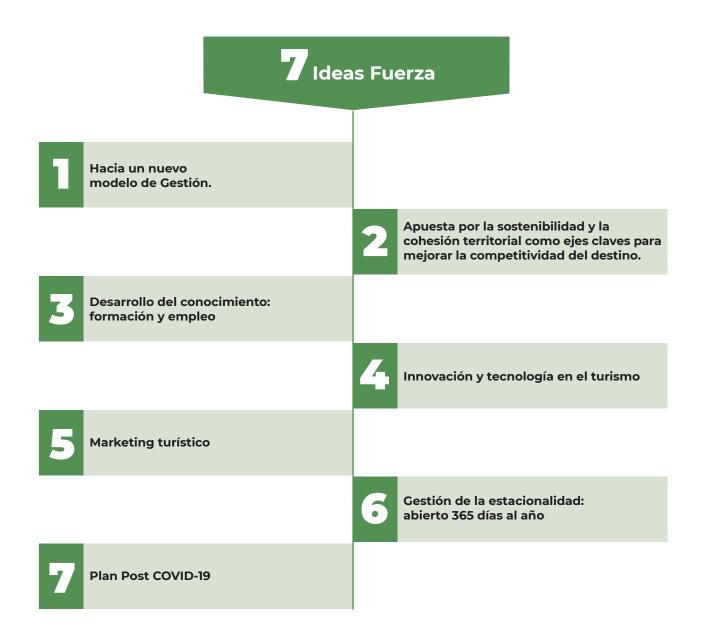


S e identifican en este apartado los elementos claves, los que guían el "espíritu" del plan, y están en la base para fijar su finalidad, objetivos, líneas estratégicas y programas a implementar. El papel del Plan META 2027 como instrumento básico y esencial para la planificación turística, y como marco de las estrategias a seguir en materia turística para

el período 2021-2027, confiere a la definición de estos elementos un papel preponderante, ya que serán los pilares en torno a los cuales se defina la política turística autonómica en los próximos años. El apartado propositivo del presente documento gira en torno a estos siete elementos clave. Se describen a continuación:





5.1 Hacia un nuevo modelo de Gestión

as exitosas cifras del turismo en la etapa anterior conviven con aspectos del sector turístico que presentan deficiencias y son ampliamente mejorables, lo cual obliga a buscar "una forma mejor de hacer las cosas". Se proponen para este nuevo modelo de gestión también nuevas directrices, apuestas estratégicas y claves de desarrollo de la industria turística que eviten caer en los errores del pasado y que reajusten las dinámicas que determinadas zonas andaluzas presentaban en los últimos años, previamente a que la pandemia de la COVID-19 cambiara el panorama turístico mundial de una manera drástica. Este nuevo modelo de gestión debe marcar qué se quiere conseguir para 2027, identificando las estrategias claves sobre las que trabajar.

Uno de los hilos argumentales en el desarrollo de este documento lo constituye la gobernanza participativa. Escuchar las demandas del sector y sus necesidades para implementar de forma óptima sus políticas empresariales tiene una gran relevancia. Se trata de establecer nuevas fórmulas de relación en los binomios público-público, público-privado y privado-privado, dotándolas de las garantías de participación abierta y libre en la toma de decisiones sobre el futuro del destino turístico.

Por ello, poner en funcionamiento mecanismos que permitan el contacto directo y continuo con el tejido empresarial debe ser una de las principales premisas de la administración turística. Se ha de estar comprometido con una nueva forma de actuar, que del mismo modo reclama de la sociedad andaluza un grado de responsabilidad recíproco para defender la sostenibilidad como factor de competitividad, argumentada en criterios de calidad y, como elemento de identidad frente a otros modelos basados en políticas de bajos precios y expansión ilimitada.

Asimismo, la vertebración de una gobernanza participativa más eficiente entre los diferentes

ámbitos o escalas de la administración pública con competencia en materia turística pasaría por articular relaciones horizontales estables con los diferentes entes: entidades locales, entidades supramunicipales, entidades provinciales y regionales. Es esencial garantizar una participación activa y comprometida de estos organismos, en los diferentes momentos de la toma de decisiones, y la gestión autónoma, pero coordinada, en sus respectivos ámbitos de actuación.

La experiencia reciente nos ha demostrado el grado de vulnerabilidad que tienen las actividades humanas, y en especial, el turismo, en el que intervienen múltiples factores, no siempre son previsibles. La Administración pública necesita ahora más que nunca agilidad, flexibilidad y transparencia para desarrollar una normativa e instrumentos de gestión que puedan abordar y adaptarse a los nuevos paradigmas del turismo, a nuevas situaciones de incertidumbre como la generada por la COVID-19. En previsión de otras situaciones que puedan afectar al sector turístico, se requiere el desarrollo de un plan estratégico de actuación transversal post COVID-19, que incorpore protocolos, medidas urgentes y programas de contingencia para un desarrollo lo más normalizado posible ante una situación adversa.

Se proponen para este nuevo modelo de gestión nuevas directrices, apuestas estratégicas y claves de desarrollo de la industria turística.



Por otra parte, la integración y la participación abierta del sector turístico y de la ciudadanía en la toma de decisiones que configuran las políticas públicas debe ser la premisa fundamental para la legitimación de las modificaciones normativas, la adaptación de instrumentos y la revisión de programas que sean consecuencia de la adaptación a esta realidad cambiante, manifestándose la evaluación y el seguimiento de planes y programas como una herramienta fundamental en este proceso de cambio.

Una vez se han expuesto las claves que el nuevo modelo de gestión implica en la política turística en su componente más institucional, se adelantan a continuación algunas pinceladas del nuevo enfoque para algunas de las materias que tradicionalmente se abordan en la planificación turística, sin perjuicio de que, por su importancia, se amplíen en los siguientes apartados de forma específica.

Es necesario actualizar la mirada sobre el territorio como soporte de la actividad turística, y hacerlo en clave de sostenibilidad y de cohesión como conceptos complementarios. El modelo de masificación turística imperante durante décadas, por una parte, y la concentración de la actividad en determinados períodos estacionales, de otra han generado una fuerte presión sobre los recursos naturales y culturales, deficiencias en la prestación de servicios y congestión de las infraestructuras. Por ello se percibe un claro deterioro en la relación turista-residente.

Es necesario actualizar la mirada sobre el territorio como soporte de la actividad turística, y hacerlo en clave de sostenibilidad y de cohesión.



La Administración debe encaminarse hacia la implantación y consolidación de un modelo de gestión en el que se priorice la protección ambiental a través de las siguientes acciones:

Orientando la inversión empresarial hacia sectores respetuosos con el medio ambiente, hacia la utilización de energías no contaminantes, con soluciones adaptadas al sector a través de la innovación creativa y tecnológica.

Fomentando modelos de consumo responsable, apostando por productos locales que basen su producción en formas tradicionales y respetuosas con el medio ambiente.

Impulsando la transformación hacia espacios turísticos humanizados, inclusivos y resilientes.

Equilibrando los flujos turísticos en el tiempo y en el espacio, atendiendo especialmente a zonas deprimidas económicamente cuyos recursos, susceptibles de convertirse en recursos turísticos, suponen una valiosa alternativa de desarrollo.

En este sentido, el amplio conocimiento de las particularidades y características de su territorio convierten a los agentes locales y provinciales en comisionados estratégicos en los destinos, por lo que el éxito de la efectiva implantación de las directrices en materia turística de la Administración autonómica está estrechamente ligado a dichos actores.

La gestión de la estacionalidad pasa por el aprovechamiento de los valores intrínsecos y exclusivos que ofrece el territorio, ofreciendo al visitante lo que busca, el disfrute de experiencias singulares y únicas. Así, la creación de producto en esta línea por parte de las empresas turísticas ayudará al desarrollo e interrelación del territorio y a generar vínculos entre segmentos estratégicos en los destinos. Se propiciará de esta forma experiencias turísticas que articulen el territorio a través de las señas de identidad andaluza,



potenciando aquellos recursos que posibiliten la atracción de visitantes a lo largo de todo el año.

Otro de los focos en el modelo de gestión lo constituye el campo de la innovación, la tecnología, y el conocimiento. La Administración andaluza está obligada a impulsar la cultura tecnológica en el turismo como factor de calidad y de competitividad, prestando apoyo especialmente al tejido empresarial turístico que en determinados ámbitos muestran carencias en este sentido.

Para conseguir unos servicios turísticos de calidad, es esencial implantar un programa de desarrollo del conocimiento dirigido especialmente hacia la formación y el empleo, que incremente la cualificación del sector, que conecte las necesidades empresariales con el ámbito educativo a través de una oferta formativa especializada, que favorezca la inserción laboral, especialmente de los jóvenes, y fomente la cultura emprendedora.

La tecnología y la innovación deben impregnar el ámbito de la formación, el tejido empresarial, tanto en empresas de nueva creación como en aquellas que requieran una adaptación al mundo digital, el desarrollo de productos y finalmente, llegar a los procesos de comercialización y creación de la imagen de Andalucía como destino. En definitiva, Andalucía debe aspirar a posicionarse como uno de los grandes

referentes mundiales en innovación turística para mantener el nivel de competitividad.

En relación con el marketing turístico, generar un nuevo modelo turístico debe complementarse con un sólido y potente programa de promoción turística integral. Se debe apostar por conseguir un valor de marca que recoja la calidad, sostenibilidad y seguridad que se ofrece en Andalucía como destino turístico.

Asimismo, se ha de conseguir la implantación de una estrategia de comunicación efectiva donde se produzca un feedback continuo entre administración, tejido empresarial, sociedad y destinos. La sociedad en su conjunto debe ser consciente de la importancia del sector turístico, al igual que los destinos deben avanzar en diseñar modelos que favorezcan la convivencia turista – residente.

En lo que respecta a la comercialización, ésta debe formularse bajo criterios de implantación de TICs que supongan un avance en el crecimiento competitivo para el destino Andalucía. Nuevamente la tecnología está presente, así como el papel que debe desempeñar la administración pública como soporte del tejido empresarial con necesidades formativas favoreciendo, en la medida de sus posibilidades, el acceso a la oferta formativa especializada.



5.2 Apuesta por la sostenibilidad y la cohesión territorial como ejes claves para mejorar la competitividad del destino

a aplicación de principios de sostenibilidad como seña de identidad de este plan debe marcar la pauta a seguir en el sector turístico andaluz. A pesar de que el tratamiento de la sostenibilidad debe realizarse de manera transversal junto a otros ámbitos sectoriales, la industria turística andaluza debe posicionarse en este sentido y constituirse en un referente.

Se trata de establecer una estrategia integral para lograr un ecosistema turístico sostenible, innovador y resiliente, minimizando la estacionalidad y potenciando la diversificación, la movilidad sostenible, el concepto de destino seguro y la gestión óptima de sus espacios públicos y entornos naturales y urbanos.

Al abordar la sostenibilidad ambiental, sobresale el acuciante problema del cambio climático, que obliga a actuar de manera inmediata para adaptar el destino Andalucía a los graves impactos que propicia este fenómeno y a los efectos del aumento progresivo de la temperatura del planeta.

Deben estar muy presentes estudios científicos como el análisis de vulnerabilidad realizado a través del Programa Andaluz de Adaptación al Cambio Climático, y que igualmente recoge la Estrategia Andaluza de Desarrollo Sostenible 2030, donde se identifican como zonas especialmente vulnerables determinados espacios turísticos del litoral de Almería, Málaga y Cádiz, así como ciertas zonas de los espacios naturales de Sierra Nevada y Sierra Morena.

Desde la perspectiva de un entorno sostenible, la administración debe encaminarse hacia la consecución de espacios turísticos amables, adaptados a la escala humana, donde se favorezcan las relaciones y la vida colectiva, donde el visitante viva una experiencia de descanso y de la que disfrute plenamente. Por ello, priorizar espacios peatonales, medios de desplazamientos sostenibles o actuaciones dirigidas a mejorar la calidad ambiental urbana pueden facilitar en gran medida la consecución de destinos más amables que redunden en una mayor calidad de vida para la población residente y posicione el destino Andalucía con unos estándares de calidad altamente competitivos,

La aplicación de principios de sostenibilidad como seña de identidad de este plan debe marcar la pauta a seguir en el sector turístico andaluz.





contribuyendo así la calidad ambiental a generar la propia imagen del destino.

En ese sentido, la sostenibilidad, como factor de competitividad bajo criterios de calidad e identidad frente a otros modelos, debe ser entendida bajo un proceso de responsabilidad compartida por la cadena de valor turística.

A la hora de implantar con éxito un modelo de gestión sostenible, tanto la administración, en sus diversas escalas, como el empresariado y el empleado turístico dentro de la organización empresarial, así como los destinos turísticos y el viajero, deben ejercer su papel con responsabilidad máxima para conformar un destino de calidad.

- A la administración le correspondería, entre otras funciones, la de regular la normativa en materia de turismo con la perspectiva de la excelencia turística fundamentada en la sostenibilidad. También debe prestar su apoyo y asesoramiento para la adaptación óptima de las empresas a formas de funcionamiento más sostenibles, especialmente las pymes. Y, por último, sensibilizar y actuar como agente interlocutor con los demás actores de la actividad turística.
- En el ámbito empresarial la adopción de políticas de gestión y desarrollo sostenible, ante la amenaza que suponen los efectos de la contaminación y el progresivo agotamiento de los recursos, son el principal mecanismo de prevención que disponen

las empresas turísticas. Por su parte, el empleado debe responder con compromiso y profesionalidad, factores que propiciarán una estructura empresarial de gran competitividad.

Finalmente, los destinos en su conjunto deben ofrecer las condiciones necesarias para que el desarrollo del turismo se implemente en condiciones de garantía social y económica, dotando de los equipamientos y las infraestructuras necesarias y los mecanismos legales que favorezcan la normal convivencia entre turistas y residentes. También deben impulsar el consumo de productos locales elaborados en términos de equidad e identificados con la identidad cultural andaluza, con el menor impacto sobre el medio ambiente y orientados a un consumo responsable. El visitante, por su parte, deberá disfrutar de su tiempo de ocio con responsabilidad y respeto hacia el destino que visita

Otro pilar importante de la sostenibilidad es su vertiente social. El turismo puede y debe iniciar la promoción del desarrollo, la integración y la cohesión social con el objeto de alcanzar nuevos conceptos basados en valores culturales, sociales y humanos. El futuro del sector turístico andaluz, dada su importancia, debe redibujarse sobre el fortalecimiento de su competitividad y de su capacidad de enfoques renovados desde una perspectiva integral, inclusiva y socialmente comprometida, especialmente con la población local. Se han de propiciar



colaboraciones entre administraciones y agentes sociales para la consecución de destinos accesibles, multigeneracionales y bajo condiciones de igualdad de género, que proyecten la marca de un destino moderno y abierto a cualquier condición social sin excepciones.

Este plan debe sentar las bases para desarrollar a corto, medio y largo plazo un sólido programa de políticas inclusivas, que garanticen la igualdad de oportunidades para todas las personas, abordando tres líneas de trabajo principales:

01

Garantizar el disfrute de los recursos y servicios turísticos de Andalucía a cualquier persona con algún tipo de discapacidad, permanente o temporal.



Facilitar la conciliación familiar de la mujer en condiciones de igualdad, sin que suponga un obstáculo para el acceso a un empleo ni para su promoción profesional.



Impulsar la creación de productos turísticos específicos para la población de mayor edad, segmento que contribuye a reducir la estacionalidad y muestra gran interés por los valores patrimoniales e identitarios de Andalucía.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad económica, como ya se ha indicado, se hace necesario fomentar modelos de consumo responsable apostando por productos locales que basen su producción en formas tradicionales y respetuosas con el medio ambiente, donde la administración debe generar la creación de acuerdos y alianzas empresariales para impulsar este modo de producción. Tendencias como el ecoturismo abren una esperanzadora puerta para transformar el modelo de consumo hacia parámetros sostenibles, que repercutan en el ámbito local de una forma equitativa en términos de generación de riqueza.

Por otra parte, el sector en su conjunto debe impulsar modelos de desarrollo donde se priorice la eficiencia, aprovechando de forma óptima los recursos, especialmente los renovables. Innovación y turismo deben avanzar de forma conjunta para adoptar soluciones que mejoren la calidad de los destinos y, a su vez, permitan diversificar la economía andaluza. En concreto, el binomio turismo-energías renovables ofrece a Andalucía un amplio margen de recorrido y se dan las condiciones idóneas para la implantación de infraestructuras relacionadas con las energías solar y eólica que, sin duda, generarían importantes beneficios socioeconómicos y ambientales a la economía andaluza en general y al turismo en particular.

En definitiva, el sector turístico debe ir posicionándose e integrándose de forma gradual hacia un modelo de economía verde, pasando de un plano teórico a una fase práctica a través de aquellos componentes del engranaje turístico que reúnen condiciones para iniciar esta transformación. En ella no se pueden perder de vista los nuevos sectores ambientales emergentes definidos en la Estrategia de Desarrollo Sostenible de Andalucía 2030, ámbitos que pueden aplicarse de forma pionera al sector turístico en Andalucía por su correlación con la cadena de valor turística:

- Los nuevos sectores de la alimentación sostenible, la agricultura y ganadería ecológicas, áreas de salud y calidad de vida y economía de la biodiversidad, entre otros, pueden encontrar una interesante conexión con el ámbito hotelero y con el segmento gastronómico a través de la cocina de kilómetro cero, con los destinos turísticos, con los Municipios Turísticos como parte de su oferta diferencial.
- La ecoeficiencia, la ecoinnovación y el ecodiseño forman parte de una economía ecológicamente eficiente, con múltiples posibilidades de aplicación en la gestión de destinos turísticos, infraestructuras turísticas o para determinados segmentos con facilidades para implementar estas técnicas como el golf, congresos y reuniones o turismo gastronómico.



- Procesos de sostenibilidad urbana asociados a ciudades inteligentes-sostenibles, rehabilitación ecoenergética, la movilidad y transportes sostenibles. La aplicación de estos procesos puede suponer un salto de calidad en destinos turísticos de referencia internacional como Cádiz, Córdoba, Granada, Málaga o Sevilla, así como para determinados municipios turísticos con capacidad para iniciar este tipo de innovaciones o la modernización de los servicios turísticos.
- Actividades específicas relacionadas con las energías limpias y la mitigación y adaptación al cambio climático aplicadas a los destinos turísticos urbanos, zonas litorales de especial fragilidad o a espacios naturales con potencialidad turística.

De forma paralela, este plan debe avanzar hacia un modelo de cohesión territorial dirigido a equilibrar los flujos turísticos y abandonar el modelo de concentración espacial turística que, de forma globalizada, ha imperado durante décadas y que está generando un agotamiento sistemático de los recursos naturales. Por ello, es necesario combatir los efectos del turismo de masas concentrado en periodos estacionales que propician, entre otros, deficiencias en la prestación de servicios, congestión de infraestructuras o conflictos sociales entre turistas y residentes, además de desequilibrios en el mercado inmobiliario con subidas desorbitadas de precios en algunos casos.

Debe prevalecer la complementariedad entre los escenarios litoral, interior y grandes ciudades, prestando especial atención a aquellas zonas deprimidas económicamente cuyos recursos son susceptibles de convertirse en productos turísticos.

El ámbito territorial de interior se posiciona como un escenario idóneo para equilibrar el espacio turístico al ofertar una serie de recursos de gran valor por su interés cultural, natural, paisajístico y etnográfico, entre otros. A su vez, se ve compensado por la existencia de una red de ciudades medias como referente territorial de oportunidades para generar una complementariedad entre ámbitos y recursos muy interesante, que

permitan al tejido empresarial ofrecer experiencias de gran diversidad caracterizadas por reunir los rasgos identitarios de Andalucía.

Por su parte, la existencia de grandes ciudades con un patrimonio relevante debe aprovecharse para interrelacionar los diversos ámbitos turísticos a escala territorial y temporal, propiciando condiciones factibles para reducir la estacionalidad del sector turístico. El equipamiento y la capacidad turística de estas ciudades propician que los ámbitos territoriales más inmediatos dispongan de unos recursos extraordinarios que compensen posibles deficiencias estructurales.

Las condiciones de fragilidad que presenta el litoral, motivadas por los efectos del cambio climático y el impacto de las actividades humanas, obligan a actuar con determinación en la protección de los recursos y en la consolidación de un modelo turístico sostenible que reduzca sus impactos lo máximo posible. Además de generar canales de comunicación y de relaciones territoriales con los demás ámbitos, se han de priorizar actuaciones dirigidas a la recualificación de destinos maduros y a la adaptación hacia modelos de gestión sostenibles en la totalidad de espacios turísticos de litoral. Ello supone iniciar un proceso que verá sus resultados a largo plazo pero que es ahora cuando debe sentar las bases del futuro de la planificación turística y del sector en su conjunto, poniendo el foco en la intermodalidad y la conexión de los diferentes modos de transporte para la planificación de inversiones.

El ámbito territorial de interior se posiciona como un escenario idóneo para equilibrar el espacio turístico.



5.3 Desarrollo del conocimiento: formación y empleo

l año 2019 constituyó un ejercicio remarcable para el empleo turístico en Andalucía. La industria turística empleó a más de 380 mil personas, lo que supuso una tasa de crecimiento sustancialmente mayor a la media nacional. Los trabajador@s de la industria turística andaluza constituyeron más del 12% del total de los más de 3 millones de ocupados en Andalucía. Así, la rama que ocupa a un mayor número de efectivos es la restauración que da empleo a más de la mitad de los empleados en actividades turísticas en Andalucía. Pero la crisis sanitaria derivada de la COVID-19 y la paralización de la actividad ha asestado un duro golpe al sector turístico en términos de empleo.

Estas cifras ilustran la capacidad estratégica de la actividad turística para incidir en el desarrollo socioeconómico de nuestra región, por su impacto en el tejido productivo andaluz en términos de generación de empleo y retorno económico. Por ello, y tras la crisis sanitaria de la COVID-19, resulta de vital importancia el impulso de estrategias públicas dirigidas a reforzar la competitividad de los profesionales del sector turístico andaluz, mejorando por un lado las competencias de los ya empleados y, por otro, fomentando una mayor preparación de los que busquen incorporarse a la industria turística.

A esto hay que añadir la especial relevancia que tiene el capital humano en la percepción de la calidad del destino, debido a la singular interactividad que los profesionales turísticos mantienen con el visitante. Así, los trabajador@s del sector son responsables directos del grado de satisfacción que genera la experiencia turística. De esta forma, si el servicio prestado es profesional y de calidad, ello es percibido directamente por el cliente y, por extensión, esa imagen positiva es proyectada a las empresas, los establecimientos turísticos y al destino en su conjunto.

Por tanto, unos profesionales formados, motivados, con empleo estable y de calidad, constituyen la mejor apuesta de Andalucía para consolidar la completa regeneración del sector y la vuelta a una dinámica favorable de crecimiento, ofreciendo un servicio de excelencia, favoreciendo la satisfacción del turista y su fidelización, contribuyendo a una mayor cualificación de la oferta y configurándose además como un factor clave en la promoción del destino.

En este sentido, es necesario que el Plan META 2027 priorice que los profesionales del sector estén bien formados, motivados y cuenten con empleos estables y de calidad, trasladando esta prioridad al ámbito empresarial. Debe apostar asimismo por una adecuada proyección del turismo como carrera profesional, por su incidencia directa en la satisfacción del turista y, por tanto, en la competitividad y en la rentabilidad social y económica del destino. Así, la planificación estratégica

La industria turística empleó a más de 380 mil personas en 2019.





en esta área deberá estar orientada a la consecución de los siguientes objetivos:

- Prestar asesoramiento a los trabajador@s del sector, tejido empresarial y a emprendedor@s para mejorar la competitividad de sus empresas y establecimientos turísticos.
- Dar una respuesta adecuada y suficiente a los principales déficits formativos a nivel laboral y empresarial del sector turístico.

Y todo ello, bajo las premisas fundamentales de favorecer la estabilidad en el empleo, buscando por un lado fórmulas flexibles que permitan atenuar las fluctuaciones estacionales de la actividad en el marco de la legislación vigente; y, por otro, alcanzar la excelencia en la formación tanto de partida, como durante el desempeño, siempre en colaboración con la consejería competente en la materia.

El área de actuación centrada en el asesoramiento de empresari@s turísticos, cobra especial importancia en el Plan META 2027, ya que dadas las circunstancias resulta imprescindible que sean capaces de anticiparse a los cambios que puedan sobrevenirse en el mercado turístico después de la crisis vivida. Les permitirá adquirir nuevos conocimientos y aptitudes, así como el desarrollo de habilidades y destrezas que contribuyan a una mayor profesionalización y excelencia de nuestro sector turístico. Los campos considerados prioritarios son los siguientes:

Creación, difusión y comercialización de productos turísticos.

Uso y aplicación de nuevas tecnologías en el sector turístico.

Idiomas.

Microemprendimientos turísticos: creación y gestión pyme.

Normativa y legislación turística.

Incentivos y ayudas.

Calidad integral y certificación de establecimientos.

Internacionalización de las empresas.

A fin de promover un mayor acceso del empresariado y los profesionales del sector turístico a la oferta formativa reglada, resulta indispensable intensificar la colaboración con las universidades andaluzas para adaptar sus programas a las necesidades del sector y a la capacidad de absorción de mano de obra cualificada del mercado laboral.

Igualmente, debe fomentarse el acceso de los profesionales turísticos a programas de formación no reglada en materia de turismo, destinados principalmente a facilitar su inserción laboral o mejorar su cualificación profesional para lograr un destino más competitivo. En este sentido, la formación continua en el puesto de trabajo en el seno de empresas tendrá un papel destacado para mejorar la proyección y perspectivas de promoción profesional de los trabajador@s del sector turístico andaluz.

5.4 Innovación y tecnología en el turismo

oy en día, el desarrollo de la industria del turismo se mide por el nivel de innovación que se ha venido generando en este sector, ya que cada día los consumidores son diferentes, tienen mayor acceso a la tecnología, esperan calidad y una experiencia diferente en los servicios que adquieren, que en muchos casos comparten en redes sociales y plataformas, resultando primordial para adquirir un servicio turístico.

De este modo, la innovación se erige en un factor de competitividad esencial para la industria turística. Según el Foro Económico Mundial, en la última década tres innovaciones han logrado cambiar esta industria, mostrando un desarrollo diferente a otros sectores. Estas son:

- 1. La consolidación de la economía colaborativa.
- 2. La necesidad de mantenerse conectado durante el tiempo de ocio y vacaciones.
- El creciente protagonismo de la tecnología en la cadena de valor turística.

El hito temporal de finales del año 2020 estaba llamado a ser un horizonte estratégico en turismo, innovación y tecnología. Un periodo marcado por el desarrollo de Estrategias de Innovación Nacionales y Regionales para la Especialización Inteligente (RIS3), que exigen a cada región de la Unión Europea que identifique y desarrolle aquellas áreas de actividad en las que presenta unas ventajas comparativas y competitivas frente a otras regiones. En Andalucía, la Estrategia de

Innovación de Andalucía 2014-2020 (RIS3 Andalucía) recoge en su Prioridad 4, la potenciación de Andalucía como destino turístico, cultural y de ocio. Para ello, resulta fundamental dotar de un mayor protagonismo al I+D+i en la esfera de la industria turística.

En el ámbito específico de la planificación turística, el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía Horizonte 2020, destacaba el punto de inflexión que la tecnología ha provocado en la distribución de los viajes. Así, destacaba el fenómeno de la democratización de los viajes de largo recorrido, que ha posibilitado atraer viajeros de zonas más alejadas geográficamente con mayor poder adquisitivo y gasto medio diario a su vez.

En el año 2019, Andalucía alcanzó una cifra récord de visitantes, con más de 32 millones de turistas. El poder de atracción de nuevos mercados y segmentos turísticos gracias a las nuevas tecnologías, la mejora cualitativa y cuantitativa en las estrategias de comercialización y la oferta de productos turísticos innovadores con enorme valor experiencial, han resultado pilares claves para explicar la contundencia de esta cifra. La COVID-19 ha marcado un histórico momento en la actividad turística, muy influenciado por la transformación digital, la adopción de nuevas tecnologías en hogares y empresas para favorecer el teletrabajo y, también, por un enorme consumo de contenidos de tipo inspiracional, como viajes u otras sugerencias de carácter turístico. Por tanto, esta "nueva" normalidad no sólo traerá consigo nuevos patrones de consumo centrados en la seguridad y la salud, sino que también aumentará el ya significativo papel de la tecnología en el fenómeno turístico.

En el año 2019, Andalucía alcanzó una cifra récord de visitantes, con más de 32 millones de turistas.





En este nuevo contexto marcado por una crisis sanitaria como la vivida, las estrategias de innovación por las que apuesta el Plan META 2027, parten de considerar el turismo como una disciplina con un marcado carácter evolutivo y una gran capacidad de aprendizaje. Asimismo, se trata de una actividad intensiva en servicios y un fenómeno centrado en las personas, que crea valor para otras personas, basándose en atractivos turísticos singulares.

De esta forma, el Plan META 2027 apuesta por la dinamización en materia de innovación en el tejido productivo, trabajando en el sentido amplio del concepto y, por tanto, en sus vertientes de productos, procesos, promoción y organización. Todo ello, con el ánimo de aportar soluciones inéditas a los problemas, y dar respuesta a las necesidades de las personas y de la sociedad. En definitiva, la innovación se erige como una llave hacia el cambio y una apuesta estratégica decisiva para empresas y administraciones públicas. Así, las estrategias del Plan META 2027 en materia de innovación deberán estar encaminadas a la consecución de los siguientes objetivos:

01

Fomentar la investigación científica y tecnológica aplicada a las empresas turísticas.



Rediseñar y reformular productos turísticos dirigidos al turista como principal centro de toma de decisiones poniendo un especial énfasis en la seguridad y la calidad.



Replantear la planificación turística gracias a las nuevas tecnologías y la correlación de estrategias entre la planificación institucional y la empresarial.



Reposicionar la marca turística Andalucía en base a factores innovadores y tecnológicos.



Impulsar un modelo de toma de decisiones con una base marcadamente tecnológica y de innovación. La consecución de estos objetivos estará marcada por estrategias dirigidas a reforzar y ampliar la cartera de servicios para empresas y profesionales turísticos ofertados a través de Andalucía Lab como palanca de desarrollo de competitividad y emprendimiento en turismo. Con ello, se pretende su apertura a más mercados internacionales a través de sus estrategias de comunicación y comercialización digitales. En paralelo, se impulsarán medidas de apoyo dirigidas a garantizar su sostenibilidad tecnológica. Para el correcto desarrollo de estas acciones, resultan fundamentales las asociaciones empresariales del sector turístico andaluz, dado el papel que desempeñan como articuladores del tejido empresarial.

Asimismo, la crisis experimentada ha probado la relevancia de la obtención y gestión de datos. Por ello, desde la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local se renovará y reforzará la apuesta por el Big Data turístico, aplicado tanto para asegurar la seguridad y la calidad del destino, como para la gestión y promoción de las empresas turísticas y el desarrollo de análisis que permitan un posicionamiento altamente competitivo en el mercado. En definitiva, se trata de incorporar al empresariado andaluz a la economía del dato para optimizar su gestión y maximizar sus cotas de mercado.

El Plan META 2027 se hace eco del decisivo papel que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y en especial los nuevos canales que éstas proporcionan en la promoción y comercialización turística de Andalucía. Así, la región reforzará su apuesta por las estrategias digitales de promoción de sus destinos y productos turísticos, mejorando la presencia del destino Andalucía en los canales web y apoyando la innovación tecnológica para la generación de productos turísticos o para complementar la transmisión de valores inherentes a otros productos (patrimonio histórico, espacios naturales, costumbres populares, etc.).

5.5 Marketing turístico

a Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local de la Junta de Andalucía, a través de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (EPGTDA) apuesta por el marketing turístico como un elemento clave para alcanzar el óptimo desarrollo de la industria turística andaluza. Andalucía, como destino turístico de primer nivel mundial, necesita disponer de una estrategia de marketing que determine las principales directrices a seguir en esta materia, sobre la creación de producto, la promoción, la comunicación, la comercialización y acciones que mejoren la competitividad del tejido empresarial andaluz y que afiancen la posición competitiva de Andalucía como destino líder tanto en España como en el mundo.

La crisis sanitaria y económica mundial de la COVID-19 ha sido un punto de inflexión que ha marcado un antes y un después en la actividad turística en particular y en todos los sectores económicos en general. Andalucía ha pasado en unos meses de presentar cifras récord de visitantes a estar en un escenario de "Turismo 0", lo que ha obligado a desarrollar mecanismos e instrumentos de planificación flexibles, pero bien sustentados en los conocimientos y la experiencia anterior. Así, para desarrollar una correcta estrategia de marketing deben analizarse aspectos como la coyuntura económica andaluza, nacional y mundial o la situación de la industria turística en Andalucía tanto a nivel de oferta (alojamientos, servicios, territorios, segmentos, productos, etc.) como de demanda. Por otro lado, es indispensable contar con un amplio conocimiento de los mercados turísticos emisores en general, en particular el nacional y andaluz, mostrando claramente el peso que cada mercado tiene para la industria turística andaluza, así como las principales tendencias y claves de cada mercado.

Debe disponerse de la máxima información para determinar los mercados idóneos para Andalucía y conocer los segmentos o productos a difundir en cada uno de ellos, en qué momento hacerlo y a quién dirigir estos esfuerzos. Es decir, un completo análisis de los mercados, segmentos y targets existentes, para de esta manera impactar sobre nuestro público objetivo en el momento oportuno, con las herramientas idóneas y con el mensaje y en el momento justo. Todo ello para mejorar la efectividad de las acciones, es decir, para conseguir el mayor impacto y retorno posible de cada inversión realizada.

Las acciones de marketing estarán centradas en los siguientes aspectos:

Producto

En el contexto turístico actual, en el proceso de organización del viaje se está consolidando la búsqueda de experiencias singulares y diferentes. En este marco, el concepto de creación y desarrollo de producto adquiere un importante protagonismo para las empresas turísticas, especialmente a la hora de confeccionar experiencias adaptadas a las necesidades del visitante y que recojan la singularidad de los recursos, tanto por su capacidad para potenciar el territorio como por generar vínculos entre segmentos estratégicos para los destinos.

En este sentido, juega un importante papel la relación existente entre los diferentes espacios turísticos y sus señas de identidad. Tanto la idiosincrasia andaluza como la particularidad de cada territorio ofrecen múltiples posibilidades de configurar productos variados, marcados con la impronta de Andalucía.

Por otra parte, el éxito en la implantación de diferentes productos turísticos dependerá en gran medida del grado de coordinación entre el sector público y el privado. El tejido empresarial turístico juega un papel esencial para ofrecer experiencias que satisfagan las necesidades de los turistas más exigentes.



Por ello, la administración debe liderar esa relación con el empresariado turístico y ofrecer los mecanismos de los que dispone para lograr una mayor fluidez en la promoción y comercialización de estas experiencias.

Asimismo, destinar recursos al conocimiento de la oferta y la demanda supone un activo de competitividad para los destinos. Es necesario orientar los esfuerzos hacia la inteligencia de mercados o al conocimiento de la demanda, disponiendo así de una herramienta de gran utilidad para que el sector empresarial conforme una paquetización de productos competitivos. Además, la administración debe centrar sus esfuerzos en investigar diversas vías de conocimiento de mercados, comportamiento de la demanda y segmentos de interés para el destino Andalucía.

De forma paralela, resulta imprescindible tener un conocimiento exhaustivo de la oferta turística mediante un sistema que permita su ordenación y catalogación para poder implementar estrategias de producto y de promoción turística efectivas.

Finalmente, desde la perspectiva del ámbito público, diseñar estrategias de producto se configura como un recurso añadido para la promoción de los destinos dada su versatilidad a la hora de combinar aspectos asociados a valores territoriales, de identidad, segmentación de recursos específicos, así como de temporalidad o estacionalidad.

Promoción

Se trata de determinar las grandes estrategias que marcan las tácticas y herramientas a implementar en materia de promoción turística. Consiste en determinar las estrategias a seguir para conseguir un óptimo impacto tanto sobre el consumidor final (B2C) como sobre otros actores turísticos que intervienen en el sector (B2B). Para cada caso se marcarán las pautas a seguir a la hora de determinar qué acciones hacer y cómo hacerlas dentro de la amplia batería de herramientas promocionales con las que cuenta la consejería: acciones al consumidor final, misiones

comerciales, acuerdos colaborativos de comarketing con otros actores turísticos, ferias, acciones inversas, congresos, bolsas de comercialización, seminarios y webinars entre otras actuaciones.

Comunicación

Este bloque recoge las directrices estratégicas que deben marcar las actuaciones de comunicación que se vayan a poner en marcha en los próximos años. Los mensajes por transmitir, los canales, y los claims, deben estar perfectamente unificados con la intención de que toda actuación de comunicación siga un patrón común y una misma línea estratégica. Por supuesto, dentro de este bloque se contemplan variadas herramientas de marketing tanto en el entorno online como offline: campañas de comunicación, publicidad, patrocinios, ventanas de comunicación permanente, la web www. andalucia.org, planes de Social Media, posicionamiento en buscadores, etc.

Comercialización

Una de las claves del futuro documento estratégico de marketing turístico debe oscilar en mejorar la comercialización de las pymes turísticas andaluzas, facilitándoles el impacto sobre el consumidor final. Para ello se debe poner en marcha una amplia batería de herramientas de marketing, enfocadas tanto directamente en el consumidor como en los comercializadores turísticos (on y offline). Este debe ser uno de los grandes retos que se debe afrontar en este documento, facilitando así no solo la promoción y comunicación de las pymes turísticas andaluzas, sino también su comercialización.

Aunque se apueste por un mix de actuaciones offline y online, se hace necesario indicar que el marketing digital se debe consolidar como el eje clave de toda la actividad promocional. Se trata de intensificar las acciones exclusivas de marketing digital, además de aumentar la presencia de las acciones online paralelas a las tradicionalmente offline.

5.6 Gestión de la estacionalidad: abierto 365 días al año

a concentración de la demanda turística en determinadas épocas del año constituye un fenómeno recurrente para la actividad turística que afecta a la mayoría de destinos turísticos, entre los que se encuentra Andalucía y sus múltiples destinos. Este fenómeno provoca gravísimas distorsiones económicas y sociales en los destinos turísticos andaluces, principalmente en el litoral destacando una fuerte dinámica de desaparición de empleo y pérdida de competitividad.

En un destino plural como es Andalucía, el fenómeno de la estacionalidad en los distintos ámbitos donde se desarrolla la actividad turística tiene distintas causas y un distinto grado de impacto. No obstante, se han identificado una serie de causas generalistas que desembocan en este fenómeno:

- Factores climáticos.
- Predominio y dependencia del segmento de "Litoral-Sol y Playa".
- Componentes culturales y sociodemográficos.
- Gran peso del mercado nacional.

La estacionalidad provoca graves distorsiones económicas y sociales en los destinos turísticos andaluces.



El fenómeno de la estacionalidad turística, más allá de los efectos sobre el empleo y la competitividad anteriormente citados, tiene otras consecuencias que inciden directamente en la competitividad de productos y destinos turísticos, y que a continuación se enumeran:

- Suprautilización/infrautilización de infraestructuras y equipamientos turísticos y servicios públicos.
- **02** Baja rentabilidad de las inversiones.
- Empeoramiento de la relación calidad-precio de las empresas turísticas provocada por la no prestación duradera de servicios por parte del trabajador.
- Inestabilidad laboral del personal empleado en el sector, déficits de formación estructurales y la percepción de pensiones retributivas bajas debido a periodos reducidos de cotización.
- Desequilibrios en la Tesorería de la Seguridad Social, las cargas sociales (INEM) y en los ingresos fiscales.
- Masificación de los destinos y encarecimiento de los servicios turísticos en determinados periodos con el consiguiente riesgo de fuga de clientes a otros destinos.



Indudablemente, la estacionalidad constituye una debilidad estructural en destinos consolidados como Andalucía, que afecta especialmente a los destinos pioneros de nuestro litoral y que tiene especial incidencia en el empleo turístico, tanto directo como indirecto y en la inactividad que provoca durante los meses de temporada baja. De esta forma, supone una importante merma en la rentabilidad del sector, ya que provoca la paralización de un buen número de infraestructuras, servicios y establecimientos turísticos y adicionalmente impide una adecuada cualificación de los profesionales del sector, con empleos inestables y carentes de proyección.

De esta forma, los principales objetivos de las estrategias desestacionalizadoras en este Plan son:

- Impulsar medidas de cara a la consecución de la homogeneidad de la actividad turística, a través de actuaciones con incidencia en la oferta y la demanda turística que contribuyan a una distribución temporal más uniforme de los flujos turísticos.
- Atraer nuevos segmentos de demanda de mercados emisores con mayor tendencia a viajar fuera de temporada alta, apoyando la comercialización de productos y servicios que los atraigan, motiven y satisfagan.

Para ello, es de vital importancia impulsar la creación de "Clubes de Producto" que agrupen una oferta potente y cohesionada de empresas y microproductos cada vez más específicos, dirigidos a clientes y mercados cuyas motivaciones y necesidades los lleven a viajar en temporada baja.

Asimismo, es necesario generar una batería de actuaciones que incidan sobre la oferta de los diferentes ámbitos territoriales del turismo (litoral, interior y grandes ciudades) enfocadas a hacer de Andalucía un destino más apetecible durante los periodos de temporada baja.

Y hay que incidir también sobre la demanda, transmitiendo la excelente e inigualable variedad de territorios, segmentos y productos existentes en Andalucía, que permiten vivir en el destino andaluz una experiencia inigualable en cualquier época del año.

En este contexto aparece la complementariedad como un eje clave en torno al cual deben girar estrategias y tácticas desestacionalizadoras. Es justamente la gran cantidad de opciones para disfrutar de una irrepetible experiencia turística la ventaja competitiva más importante con la que cuenta Andalucía. Esa excelente combinación de experiencias, de litoral con cultura, golf, salud y bienestar, deportes, e incluso nieve, se debe posicionar como el mensaje clave para impactar sobre la demanda. Y todo ello, por supuesto, acompañado de un excelente clima en invierno, aspecto especialmente interesante para el público del centro y norte de Europa. Por otra parte, y aunque no sea el punto clave de este apartado, indicar que también se analizarán medidas a implementar enfocadas a disminuir la estacionalidad de otros destinos. Cuando se habla de estacionalidad siempre se piensa en el litoral, pero también existe la estacionalidad de destinos de interior, que se vacían en verano, o la estacionalidad semanal, la cual hace referencia a las estancias de turistas de viernes a domingo, mientras que de lunes a jueves la ocupación y visita de turistas es mínima.

En definitiva, se pretenden abordar los diferentes tipos de estacionalidad, analizando los principales segmentos y ámbitos territoriales, presentando propuestas para cada uno de ellos.

La lucha contra la estacionalidad turística exige el desarrollo de programas y protocolos de actuación que, por un lado, integren al empresariado turístico y, por otro, sean altamente especializados, ágiles, flexibles y capaces de medir la rentabilidad de sus medidas en términos de atracción de turistas y mantenimiento de empleos en periodos de temporada baja. De este modo, si éstas no resultan efectivas podrían rediseñarse para maximizar su eficiencia y eficacia.

Paralelamente, el respeto de la legalidad de empresas y establecimientos turísticos debe ser un pilar fundamental, para así contribuir al mantenimiento y a la creación de empleo en unas condiciones que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los trabajador@s del sector.

Por otro lado, la fuerte transversalidad, el carácter del fenómeno turístico y su relevante papel para el desarrollo socioeconómico de Andalucía exigen que estas estrategias desestacionalizadoras desempeñen un papel relevante en la estrategia planificadora de esta consejería, pero que, a la vez, se complementen con la de otros departamentos del Gobierno andaluz, cuyas políticas y actuaciones tienen incidencia directa o indirecta sobre la industria turística.

La lucha contra la estacionalidad turística exige el desarrollo de programas y protocolos de actuación que integren al empresariado turístico.







5.7 Plan Post COVID-19

l año 2019 supuso la culminación de un periodo de cifras récord en el número de turistas y pernoctaciones. De esta forma, un total de 32,5 millones de turistas visitaron Andalucía el pasado año, aportando a la comunidad autónoma unos ingresos de más 22.600 millones de euros que representan el 13% de nuestro PIB.

A la vista de la magnitud de estos datos, el turismo se erige como un sector productivo estratégico de la economía y como un pilar fundamental de dinamización socioeconómica y de creación de empleo. Así, y tras el cierre de fronteras y la práctica paralización de la actividad, es uno de los sectores económicos que más ha sufrido las consecuencias de la COVID-19 y que más apoyo deben recibir de las distintas administraciones para contribuir a su pronta recuperación y a mantener su papel protagonista en el desarrollo socioeconómico de la región.

Cuando se dan crisis excepcionales como la actual, con un alcance global y con efectos sobre diferentes sectores económicos, es necesario acogerse a los dictámenes y recomendaciones de organismos internacionales y a las estrategias nacionales generadas para estas circunstancias. Por ello, este plan tendrá muy presente las orientaciones que proponen organismos como la Organización Mundial del Turismo, que establece actuaciones a varios niveles:

- 1. Gestión de la crisis.
- 2. Suministrar estímulos y acelerar la recuperación.
- 3. Prepararse para el mañana.

Por otra parte, se plantea la creación y desarrollo de planes de actuación transversales post COVID-19 que incorporen protocolos, medidas urgentes y programas de contingencia para un desarrollo lo más normalizado posible ante una situación adversa, procurando que el sector se vea mínimamente afectado.

Dada la seriedad y las consecuencias negativas que acarrea este tipo de crisis es necesario contemplar programas que contribuyan a paliar, desde la perspectiva de un Gobierno regional, estos efectos tan nocivos para la sociedad en su conjunto. Por tanto, se desarrollará un programa de actuación específico que implantará medidas, tomando como referencia las orientaciones estratégicas que marca la OMT, así como las recomendaciones y sugerencias procedentes del sector y otros organismos e instituciones de mayor jerarquía, como parte del proceso de Gobernanza participativa que se impulsa desde este Plan.

Desde el inicio de la crisis pandémica, la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local ha trabajado intensamente, siempre de la mano del sector, para paliar en todo lo posible los graves efectos de la misma. Así se puso en marcha una batería

El año 2019 supuso la culminación de un periodo de cifras récord en el número de turistas y pernoctaciones.



de acciones de contingencia para afrontar la crisis y apoyar al sector. Al principio de la crisis, el esfuerzo de la administración turística andaluza, en coordinación con el Gobierno central, se centró en asegurar el cierre de los establecimientos turísticos y asegurar su disponibilidad para su posible medicalización y, adicionalmente, asegurar la protección de las empresas y profesionales del sector mediante los instrumentos y mecanismos laborales, fiscales y financieros oportunos, desarrollados al amparo del Real Decreto por el que se declaró el Estado de Alarma. Asimismo, se constituyó un grupo transversal de trabajo e inteligencia turística "ad hoc" con el objetivo de recibir y analizar la información para facilitar un proceso de toma de decisiones ágil y contundente y minimizar los efectos de esta crisis.

Durante los meses comprendidos entre abril y junio de 2020 se estima que el impacto del virus COVID-19 en términos turísticos ha provocado la pérdida de 8 millones de turistas, casi 14 millones de pernoctaciones, y se han dejado de percibir casi 5.000 millones de euros en ingresos derivados de esta actividad. En términos de empleo se estima que, en este mismo periodo, 55.000 empleos turísticos están en grave riesgo de perderse, lo que representa el 15% del total de empleados en el sector turístico de nuestra región.

En este contexto turístico, económico y empresarial, la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local no puede permanecer ajena al difícil momento que atraviesa el sector turístico andaluz, y ahora más que nunca debe contribuir a la regeneración e impulso de su sector turístico en la denominada "nueva normalidad". De esta forma, las acciones a impulsar deben contribuir a alcanzar los siguientes objetivos:



Regenerar, rehabilitar y reactivar el sector turístico en términos de generación de ingresos, rentabilidad y creación de empleo de calidad.



Fortalecer, relanzar y consolidar la recuperación del destino y la marca Andalucía.



Mejorar la capacidad de gestión de crisis sanitarias como la vivida, sin excluir otras provocadas por ataques terroristas o desastres naturales.



Las acciones a impulsar deben partir de un consenso público-privado y adecuarse a la realidad post COVID-19.







Asimismo, estas estrategias deben apoyarse sobre los siguientes pilares o principios rectores:



Fomento de un **destino seguro** en términos sanitarios y de alerta permanente ante posibles rebrotes del virus.



Coordinación interadministrativa y **valoración permanente** de la situación.



Flexibilidad de programas y acciones acordes a la evolución de los acontecimientos y las particularidades de una realidad cambiante.

Ahora más que nunca, las acciones a impulsar deben partir de un consenso público-privado y adecuarse a la realidad post COVID-19, tanto en la naturaleza como en su dotación presupuestaria, para maximizar su efectividad y eficiencia en términos de retorno turístico y creación de empleo. De este modo, el Plan META 2027 prevé el desarrollo de herramientas para la obtención y análisis de información relevante que optimicen para la gestión de la administración turística andaluza y la toma de decisiones.

El Plan META 2027 prevé el desarrollo de herramientas para la obtención y análisis de información relevante.



