

# Plan estratégico para el sector servicios de Benalmádena



# CRÉDITOS

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

**Dolores Martínez Rodríguez**  
*Directora de Programa Emprendedores y Pymes*  
*EOI Andalucía*

## AUTOR

**Mabel Santoyo Calderón**  
*CEO en 2M International Consulting*

© **Fundación EOI, 2015**  
[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Madrid, 2015

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través del Programa Operativo de I+D+i por y para el beneficio de las Empresas- Fondo Tecnológico 2007-2013.



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council (FSC)*.



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa)*. Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



# ÍNDICE

Capítulo 1		
<b>INTRODUCCIÓN</b>	.....	5
Capítulo 2		
<b>VISIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	.....	7
Capítulo 3		
<b>OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	.....	13
Capítulo 4		
<b>METODOLOGÍA</b>	.....	15
Capítulo 5		
<b>ESCENARIO Y TENDENCIAS TURÍSTICAS EN BENALMÁDENA</b>	.....	19
Capítulo 6		
<b>DIAGNÓSTICO Y FACTORES CRÍTICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	.....	27
Capítulo 7		
<b>RETOS Y CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO TURÍSTICO DE BENALMÁDENA</b>	.....	35
Capítulo 8		
<b>PLAN DE ACTUACIONES</b>	.....	43







# INTRODUCCIÓN





El turismo está llamado a ser el pilar fundamental y punto de apoyo en la evolución de la economía y sociedad de Benalmádena, pero necesita con urgencia modernizar sus modelos de crecimiento para asegurar y maximizar su contribución al municipio y al resto de sectores económicos, sociales y culturales en los que tiene influencia.

Debemos liderar, desde esta tierra, una nueva era del turismo marcada por la innovación aplicada, la sostenibilidad integral, la excelencia y, en definitiva, la capacidad para responder a las expectativas de un nuevo modelo de sociedad del bienestar que está naciendo del nuevo orden económico y social que ha surgido tras la crisis de 2008 y que hoy conforma un nuevo marco de referencia.

Este Plan, a requerimiento de la Fundación EOI del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y del Ayuntamiento de Benalmádena se ha desarrollado, desde el diagnóstico y las aportaciones del equipo de profesionales y empresarios del sector servicios de Benalmádena, con el objetivo de identificar los retos actuales, las tendencias que definirán la industria turística en los próximos años y las variables que habrán de manejarse en los programas y planes de ejecución para lograr un efectivo cambio del modelo de negocio turístico que necesita Benalmádena para mantener una posición de ventaja competitiva en esta industria en el medio y largo plazo.

**“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”**

*Albert Einstein*

# 2

## VISIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA



La actividad del sector servicios y en especial la turística en el municipio de Benalmádena, en su condición de uno de los núcleos representativos del modelo turístico de la provincia de Málaga y de la Costa del Sol, ha evolucionado en los últimos 50 años hasta convertirse en la actividad económica más relevante de la localidad en términos económicos, sociales y también culturales.

La trascendencia de la actividad turística en Benalmádena lo ha sido por tres aspectos:

- por su **aportación al desarrollo social local**, pues la llegada de millones de personas de todas las partes del mundo provoca un intercambio de culturas y tradiciones lo que contribuye positivamente al proceso de globalización y retroalimenta el proceso de internacionalización y apertura del destino Benalmádena y de toda la provincia de Málaga, otorgándole dinamismo y modernidad a la comunidad local.
- por su **contribución a la generación de riqueza y, sobre todo, de empleo** no solo en el término municipal de Benalmádena sino también en la Costa del Sol en su conjunto, pues los beneficios de la actividad turística trascienden a la propia ciudad de Benalmádena y se irradian a los municipios colindantes y al resto de la Costa del Sol.
- por su **efecto arrastre y de refugio para otros sectores**, lo que le confiere un carácter de industria básica y esencial para la economía local y provincial. No hay más que analizar los diferentes estudios de mercado y planes estratégicos del resto de sectores para darse cuenta que las referencias a la actividad turística son permanentes y fuente de negocio directo para los mismos.

De hecho, en el contexto de la necesaria integración de la actividad turística en la comunidad local y en los intereses de los ciudadanos de Benalmádena, no se entendería que el turismo no pudiese igualmente proporcionar efectos positivos en el desarrollo de infraestructuras de calidad, entornos urbanos y servicios públicos. El necesario cumplimiento de estos efectos catalizadores es, precisamente, el que otorga a la actividad turística un valor estratégico dentro de la economía de la zona que debe ser entendido en términos de interés general para el municipio y de su desarrollo económico y social.

En este sentido, la oferta turística se asienta sobre la base de los tres factores antecitados: **equipamientos e infraestructuras, entorno urbano y transmisión cultural** conformándose como los elementos determinantes de su oferta como destino en los que se apoyará su ventaja competitiva que, pretendemos, sea sostenida y sostenible en el largo plazo.

El turismo, y más en la situación económica global actual, debe ser considerado sin duda ninguna en Benalmádena y en la Costa del Sol en su conjunto, no solo como la principal actividad económica de la zona, sino como el punto de apoyo para la necesaria política de ordenación y reestructuración de todo su tejido productivo, de todos los sectores que aportan riqueza al municipio y su área de influencia.

Las diferentes mesas de trabajo, talleres y las entrevistas con los principales agentes que han participado en el desarrollo del presente Plan Estratégico, han concluido, por ejemplo, que la sostenibilidad social, cultural, económica y medioambiental del modelo turístico de Benalmádena pasa por la diversificación de las actividades empresariales, la creación y el mantenimiento adecuado de los equipamientos y servicios públicos y privados y la conservación y promoción y rehabilitación de entornos urbanos, culturales y arquitectónicos pintorescos; en definitiva, la actividad turística en Benalmádena ha contribuido y contribuye



también directamente al mantenimiento de nuestro acervo y nuestra identidad social que son, en esencia, **los factores que nos otorgan valor diferencial y con ello, ventaja competitiva como destino turístico.**

En efecto, esta idea de turismo sostenible está actuando de forma directa e indirecta como un enorme catalizador de la actividad económica, cultural y social de nuestro municipio.

A parte de la crisis y el desempleo y, en cierta medida, muy influenciado por estos dos fenómenos, el desarrollo sostenible es quizá el término de referencia en la economía actual y por supuesto, también en la industria turística.

Los empresarios, profesionales e instituciones, constituidos en la Mesa del Turismo de Benalmádena, llevan mucho tiempo tratando el factor de la sostenibilidad como uno de los principales retos de la industria turística en nuestro municipio y en el resto de la provincia. Efectivamente, cuando se habla genéricamente de sostenibilidad en materia turística se sigue pensando, en primer lugar, en factores medioambientales y se suelen olvidar, con demasiada frecuencia, otros dos elementos de la ecuación como son la sostenibilidad económica-y la rentabilidad derivada de ella para los diferentes negocios turísticos y el comercio de la zona- y la sostenibilidad social / cultural que protege lo que somos, lo que fuimos y lo que nos diferencia.

Así, y como colofón a las valoraciones y conclusiones de las mesas de trabajo en el desarrollo del presente documento estratégico, hemos querido destacar el enfoque hacia la sostenibilidad como un factor de innovación en nuestra industria turística.

Este término, Desarrollo Sostenible, está efectivamente formado por dos vocablos: sostenibilidad y desarrollo. En Benalmádena, los empresarios y profesionales del sector turístico y comercial, así como el propio Ayuntamiento creemos firmemente que hay que crecer sosteniblemente, en todas sus dimensiones, medioambiental, económica y social. Pero hay que crecer. Hay que desarrollarse y, por tanto, no se puede entender la sostenibilidad como una filosofía de ultraconservacionismo que nos puede llevar a la parálisis social y, sobre todo, económica de nuestra sociedad.

El desarrollo se basa en la innovación y el conocimiento e implica, necesariamente, cambio. Nadie, ningún territorio, puede ser “esclavo” de su identidad ni de sus tradiciones, ni de sus recursos. Hay demasiado en juego. Cuando surge una posibilidad de cambio hay que cambiar. En eso consiste la esencia del desarrollo y la innovación. De lo contrario, si no hay voluntad de cambio, ¿para qué vamos a innovar?

**La innovación y, por supuesto, la necesidad de cambio se han valorado por las mesas de trabajo para el desarrollo de este Plan, como factores de aceleración imprescindibles en un territorio como Benalmádena y en un sector como el turístico donde las ventajas competitivas no pueden ser mantenidas fácilmente.**

Como se argumentaba anteriormente, generalmente se entiende la sostenibilidad como algo relacionado con el medio ambiente; pero sostenibilidad también significa que nuestras generaciones futuras puedan asimismo beneficiarse, en toda la extensión del término, de la actividad turística manteniendo e incluso mejorando sus retornos sobre la misma.



No obstante lo anterior y como principio de formulación estratégica omnipresente en este Plan, los empresarios y profesionales presentes en las mesas de trabajo se han reafirmado en la necesidad de promover la conservación del medio ambiente como factor eficaz del desarrollo del turismo de calidad.

En este sentido, existen varios puntos que han de servirnos como elementos del cambio de nuestro modelo de negocio turístico en Benalmádena para un crecimiento sostenible.

En primer lugar la diferenciación, unida a la especialización.

Hay que insistir en la diversidad de la oferta turística, así como, inexcusablemente, en la inversión en innovación y nuevas tecnologías. Asimismo, hay que personalizar la promoción por segmentos; este es un factor clave para la consecución de la especialización como factor de diferenciación y de ventaja competitiva.

Obviamente, debíamos llegar algo más lejos.

En este sentido, las mesas de trabajo para el desarrollo de este Plan Estratégico han puesto el acento en definir el “escenario de partida” y conocer las tendencias de esta industria tanto a nivel global como en lo que respecta al destino Benalmádena (este análisis se ofrece en el capítulo 5 de este Plan):

1. La UNESCO considera al turismo como la más importante industria del mundo por encima de la industria automovilística o incluso de la industria química.
2. En 1950 viajaron 25 millones de turistas que generaron un movimiento económico de 2.000 millones de dólares. Diez años después, en 1960, casi 70 millones de turistas por el mundo habían generado 7.000 millones de dólares de ingresos. En 2014 se superarán ampliamente los 1.000 millones de desplazamientos en todo el mundo que habrán generado más de 1 billón de euros de ingresos directos.
3. España ocupa el tercer lugar en el ranking mundial turístico tanto por el número de turistas que nos visitan, más de 65 millones en 2014, como en ingresos procedentes del turismo, por detrás de Francia y de Estados Unidos, respectivamente.
4. En el pasado año, el turismo representó en España el 12% del PIB, con un crecimiento sostenido en los últimos años del 8%.
5. Los ingresos por turismo suponen una contribución fundamental en nuestra balanza de pagos, aportando unos ingresos que superarán los 48.000 millones de euros en 2014 (hasta octubre de 2014 se han registrado Ingresos por turismo por importe de 43.449 millones de euros)

Precisamente el hecho de que España, la Costa del Sol y dentro de ella, Benalmádena, hayan venido ocupando una destacada posición entre los principales destinos turísticos, nos ha llevado, durante muchos años, a no prestar una especial atención por la innovación o por la introducción de elementos de diferenciación en nuestro destino: nos bastaba simplemente con generar oferta suficiente.



Y ese ha sido el inconveniente de nuestra estrategia turística: los turistas y excursionistas casi nos llegaban solos; no se necesitaban especiales actuaciones de marketing al margen de nuestra participación en las acciones de promoción institucional que se llevaba a cabo desde determinados entes de la Administración (como Turespaña, Turismo Andaluz, Patronato de Turismo de la Costa del Sol, Mancomunidad de Municipios de la Costa del Sol Occidental o el propio Ayuntamiento de Benalmádena) o entidades empresariales de carácter asociativo como la Cámara de Comercio de Málaga

Y ahora, al cabo de los años, tras una crisis económica sin precedentes, afrontamos con este Plan, no ya la oportunidad, sino la necesidad perentoria de cambio del modelo turístico, proponiendo los factores críticos de nuestra industria como la sostenibilidad de nuestro destino, la reinención del modelo de negocio turístico, la calidad integral, el impulso de nuevos segmentos que contribuyan a diferenciar y especializar la oferta, la inteligencia competitiva turística, la planificación en el horizonte turístico 2030...

Pues bien, en esencia, esa es precisamente la visión y esos son, en resumen, los retos que se desgranaron y razonaron tras la discusión en las Mesas de Trabajo y las entrevistas con los principales actores del sector en Benalmádena y la Costa del Sol.

El reto está en hacer patente que el desarrollo de la actividad turística debe hacerse compatible con el respeto de los recursos naturales. Hay que propiciar un turismo sostenible que atienda las necesidades de los actuales visitantes y que proteja y potencie las oportunidades para el futuro.

El reto está en involucrar decididamente y corresponsablemente a la iniciativa privada en los sistemas de gestión, promoción y comercialización de destinos intensificando la acción de la mesa de Turismo de Benalmádena y, sobre todo, el reto está en la diferenciación, la especialización y la calidad integral.

El reto está en lograr una efectiva transferencia de conocimientos y de talento desde los procesos de Innovación hacia la realidad, cada día más compleja, de las pequeñas y medianas empresas que son las que sustentan la industria turística en Benalmádena así como en Andalucía y en España.

Y en definitiva, todo lo anterior pasa por satisfacer las necesidades de empresarios y trabajadores, y en definitiva de todos aquellos agentes que intervienen en la cadena de valor del negocio turístico y demás subsectores que lo complementan y lo enriquecen, para conformar un nuevo modelo productivo, un nuevo modelo de negocio turístico con el que afrontar con garantías los retos del siglo XXI.



# 3

## OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO





El Plan Estratégico tiene como objetivo esencial:

1. elaborar un **instrumento de planificación** que establezca, de forma estructurada, un nuevo modelo de negocio turístico; un modelo de desarrollo sostenible del turismo en Benalmádena para el periodo 2015-2020 y
2. servir de **guía para orientar decisiones en materia de promoción y comercialización** conectando y conciliando los intereses de los distintos agentes del destino. Todo ello con la finalidad de que el turismo continúe siendo el motor de bienestar y prosperidad en Benalmádena en los términos en que nos referíamos en la Introducción de este documento.

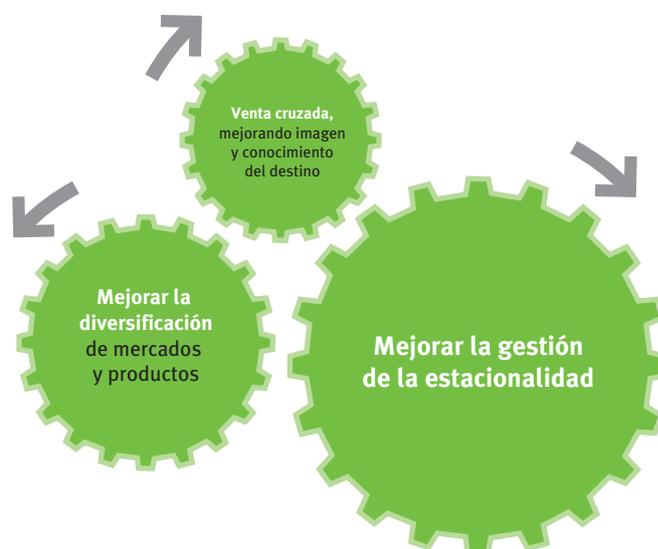
**En definitiva se trata de posicionar a Benalmádena como un destino diferenciado, competitivo y preferente en sus principales mercados objetivo, con una promoción eficaz y eficiente, que lo convierta en un referente a considerar en el proceso de selección de destino turístico en sus diferentes segmentos claves por parte de los usuarios objetivo en nuestros mercados de origen.**

Fue tras las primeras reuniones con actores relevantes del sector en Benalmádena y la Costa del Sol, cuando se identificaron una serie de objetivos primarios tanto generales como específicos:

Entre los objetivos generales hemos destacado la **mejora de la acción promocional y la coordinación de todos los agentes del sector**: Turespaña, Turismo Andaluz, Patronato de Turismo de la Costa del Sol, Mancomunidad de Municipios de la Costa del Sol Occidental, Plan Qualifica, sector privado, agentes prescriptores (medios de comunicación, bloggers.), canales (agencias de viajes receptoras, turoperadores), otras empresas y sub-sectores económicos del municipio y su área de influencia.

En cuanto a los objetivos específicos señalados por empresarios y profesionales del sector, enumeramos los siguientes:

- Mejorar la gestión de la **estacionalidad**.
- Mejorar la **diversificación** de los mercados y productos.
- Mejorar el **conocimiento** del destino y sus productos y con ello su **imagen de marca**.
- Aumentar el **número de visitas** al destino, especialmente la **pernoctación**.
- Aumentar la **estancia media**.
- Aumentar el **gasto en el destino** realizado por el turista.
- Aumentar la **satisfacción** del turista en su visita.
- Aumentar la **fidelidad** elevando el índice de repetición.

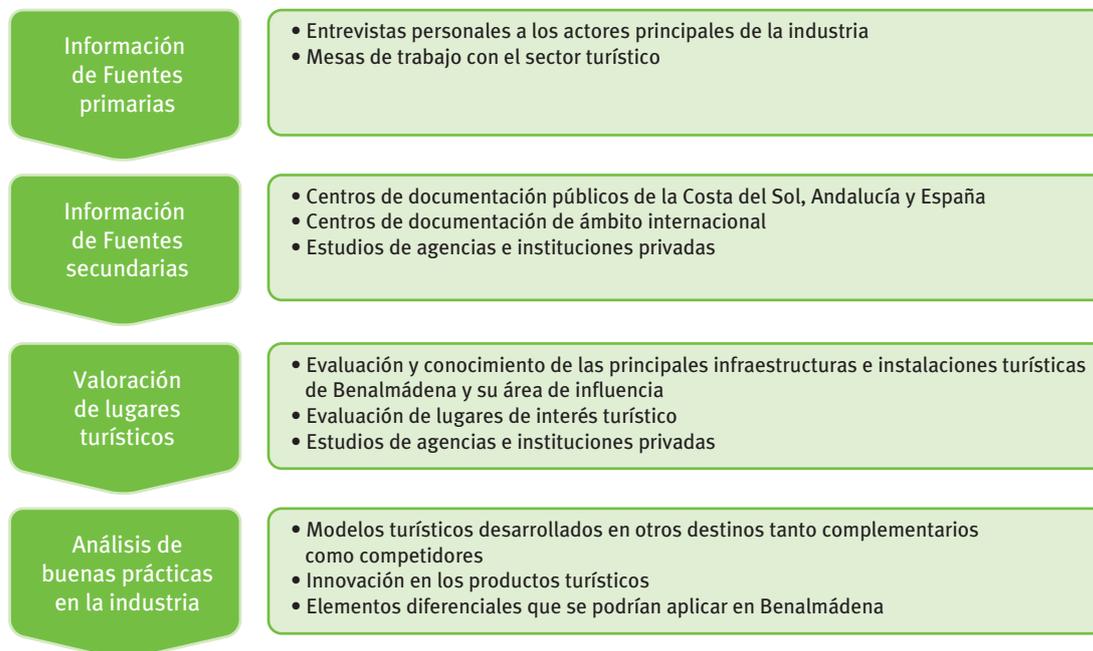


# 4

## METODOLOGÍA



En el proceso de preparación y elaboración del plan Estratégico de Benalmádena se han empleado diferentes fuentes y herramientas metodológicas:



## 1. Información proveniente de fuentes primarias

### 1.1. Entrevistas personales

Se han realizado entrevistas personales a diferentes agentes interesados y relevantes de la industria tanto del sector público como del sector privado.

Para ello hemos tenido la colaboración activa de entidades públicas como el propio Ayuntamiento de Benalmádena a través de sus Delegaciones de Turismo, y de Comercio, así como el Patronato de Turismo de la Costa del Sol y asociaciones turísticas locales y territoriales, o de gestores de los principales atractivos turísticos, entre otros.

El objetivo de estas entrevistas ha sido obtener información completa y actualizada sobre distintos aspectos:

- Visión estratégica que los líderes de la industria tienen acerca del destino Benalmádena y su posicionamiento de mercado.
- Grado de introducción del destino y los productos de Benalmádena entre los operadores turísticos nacionales e internacionales
- Perfil de los turistas y excursionistas que en la actualidad conforman la demanda de Benalmádena
- Competitividad de Benalmádena respecto de otros destinos turísticos.
- Posicionamiento e imagen de la marca Benalmádena en los principales mercados emisores objetivo.



## 1.2. Mesas de trabajo para el desarrollo del Plan Estratégico

Se han organizado y desarrollado dos mesas de trabajo en la que ha estado presente y representado el sector servicios fundamentalmente turístico y comercial del municipio como herramienta consultiva dirigida a los representantes más destacados del sector servicios del destino.

Las mesas han contado con la participación de los principales agentes del sector turístico (tanto del ámbito de la empresa privada como de las instituciones públicas), en el marco de un proceso de consulta orientado a la validación de las estrategias propuestas y a la obtención de propuestas para configurar el plan de actuaciones.

En las Mesas de trabajo han participado un total de 20 profesionales, representantes de asociaciones e instituciones del sector turístico de Benalmádena, procedentes de:

1. La Administración pública local y provincial,
2. las federaciones y asociaciones sectoriales,
3. las empresas líderes del sector.

## 2. Información proveniente de fuentes secundarias

Se han utilizado un gran número de fuentes secundarias en orden a realizar un análisis exhaustivo y detallado del sector, entre las que destacamos las siguientes:

- Centros de información y documentación públicos provinciales, regionales y estatales (INE, SAETA, SEGITUR, Turespaña, Patronato de Turismo de la Costa del Sol, Observatorio de Turismo de la Costa del Sol, etc.).
- Centro de documentación de ámbito internacional de la OMT y de alguna de las asociaciones de agencias emisoras independientes más importantes de nuestros principales mercados emisores.
- Información recabada de entidades privadas escuelas de negocio, asociaciones y federaciones sectoriales del sector privado (Exceltur, AEHCOS, EOI, Instituto de Empresa, ESADE, etc.).

## 3. Evaluación de lugares de interés e infraestructuras turísticas

Se han llevado a cabo evaluaciones presenciales para determinar el potencial de lugares o puntos de interés turístico considerando aspectos como:

- a) atractivo arquitectónico, artístico, natural o de ocio,
- b) accesibilidad,
- c) infraestructuras,
- d) nivel de servicios.



En este sentido, también se ha realizado una evaluación y reconocimiento detallado de las principales infraestructuras de transporte y comunicación con que cuenta el municipio de Benalmádena y su área de influencia.

#### 4. *Análisis de buenas prácticas en la industria*

Se han analizado los casos de destinos destacados en el desarrollo de diferentes productos y modelos turísticos de referencia a nivel nacional e internacional con el objetivo de identificar modelos turísticos alternativos o de referencia para Benalmádena y la Costa del Sol.

Así, hemos analizado y valorado los casos de Turismo de Cataluña, Turismo de Baleares, Turismo de Canarias, Turismo de Benidorm, así como el modelo de especialización y diversificación desarrollado por la Costa del Sol en los últimos años, y modelos internacionales competidores como Marruecos (Tánger-Tetuán), Portugal (Algarve) y Turquía.



## ESCENARIO Y TENDENCIAS TURÍSTICAS EN BENALMÁDENA





El escenario en el que se desarrolla la actividad del sector servicios en Benalmádena, en especial la turística, y la singular complejidad de esta industria, aportan un importante grado de dificultad a cualquier estudio que pretenda acometerse con criterios científicos; dificultad que se ve incrementada por la velocidad a la que, con toda seguridad, se van a seguir produciendo los cambios de tendencia, en función del carácter dependiente y fundamentalmente estacional de la totalidad de los segmentos que participan de este sector.

La dinámica de este sector lo sitúa en un proceso de constante cambio, empujándolo hacia una evolución permanente, que afecta y condiciona a todos los elementos que participan de esta industria y de las que le son complementarias, como la actividad comercial que ha estado muy presente en las mesas de trabajo y en las entrevistas realizadas a los diferentes actores del sector servicios. De igual manera, su participación en la economía global, hace del turismo una industria muy sensible a los ciclos motivados por las situaciones políticas, económicas, medioambientales y/o sociales.

Efectivamente, el turismo del siglo XXI está en constante transformación. Han surgido, y siguen surgiendo, nuevos productos turísticos, nuevas formas de consumo turístico, nuevas tendencias, etc.

¿Qué ha cambiado?:

- En primer lugar, la **incorporación de las tecnologías de la información** ha implicado cambios integrales del modelo turístico, en las formas de comercialización y adquisición de servicios turísticos, en los registros de satisfacción por parte de los turistas, en la organización de los recursos humanos de las empresas del sector, etc.
- En segundo lugar, tal y cómo apuntan los datos de organismos como la Organización Mundial del Turismo, **los destinos que podrían denominarse maduros (como es el caso de Benalmádena en el entorno de la Costa del Sol) podrían estar perdiendo peso en favor de destinos emergentes**, que gracias a circunstancias como la transformación (y abaratamiento) del transporte aéreo (más adelante se desarrollará con más profundidad) o la competitividad de precios, se están abriendo camino en el nuevo mapa turístico mundial.
- En tercer lugar y quizá el más relevante de todos es el **cambio en el foco de la cadena de valor turística**. Ahora, más que nunca el turista se ha convertido en el protagonista del acto de consumo turístico: dispone de una notable capacidad de organización de su tiempo de ocio, exige un alto grado de calidad de los servicios vinculados con el mismo, disfruta de un alto grado de información y de formación, decide dónde y cómo comprar los servicios turísticos, en qué momento o momentos del año consumirá los servicios turísticos, valora la oferta de experiencias, por encima de los servicios que hasta ahora se habían concebido como los elementos centrales de la relación Turista-destino: transporte, alojamiento y servicios complementarios tradicionales.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta estos tres niveles de cambios, se puede concluir que se impone un cambio de paradigma que permita competir con los nuevos destinos emergentes, empleando todos los instrumentos disponibles (especialmente, con el uso de las tecnologías de la información) y centrando la atención en el cliente, al conocer cuáles son sus valores, sus intereses, que espera de la experiencia turística.



Así, los cambios sensibles que vienen produciéndose en los productos turísticos tradicionales que se comercializan en Benalmádena y la aparición de nuevos usos y forma de consumir dichos productos que cada vez segmentan más el mercado y particularizan a proveedores de servicios y operadores, aconsejan dinámicas que faciliten y garanticen la adecuada adaptación de Benalmádena y sus empresas a los nuevos objetivos y retos, cuyo alcance ha de producirse mediante la identificación de las tendencias en primer lugar.

Ahora, más que nunca, las circunstancias del mercado nos están obligando a prever estos cambios, en lugar de adaptarnos (tradicionalmente hemos sido maestros de la adaptación en lugar de líderes de la innovación); en el caso del turismo, innovación es sinónimo de diferenciación.

La acelerada evolución de las nuevas tecnologías empuja a la creación y desarrollo de sistemas de promoción y comercialización novedosas y susceptibles de compatibilizarse con los cambios de tendencias. Aunque ya eran perceptibles antes de la crisis de 2008, las tecnologías de la Información y de la Comunicación han redefinido el escenario de la intermediación turística en los últimos cinco años, posibilitando vías de promoción y comercialización hasta hace muy poco tiempo inexistentes. Su tendencia al alza favorece cada vez más la personalización del viaje a través de experiencias turísticas singulares (en lugar del tradicional paquete), a la medida de cada consumidor.

También las redes sociales abren vías de difusión de una forma exponencial de toda la información que interviene en la toma de decisiones por parte del cliente objetivo de nuestros mercados.

Hace diez años, una experiencia o incluso una percepción positiva o negativa sobre nuestra estancia en un destino turístico era transferida a una decena de personas. Hoy son **cientos de miles** los que, instantes después de que un turista haya ingresado su opinión en una red de viajes, acceden a este comentario provocándose en ese mismo instante una modificación en su intención de compra de ese producto o destino.

La aparición del turismo electrónico, en definitiva, ha puesto en una difícil situación a los que durante años fueron actores principales en la promoción, comercialización y venta de los productos turísticos, obligándolos a su adaptación o condenándolos a la desaparición. Pero también conlleva una oportunidad de desarrollar nuevos modelos de negocio en este sector.

La consolidación en el escenario turístico de las *líneas aéreas de bajo coste (el aeropuerto de Málaga-Costa del Sol es ya, con datos del inicio del segundo semestre de 2014, el segundo destino nacional en operación de compañías de vuelos de bajo coste después del Prat de Barcelona habiendo operado más de 2,7 millones de pasajeros en los siete primeros meses de 2014, que suponen un 10,9% más que en el mismo periodo del año anterior)* he democratizado aún más el productos turístico lo que a medio plazo, tras el efecto ajuste inicial en los precios, favorecerá la traslación del gasto de transporte al gasto turístico en destino lo que además de elevar el número de viajeros, como primer efecto visible en la estadísticas oficiales de los últimos años, propiciará incrementos en el gasto medio por persona en destino como ocurre ya con el principal mercado emisor extranjero, el británico, que ha visto elevado este ratio en un 30% en el último ejercicio de 2014.

No obstante, las innovaciones en el sector del transporte tanto aéreo como de ferrocarril de alta velocidad que nos conectan con dos de nuestros mercados objetivo principales (Europa y Andalucía y el resto de

España), el factor crítico en la ecuación que determina el consumo turístico es, ahora más que nunca, el propio consumidor, el turista. Así, las tendencias de este sector en Benalmádena vienen determinadas especialmente por dos aspectos demográficos y socio culturales: por el envejecimiento de la población y la mayor formación e información del consumidor a la hora de ejercer su decisión en relación con la experiencia que quiere disfrutar:

1. **Envejecimiento de la población objetivo.** El 20% de los ciudadanos de nuestros mercados objetivo en Europa y América del norte tendrán más de 65 años en 2020. Esto implica que en ese horizonte, la población mayor de 65 años se habrá más que triplicado pero los avances de la medicina y de la calidad de vida en general y las buenas condiciones físicas que goza este grupo de edad hacen evidente que Benalmádena tendrá oportunidades significativas en esta materia si sabe adaptarse o, mejor, adelantarse en tomar posiciones tanto que favorezcan la movilidad en todo el destino (y en sus productos) como en relación con el desarrollo de nuevos segmentos de mercado como el sanitario y el de la salud y el bienestar que llevan presentes en el municipio mucho tiempo.
2. **“Smart Turist”** Con la irrupción de las nuevas tecnologías el turista que nos visita es un consumidor formado e informado “en tiempo real” y elige experiencias cada vez más cercanas a la personalización (venta dinámica) y cada vez más distantes de los paquetes turísticos estandarizados o tradicionales destinados a un turismo de masas.

La oportunidad en este sentido es clara: apostar por segmentos de mercado especializados y diferenciales. Así, segmentos turísticos con motivaciones principales específicas, por ejemplo, Turismo de Salud y Bienestar, o el turismo activo y de naturaleza, van proliferando en Benalmádena y creciendo cada vez más, hasta el punto de convertirse en una tendencia que va generando producto como respuesta a la misma, en el mismo sentido que ocurrió con el turismo de golf hace ya más de 20 años o el turismo de congresos y reuniones o el cultural más recientemente.

## 1. Evolución de la industria turística mundial

Que el turismo es un pilar de la economía no es ya un secreto para nadie, de hecho un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en este sector, haciendo del mismo un factor clave de progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de puestos de trabajo y de empresas y la ejecución de infraestructuras.

Efectivamente durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. A los destinos favoritos tradicionales de Europa y América del Norte se han sumado otros muchos en Asia - Pacífico, oriente medio y América del Sur.

A pesar de los ciclos económicos y sociales que han afectado a esta industria a lo largo de los últimos 60 años, las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido: desde los 25 millones en 1950 hasta los 278 millones en 1980, los 528 millones en 1995 y más de 1.100 millones en 2014.



## Turismo internacional en 2013: tendencias clave y perspectivas

- Las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) crecieron un 5% a escala mundial en 2013, alcanzándose la cifra récord de 1.087 millones de llegadas, después de haberse superado en 2012 la cota de los mil millones.
- La región de Asia y el Pacífico registró el mayor crecimiento, con un aumento del 6% en llegadas, seguida de Europa y África (ambas +5%).
- En las Américas, las llegadas internacionales aumentaron un 3%, mientras que en Oriente Medio se mantuvieron sin cambios.
- En 2013, los ingresos por turismo internacional alcanzaron la cifra de 1.159.000 millones de dólares de los EE.UU. en todo el mundo, partiendo de 1.078.000 millones de dólares de los EE.UU. generados en 2012.
- El crecimiento de ingresos por turismo internacional, un 5% en términos reales, fue igual al crecimiento en llegadas.
- China ha consolidado su posición como mayor mercado turístico emisor del mundo, con un gasto en turismo internacional de 129.000 millones de dólares.
- Por regiones, según la clasificación de la OMT, las mejores perspectivas de crecimiento para 2014 corresponden a la región de Asia y el Pacífico (entre +5% y +6%), seguida de África (entre +4% y +6%).

En base a estos datos de partida, ¿cuáles son las perspectivas a largo plazo para la industria turística mundial en el horizonte 2030?

Las previsiones realizadas por la OMT en enero de 2014 apuntan a un crecimiento de entre el 4% y el 4,5% en las llegadas de turistas internacionales en 2014, superándose la previsión a largo plazo del 3,3% que figura en el último informe *Tourism Towards 2030*.

La cuota de mercado de las economías emergentes ha aumentado del 30% en 1980 al 47% en 2013 y se prevé que alcance el 57% en 2030, lo que equivale a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales. Es decir, entre 2015 y 2030, se prevé que el ritmo de crecimiento de llegadas en destinos emergentes (+4,4% al año) doble el de las economías avanzadas (+2,2% al año).

No obstante, con el tiempo, esta tasa de crecimiento irá disminuyendo paulatinamente del 4,5% en 2014 al 2,9% en 2030, partiendo de la base de unas cifras cada vez mayores. En términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010.

Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1.400 millones en 2020 y 1.800 millones en 2030.

Las llegadas de turistas internacionales a destinos de las economías emergentes de Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, Europa Meridional y Mediterránea, Oriente Medio y África doblarán su ritmo de crecimiento (+4,4% al año) respecto al de los destinos de las economías avanzadas (+2,2% al año). Por

consiguiente, se prevé que en 2015 las llegadas a economías emergentes superen a las de economías avanzadas. En 2030 el 57% de las llegadas internacionales se registrarán en destinos de economías emergentes (frente al 30% de 1980) y el 43% en destinos de economías avanzadas (frente al 70% en 1980).

Por regiones, el mayor crecimiento corresponderá a Asia y el Pacífico, donde se prevé que las llegadas aumenten en 331 millones hasta alcanzar los 535 millones en 2030 (+4,9% al año). Por otro lado, en Oriente Medio y África la cifra de llegadas crecerá más del doble según el pronóstico para este periodo, pasando de 61 millones a 149 millones y de 50 millones a 134 millones respectivamente. Europa (de 475 a 744 millones) y las Américas (de 150 a 248 millones) crecerán comparativamente menos.

Con un ritmo de crecimiento mayor, aumentarán las cuotas de mercado mundiales de Asia y el Pacífico (del 22% en 2010 al 30% en 2030), Oriente Medio (del 6% al 8%) y África (del 5% al 7%).

En consecuencia, Europa (del 51% al 41%) experimentará una disminución adicional en su cuota de turismo internacional, debido fundamentalmente al menor crecimiento que experimentarán destinos comparativamente más veteranos de América del Norte, Europa del Norte y Europa Occidental.

## 2. La provincia de Málaga y su Costa del Sol

El año 2013 se cerró con 3,7 millones de viajeros domésticos en la provincia (86.000 más que en el año 2012, es decir un 2,4% más) mientras que las llegadas internacionales han supuesto la llegada de 5,8 millones de viajeros a la provincia de Málaga. En total 9.500.000 turistas, en cifras absolutas en 2013 (incremento del 5% sobre 2012) y el objetivo conseguido de alcanzar en el 2014 el hito de los 10 millones según los datos del Observatorio Turístico de la Costa del Sol elaborado por SOPDE, hecho que se produjo en el mes de diciembre de 2014.

Las llegadas al aeropuerto de Málaga-Costa del Sol han crecido un 2,70% en el año 2013, aproximadamente, superando los 12,2 millones de pasajeros (llegadas 6.245.653). Las llegadas de pasajeros se mostraron al alza a pesar de la tendencia nacional que ofrece decrecimientos. En este sentido la terminal malagueña recibió un 23,36% más de viajeros de procedencia internacional.

El desglose por nacionalidades muestra un crecimiento en las llegadas de la mayoría de países. Destacan en este sentido los aumentos de Alemania con un incremento del 34,80%, Dinamarca (+25,92%), Rusia (+14,31%), Reino Unido (+2,96%), Irlanda (+2,53%), Noruega (+21,77%) o Suecia (18,93%) entre otros.

En cuanto a los establecimientos hoteleros, 2013 ha mostrado un crecimiento del 5,69%, lo que significan más de 4,5 millones de turistas. En este sentido La provincia de Málaga ha cerrado 2013 con un balance de viajeros y pernoctaciones hoteleras que confirma e incluso supera el crecimiento porcentual de turistas totales que se recibieron el pasado año (5% más para 9,5 millones).

Así, los hoteles de la provincia han sumado 4.568.980 visitantes, lo que se traduce en 245.839 más (5,69% de aumento respecto a 2012), y han contabilizado 17.118.430 pernoctaciones, es decir, 1.055.498 más (6,57%).



Estos dos significativos incrementos vuelven a situar a la provincia casi duplicando los valores que ofrece el conjunto de Andalucía (3,14% más de turistas y 4,47% más de noches de hotel) y dejando muy atrás los datos que exhibe España (1,05% y 1,90% respectivamente).

En este sentido, el año 2013 se alza como el de mayor volumen hotelero desde 2008, ya que entonces se rozaron los 5 millones de viajeros y las 17,5 millones de pernoctaciones.

El año 2013 ha terminado con 64.735 viajeros hoteleros españoles más que hace un año, que han generado 234.121 pernoctaciones más. Pero el repunte también se nota entre los extranjeros, con 181.102 visitantes y 821.374 noches hoteleras más, según los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Por otro lado, el grado de ocupación en la provincia durante 2013 (57,74%) se sitúa diez puntos por encima de la media de Andalucía (47,38%) y cuatro por encima de la media nacional (53,13%), y supera ampliamente al del resto de provincias de la región (la siguiente es Granada con un 45,59%). Y en la comparativa anual, no se llegaba a este grado en la provincia desde el año 2007.

En este sentido, la estancia media en la provincia (3,75 días) también ha logrado un valor histórico en 2013, ya que, según el INE, desde 2005 no había sido tan alta (sólo en 2009 también fue de 3,75). Además, la media malagueña ha superado a la andaluza (3,41 días).

Por último, la Costa del Sol se erige como la segunda zona de España con más viajeros hoteleros nacionales en 2013: 1.744.331 en total, por delante de la Costa Brava, Tenerife o Mallorca.

En cuanto a los datos referidos a los establecimientos extra-hoteleros durante el año 2013 hay que decir que los más de 900.000 turistas que se alojaron en los mismos generaron 5,6 millones de pernoctaciones en apartamentos, campings y alojamientos de turismo rural en este período.

La positiva marcha de los indicadores turísticos que la Costa del Sol ha registrado el pasado año tiene su continuidad en las cifras que ofrecen los establecimientos extra-hoteleros. Los apartamentos, campings y alojamientos de turismo rural de la provincia han contabilizado 903.787 viajeros de enero a diciembre, lo que se traduce en un importante porcentaje de crecimiento del 11,1% respecto a 2012.

Además, el número de pernoctaciones, 5.621.068 en 2013, también ha supuesto un aumento (+3,62) que triplica al alcanzado a nivel nacional (+1% para 102,9 millones de pernoctaciones), según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Por categorías de alojamientos, los apartamentos turísticos, que acumulan la mayor parte del volumen total de viajeros (701.124 de los 903.787), muestran crecimientos tanto en número de turistas (+9,96%) como en noches consumidas (+4,42%). En esta categoría, la estancia media ha alcanzado 6,25 días, el número de apartamentos es de 7.907 (31.667 plazas) y el grado de ocupación por apartamentos se sitúa en el 58,24%.

Por su parte, los campings (más de 155.000 alojados) han acumulado 15.076 viajeros más (+10,72%) que en 2012 y solo han registrado un 0,70% menos de pernoctaciones (6.900 menos sobre casi un millón en total). La estancia llega a los 6,35 días de media y el grado de ocupación por parcela se sitúa en el 32,88%.

Por último, los alojamientos de turismo rural (46.910 viajeros en total) han registrado un 35% más de visitantes y un 7,55% más de pernoctaciones (251.467). El INE cuantifica 585 establecimientos abiertos (3.924 plazas), una estancia media de 5,36 días y un grado de ocupación por habitación del 25,97%.

En lo que respecta a las nacionalidades, en el global nacional, un 66,5% de los viajeros del turismo extra-hotelerero fueron extranjeros y el 33,5% restante, español. Y los principales mercados por volumen se corresponden con Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos, Irlanda, Noruega e Italia.

### 3. Benalmádena

Los últimos datos turísticos en Benalmádena apuntan claramente a la recuperación del mercado nacional, aunque con estancias medias más reducidas, y a la consolidación de la industria turística situando al municipio como uno de los pesos pesados en la Costa del Sol. 2014 está siendo el año con más viajeros hoteleros de los últimos cinco, con casi 300.000 entre febrero y julio de 2014 (no se dispone de datos de enero en las últimas estadísticas facilitadas por el INE)

Comparativamente, 2013-2014, han aumentado los viajeros hoteleros un 18,4%: han llegado 298.659 (46.461 más). Este porcentaje es el segundo más alto de la provincia (solo por detrás de Estepona, 24,4%) y está muy por encima de la media andaluza (3,1%).

Este crecimiento se nota tanto en la demanda nacional (10,8%), como, sobre todo, en los extranjeros (24%).

Las pernoctaciones también crecen: un 3,6% de media (casi un millón y medio en total) y el aumento de los extranjeros (10,4%) compensa la caída de los españoles (-10,5%). En Andalucía, las pernoctaciones totales se incrementaron un 3,8%, en la misma línea que viene experimentando el municipio de Benalmádena.

Por último habría que referirse a cuatro indicadores que ponen de manifiesto la salud de este sector en Benalmádena:

- La estancia media en establecimientos hoteleros, como se adelantaba anteriormente, desciende en dos dígitos: un -15,5, aunque vienen más turistas, se reduce los periodos de vacaciones debido a la situación de estancamiento y recesión que se vive en los países que constituyen el mercado turístico de nuestro municipio.
- El número de plazas estimadas (11.893 de media este año) es un 2,4% superior que en 2013. Por encima de la media Andalucía, que se mantiene (-0,1%). Este ha sido uno de los principales objetivos del sector: no cerrar hoteles en otoño e invierno. Puede ser considerado como una buena noticia de cara al objetivo de gestión de la estacionalidad.
- El grado de ocupación se mantiene (+0,5%) y es el segundo mayor de la provincia: 66%, 15 puntos mayor que la media andaluza (45,2%).
- Por último, el empleo sube considerablemente, un 6,9%, con 1.335 trabajadores de media. En Andalucía este incremento es solo del 2%.



# DIAGNÓSTICO Y FACTORES CRÍTICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA





En la fase de diagnóstico del presente Plan Estratégico, se trabajó, en conjunción con la iniciativa privada del sector turístico y comercial y con el Ayuntamiento de Benalmádena así como la participación de otros actores trascendentales como el Patronato de Turismo de Málaga y la Costa del Sol, en la definición de los elementos clave que conforman fortalezas y debilidades en orden, no a disponer de una mera relación de puntos fuertes y débiles, sino a identificar de entre ellos los elementos de valor estratégico en el que apoyar las conductas y las decisiones que habrán de adoptarse por parte de la EOI y el sector turístico (público y privado) de Benalmádena para alcanzar los retos y objetivos que proponga el presente plan.

Los procesos de obtención de información cualitativa y detección de los atributos que ayudarán a sustentar los factores críticos se evaluaron en las mesas de trabajo y en las entrevistas con actores representativos del sector. A continuación se describen los principales y más reiterados atributos factores claves: (ver gráfico).

Cualquier destino turístico es el resultado de una evolución; un proceso permanente por el cual se conforma una realidad creciente de circunstancias diferenciadoras que van definiendo un conjunto de elementos clave (tanto tangibles como intangibles) que han de ser orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes objetivo, de los turistas que nos visitan. Tras la fase de diagnóstico, como resultado de las sesiones de trabajo realizadas con los empresarios y profesionales de Benalmádena, hemos detectado que las **fortalezas** del destino, es decir el conjunto de elementos clave, atributos o condiciones, estaban mayormente constituidas por las condiciones que nos vienen dadas (condiciones naturales, orográficas o obtenidas con la participación del hombre pero en momentos pasados de nuestra historia—cultura, tradiciones e incluso alguno de nuestros monumentos o símbolos de identidad históricos) sobre las que tenemos un grado de actuación medio o medio-bajo.

Por otro lado, las **debilidades** detectadas y relacionadas tienen más que ver con decisiones de gestión, deficiencias en las estrategias de posicionamientos de mercado o un escaso desarrollo del producto y de sus elementos de diferenciación y por tanto, disponemos respecto de dichos elementos, de un mayor margen de maniobra y de actuación que debemos canalizar en base a los siguientes factores críticos para la implantación de la estrategia:

#### Fortalezas

- Mantenimiento de la cuota de mercado en el mediterráneo
- Clima muy favorable y posición geoestratégica
- Experiencia y solidez del destino Benalmádena. Posibilidad de crecer captando cuota de otros destinos competidores que están en situación de deterioro progresivo
- Cercanía a mercados objetivo gracias a las comunicaciones, sobre todo aéreas y alta velocidad ferroviaria
- Diversidad de oferta y tendencia a la especialización en segmentos de turismo familiar, ocio y deportivo
- Destino percibido como seguro y sinónimo de calidad de vida
- Extensa oferta de restauración en categoría media
- Amplia planta hotelera y de apartamentos turísticos reglados
- Capacidad de trabajo en red con otros destinos de la provincia en los segmentos clave de la oferta: deportivo, familiar, golf, salud y bienestar



#### Debilidades

- La estacionalidad turística no se gestiona convenientemente
- La imagen del Mediterráneo como macro destino turístico está cayendo
- Intrusismo en materia de alojamientos ilegales o irregulares
- Necesidad de modernización de la planta hotelera. Falta de control sobre la calidad de la oferta extrahotelera
- Dependencia de pocos mercados
- Lenta incorporación de innovaciones (tecnológicas o de procesos de operaciones)
- Riesgo de indiferenciación del destino y sus productos
- Deficiencias en la formación profesional de los recursos humanos
- Cada vez menos rentabilidad del paquete turístico de Sol y Playa
- Excesiva fragmentación política en el municipio que genera incertidumbre
- Dispersión de esfuerzos públicos en la promoción. Deficiencias en la coordinación

## 1. Factores críticos para la implantación de la estrategia

Partiendo de los elementos que conforman las debilidades y fortalezas del destino Benalmádena, hemos procedido a determinar los diferentes factores críticos para la implantación de la estrategia que habría que abordar y en los que se sustentarán posteriormente los retos y cambios del modelo de negocio a implantar mediante el correspondiente plan de actuaciones previsto en el presente documento.

En definitiva hemos trabajado sobre la base de los siguientes cuatro factores:

- Innovación.
- Inteligencia competitiva.
- Diferenciación por la especialización.
- Sostenibilidad.

La **INNOVACIÓN** debe enfocarse como el factor clave para el desarrollo de los destinos maduros especialmente los destinos litorales con un elevado peso de su oferta vacacional como es el caso Benalmádena. La innovación no es una moda pasajera en el turismo, y se revela “todavía más importante en tiempo de crisis”, puesto que es una oportunidad para obtener más rentabilidad, mejor posición competitiva, según se desprende del Informe de Innovación Turística de España 2012 desarrollado por el Aula Internacional de Innovación Turística.

Lamentablemente, el sector del turismo en España, no innova todavía como debiera en una economía del conocimiento como la que nos encontramos: solamente el 20% de las empresas turísticas españolas disponen de departamento de innovación, I+D+i, o similar, y solo una de cada dos empresas muestra algún interés en introducir un departamento de este tipo. Aunque pueda parecer extraño, son las pequeñas empresas turísticas las que están descubriendo en mayor medida los beneficios de la innovación: según se desprende del mencionado informe del Aula Internacional de Innovación Turística de ESADE, la mitad de las que facturan menos de 500.000 euros habían invertido en 2011 más del 12% de su presupuesto global en algún tipo de innovación o investigación y desarrollo.



La evolución de la cultura de la innovación y de su implantación en el municipio de Benalmádena difiere de unos subsectores de la industria turística a otros. Las entrevistas con los diferentes actores de la industria, que se desarrollaron en la fase de diagnóstico como fuente primaria, nos pusieron de manifiesto las diferentes actuaciones que, en esta materia de innovación, se habían ejecutado tras el periodo de crisis económica.

Los **hoteles** por ejemplo, han optado por mejorar invirtiendo en su estrategia de comercialización, aunque siguen ajustando sus plantillas y comprimen los márgenes de sus proveedores -reduciendo precios y elevando prestaciones-. Sin embargo, han frenado la internacionalización, invierten menos en tecnologías (quizás porque esta ha sido la faceta más desarrollada en los últimos años) y externalizan menos que antes determinadas funciones. En definitiva, varios años de crisis han motivado a utilizar más racionalmente sus recursos y activos, en busca de una mayor eficiencia y competitividad.

Los **restaurantes** por su parte entienden la innovación en dos direcciones: por una parte, en los procesos de operaciones relacionados con los proveedores en la renegociación para reducir costes y, por otra parte, trabajan decididamente en la mejora del modelo de negocio; los empresarios del subsector de la restauración en Benalmádena han puesto de manifiesto que si no innovan en este sentido, la simple reducción de costes no les va a permitir una mejor posición competitiva en el futuro. También se desprende de las entrevistas a empresarios y de algunas argumentaciones vertidas en las diferentes mesas de trabajo que ahora están dispuestos a invertir menos en tecnologías y TIC, puesto que consideran que ya las han desarrollado suficientemente y están en la transición de la curva de aprendizaje de dicha inversión en busca de la eficiencia que les otorgue la rentabilidad buscada. No obstante, siguen externalizando servicios, ajustando las plantillas y reduciendo costes.

La **INTELIGENCIA COMPETITIVA** debe tener como objetivo conocer con detalle cómo evoluciona la gestión del destino Benalmádena y de sus mercados turísticos en sus diferentes vertientes, especialmente en relación con la evolución de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Está orientada a la generación de un mayor grado información y conocimiento, cuantitativo y cualitativo, para facilitar la toma de decisiones tácticas y estratégicas en materia en el ámbito de la gestión del destino y de las empresas turísticas.

En el contexto en el que las empresas turísticas de Benalmádena se desenvuelven, que han sido comentadas a lo largo del presente documento hasta el momento, no es suficiente ser rápido para adaptarse a los cambios, deben ser fiables y precisas en sus respuestas. Hay que construir Sistemas de Inteligencia Competitiva capaces de transformar información (micro y macrodatos) en conocimiento y, posteriormente en toma de decisiones.

La propuesta de Sistema de Inteligencia Competitiva que proponemos para Benalmádena no debe limitarse por tanto a recopilar datos, pero incluso para llevar a cabo la recolección es necesario conocer y comprender las estrategias y acciones de los competidores. El uso de la Inteligencia Competitiva en las empresas turísticas, ya sea para la pequeña, mediana o grande, tiene los siguientes propósitos, entre otros:

- a) anticipar los cambios en el entorno empresarial,
- b) descubrir nuevos competidores potenciales,



- c) anticiparse a las acciones de los competidores y
- d) aprender acerca de los actuales cambios en las políticas, medidas legislativas o reglamentarias que puedan afectar al sector o al negocio turístico...”



La actividad principal de cualquier gestor, público o privado con actividad en el sector turístico con independencia de su nivel jerárquico, es la toma de decisiones. En estos momentos, los profesionales y empresarios de la industria turística tiene que demostrar su capacidad de decidir y generar buenos resultados, sin embargo el proceso de adopción de decisiones es un proceso complejo que requiere de pensamiento, investigación y análisis. Para ayudar en este proceso proponemos este **SIC de Benalmádena**.

Entre sus principales objetivos tiene:

- a) Alertar con suficiente antelación la aparición de oportunidades; detectar amenazas, eliminándolas o minimizándolas, y potenciar las fortalezas,
- b) Añadir una ventaja competitiva para reducir al mínimo el tiempo de reacción en la toma de decisiones, y
- c) Evaluar y realizar un seguimiento de los destinos competidores, y las empresas y sus productos, las tendencias sociológicas y políticas, buscar nuevas oportunidades que con la aplicación se transformarán en fortalezas y, en definitiva, en “condiciones implantadas positivas” en el sentido de la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Teniendo en cuenta la dimensión empresarial del sector turístico existente Benalmádena y en la Costa del Sol, entendemos que hay tres factores clave que deben cumplirse para la aplicación con éxito de la función del Sistema de Inteligencia Competitiva independiente del tamaño de la empresa; estos son:

- Los **factores culturales de la organización**, hay que trabajar el entorno propicio para el intercambio de información, capacidad de innovación, de adaptación al cambio y, como decíamos en la introducción de este documento, la voluntad de cambiar los procesos organizacionales para responder e incluso anticiparse a las necesidades que irá imponiendo el entorno: si no hay voluntad de cambiar, para qué innovar.



- **Factores estructurales** tales como la facilidad de interacción entre los miembros de la organización, la proximidad y el acceso a la toma de decisiones por parte de las estructuras directivas o del empresario.
- **Factores de conducta** como mecanismos para estimular y apoyar la recopilación y el intercambio de información.

La **ESPECIALIZACIÓN** como *factor clave de éxito* es una recomendación general que los diferentes agentes, profesionales y empresarios están realizando para el municipio de Benalmádena. Además, se conforma como instrumento especialmente importante en los destinos turísticos más maduros porque permite intervenciones en el mercado dirigidas a compensar estructuralmente las lógicas carencias que surgen de la deficiente gestión de la estacionalidad (aspectos especialmente considerado y que ha surgido como resultado de las entrevistas y deliberaciones en las mesas de trabajo) propia a cada segmento en función del grado de madurez del producto en el marco de la madurez/experiencia del destino. La *especialización* se muestra como una línea de acción crítica en nuestro destino por su gran capacidad de alojamiento hotelero y extra-hotelero surgida, principalmente, como respuesta a las necesidades estructurales y promocionales del segmento vacacional.

Los viajeros normalmente viajan motivados por un destino en su conjunto. Así las agencias emisoras, los alojamientos que eligen nuestros turistas o las actividades que deciden hacer en el destino, deben hacer un gran esfuerzo para que los viajeros los aprecien, los valoren y finalmente opten por sus servicios. Los productos y servicios son cada vez más similares entre sí y, desgraciadamente se observa una cada vez mayor tendencia a la estandarización.

Las entrevistas y sesiones de trabajo con empresarios y profesionales del sector turístico de Benalmádena han puesto de manifiesto un agotamiento de los argumentos de marketing para convencer a los clientes objetivo, lo que, indirectamente confiere un gran poder al canal -turoperadores en origen y a las Agencias On Line (OTA'S)- lo que se traduce en una disminución de la rentabilidad para las pymes turísticas del municipio, tendencia idéntica a la que se observa en otros destinos litorales competidores.

A nuestros clientes, turistas que visitan o se alojan en Benalmádena, hoy les da prácticamente lo mismo viajar al destino con una aerolínea que con otra, por eso se inclinan por el precio más barato. En muchos casos con las agencias emisoras pasa lo mismo: no hay ningún valor diferencial y por esto entran a la guerra de precios y para el viajero, gana la que tenga la mejor oferta. Los hoteles tienen la localización para ser elegidos, pero tras años de crisis, la relación calidad precio es una quimera, porque el viajero no ve prácticamente diferencias o ventajas de un hotel sobre otro. Y ya en el destino, tantos agentes receptivos, culturales o de actividades ofreciendo exactamente los mismos paquetes o productos, las mismas excursiones, en las que una vez más solo el precio es el diferencial.

Se supone que hoy en día, todos esperamos buena calidad. Pero la calidad genérica por si sola ya no es un factor diferencial; es un "MUST" (sin otros factores que lo acompañen) que no constituye un elemento de ventaja competitiva

Por esto es importante diversificar la oferta, buscar alternativas que nos hagan únicos en el mercado, lograr la diferenciación turística. Por supuesto se debe velar por la calidad del servicio, pero esto solo no basta.



**La especialización es la clave para diferenciarnos y establecer ventajas competitivas sostenibles.** La estructura, experiencia y el talento atesorado durante años en los profesionales y empresarios de los negocios turísticos de Benalmádena es tal que podemos especializarnos por tipo de turista, ofrecer productos “adults only”, “women only”, gay friendly, turismo familiar, para deportistas, para tercera edad, para amantes de la cocina sana, e incluso contamos con una oferta de calidad en “Todo Incluido”. Si nos especializamos y nos enfocamos en un micro segmento, seremos referentes y, aunque es verdad que podemos estar perdiendo una cuota de mercado, la realidad es que hoy, con la inacción, ya la estamos perdiendo de todas formas.

En cuanto al *marketing* la variable que determina la compra es la relación emocional que el consumidor tiene establecida con la marca, esa relación conlleva a la identificación con los valores que la marca y produce la fidelidad del consumidor. Y por supuesto esto también es más fácil de hacer si estamos comunicándonos con un nicho en relación a alguno de estos segmentos turísticos que conforman la base de oferta de Benalmádena.

La **SOSTENIBILIDAD** como *factor clave de éxito* es un elemento obligatorio y exigible a todos los destinos turísticos desde dos enfoques paralelos:

- a) Por un lado, la necesidad de equilibrar la actividad turística con el entorno, identificando y vigilando el impacto de aquella sobre el municipio y sus habitantes, sea por razones de crecimiento o cualesquiera otras.
- b) Por otro lado, la sostenibilidad como atributo inseparable de la competitividad y, más concretamente, atendiendo a la definición que da la ONU: *desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades de presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas*. Esta definición extendida es y debe ser de aplicación individual a todos los factores intervinientes en el acto turístico fuere cual fuere su naturaleza.

Se trata, pues, de abanderar la *cultura de desarrollo sostenible* y hacerla objeto de aplicación a todo el proceso de diseño y de gestión del presente Plan Estratégico, lo que guiará a implantaciones globales pero necesariamente coordinadas a todos los niveles territoriales y competenciales que garantizarán una implementación eficaz y eficiente.

En este sentido, se precisa la coordinación y colaboración con el recientemente desarrollado **Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía 2014- 2020** como herramienta de planificación que nace con la pretensión de aportar a la política turística andaluza el necesario marco de referencia estratégico a medio plazo.

Andalucía cuenta con una extraordinaria riqueza y diversidad de recursos turísticos que requieren para su puesta en valor y gestión adecuada un esfuerzo planificador coherente e inteligente.



Así, los objetivos del Plan Estratégico de Benalmádena en materia de turismo sostenible en coordinación con el referido Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía serán:

- a) Poner en marcha modelos de negocio turísticos, viables, equitativos y competitivos, que hagan un uso óptimo de los recursos disponibles, y especialmente, sensible y respetuoso con los valores y cultura locales y los espacios y recursos naturales donde se desarrolla el turismo.
- b) Apoyar la creación y la consolidación de empresas del sector turístico lo que derivará en la generación de empleo estable y de calidad.
- c) Vincular la sostenibilidad al desarrollo de un modelo turístico que se apoye en la gestión integral de la calidad en los destinos, la innovación dentro del tejido empresarial, especialmente la tecnológica y la formación y transferencia de conocimiento entre sus profesionales.
- d) Establecer criterios de gobernanza que fomenten la participación y que intensifiquen fórmulas de gestión pública-privadas y también de colaboración leal público-público.
- e) Procurar la rehabilitación integral de destinos maduros litorales (donde se encuentra el 80% de la oferta turística en Andalucía), procurando modelos de negocio más compatibles con las nuevas tecnologías, la eficiencia energética y, en definitiva, el uso racional de los recursos naturales, culturales y sociales.

# 7

## RETOS Y CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO TURÍSTICO DE BENALMÁDENA



## 1. Retos

En base a los argumentos analizados y a los criterios descritos en los apartados quinto y sexto de este documento: “tendencias y diagnóstico y factores críticos para la implementación de la estrategia”, definimos cual debe ser el principal reto que debe afrontar Benalmádena como destino turístico que no es otro que **equilibrar la cantidad con la calidad del turismo, atrayendo un turismo de mayor valor añadido que permita asegurar**, en los términos que referíamos en la introducción de este documento, **la sostenibilidad económica, social y ambiental** de su modelo de negocio turístico en el largo plazo.

Obviamente, la consecución de este reto enunciado desde un punto de vista genérico y global pasa por cumplimentar otros **cinco retos intermedios** que conformarán la estructura del nuevo modelo de negocio turístico que proponemos para Benalmádena:

### 1.1. El reto del desarrollo sostenible

Entendemos que el factor diferencial de la sostenibilidad ligado a la competitividad ha quedado claramente enunciado y definido en el apartado cuarto anterior. No obstante, las sesiones de trabajo con empresarios y profesionales del sector en Benalmádena han querido poner el acento en aspectos (condiciones transferidas del destino en muchos casos) como un urbanismo agresivo en algunas zonas del municipio, el poco respeto hacia el paisaje, la creación de camas turísticas sin valor añadido, la falta de innovación empresarial, la ausencia de reinversión o el monocultivo turístico han conllevado que en ciertas zonas de este destino el coste económico, social y ambiental que representan algunos segmentos de turistas sea superior a los beneficios que generan.

Por lo tanto, en primer lugar, deben identificarse los subsectores, zonas del municipio o empresas que tradicionalmente han venido fundamentando su modelo turístico o modelo de negocio en criterios insostenibles, como paso previo a influir en un proceso de transformación obligatoria y paulatina hacia modelos sostenibles.

### 1.2. El reto de la diversificación: la creación de nuevos productos turísticos

Podemos afirmar que la provincia de Málaga y especialmente el término municipal de Benalmádena y su área de influencia es rico en recursos turísticos, pero es preciso potenciar un proceso de reingeniería de dichos productos y servicios, mejor estructurados, innovadores, competitivos y comercializables directamente, sobretodo en el ámbito internacional.

Empezando por el sol y playa, que es y debe seguir siendo uno de los principales motores de nuestro sector turístico, hay mucho camino por recorrer en el desarrollo de productos y experiencias turísticas en nuestro territorio, un proceso en el que, como anticipaban los empresarios y profesionales en las diferentes mesas de trabajo, el periodo de estancia media (uno de los más altos de la Costa del Sol) y la combinación de diferentes recursos y productos, son dos de los factores clave, junto con la



utilización de las nuevas tecnologías y el apoyo de las instituciones para lograr planes de difusión y comunicación más ambiciosos y eficaces.

### 1.3. *El reto de la gobernanza*

Aspectos como la gran fragmentación espacio político en Benalmádena y la concurrencia competitiva en materia de turismo entre diferentes administraciones en un mismo territorio, (Gobierno de España, Consejería de Turismo de Andalucía, Diputación de Málaga, patronato de Turismo de la Costa del Sol y, finalmente, el Ayuntamiento de Benalmádena) la atomización del sistema asociativo de las pymes turísticas, la representación del sector concentrada en unos actores no suficientemente representativos o una cultura de baja colaboración entre el sector público y el privado son aspectos que condicionan el desarrollo de un nuevo modelo turístico.

Por otra parte, se necesita de un enfoque particular que permita acompañar el espíritu emprendedor de Benalmádena y su área de influencia facilitando la creación y el desarrollo de la actividad empresarial y del empleo en el sector del turismo, con una clara orientación hacia los mercados cercano objetivo: mercado nacional (preferentemente Andalucía y Madrid) y mercados internacionales que conforman el 90% de la cuota de mercado turístico de Benalmádena.

### 1.4. *El reto del conocimiento: Hacia la inteligencia competitiva*

Sin información no hay conocimiento, y sin inteligencia se hace muy difícil establecer objetivos asumibles y definir estrategias adecuadas. La gran complejidad del sector turístico de la Costa del Sol, extrapolable al municipio de Benalmádena, unida a la dependencia de muchas fuentes de información externas, (INE, AEHCOS, Patronato de Turismo de la Costa del Sol, Observatorio Turístico de la Costa del Sol -SOPDE-, etc.) hace que en la actualidad la Delegación de Turismo del Ayuntamiento de Benalmádena no disponga de información suficientemente cualitativa, homogénea y estable para poder desarrollar adecuadamente su labor en esta materia.

Las posibilidades y las fuentes de información actuales son demasiado amplias, dispersas y poco compatibles entre sí, por lo que debe potenciarse una unidad de conocimiento con capacidad de centralizar esta información para, después, poder ponerla a disposición de todo el sector turístico.

Entendemos que, atendiendo a criterios de eficiencia, esta tarea debe corresponder a otros entes o instituciones supra-locales que tendrían que hacer después el esfuerzo de transferir dicha información convenientemente desagregada en orden a que la misma sea tratada con criterios de inteligencia competitiva y, sobre todo, que sea susceptible de ser utilizada para la toma de decisiones en el marco del SIC propuesto para Benalmádena y que fue descrito en el apartado quinto anterior de este documento.

### 1.5. *El reto de la excelencia*

Estamos convencidos y así se ha confirmado en las valoraciones de los diferentes actores del sector que hemos entrevistado, que aspectos clave como la innovación a través de las nuevas tecnologías de

la comunicación, el conocimiento de los idiomas (algún empresario llegó a afirmar en sus valoraciones que el Inglés debería ser lengua cooficial en la Costa del Sol), la formación de mandos directivos, intermedios y trabajadores de la industria, la atracción de talento, la gestión de la innovación en el sentido de cultura de la innovación aplicada a todos los procesos del negocio turístico, el fomento de la actitud emprendedora o la calidad del servicio son algunas de las asignaturas pendientes que tiene nuestro sector turístico y que de no acometerse con la debida diligencia y rigurosidad, con planes de acción concretos, supondrán barreras importantes para poder alcanzar los niveles de excelencia y competitividad necesarios para un adecuado nivel de rentabilidad económica y social de la actividad turística en Benalmádena en un entorno complejo y de alta competencia.

## 2. Cambios en el modelo de negocio: factores singulares

Se puede afirmar que en el sector turístico no solo han cambiado las reglas, también se ha variado el terreno de juego. El turismo del siglo XXI está en constante transformación. Han surgido, y siguen surgiendo, nuevos productos turísticos, nuevas formas de consumo turístico, nuevos destinos competidores etc.

La incorporación de las tecnologías de la información ha implicado cambios integrales del modelo turístico, en las formas de comercialización y adquisición de servicios turísticos, en los registros de satisfacción por parte de los turistas, en la organización de los recursos humanos de las empresas del sector, etc.

Hemos visto a lo largo de este documento que los destinos maduros -como es el caso de Benalmádena en el contexto de la Costa del Sol-podrían estar perdiendo peso en favor de destinos emergentes, que gracias a circunstancias como la transformación y abaratamiento del transporte aéreo o la competitividad basada en los precios, se están abriendo camino en el nuevo mapa turístico mundial.

Además, la característica más trascendente del nuevo modelo turístico que ha nacido tras la primera gran crisis del siglo XXI tiene que ver con el cambio en el centro de gravedad de la demanda: en efecto, el turista se ha convertido en el protagonista del hecho turístico: dispone de una notable capacidad de organización de su tiempo de ocio, exige un alto grado de calidad de los servicios vinculados con el mismo, disfruta de un alto grado de información y de formación, decide dónde y cómo comprar los servicios turísticos, en qué momento o momentos del año consumirá los servicios turísticos, valora la oferta de experiencias, por encima de los servicios que hasta ahora se han concebido como centrales (transporte, alojamiento y servicios complementarios tradicionales).

Los cambios que necesariamente habrán de implementarse en el modelo de negocio turístico en Benalmádena y por extensión en la Costa del Sol, han de tener en cuenta, además de los factores críticos para la implementación de la estrategia (basados en el diagnóstico de fortalezas y debilidades) una serie de factores singulares diferenciales con que cuenta este municipio:

### 2.1. Posición geoestratégica en la Costa del Sol y en España

Históricamente, Benalmádena ha sabido reivindicar y sacar provecho de su privilegiada ubicación geográfica entre la capital de la provincia –ahora con un estrenado y exitoso posicionamiento turístico,



cultural, urbano y de negocios y reuniones– y la ciudad de Marbella emblema del lujo, el turismo de golf y el turismo de compras, constituyendo una de las marcas destino más relevantes y reconocidas de Europa. Del mismo modo, su cercanía y facilidad de comunicaciones con las tres principales puertas de entrada de viajeros de la provincia (estación marítima de Málaga, aeropuerto internacional Málaga -Costa del Sol y estación ferroviaria de alta velocidad María Zambrano) la convierten en un enclave privilegiado desde el punto de vista del interés turístico.

Estos hechos han facilitado un intenso y permanente flujo de personas, tanto a nivel nacional como internacional, con una gran variedad de motivaciones, que ha ido configurando con el transcurso de los años el perfil del sector turístico de Benalmádena. Por lo tanto, el futuro de la actividad turística en el municipio depende, en gran medida, de mantener y aprovechar esta posición geoestratégica y potenciarla como herramienta para obtener mayores ventajas competitivas si cabe.

## 2.2. *Benalmádena: gestión de una red de destinos en busca de sinergias que aporten ventajas competitivas*

Aunque las redes de destinos existen desde hace décadas, hemos observado casos de éxito en otras zonas turísticas de España y del mundo analizados en la fase primera de este Plan Estratégico, casos que suelen responder a características singulares y que, por tanto, son difícilmente reproducibles en otros entornos. Esta circunstancia, más que una objeción es una tremenda oportunidad: la gestión turística de una red de destinos genera ventajas competitivas difícilmente copiables y por lo tanto, otorgarían a Benalmádena la posibilidad de integrar e incluso liderar un destino en red con otros municipios cercanos con los que completar una oferta integral sin necesidad de grandes desarrollos urbanos o inversiones colosales en momentos de restricciones presupuestarias para las Administraciones territoriales.

Además, la experiencia acumulada (en muchos ámbitos y en diversos segmentos) nos permite empezar a tener conocimiento útil sobre las dificultades y retos que han de enfrentarse cuando se impulsan este tipo de estructuras de gobernanza innovadoras para el sistema.

## 2.3. *Gran diversidad de experiencias basadas en la riqueza natural, de ocio y de instalaciones y equipamientos*

Benalmádena es, sin lugar a dudas, uno de los municipios turísticos de referencia de la Costa del Sol y de todo el litoral español. Posee la mayor concentración de parques de ocio de Málaga, dos campos de golf, un casino y veinte kilómetros de costa donde se puede disfrutar de quince playas con servicios de primera categoría y certificados con la Q de Calidad Turística del ICTE y un puerto deportivo.

Benalmádena es, en efecto, un destino rico en recursos turísticos gracias a la calidad y a la diversidad de su patrimonio natural y cultural. La clave del éxito en materia de comercialización turística se basa en la capacidad de transformar estos recursos en productos turísticos susceptibles de cubrir las expectativas de los usuarios. Poniendo como ejemplo el ámbito litoral, del mismo modo que en los años cincuenta para disponer de un buen producto de sol y playa era suficiente con construir un hotel o apartamento turístico en primera línea, hoy en día es necesario ofrecer un amplio catálogo de actividades en las que otros segmentos estén presentes: golf, deportivo, turismo activo y de natu-

raleza, familiar y de ocio, etc. El futuro del sector en Benalmádena, en ese sentido, pasa por innovar de forma permanente en el desarrollo de nuevas experiencias que logren ampliar la dimensión del producto de Sol y Playa en base al patrimonio natural y cultural /ocio, una labor en la que el papel de los pequeños y medianos emprendedores es clave.

La gran y variada oferta turística, pública y privada de Benalmádena se concentra en tres núcleos urbanos diferenciados pero interconectados:

**Benalmádena Pueblo** conforma el típico pueblo blanco andaluz, un pintoresco paisaje urbano con calles estrechas, plazas recoletas y casas encaladas, mientras que **Benalmádena Costa** aglutina buena parte de la oferta vacacional. Por su parte, **Arroyo de la Miel** es el centro económico del municipio.

Benalmádena Pueblo es un balcón abierto al Mediterráneo. Su posición geoestratégica le permite dominar una amplia franja marítima. Junto a la iglesia de Santo Domingo, fundada en el siglo XVII, hay un mirador que proporciona una extraordinaria panorámica de la costa. En este mismo entorno se hallan los Jardines del Muro, diseñados por César Manrique.

Benalmádena Pueblo alberga también uno de los emblemas del municipio, la Escultura de la Niña, situada en la plaza de España. Muy cerca se localiza La Fonda, convertida en una de las escuelas de hostelería más reputadas de la provincia. El edificio posee unas balconadas con impresionantes vistas al mar y de lunes a viernes es posible degustar los platos elaborados por sus alumnos.

El Museo de Arte Precolombino Felipe Orlando exhibe una de las mejores colecciones de España en su género, acompañada de distintas piezas arqueológicas. Destacan en este núcleo urbano el Mariposario de Benalmádena, la Estupa Budista de la Iluminación, el curioso Castillo de Colomares y el Jardín de las Águilas.

En Benalmádena Costa, el Castillo de Bil-Bil es una construcción de los años treinta del pasado siglo inspirado en la tradición nazarí. El edificio se alza al borde del mar, flanqueado por un conjunto de fuentes. En su interior se celebran eventos sociales y artísticos. La oferta cultural se completa con el Centro de Exposiciones de Benalmádena, en las inmediaciones del puerto.

En cuanto a grandes espacios naturales destacan, además de la cumbre del Calamorro el parque urbano de la Paloma. Sus más de 200.000 metros cuadrados de superficie albergan amplios jardines, zonas de recreo, un lago, una biblioteca y el Auditorio Municipal. Frente a este equipamiento se ubica Selwo Marina, con un delfinario y un pingüinario de hielo únicos en Andalucía.

A escasos metros está el Templete de Buda regalado por una localidad china hermana con esta ciudad. Desde tan místico rincón se llega en pocos minutos al Paseo Marítimo, que conduce hasta el Puerto Deportivo de Benalmádena. Dicho recinto combina el uso náutico, residencial y lúdico, y ha sido distinguido como la 'Mejor Marina del Mundo'.

Puerto Marina cuenta con más de un millar de puntos de atraque, un club náutico, comercios, restaurantes y locales de ocio. Es también el lugar donde se encuentra el acuario interactivo Sea Life,



que reúne unas 3.000 criaturas subacuáticas. Benalmádena Costa conserva además dos torres vigías de la época árabe y una tercera del siglo XVI.

Por último, el núcleo urbano de Arroyo de la Miel tiene su origen en las viviendas construidas en la plaza de España en el siglo XVIII. De aquellos tiempos se conserva el arco de piedra de acceso a este pintoresco espacio. El viajero podrá tomar unas tapas en los bares y tabernas del centro urbano o patinar en la pista del Club de Hielo en cualquier época del año.

Uno de los grandes equipamientos de este destino de la Costa del Sol es el parque de atracciones y espectáculos Tivoli. Sus instalaciones incluyen jardines, plazas temáticas, restaurantes y un teatro al aire libre. Frente a su puerta se halla la estación del Teleférico de Benalmádena, que asciende hasta la Cumbre del Calamorro que ofrece unas espectaculares vistas de toda la provincia y la costa Africana.

#### 2.4. *El valor de la experiencia de un destino maduro. Para Benalmádena, madurez implica edad y la edad entraña experiencia y conocimiento.*

La experiencia turística es el resultado de una compleja y extensa cadena de valor que implica a una gran cantidad de actores tanto públicos como privados. Para que la cadena de valor funcione y esté orientada efectivamente a la obtención de una posición de ventaja competitiva mantenible a largo plazo, es necesario que cada uno de los eslabones (transporte, alojamiento, restauración, ocio, actividades, limpieza, seguridad, etc.) sea capaz de aportar know how turístico actuando de manera coordinada para que la cadena de valor fluya mediante la cooperación, por lo que resulta indispensable fomentar tanto la colaboración público-privada como entre entidades públicas y entre empresas privadas.





## PLAN DE ACTUACIONES





Una vez definidos los retos y los fundamentos que han de guiar el cambio de modelo de negocio turístico que hemos desarrollado en el apartado quinto anterior de este documento, el Plan Estratégico de Turismo de Benalmádena se concreta finalmente en el siguiente plan de actuaciones, que habrán de ser implementadas en el periodo 2015-2020 y se estructura a partir de cinco **líneas estratégicas** que agrupan estrategias y programas de actuación para que Benalmádena pueda afrontar el cambio de modelo turístico en el horizonte de 2020:



El plan de actuaciones consta de cinco líneas estratégicas:

Para cada una de estas cinco líneas estratégicas se van a definir diferentes programas (hasta un total de 14 se han previsto en una primera aproximación) y estos a su vez se componen de actuaciones concretas a desarrollar que han de ser necesariamente enfocadas a conseguir los objetivos enunciados en el apartado tercero de este documento cuando señalábamos los objetivos generales y específicos o conseguir:





A continuación, como seguimiento a las aportaciones realizadas por los agentes intervinientes en las sesiones, tanto en las mesas de trabajo previas como en deliberaciones individualizadas que se han desarrollado a lo largo de la redacción de este Plan Estratégico, podemos concretar el siguiente plan de actuaciones:

## 1. Línea Estratégica de Crecimiento Sostenible

El objetivo en esta línea de acción es enfocar la sostenibilidad desde el punto de vista de la competitividad, es decir, abandonando cualquier visión ultra-conservacionista de la misma y conjugándola desde un punto de vista del beneficio que produce a los actores del sistema incluyendo, por supuesto, a la comunidad local. Se trata, en definitiva de que el coste económico, social y ambiental que representan algunos segmentos de turistas resulte siempre significativamente inferior respecto de los beneficios que se generan.

Todo ello requiere que los visitantes tengan una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje, que se impliquen con la región que visitan. Lejos quedan ya los objetivos turísticos de “usar y tirar”: los viajeros que practican el turismo sostenible tienen conciencia del coste que implican sus desplazamientos, y tratan de compensarlo.

Esa conciencia tendría su origen en factores como la información sobre temas ambientales, culturales o del mantenimiento de la idiosincrasia de la comunidad local de Benalmádena o sobre el impacto que ocasionan las actividades turísticas en cuanto a los indicadores de carga en determinados momentos del año; así como en el deseo de los viajeros de obtener mayores estándares de calidad de los productos y servicios que reciben y que dichos estándares puedan ser certificados o normalizados internacionalmente, con lo que ello conlleva en relación con el efecto promocional o comercial de las propias marcas de certificación unidas a la marca del destino.

En este sentido, se hace preciso planificar aspectos clave como:

- a) La **reordenación del urbanismo agresivo** en algunas zonas del municipio,
- b) La **educación y la sensibilización de visitantes y comunidad local** en su interacción con el paisaje radicando las malas prácticas o la falta de respeto hacia el mismo,
- c) La intervención en la planificación turística a fin de **evitar la creación de camas turísticas sin valor añadido,**
- d) La **introducción de una filosofía de innovación empresarial** en relación con:
  - los nuevos proyectos a desarrollar y
  - los proyectos de reforma o actualización, en orden a evolucionar en la situación de monocultivo turístico persistente en algunas zonas del municipio.



- e) El **incentivo para actuaciones de reinversión y actualización** de equipamientos que puedan ser implementadas desde el ámbito de competencias del municipio (tasas por ocupación de vía pública, IAE, IBI, entrada de vehículos, etc.).

En primer lugar, deben identificarse los subsectores, zonas del municipio o empresas que tradicionalmente han venido fundamentando su modelo turístico o modelo de negocio en criterios insostenibles, como paso previo a influir en un proceso de transformación obligatoria y paulatina hacia modelos más sostenibles.

### 1.1. *Planificación del Territorio*

Se trata de crear nuevos instrumentos de ordenación y planificación del uso del espacio turístico y de los recursos que el turismo consume en el territorio, pasando por toda la cadena de valor de la experiencia turística (las infraestructuras de movilidad, la planta hotelera, los recursos y las actividades turísticas).

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. Elaborar en coordinación con los Servicios Técnicos de Urbanismo del Municipio y dar la debida difusión a un **plan municipal de turismo** que defina el espacio turístico y ordene su uso;
2. **Indexar, georreferenciar y digitalizar los paisajes turísticos** para la promoción, la ordenación y la planificación de nuevos productos y experiencias turísticas, y, finalmente;
3. Integrar y ampliar la **señalización turística** en Benalmádena.

### 1.2. *Oferta Integral Pública y privada*

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. **Rehabilitar la planta de alojamiento** más madura y obsoleta, en base a las nuevas condiciones climáticas;
2. **Mejorar la eficiencia energética** de la planta de la totalidad de servicios turísticos, comerciales, culturales así como impulsar mediante programas específicos la utilización de energías renovables en el sector turístico de Benalmádena;
3. **Regularizar las viviendas de uso turístico** comenzando por la elaboración de un censo municipal,
4. **Potenciar la movilidad turística** desde una perspectiva integral de transporte y facilidad de acceso a equipamientos e infraestructuras.



### 1.3. Calidad y normalización

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. **Fomentar y propiciar las relaciones comerciales con proveedores de productos y servicios cercanos a nuestra ubicación**, dando prioridad a los de ámbito local. La utilización de recursos próximos a nuestro lugar de actuación, Benalmádena, es determinante para la disminución de la huella ecológica del Municipio, de un lado, y para la potenciación de los recursos endógenos (trabajo en red) de otro.
2. Utilización de los recursos municipales de forma sostenible: Se hace necesaria la **introducción del El Análisis del Ciclo de Vida (ACV)** como práctica para evaluar, de la forma más objetiva posible, las cargas ambientales asociadas a un producto, proceso o actividad identificando y cuantificando el uso de materia y energía y los vertidos al entorno; para determinar el impacto que ese uso de recursos y esos vertidos producen en el medio ambiente.
3. La **implantación de un sistema de Gestión ambiental en las empresas del Municipio introduciendo el Ecoetiquetado** ( tipo I, II o III ) de sus productos y servicios, especialmente los vinculados al sector turístico. La industria turística es la mayor productora de residuos domésticos y similares. Ello supone el seguimiento de las normativas ISO 14024, 14021 y 14025 respectivamente.
4. **Establecimiento de un sistema de trabajo basado en eco-eficiencia**, en el bien entendido que existe un vínculo directo entre los beneficios económicos y las mejoras en el impacto ambiental.

## 2. Línea Estratégica de Diversificación

El término municipal de Benalmádena y su área de influencia son especialmente ricos en recursos turísticos como se ha descrito en el apartado 2 del capítulo 7 anterior: “Cambios en el Modelo de Negocio: Factores Singulares”, pero es preciso:

- a) Potenciar un **proceso de reingeniería** de dichos productos y servicios;
  - mejor estructurados,
  - innovadores,
  - competitivos y
  - comercializables directamente, sobretodo en el ámbito internacional.
- b) **Enfocar el marketing mix en aquellos segmentos más rentables** y que generen valor añadido y diferenciación, desde el producto hasta la comercialización pasando por las estrategias de promoción y de difusión.
- c) **Generar un calendario de eventos singulares y grandes eventos** a lo largo del año y, especialmente, en los meses de baja ocupación para el turismo vacacional eligiendo aquellos que se correspondan con segmentos de mayor valor añadido.

Enfocándonos primeramente en el segmento de sol y playa, que es y debe seguir siendo uno de los principales motores de nuestro sector turístico, hay mucho camino por recorrer en el desarrollo de productos y experiencias turísticas en Benalmádena; un proceso en el que el periodo de estancia media y la combinación de diferentes recursos y productos, son dos de los factores clave, junto con la utilización de las nuevas tecnologías y el apoyo de las instituciones para lograr planes de difusión y comunicación más ambiciosos y eficaces.

En la práctica, la diversificación de la oferta en Benalmádena se ha enfocado de dos maneras diferentes. Por un lado, la reorientación de una parte del crecimiento de su litoral (Benalmádena Costa) hacia la satisfacción de nuevos segmentos de demanda o hacia el desarrollo de servicios complementarios de la oferta destinada al mercado turístico de invierno. Por otro lado, la implantación de nuevos productos fuera de los ámbitos turísticos tradicionales.

En el primer caso, la principal opción estratégica es el desarrollo de la oferta ligada al turismo del golf, al turismo náutico, al turismo familiar (parques temáticos y de atracciones) y al desarrollo de eventos, en especial, de incentivo y corporativo. En el segundo, el desarrollo del turismo deportivo; especialmente fútbol, rugby, golf (campos de prácticas), triatlón y tiro olímpico.

## 2.1. Desarrollo de productos

Este programa tiene como misión desarrollar una oferta de productos turísticos diversificada, competitiva y sostenible que permita competir en un entorno internacional y atraer a un perfil de clientes cada vez más segmentado y exigente pero, sobre todo, de mayor impacto económico para la comunidad local.

El mejor enfoque en este programa vendrá dado por un buen desarrollo y retroalimentación derivada de la ejecución del SIC de Benalmádena que se expone en la línea estratégica cuarta.

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. Atraer, con la información derivada de la puesta en marcha del SIC, a un perfil de turista que conlleve un **mayor gasto y una estancia más larga**.
2. **Fomentar la diversificación de la oferta de producto** mediante propuestas nacidas en la mesa del Turismo de Benalmádena, evitando una excesiva dependencia de los productos tradicionales, más maduros, explotados por el canal tradicional e indiferenciados.
3. Mejorar el equilibrio territorial a través de **programas específicos de atracción de turistas hacia el las zonas de interior del municipio: Benalmádena pueblo y Arroyo de la Miel**.
4. **Medir y aumentar el índice de satisfacción del turista** gracias a las nuevas experiencias turísticas que se creen y a la mejora de la oferta de productos nuevos o ya existentes.



5. **Extraer más provecho de los recursos y los atractivos turísticos del municipio** estructurados en torno a una nueva oferta de producto enriquecida, competitiva y diversificada. Esta actuación obligará a disponer de un **inventario de equipamientos naturales, culturales y especialmente deportivos**.

## 2.2. Especialización

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. **Potenciar los segmentos turísticos de mayor valor añadido**, especialmente el turismo **deportivo** (incluyendo el turismo de golf) y el turismo **MICE** centrado en reuniones e incentivos y presentaciones de productos.
2. La especialización también debe dirigirse a la acción de promoción y en ese sentido debe **diseñarse un plan de acción de promoción anual centrado en los mercados y segmentos especializados**. No debemos tener la tentación de abordar todas las ferias y mercados, debemos centrarnos en las que proporcionan el efecto diferenciador deseado.

## 2.3. Proyectos singulares y grandes eventos

Se trata de apoyar el diseño y la creación de grandes proyectos turísticos que además de convertirse en elementos de gran atracción de turistas, apoyen la estrategia de marca del municipio relacionándola con valores de singularidad, influencia, pujanza, innovación y modernidad; Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. Crear proyectos urbanos, **grandes iconos** que enfatizen y singularicen a Benalmádena en el mapa turístico nacional e internacional (como ya lo fue el puerto de Benalmádena, por ejemplo).
2. Conectando con el programa de dinamización empresarial y fomento del emprendimiento (apartado 3.1 siguiente), **impulsar oportunidades de inversión** en cualquiera de los ámbitos turísticos de Benalmádena a fin de generar empresa y empleo.
3. Elaborar en coordinación con la iniciativa privada un **calendario con eventos singulares culturales, deportivos, e incluso sociales** tractors de masa crítica durante los 365 días del año en función de los periodos de menor ocupación.

## 3. Línea estratégica de gobernanza

Difícilmente se podrá llevar a cabo el plan estratégico si previamente no se ha establecido un claro y efectivo marco de gobernanza en sus dos dimensiones: Público – Público y Público - Privada

En la diagnosis llevada a cabo en el municipio, se han identificado **aspectos que condicionan el marco de gobernanza**:



1. La excesiva fragmentación del espacio político en Benalmádena,
2. La concurrencia competencial en materia de turismo entre diferentes administraciones en un mismo territorio,
3. La atomización del sistema asociativo de las pymes turísticas,
4. La representación del sector concentrada en unos actores no suficientemente representativos (sin masa crítica de miembros que las sustenten),
5. Una cultura aún no suficientemente desarrollada de colaboración entre el sector público y el privado.

Por otro lado, en materia de **dinamización empresarial y fomento del emprendimiento**, se necesita de un enfoque particular que permita acompañar el espíritu emprendedor de Benalmádena y su área de influencia facilitando la creación y el desarrollo de la actividad empresarial y del empleo en el sector del turismo y beneficiando clara y significativamente a la comunidad local.

### 3.1. Estrategias de Gobernanza

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. **Articular una política a largo plazo en materia turística** con el compromiso de todos los estratos de la Administración (estatal, autonómica y municipal).
2. Generar un **marco de colaboración efectiva y ejecutiva** entre los agentes públicos y privados, potenciando el funcionamiento y la ejecutividad de la Mesa de Turismo de Benalmádena.
3. **Aprovechar las sinergias existentes entre las distintas organizaciones de promoción y comercialización turística** especialmente con el Patronato de Turismo Málaga Costa del Sol (Turismo y Planificación Costa del Sol) optimizando recursos, evitando duplicidades y alcanzando la máxima eficiencia y retorno de las acciones de promoción y de comercialización en las que dicho ente participe o promueva.

### 3.2. Dinamización empresarial

Se trata de desarrollar herramientas que incentiven la creación y la consolidación de proyectos empresariales, atrayendo inversiones productivas en materia turística o de sectores anexos y obteniendo el máximo beneficio de la colaboración público-privada de agentes locales pero también nacionales e internacionales.

De acuerdo al último informe elaborado por la Oficina Provincial de Inversiones de Turismo y Planificación Costa del Sol (Diputación de Málaga) más del 26% de los emprendedores autónomos de



la provincia de Málaga tienen trabajadores a su cargo. Este es el indicador más significativo que pone de manifiesto que la mejor política de fomento del empleo es el fomento del emprendimiento.

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. Creación de un Centro o **Agencia Municipal de Emprendedores** sobre la base de la colaboración Público – Privada en coordinación con la OPI (Oficina Provincial de Inversiones de Turismo y Planificación Costa del Sol).
2. Desarrollar un **programa de Soft-Landing para empresas turísticas e inversores** tanto nacionales como internacionales en el municipio de Benalmádena con el objetivo puesto en la reducción de burocracia mediante un proyecto de ventanilla única.
3. Desarrollar un **incentivo temprano al fomento del emprendimiento** mediante programas específicos en los ciclos educativos de secundaria y bachillerato de los colegios públicos y privados de Benalmádena, programa que se desarrollaría desde el Centro Municipal de Emprendedores de Benalmádena.

#### 4. Línea Estratégica de Inteligencia Competitiva

Sin una adecuada información no es posible desarrollar estrategias de conocimiento, y sin inteligencia se hace muy difícil establecer objetivos asumibles. La gran complejidad del sector turístico de Benalmádena, unida a la dependencia de muchas fuentes de información externas, hace que en la actualidad la Delegación de Turismo del Ayuntamiento de Benalmádena no disponga de información suficientemente cualitativa, homogénea y estable para poder desarrollar adecuadamente su labor en esta materia.

Las posibilidades y las fuentes de información actuales son demasiado amplias, dispersas y poco compatibles entre sí, por lo que debe potenciarse una unidad de conocimiento con capacidad de centralizar esta información para, después, poder ponerla a disposición de todo el sector turístico.

Entendemos que, atendiendo a criterios de eficiencia, esta tarea debe corresponder a otros entes o instituciones supra-locales que tendrían que hacer después el esfuerzo de transferir dicha información convenientemente desagregada en orden a que la misma sea tratada con criterios de inteligencia competitiva y, sobre todo, que sea susceptible de ser utilizada para la toma de decisiones en el marco del SIC propuesto para Benalmádena y que fue descrito en el apartado sexto anterior de este documento, no obstante, definiremos los programas de actuación que podrían acometerse con el nivel de recursos disponibles en la administración local.

Benalmádena debe apostar por el conocimiento y la investigación para así poder seguir ofreciendo a los viajeros que eligen nuestro municipio todo aquello que ellos necesitan. Más que un simple Observatorio Turístico, el SIC es una herramienta que sirve tanto para gestionar la información estadística sobre la industria turística de Benalmádena como para proporcionar un eje de análisis



al Ayuntamiento (para la elaboración del Plan de Acción de Promoción y Comercialización turística anual) y a las empresas privadas de este sector, para que puedan así afrontar sus decisiones de actuación con una base científica y previsiones fundadas.

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

- a) **Demanda:** realizar una encuesta anual (en colaboración con el Turismo costa del Sol) de Perfiles, hábitos de consumo turístico y satisfacción, en dos oleadas anuales Primavera - Verano y Otoño - Invierno.
- b) **Medición del impacto económico,** las actuaciones previstas en el plan de Acción Anual, así como cualquier otro proyecto para el que se solicite patrocinio deberán incorporar una medición del impacto económico previsto y del retorno sobre la inversión en Promoción y Comunicación.
- c) **Posicionamiento en mercados emisores objetivo.** La estrategia de posicionamiento del municipio debe consistir en definir la imagen que se quiere conferir a nuestro destino y a su marca BENALMÁDENA, de manera que nuestro público objetivo nacional e internacional comprenda y aprecie la diferencia sobre los destinos competidores.

Las actuaciones a desarrollar son las siguientes:

1. Posicionar el municipio de manera que tenga las **características más deseadas por el mercado objetivo en una estrategia de segmentación.** En este caso hay que elegir (y elegir también es renunciar) pero no se pueden mantener características genéricas del estilo de “Benalmádena lo tiene todo” o “todo bajo el sol”.
2. Hay que **seleccionar dos o tres (no más) segmentos de cada mercado** al cual dirigir el esfuerzo de promoción.
3. Adelantarse al consumidor en sus periodos de reflexión de consumo turístico y **desarrollar campañas ad-hoc que permitan influir o formar la opinión del turista** respecto del municipio según cada mercado y perfil de consumidores.

## 5. Línea Estratégica de Excelencia

Nuestro sector en Benalmádena sigue teniendo una serie de asignaturas pendientes de manera que, de no acometerse con la debida diligencia y rigurosidad, con planes de acción concretos, supondrán barreras importantes para poder alcanzar los niveles de excelencia y competitividad necesarios para un adecuado nivel de rentabilidad económica y social de la actividad turística en el municipio y su área de influencia en un entorno complejo y de alta competencia.

En este sentido, hay que planificar aspectos clave como:



1. la innovación a través de las **nuevas tecnologías de la comunicación**,
2. el conocimiento de los **idiomas**,
3. la **formación** de mandos directivos, intermedios y trabajadores de la industria,
4. la **atracción de talento**,
5. la **gestión de la innovación** en el sentido de cultura de la innovación aplicada a todos los procesos del negocio turístico,
6. la **comunicación interna** (hacia la comunidad local) y la **sensibilización** de todos los agentes de la industria.

### 5.1. Formación

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa a partir de la diagnosis efectuada en las diferentes mesas de trabajo y en las entrevistas individualizadas, son las siguientes:

1. Elaborar, en coordinación con la Escuela de Organización Industrial un **plan de formativo intensivo** para mejorar los déficits del sistema de formación profesional en base a programas cofinanciados por el Fondo Social Europeo.
2. **Mejorar el conocimiento de los idiomas** en el sector, especialmente del inglés a través de programas formativos al efecto en materia de “inglés / francés/ alemán Profesional Turístico”.
3. Introducir en los planes de formación de las empresas y en los que se desarrollen en coordinación con EOI, **materias relacionadas con uso eficiente de la energía, productos autóctonos para la restauración y cultura y tradiciones locales**.

### 5.2. Innovación y nuevas tecnologías

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa son las siguientes:

1. Fomentar la cultura de la innovación en el tejido empresarial y público turístico creando el reconocimiento anual: **Premios Benalmádena a la Innovación Turística**, a la mejor innovación aplicada en procesos de alojamiento, restauración, transporte de viajeros, servicios públicos turísticos, etc..
2. **Implementar un Sistema integral de Gestión del Destino** de manera que en un solo portal WEB se comprenda información turística (en tecnología “responsive” -que puede adaptarse a todo tipo de dispositivos móviles-) y una plataforma de comercialización de los diferentes productos y servicios públicos y privados que ofrece el municipio.



3. La creación al amparo de la Concejalía de nuevas Tecnologías de un **centro de innovación tecnológica en el turismo** que posibilite en el municipio:
  - a) Introducir nuevos o mejorados productos y servicios turísticos en el mercado nacional o extranjero.
  - b) Implantar nuevos o mejorados procesos productivos o procedimientos.
  - c) Introducir y validar nuevas o mejoradas técnicas de gerencia y sistemas organizacionales.

### 5.3. *Sensibilización y comunicación internas*

Las actuaciones a desarrollar en relación con este programa tendente a corregir las carencias más importantes del sector turístico de Benalmádena son las siguientes:

1. Poner en marcha **dos campañas de sensibilización** (para cada temporada) en orden a sensibilizar y concienciar de la importancia del sector turístico para Benalmádena, haciendo hincapié en la importancia de la comunidad local y de cada uno de los agentes del sector turístico en la satisfacción del visitante.
2. Concienciar a la comunidad local y a las empresas del sector turístico de la importancia e incluso de la necesidad imperiosa de **encaminarse hacia un modelo de negocio de responsabilidad social.**



# Plan estratégico para el sector servicios de Benalmádena



## EOI MADRID

Avda. Gregorio del Amo, 6  
Ciudad Universitaria  
28040 Madrid  
informacion@eoi.es

## EOI ANDALUCÍA

Leonardo da Vinci, 12  
Isla de la Cartuja  
41092 Sevilla  
infoandalucia@eoi.es

## EOI MEDITERRÁNEO

Presidente Lázaro Cárdenas del Río,  
esquina C/Cauce  
Polígono Carrus  
03206 Elche (Alicante)  
Tel: (+34) 96 665 81 55

con la cofinanciación de



*"Una manera de hacer Europa"*

