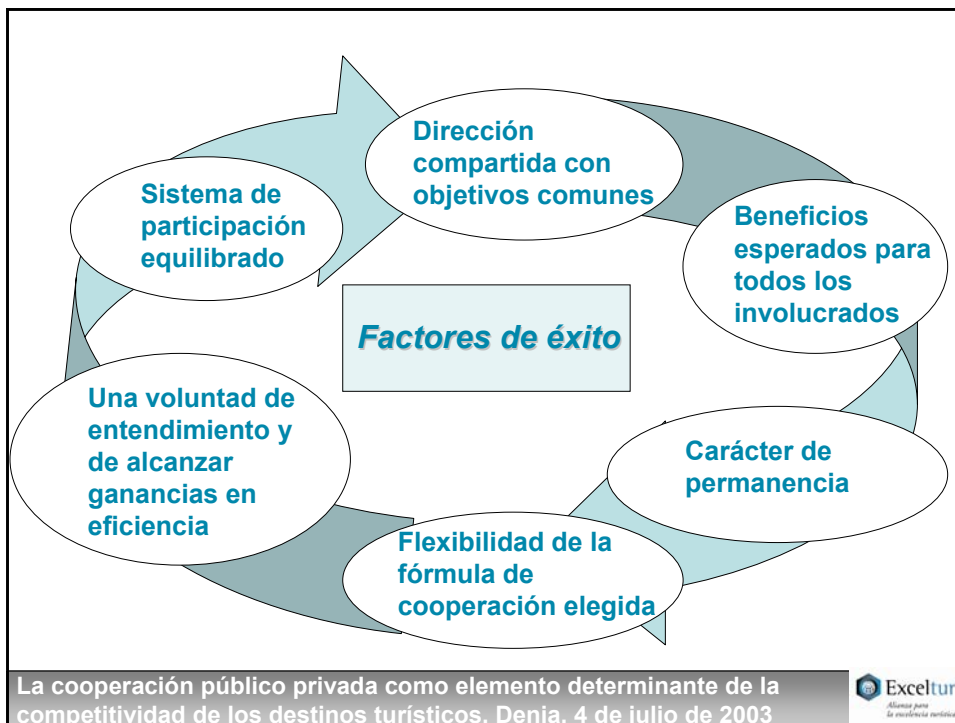
Ámbitos de cooperación

9. Gestión de destinos

- Planificación
- Información
- Definición del productos
- Marketing y promoción
- Financiación
- Innovación
- Infraestructuras y servicios

- Consorcio de Bértiz en Navarra
19 municipios y 8 asociaciones de empresarios privados
- Consorcio de Tierra Estella

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ejemplos en España de iniciativas de éxito en el ámbito de la cooperación público-privada

- **Turisme de Barcelona:** Consorcio creado en 1993 por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación y la Fundación Barcelona Promoció con el objetivo de promocionar la ciudad como destino turístico. A través de diferentes líneas de actuación o Programas, Turisme de Barcelona ofrece productos y servicios específicos dirigidos al sector turístico profesional y al turista individual de ciudad y adaptados a los diferentes segmentos de mercado.
 - Barcelona Convention Bureau
 - Barcelona Turismo Cultural
 - Barcelona Shopping Line
 - Barcelona Productos Turísticos (Barcelona Card, Barcelona Bus Turistic, Barcelona Mirador de Colon, Barcelona Pass, Barcelona Walking Tours, BCN Original)
 - Barcelona Operadores Turísticos
 - Barcelona Outdoor&Corporate Training

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Ejemplos de España de iniciativas de éxito

- **Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife (SPET):** se constituyó en 1992, con el objetivo de promoción, desarrollo y potenciación de las actividades económicas de la isla de Tenerife, especialmente la actividad turística, a través de las actividades de promoción y potenciación del turismo en Tenerife y en el exterior, estudio, investigación, documentación e información y difusión de la imagen de Tenerife (Cabildo 51,3%, Ashotel 21,7%, otras empresas 27,0%)
 - Tenerife select
 - Tenerife Golf
 - Tenerife Natural
 - Tenerife y el mar
 - Tenerife Convention Bureau
 - Film Commission
- **Mesa del turismo de Andalucía**

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



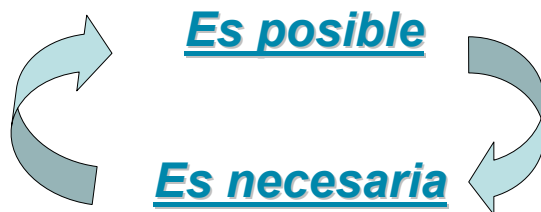
Ejemplos Internacionales de iniciativas de éxito de cooperación público-privada

- **Canadian Tourism Comision:** constituida en 1995, en 2001 toma la forma jurídica de sociedad formada por representantes del sector público y las empresas privadas (17 de los 26 miembros de su consejo). La CTC desarrolla su actividad en el campo de:
 - La investigación macroeconómica, del sector y de mercado.
 - El desarrollo de productos y de la industria.
 - Apoyar la cooperación entre las empresas y el sector público entre sus diversas escalas.
 - Suministrar información a los diversos agentes.
 - Marketing y ventas y promoción.
- **Maison de la France:** constituida en 1987, y dependientes de la Secretaria de Estado de Turismo, se configura como un grupo de interés económico en el que están representados representantes del sector público y privado dedicados a:
 - Reforzar la imagen de Francia
 - El desarrollo de productos (en la actualidad hay 14 clubs de productos)
 - La política de marketing
 - Información, comunicación y análisis de mercado
 - Australian Tourism Commission

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



Cooperación público-privada



La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003



El turismo español ¿desaceleración o cambio estructural

- Representa el 12,1% del PIB y el 11,1% del empleo directo, según la Cuenta Satélite de España (1996-1999).
- Del total de la demanda turística, el 55% es turismo extranjero (51,7 millones) y el 45% demanda nacional (43,5 millones).
- Tres mercados (Alemania, Reino Unido y España) representan el 70,6% del total del mercado turístico español.
- Cinco países (Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Holanda) suponen el 72,7% de la demanda extranjera.
- Los destinos de sol y playa concentran el 86,2% de la demanda extranjera y el 52,8% de los viajes turísticos de los españoles.
- El 47,2% del turismo extranjero viene con un paquete turístico vendido por mayoristas extranjeros en proceso de concentración
- El 15% de los viajes de los españoles contratan sus viajes turísticos a través de una agencia de viaje

La cooperación público privada como elemento determinante de la competitividad de los destinos turísticos. Denia, 4 de julio de 2003

