

Demanda Turística en Andalucía y sus Implicaciones en el Sector Turismo

Estudio de Prospectiva





Demanda Turística en Andalucía y sus Implicaciones en el Sector Turismo

Estudio de Prospectiva



El presente Informe de Prospectiva ha sido realizado por la Fundación OPTI para la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.

Tanto la Fundación OPTI como la Junta de Andalucía, agradecen sinceramente el apoyo desinteresado de todos los agentes turísticos que han participado en este estudio a través de paneles y entrevistas.

Coordinación e Impresión: Servifull, S.L.

Fecha: XXXXXXXX 2008

Depósito Legal: XXXXXXXX

El turismo es un sector clave para la economía de Andalucía, tanto por su peso en la producción interior andaluza y su capacidad de generar empleo, como por el importante efecto de arrastre que genera sobre otros sectores y su innegable influencia sobre la evolución de las costumbres y formas de vida de nuestra sociedad.

Por todos estos motivos, es muy importante disponer de herramientas que faciliten un análisis científico de la realidad turística y de su evolución futura y que nos sirvan de punto de partida para el desarrollo de estrategias adecuadas por los agentes públicos y privados implicados en la actividad turística.

En este sentido, este primer trabajo prospectivo ha sido una apuesta de la Junta de Andalucía por el avance de una línea de conocimiento y reflexión, que además es pionera entre los destinos turísticos.

Con él, se pretende indagar en los escenarios de futuro en que pueda desenvolverse la demanda turística, y de esta manera identificar las nuevas exigencias a nivel global en los próximos 15 años, analizar su impacto sobre los elementos de nuestra oferta, determinar los comportamientos que maximicen las oportunidades y minimicen las amenazas que se vislumbren en los distintos escenarios y así detectar nuevas áreas de oportunidad para el sector turístico andaluz.

Sólo me queda agradecer al sector su colaboración en el desarrollo de este trabajo, su participación y entusiasmo, y esperar que sus reflexiones sean aprovechadas por el sector para el que fue diseñado.



*Excmo. Sr. D. Luciano Alonso
Alonso. Consejero de Turismo,
Comercio y Deporte*



Índice

INTRODUCCIÓN	8	ESCENARIO C. DEMANDA FRAGMENTADA Y DESANIMADA	55
• Objetivos y metodología del estudio	8	• Perfil de la demanda en el Escenario C (año 2020).....	55
• Caracterización del sistema funcional turístico	12	• Implicaciones territoriales del Escenario C (año 2020) ..	57
• Selección de segmentos turísticos para el ejercicio de prospectiva	14	• Implicaciones empresariales del Escenario C (año 2020)	60
• Escenarios de la demanda turística global	17	VISIONES Y REFLEXIONES FINALES	65
ESCENARIO A. DEMANDA DE NICHOS E INNOVACIÓN	20	• Visiones del turismo en el año 2020	65
• Perfil de la demanda en el Escenario A (año 2020) ...	20	• Reflexiones generales	67
• Implicaciones territoriales del Escenario A (año 2020) ..	23	• Oportunidades y retos para Andalucía	69
• Implicaciones empresariales del Escenario A (año 2020)	29	ANEXOS	
ESCENARIO B. DEMANDA MAYORITARIA Y PREVISIBLE	37	Anexo I. - Relación de participantes	73
• Perfil de la demanda en el Escenario B (año 2020).....	37	Anexo II. - Referencias bibliográficas	77
• Implicaciones territoriales del Escenario B (año 2020) ..	40		
• Implicaciones empresariales del Escenario B (año 2020)	47		



Introducción

Objetivos y metodología del estudio

Objetivos

El turismo es un sector clave para la economía andaluza por su peso en el Producto Interior Bruto, por su capacidad para generar empleo y por su efecto de arrastre sobre otros sectores como el comercio minorista, la restauración, la construcción y el transporte. Aparte de su efecto directo e inducido sobre la actividad económica, el turismo tiene una innegable influencia sobre la evolución de los hábitos y estilos de vida de nuestra sociedad.

Dada la importancia del turismo para la economía y sociedad andaluza, la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística de la Junta de Andalucía encargó a la Fundación OPTI la realización de un “**Estudio de prospec-**

tiva sobre la demanda turística en Andalucía y sus implicaciones en el sector turismo”.

Específicamente, el citado estudio persiguió los objetivos siguientes:

- Identificar las nuevas exigencias de la demanda turística en el horizonte del año 2020.
- Analizar el impacto de la estructura y del comportamiento de la futura demanda turística sobre los elementos de la oferta turística andaluza.
- Detectar nuevas áreas de oportunidad para el sector turístico andaluz.
- Involucrar activamente a los operadores turísticos andaluces en el ejercicio de prospectiva y en la reflexión posterior.



El fin último de este estudio es que sus hallazgos puedan ser utilizados para la planificación e implantación de estrategias de desarrollo turístico, tanto público como empresarial, en Andalucía.

Alcance

El alcance del presente estudio está condicionado por las cuestiones siguientes:

- Se trata de un estudio de prospectiva de tipo cualitativo, razón por la cual no se utilizan series estadísticas ni modelos cuantitativos.
- El horizonte temporal utilizado se limita al año 2020 con el fin de no aventurar pronósticos sobre períodos excesivamente largos.
- El alcance geográfico del estudio se limita a la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- El estudio no pretende convertirse en un documento de cabecera para la formulación de estrategias y políticas, sino simplemente es una reflexión sobre el futuro del sector turístico en Andalucía.

Metodología

El instrumento de prospectiva elegido para realizar el estudio es el **Diseño de Escenarios**. Desde un punto de vista académico, los escenarios se definen como un instrumento para ordenar las percepciones acerca de los entornos futuros alternativos que pueden afectar a un fenómeno socio-económico. En otras palabras, los escenarios constituyen una herramienta que nos ayuda a observar con perspectiva en un mundo de gran incertidumbre.

Las principales ventajas del diseño de escenarios son que da cuenta de la complejidad de los cambios, expresa diferentes visiones sobre el futuro, crea opciones donde el futuro es confuso, amplía la perspectiva de los agentes decisores y facilita la elaboración de planes que aceleren la velocidad de respuesta ante los nuevos desafíos (Fernández Güell, 2004).

La **metodología general** para abordar el diseño de escenarios consta de cinco etapas básicas organizadas de forma secuencial (ver **Figura 1**):

FIGURA 1. METODOLOGÍA GENERAL DEL DISEÑO DE ESCENARIOS



Etapa I: Caracterización funcional del sector. Tiene como objetivo ganar una comprensión del funcionamiento del sector y del entorno en el que opera. Con ello se logra determinar los factores clave del sector.

Etapa II: Análisis de las tendencias de cambio. La segunda etapa identifica aquellas tendencias de cambio que pueden afectar de forma significativa a la dinámica sectorial. Estas tendencias son evaluadas en función del nivel de impacto que puedan tener sobre el sector y del grado de incertidumbre sobre su posible ocurrencia.

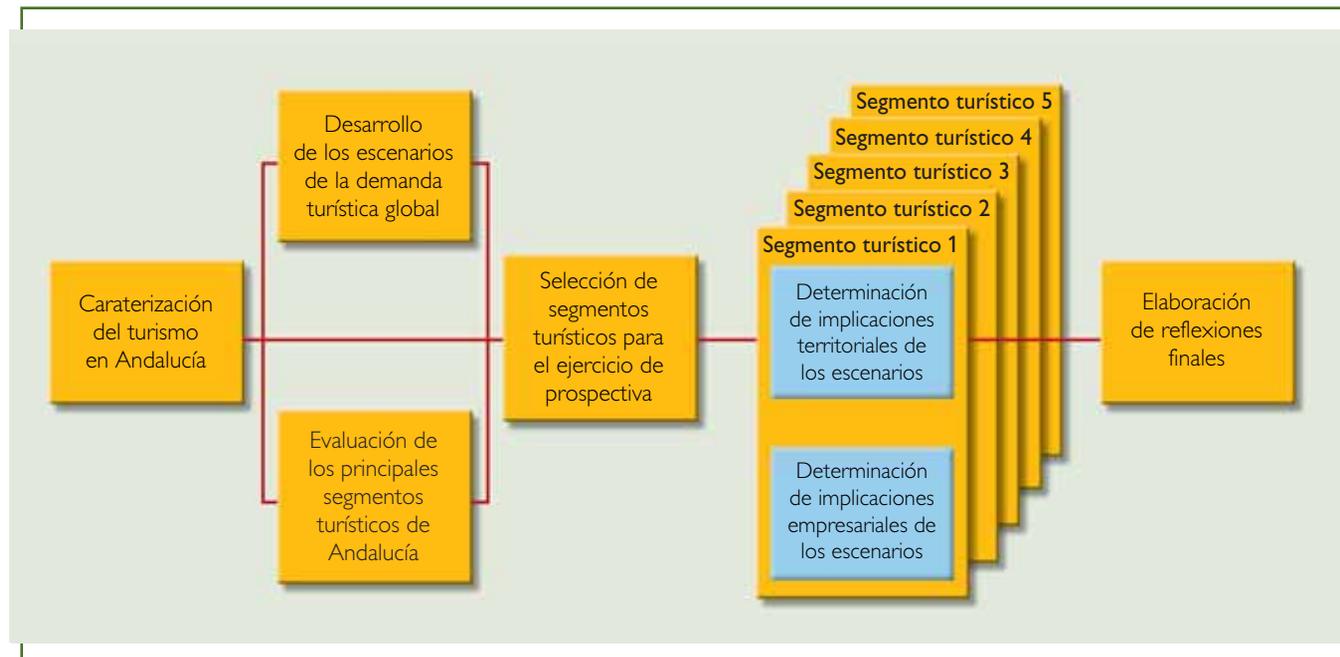
Etapa III: Creación y desarrollo de escenarios. El fin de esta etapa es construir y desarrollar una serie de escenarios, que representen de modo consistente y plausible los posibles entornos futuros.

Etapa IV: Determinación de implicaciones. Una vez configurados los escenarios, se procede a determinar las posibles implicaciones, que cada uno de ellos generaría sobre el sector.

Etapa V: Formulación de reflexiones estratégicas. El método concluye con la formulación de una serie de reflexiones estratégicas sobre el sector turismo.

A partir de la metodología general y de la incorporación al presente estudio de los “Escenarios de la Demanda Turística Global” realizados por la Fundación OPTI en el año 2005, se planteó un proceso de trabajo organizado en seis pasos secuenciales (ver **Figura 2**):

FIGURA 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO





Paso 1: Caracterización del turismo en Andalucía. Su propósito fue comprender el funcionamiento del sistema turístico en Andalucía, prestando particular atención a los segmentos de la demanda, a los elementos de la oferta y a los ámbitos territoriales del turismo en Andalucía.

Paso 2: Desarrollo de los escenarios de la demanda turística global. Los tres escenarios de la demanda turística global, realizados por la Fundación OPTI en el año 2005, fueron contrastados con agentes turísticos andaluces.

Paso 3: Evaluación de los principales segmentos turísticos de Andalucía. Once segmentos turísticos de Andalucía fueron evaluados según tres variables: atractivo, competitividad territorial y dimensión productiva.

Paso 4: Selección de segmentos turísticos para el ejercicio de prospectiva. A partir de la evaluación anterior, se seleccionaron cinco segmentos turísticos de la región, que destacaban por su atractivo de mercado, su competitividad territorial y dimensión productiva.

Paso 5: Determinación de implicaciones territoriales y empresariales de los escenarios. Para cada uno de los cinco segmentos turísticos seleccionados se determinaron las implicaciones territoriales de los tres escenarios de la demanda turística global, así como las implicaciones empresariales de cada escenario en el sector turismo andaluz.

Paso 6: Elaboración de reflexiones finales. Como cierre del estudio se elaboraron una serie de reflexiones sobre el sector turismo en general y sobre el sector turístico andaluz en particular. Es importante resaltar que este método ha descansado en un proceso continuo de participación y evaluación en el que han intervenido 90 profesionales y expertos turísticos de la región.

Fijación de conceptos básicos

Con el ánimo de homogeneizar el léxico de este estudio con el de otros realizados por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, se definen a continuación una serie de conceptos básicos empleados en el sector turismo.

- **Turista** es toda persona que por motivos de ocio realiza un desplazamiento fuera de su lugar de residencia habitual por un período de tiempo superior a 24 horas y que, por lo tanto, efectúa al menos una pernoctación en el destino turístico.
- **Excursionista** es toda persona que por motivos de ocio realiza un desplazamiento fuera de su lugar de residencia habitual por un período de tiempo inferior a las 24 horas, por lo que no pernocta en el destino turístico.
- **Pernoctaciones** son el número de noches que las personas pasan en los establecimientos de alojamiento.
- **Recursos turísticos** se refieren a un conjunto de elementos del medio natural, del paisaje, de los bienes culturales y de las actividades y servicios recreativos, que permite desarrollar productos turísticos específicos y atraer flujos de visitantes.
- **Empresa turística** es aquella empresa que orienta una parte significativa de su actividad a la prestación de servicios a los turistas.
- **Espacio turístico** es aquel territorio donde se localizan los elementos que están relacionados con la actividad turística: recursos para formar productos turísticos, sistemas de transporte, infraestructuras básicas, alojamientos, etc.
- **Destino turístico** es el ámbito turístico-espacial, identificado por un conjunto de características que configuran una opción diferenciada y reconocible en la decisión de compra por parte de los consumidores.
- **Producto turístico** representa un servicio, o conjunto de servicios, que se presta en un lugar determinado, a un precio fijado y en unas condiciones de calidad preestablecidas.

- **Segmento turístico** constituye una parte del mercado turístico (tanto oferta de producto como demanda asociada a la motivación de viaje), que se comporta de manera diferenciada en torno a una motivación central del viaje y de la elección del destino.
- **Turismo vacacional** es una modalidad de turismo en la que para alojarse se utilizan viviendas o alojamiento no reglado.

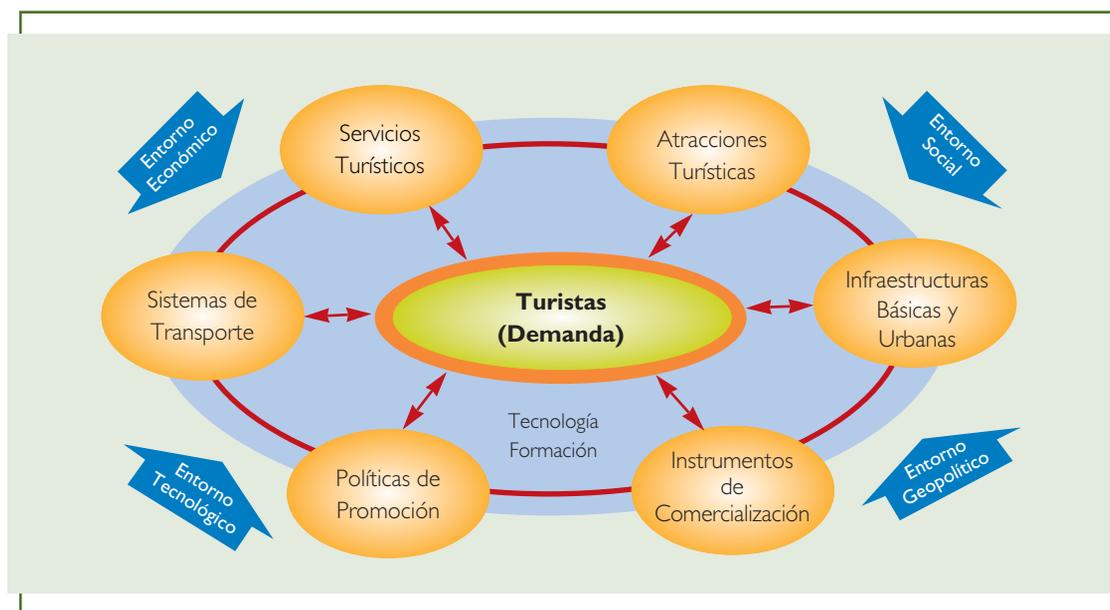
Caracterización del sistema funcional turístico

Con el fin de estructurar convenientemente el análisis de prospectiva de una actividad tan compleja y diversa, como es el caso del turismo, se procede en primer lugar a describir el funcionamiento del sistema turístico desde dos ópticas: la territorial y la empresarial.

Descripción del sistema funcional del destino turístico

La actividad turística puede ser analizada como un sistema funcional, entendiendo como tal un conjunto de elementos relacionados entre sí para el logro de unos objetivos comunes (ver **Figura 3**). Concretamente, el sistema funcional turístico consta de un elemento central, que es la demanda, y de una serie de elementos relacionados con la oferta que tratan de satisfacer las exigencias de la demanda: atracciones, servicios, transporte, infraestructuras, promoción y comercialización. Dentro de la oferta turística existen una serie de componentes horizontales, como la formación y la tecnología, que son críticos para la buena marcha de la actividad turística. A su vez, cada sistema funcional turístico opera en un determinado entorno socioeconómico y territorial, interactuando con él de manera constante.

FIGURA 3. SISTEMA FUNCIONAL TURÍSTICO





Para que el sistema funcional expuesto opere eficaz y eficientemente es preciso que los elementos de la oferta estén equilibrados entre sí y que las relaciones entre ellos sean fluidas y flexibles para dar respuesta acertada y rápida a los cambios del entorno y de la demanda turística.

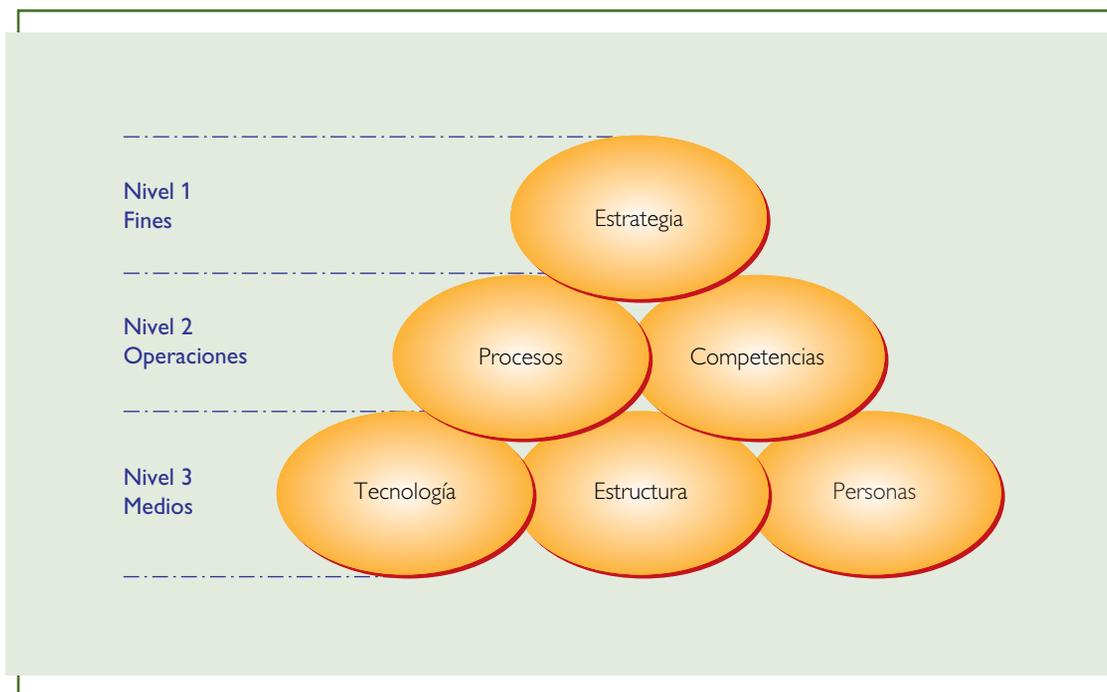
Descripción del sistema funcional de la empresa turística

Para analizar las empresas turísticas resulta también aconsejable establecer un sistema funcional que identifique aquellos elementos que las permiten competir con éxito en el mercado (ver **Figura 4**). De esta forma, el nivel competitivo de una empresa en el sector turismo depende de una clara orientación estratégica, de unos procesos operativos de ca-

lidad superior y de unas competencias centrales, estando todo ello soportado por una tecnología, una estructura organizativa y unas personas.

En otras palabras, toda empresa es un sistema abierto que está influenciado por su entorno y cuya dinámica se fundamenta en tres niveles. En el primero figuran los fines que debe perseguir la empresa para adaptarse a los cambios del entorno y así mejorar su posición competitiva. El segundo nivel corresponde a las operaciones (competencias y procesos operativos), que deben reconfigurarse en función de la estrategia marcada. Y en el tercer nivel aparecen los medios (tecnológicos, organizativos y de personas), que prestan soporte a las competencias y a los procesos de la empresa.

FIGURA 4. SISTEMA FUNCIONAL EMPRESARIAL



Selección de segmentos turísticos

Principales segmentos turísticos de Andalucía

Andalucía es una región muy rica en atractivos naturales, monumentales y culturales que motivan el viaje de los turistas. Gracias a la variedad de sus activos, la región andaluza cuenta actualmente con un nutrido número de segmentos turísticos bien diferenciados, que han sido profusamente documentados en estudios recientes (*Junta de Andalucía, 2007b y 2005a*).

Concretamente, los segmentos turísticos de referencia en la región son los siguientes:

- Turismo de sol y playa
- Turismo cultural urbano
- Turismo rural y de naturaleza
- Turismo de golf
- Turismo de reuniones
- Turismo de salud y belleza
- Turismo social
- Turismo náutico
- Turismo idiomático
- Turismo deportivo y de aventura
- Turismo de cruceros

Aparte de los segmentos citados, de cara al futuro Andalucía reúne muchas potencialidades para desarrollar nuevas y distintas fórmulas turísticas.

Matriz de evaluación de los segmentos turísticos

El presente ejercicio de prospectiva requiere que entre los diversos segmentos turísticos con los que cuenta la Comunidad Autónoma de Andalucía se elijan aquellos que presentan un mayor interés sectorial por su favorable evolu-

ción durante los próximos 10 años y en los que la región esté mejor posicionada para explotar sus oportunidades.

Para llevar a cabo esta selección se utiliza la denominada "matriz de atractivo-competitividad" que permite evaluar las fortalezas competitivas de un territorio para aprovechar las oportunidades de futuro en cada segmento turístico. La valoración se lleva a cabo según tres variables:

- **Atractivo del segmento turístico.** Esta variable explora la evolución reciente y las tendencias previsibles de futuro para cada segmento turístico. Los principales criterios considerados son los siguientes: tasa de crecimiento futura, posición en la curva del ciclo vital, tamaño del mercado potencial y aportación de valor añadido a la economía regional. En la evaluación se consideran tres rangos: atractivo alto, medio y bajo.
- **Competitividad territorial.** Esta segunda variable evalúa el posicionamiento competitivo de Andalucía en cada segmento turístico. Los criterios determinantes del nivel de competitividad son múltiples: atractivo de los recursos turísticos de la región, estructura empresarial, canales de comercialización, costes, cualificación de los recursos humanos y disponibilidad de infraestructuras turísticas. En la evaluación se consideran tres rangos: competitividad elevada, media y débil.
- **Dimensión productiva.** La tercera variable tiene como propósito estimar en términos relativos la dimensión productiva actual de cada segmento turístico dentro de la economía regional. Los criterios básicos que fijan la dimensión productiva son el valor añadido bruto y el nivel de empleo generado por cada segmento turístico. En la evaluación se consideran cuatro rangos: dimensión muy grande, grande, mediana y pequeña.

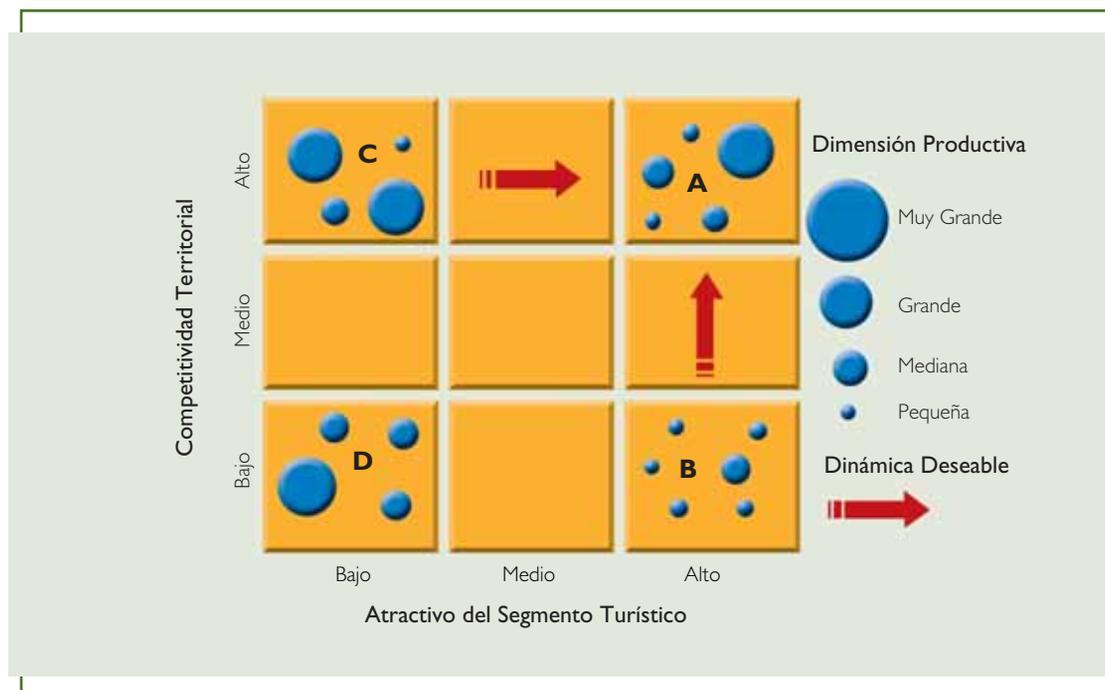
A partir de las tres variables anteriores, se confecciona la "matriz de atractivo-competitividad" compuesta por dos ejes



–atractivo del segmento y competitividad territorial– y por un tercer valor –dimensión productiva–, que fija el radio del círculo de cada segmento turístico analizado. Los posicionamientos más significativos que pueden darse en esta matriz son los siguientes (ver **Figura 5**):

- **Grupo A.** Cuadrante superior derecho en donde el atractivo de los segmentos turísticos y la competitividad territorial son elevados. Se trata de segmentos consolidados que presentan elevadas expectativas de crecimiento de cara al futuro y que, por lo tanto, constituyen los pilares para impulsar el desarrollo turístico de la región. La orientación estratégica a seguir es la de un crecimiento intensivo.
- **Grupo B.** Cuadrante inferior derecho en donde la competitividad territorial es débil, pero el atractivo de los segmentos turísticos es alto. En este grupo suelen encuadrarse segmentos turísticos que no cuentan con suficiente madurez en el mercado. Desde un punto de vista estratégico, estos segmentos debieran ser el foco de atención y apoyo selectivo por parte de la región, ya que, a pesar de su debilidad presente, son los que encierran las oportunidades de crecimiento más interesantes de cara al futuro.
- **Grupo C.** Cuadrante superior izquierdo en donde la competitividad territorial es fuerte, pero el atractivo de los segmentos turísticos es bajo. Generalmente, se trata

FIGURA 5. MATRIZ DE ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD



de segmentos turísticos maduros que han dominado tradicionalmente el sector, pero que ofrecen escasas perspectivas de crecimiento de cara al futuro. La orientación estratégica más aconsejable es defender la posición sin incurrir en gastos elevados, tratando al mismo tiempo de mejorar los niveles de innovación y calidad de los servicios.

- **Grupo D.** Cuadrante inferior izquierdo en donde el atractivo de los segmentos turísticos y la capacidad competitiva territorial son débiles. Se trata de segmentos en declive con serias dificultades de cara al futuro. La estrategia más aconsejable es la desinversión. Los cuadrantes restantes corresponden a posiciones intermedias, que comparten situaciones y estrategias similares a las ya descritas.

Aparte de las posiciones expuestas, en la matriz de atractivo-competitividad pueden darse básicamente dos tipos de dinámicas. La primera contempla una evolución positiva del nivel de competitividad territorial, según la cual los segmentos turísticos encuadrados en el Grupo B se acercan a los del Grupo A gracias a las mejoras introducidas en sus servicios. La segunda dinámica se refiere al acercamiento de los segmentos pertenecientes al Grupo C hacia las posiciones del Grupo A gracias al lanzamiento de nuevos servicios, que mejoran sus expectativas comerciales.

Evaluación y selección de los segmentos turísticos

Como resultado de evaluar los principales segmentos turísticos de Andalucía y en función de su posicionamiento en la matriz de atractivo-competitividad, se han identificado una serie de grupos homogéneos, que se describen a continuación (ver **Figura 6**):

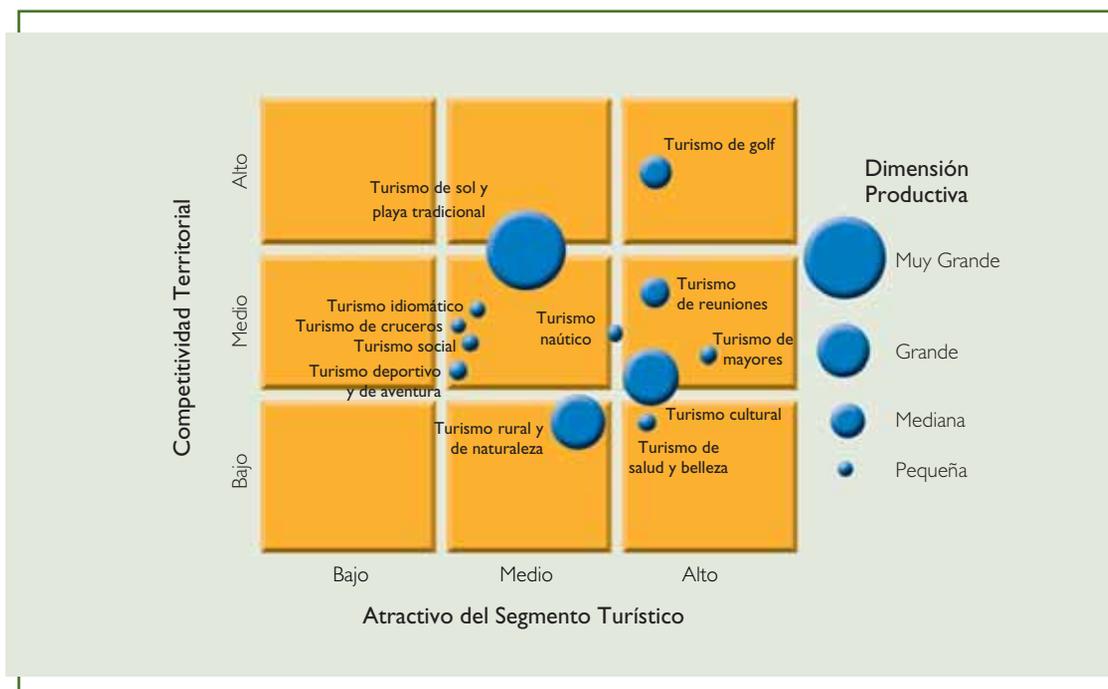
- **Grupo 1:** Está constituido exclusivamente por el turismo de golf, que presenta un alto atractivo de mercado y la región andaluza disfruta de un elevado nivel de competitividad en los mercados.
- **Grupo 2:** Está compuesto por una serie de modalidades turísticas de tipo emergente: turismo de reuniones, náutico, cultural, de salud y belleza. Estos segmentos muestran un alto atractivo de mercado, pero el nivel de la oferta regional es media o media-baja debido a su falta de madurez en este tipo de segmentos.
- **Grupo 3:** Está configurado exclusivamente por el turismo de sol y playa tradicional, que observa un atractivo medio-bajo, mientras que la oferta territorial disfruta de un nivel de competitividad medio-alto.
- **Grupo 4:** Corresponde a los segmentos de turismo idiomático, de cruceros, social, deportivo y de aventura, que tienen un atractivo medio y un posicionamiento territorial medio.
- **Grupo 5:** Incluye exclusivamente al turismo rural y de naturaleza, que observa un atractivo medio y un nivel bajo de la oferta territorial, mientras que su dimensión productiva es grande.

Como resultado del proceso de evaluación, en el cual participaron un amplio y representativo número de operadores turísticos andaluces, se seleccionaron cinco segmentos turísticos en los cuales concentrar el ejercicio de prospectiva:

- Turismo de sol y playa
- Turismo cultural-urbano
- Turismo rural y de naturaleza
- Turismo de reuniones
- Turismo de golf



FIGURA 6. MATRIZ DE ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD DEL TURISMO ANDALUZ



Escenarios de la demanda turística global

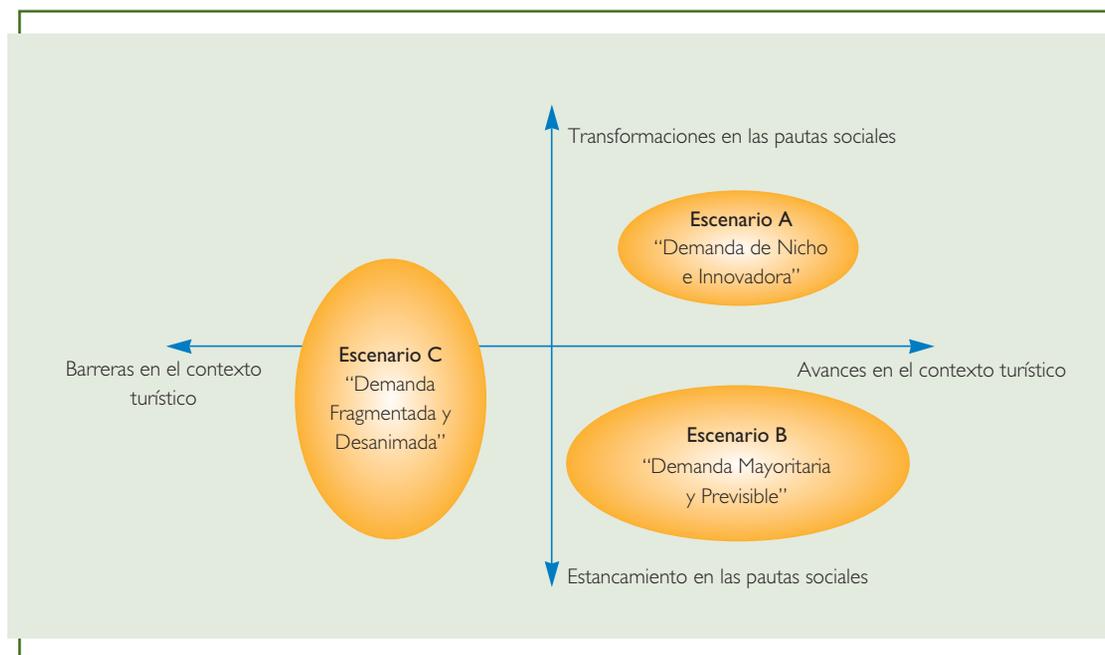
Los Escenarios de la Demanda Turística Global elaborados en el año 2005 por la Fundación OPTI se configuraron en torno a dos ejes que agrupaban las tendencias de cambio que observaban un nivel de impacto alto y un grado de incertidumbre alto sobre la demanda turística.

EJE VERTICAL (V): Evolución de las pautas sociales. Las principales variables de este eje fueron la estructura familiar, el nivel formativo de la población, los valores sociales predominantes, los estilos de vida, la aceptación social de nuevas tecnologías, el modelo sociolaboral, el número de viajes realizados y la concienciación ambiental.

EJE HORIZONTAL (H): Dinamismo del contexto turístico. Las variables que componían este eje fueron la evolución de la Unión Europea, la estabilidad geopolítica a nivel global, el ciclo económico, el coste de la energía, el proceso de globalización, el modelo de distribución comercial, la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión empresarial, la aparición de innovaciones rupturistas y la evolución del cambio climático.

El cruce de dichos ejes permitió esbozar tres escenarios que se describen a continuación (ver **Figura 7**). Conviene resaltar que los tres escenarios no son necesariamente excluyentes entre sí, sino que pueden convivir en el mismo espacio y período de tiempo.

FIGURA 7. ESCENARIOS DE LA DEMANDA TURÍSTICA GLOBAL



Escenario A: Demanda de Nicho e Innovadora (año 2020)

Este escenario presenta una evolución muy avanzada de parte de la demanda turística en los países con alto nivel de desarrollo. Tiene lugar gracias a unas condiciones favorables del contexto en el que opera el sector turístico y a una transformación relevante de las pautas sociales en las sociedades más avanzadas. Este contexto refleja la evolución lógica de una parte creciente de la demanda turística en cualquier país desarrollado; no obstante, una parte sustancial de la demanda seguirá anclada en fórmulas turísticas más tradicionales. Este escenario puede convivir temporal y territorialmente con el escenario B, pero no así con el C.

El mayor nivel formativo de la población que viaja aumenta su nivel de exigencia respecto a la calidad del producto turístico y, sobre todo, respecto a la satisfacción de la experiencia turística. En este escenario predominan los valores liberales y experimentales, muy receptivos ante la aparición de novedades. En general, los consumidores muestran una rápida aceptación y asimilación de las nuevas tecnologías. Se observan estilos de vida muy heterogéneos y cambiantes, en los que el viaje es un valor prioritario. Existe una elevada preocupación hacia el medio ambiente, que se traduce en la exigencia de destinos turísticos sostenibles.



Escenario B: Demanda Mayoritaria y Previsible (año 2020)

En este escenario existe un contexto muy favorable para el desarrollo de la actividad turística, pero los comportamientos sociales siguen, en la mayoría de los casos, una evolución incremental y, en ciertos casos, una situación de estancamiento. Destaca la irrupción de los grandes mercados emergentes (China, India, Rusia y Brasil) en el consumo turístico. A pesar de sus diferencias, este escenario convive temporal y espacialmente con el A.

A pesar de la mejora en los niveles educativos, el nivel cultural de los turistas es muy banal; en otras palabras, hay más información, pero no más formación cultural. Entre la clase media, predominan los valores conservadores, que dificultan la aceptación de novedades en general y la asimilación de nuevas tecnologías en particular. En cada macrosegmento de los consumidores, los estilos de vida son muy homogéneos y poco diferenciados entre sí. Se observa una cultura muy orientada al consumo material, lo cual entra en conflicto con la preservación del medio ambiente.

Escenario C: Demanda Fragmentada y Desanimada (año 2020)

Las condiciones desfavorables del contexto geopolítico y económico desaniman a la demanda turística, bajando la actividad global del sector. La demanda sigue existiendo y presenta rasgos diversos, pero se encuentra desanimada económica y psicológicamente para emprender viajes largos, costosos y sofisticados. Es una demanda que se retrae en destinos seguros y baratos.

En cierto modo, las previsiones de este escenario coinciden con el supuesto de que el contexto actual se estanque y que no se encuentren soluciones a sus principales problemas. No obstante, hay que tener en cuenta que, incluso, en un contexto de características adversas se pueden producir cambios sustanciales y favorables en la demanda turística, excepto cuando ocurre un conflicto geopolítico importante o una crisis económica relevante.



Escenario A.

Demanda de nicho e innovación

Perfil de la demanda en el Escenario A (año 2020)

Rasgos generales de la demanda turística en el Escenario A

Los principales vectores que configuran el Escenario A (Demanda de Nicho e Innovadora) son una demanda turística muy avanzada y un contexto turístico muy favorable. Bajo estas condiciones, el perfil de la demanda puede expresarse en los términos siguientes (ver **Figura 8**).

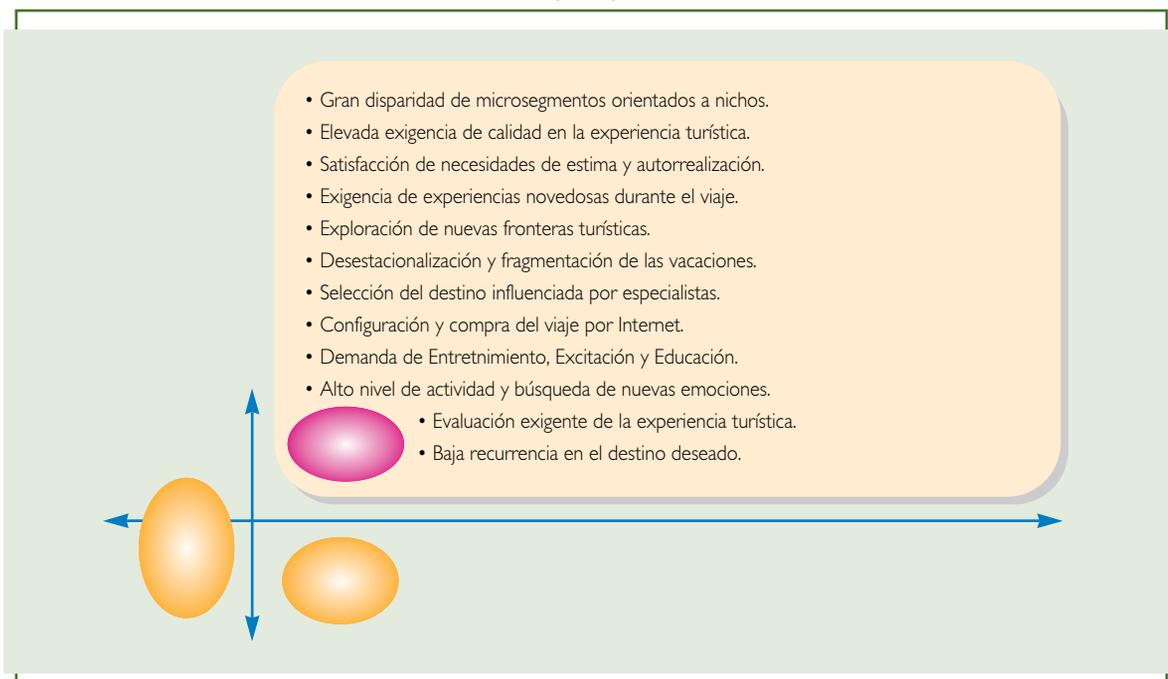
- **Estructura de la demanda.** En este escenario convivirán numerosos microsegmentos de la demanda de gran diversidad y complejidad, orientados preferentemente a productos de nicho. Por un lado, encontraremos al turista consciente de la realidad social y ambiental, que percibirá la excesiva comercialización de la experiencia turística

ca e ironizará sobre la misma. Por otro lado, se hallará el turismo de lujo, que requerirá exclusividad en el trato, adaptación a su estilo de vida personal y alto nivel de confort en el destino, sin que ello niegue la autenticidad del lugar. Cada microsegmento contendrá un pequeño volumen de visitantes, pero con elevada exigencia en cuanto a dotaciones, servicios y, sobre todo, respecto a la calidad, sofisticación e innovación de la experiencia turística proporcionada. Los turistas serán personas que tendrán cubiertas sus necesidades básicas y sociales, y buscarán satisfacer sus necesidades de estima y autorealización durante el viaje a través de experiencias novedosas.

- **Elección y preparación de la experiencia turística.** Las vacaciones serán conducidas por preferencias individuales; la decisión de compra la tomará el individuo. En Internet existirá un enorme volumen de información sobre



FIGURA 8. PERFIL DE LA DEMANDA EN EL ESCENARIO A (2020)



destinos especializados que saturará a los consumidores y les dificultará la elección. La decisión de compra será muy meditada y documentada. La configuración del paquete turístico será realizada por el mismo consumidor a través de Internet con el consejo de especialistas. Las reservas se contratarán a través de webs especializadas, call-centers, contacto directo con el destino o intermediarios expertos.

- **Consumo de la experiencia turística.** Las vacaciones se escalonarán en múltiples períodos breves a lo largo del año y en lugares distintos. Se demandará una experiencia turística basada en entretenimiento, excitación y educación. Se buscará exotismo y novedad, pero sin renunciar a las costumbres propias y al confort contemporáneo.

En suma, los turistas exigirán la buena preservación de los recursos naturales y monumentales, la autenticidad del destino, la definición del producto turístico y la calidad de los servicios prestados.

- **Evaluación de la experiencia turística.** Se valorará mucho la riqueza y autenticidad de la experiencia turística así como la formación especializada del personal en el destino turístico. Este tipo de visitantes explorará constantemente nuevas experiencias, por lo cual en los destinos remotos la recurrencia será nula o escasa, mientras que en los destinos especializados y con buenas comunicaciones la recurrencia podrá ser mayor. En cualquier caso, el visitante satisfecho actuará como un potente prescriptor ante otros turistas potenciales.

Rasgos específicos de la demanda de cada segmento turístico en el Escenario A

a) Turismo de sol y playa. En el Escenario A, la demanda no sólo buscará el baño en el mar, sino que exigirá otros alicientes de tipo cultural, deportivo, gastronómico, etc. Asimismo, los visitantes se caracterizarán por la intensidad de sus exigencias en cuanto a la sostenibilidad integral del litoral y de su área de influencia en el interior, a la calidad de los servicios prestados y a la autenticidad del destino. Esta tipología de la demanda huirá de los grandes “resorts de costa” en los que se aglomeran complejos hoteleros, urbanizaciones, puertos náuticos e instalaciones deportivas.

b) Turismo cultural-urbano. Aparte de satisfacer la dimensión cultural del viaje, la demanda de nicho exigirá diversos atractivos complementarios en las ciudades visitadas. Estos turistas no serán proclives a las recreaciones históricas muy artificiosas, que desvirtúen los conjuntos monumentales; sin embargo, sí apreciarán la documentación detallada y la interpretación rigurosa de los recursos culturales, y participarán de buen grado en talleres de aprendizaje especializados. Una gran parte de este turismo estará compuesto por jóvenes profesionales y sectores adultos de la población, que exigirán una elevada calidad en la experiencia cultural vivida. Serán “turistas implicados”, que mostrarán una elevada concienciación sobre el expolio de yacimientos arqueológicos, la sostenibilidad del destino urbano o la marginación social.

c) Turismo rural de naturaleza. En este supuesto, el visitante esperará un turismo comprometido con el medio ambiente y será capaz de valorar críticamente el grado de acierto de las políticas de desarrollo sostenible. Demandará espacios de alta calidad ambiental, que preserven la identidad natural y cultural local, y que aumenten los valo-

res paisajísticos. Bajo cualquier circunstancia, el destino rural deberá aportar tranquilidad frente a la congestión de los centros urbanos. En este contexto, abundarán las parejas sin niños, entre 30 y 50 años, de nivel socio-cultural, profesional y económico alto y medio-alto, procedentes de grandes ciudades. Florecerá el denominado “*slow travel*”, que supondrá una vuelta al turismo lento, sosegado y contemplativo, que opta por localidades pequeñas, con el ánimo de integrarse en el lugar, disfrutar del entorno y vivir como los locales.

d) Turismo de reuniones. En este escenario predominarán las reuniones pequeñas y especializadas que buscan ciudades anfitrionas de tamaño medio o pequeño. Este tipo de demanda exigirá centros y servicios de reuniones de primer nivel, capaces de atender grupos pequeños y medianos, pero con necesidades específicas y servicios exclusivos. Los asistentes a reuniones buscarán experiencias fuera de lo habitual en el destino turístico una vez finalizadas las sesiones de trabajo. Consecuentemente, tan importante será la organización de la reunión como el atractivo de la actividad complementaria (golf, náutica, visita cultural, etc.). Por las razones expuestas, gran parte del turismo de incentivos y de negocios se encuadrará en este escenario.

e) Turismo de golf. En este supuesto, la demanda exigirá la proximidad de varios campos de golf para disfrutar de diversos recorridos, pero también se exigirán atractivos naturales y culturales para organizar excursiones complementarias. En este contexto encontrarán cabida diversos perfiles de turistas, como el golfista ecológico, el jugador profesional, el ejecutivo viajero, el profesional prejubilado, las parejas sin hijos, etc. Dentro de estos perfiles cohabitarán desde microsegmentos de lujo, que demanden exclusividad y altas prestaciones en los servicios, hasta turistas con menor



capacidad adquisitiva, pero muy exigentes con la calidad de los recorridos de juego. El común denominador de estos microsegmentos será su favorable receptividad a fórmulas innovadoras en el turismo de golf.

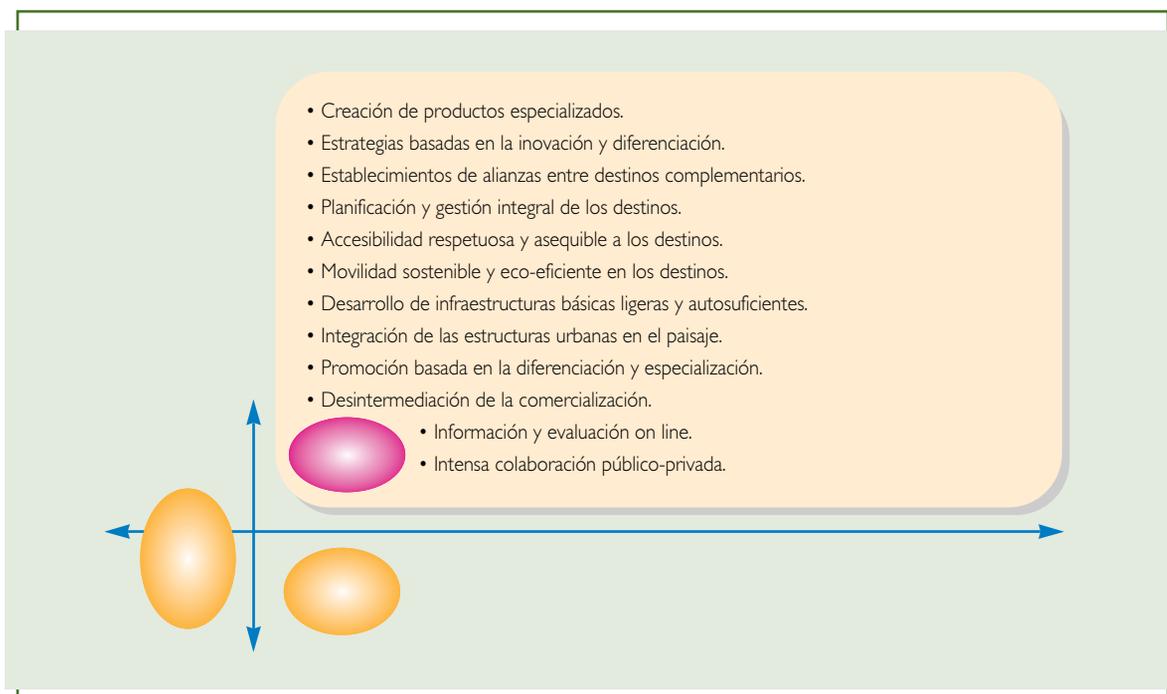
Implicaciones territoriales del Escenario A (año 2020)

Requisitos generales impuestos a los destinos turísticos por el Escenario A

El Escenario A marca una serie de **requisitos generales** que deberán satisfacer los destinos andaluces para competir con éxito en el mercado turístico (ver **Figura 9**).

- **Creación de productos especializados.** Manejar con éxito el alto nivel de exigencia de la demanda de nicho requerirá la creación de un amplio portafolio de productos especializados, en los que se combinen el atractivo básico del destino (sol y playa, cultura, naturaleza, etc.) con otras ofertas complementarias. Se explotarán aquellos nichos de mercado que destaquen por su crecimiento potencial y alta rentabilidad.
- **Estrategias basadas en la innovación y diferenciación.** En este escenario, la competencia entre destinos turísticos será muy intensa y conducirá a estrategias basadas en la diferenciación e innovación. La diferenciación se obtendrá por la exclusividad de la oferta, la ausencia de

FIGURA 9. REQUISITOS GENERALES DEL ESCENARIO A



masificación o la conjunción de atractivos (cultura, gastronomía, espectáculos, etc.). La innovación se cultivará apoyando iniciativas experimentales y se reflejará en el desarrollo de productos temáticos y personalizados para una demanda muy segmentada y exigente. Se difundirán y adaptarán rápidamente los productos turísticos más exitosos generados por los destinos más vanguardistas.

- **Establecimiento de alianzas y sinergias entre destinos complementarios.** La fuerte competencia para atraer flujos turísticos y la necesidad de extender la estancia media de los visitantes obligará a establecer alianzas entre destinos de carácter complementario con el fin de ampliar y articular la oferta de recursos y servicios. De esta forma, se crearán alianzas horizontales entre municipios con ofertas turísticas similares y se potenciarán sinergias entre destinos de litoral e interior, próximos entre sí y que ofrezcan recursos complementarios. Asimismo, se establecerán redes multiagentes para integrar a las PYMEs turísticas en una amplia red para promocionar y comercializar sus productos.
- **Planificación y gestión integral de los destinos.** En este escenario prosperarán los destinos que hayan sido planificados de forma integral, buscando el mayor equilibrio posible entre las componentes espacial, social y económica de la actividad turística. Se perseguirá un modelo turístico respetuoso con el medio natural, con el tejido urbano original y con las aspiraciones de la población local, y que busque la rentabilidad a medio y largo plazo. Se controlará el crecimiento de los alojamientos turísticos en aquellas zonas donde haya una baja ocupación media a lo largo del año. Se aplicarán sistemas de gestión de calidad a todo el sistema funcional turístico. Finalmente, para planificar y gestionar el destino turístico será preciso buscar el mayor nivel de consenso posible entre los agentes socioeconómicos y la población local.
- **Accesibilidad respetuosa y asequible a los destinos urbanos.** En este escenario, las infraestructuras de transporte de acceso al destino deberán ser de pequeña escala y respetuosas con el medio natural, razón por la cual serán rechazadas las megaestructuras aeroportuarias y ferroviarias. Se construirán carreteras de pequeñas y adaptadas a la orografía. La demanda mostrará preferencia hacia la utilización de ferrocarriles de alta velocidad y vuelos de bajo coste.
- **Movilidad sostenible y ecoeficiente en los destinos.** En los propios destinos turísticos, se valorará favorablemente una alta movilidad basada en transporte colectivo y en medios no motorizados. Se incorporarán medios de transporte ligeros y ecológicos, como son los automóviles y patines eléctricos, y se estimulará el uso de bicicletas. Asimismo, se peatonalizarán amplias áreas urbanas para el adecuado desarrollo de las actividades turísticas y comerciales.
- **Desarrollo de infraestructuras básicas ligeras y autosuficientes.** Los destinos de este escenario requerirán infraestructuras básicas de tipo ligero y sostenibles, que satisfagan las necesidades de una demanda poco voluminosa y al mismo tiempo respeten el medio natural. Se pondrá particular énfasis en los sistemas de energías renovables que garanticen la autonomía energética del destino y eviten el despliegue de costosas y pesadas redes de alta tensión, en los sistemas de ciclo de agua completos y en los sistemas de tratamiento y reciclaje de residuos a pequeña escala.
- **Integración de las estructuras urbanas en el paisaje.** Para satisfacer las expectativas de una demanda muy sensible a los aspectos ambientales, los equipamientos turísticos de nueva construcción deberán integrarse de forma respetuosa en el paisaje. Por ello, se otorgará prioridad a la rehabilitación del patrimonio construido y



se construirán nuevos edificios con formas fragmentadas, que huyan de volúmenes masivos y de fuerte impacto visual. Este requisito supondrá un fuerte control urbanístico, que impida la depredación del patrimonio urbano y paisajístico, así como de un decidido apoyo ciudadano, fruto de una intensa cultura ambiental y territorial.

- **Promoción basada en la diferenciación y especialización.** En este escenario, no será factible realizar campañas de promoción de tipo genérico y masivo; por el contrario, la promoción del destino estará basada en la diferenciación y especialización de sus productos turísticos, que se dirigirán a microsegmentos de la demanda definidos en función de su procedencia geográfica y de su estilo de vida. Para ello los pequeños empresarios turísticos se agruparán en redes de comercialización, se enfocarán con precisión los objetivos de promoción, se crearán marcas turísticas comunes con fuerte identidad, se diseñarán campañas de publicidad adaptadas a cada segmento del mercado, y se resaltarán en términos cualitativos los elementos diferenciadores de la oferta local en lugar de insistir en el factor precio. Para vender su producto, los agentes locales se apoyarán en touroperadores pequeños y especializados. Este tipo de micromarketing será caro y complejo.
- **Desintermediación de la comercialización.** En este escenario se comercializará el destino turístico de forma directa al visitante o a través de intermediarios muy especializados. Apenas existirán paquetes turísticos preestablecidos para estos destinos; serán los propios turistas los que confeccionarán independientemente y a la carta los paquetes. Las posibilidades que ofrecerán las nuevas tecnologías, concretamente Internet, serán aprovechadas intensamente para promocionar y comercializar los destinos en nichos de mercado. Los intermediarios tradicio-

nales que sobrevivan en este escenario serán aquellos que aporten un alto valor añadido al cliente. La atracción de visitantes con escasa recurrencia supondrá un gran esfuerzo comercial y no siempre aportará grandes beneficios económicos.

- **Información y evaluación on-line.** Existirán portales en cada destino turístico, que ofrecerán información on-line y servicios de todo tipo al visitante. Los destinos turísticos deberán contar con rigurosos sistemas de evaluación que les permitan conocer, por un lado, las nuevas demandas y, por otro el lado, el grado de satisfacción de los visitantes con el lugar visitado y los servicios recibidos. Las evaluaciones serán recogidas y difundidas por portales en Internet, que se especializarán en atender las necesidades de determinados estilos de vida.
- **Intensa colaboración público-privada.** Para promover y comercializar a nivel global los destinos turísticos de pequeña dimensión será preciso ejercer una intensa colaboración entre organismos públicos y privados. Los agentes públicos actuarán como garantes de la imagen del destino, de las condiciones ambientales y de los derechos del turista-consumidor; asimismo crearán las condiciones socioeconómicas idóneas para el florecimiento de las empresas turísticas. Los agentes privados deberán concienciarse sobre la importancia de preservar el medio natural y de mantener un alto nivel de calidad en los servicios turísticos. Todo ello requerirá una elevada cultura empresarial y un significativo capital social en el destino.

Requisitos específicos para los segmentos turísticos en el Escenario A

Aparte de los requisitos generales, el Escenario A dará lugar a una serie de **requisitos específicos** para cada uno de los segmentos turísticos contemplados en este estudio.

a) *Turismo de sol y playa.*

- **Desarrollo de destinos medianos y pequeños en el litoral.** La demanda de este escenario mostrará claras preferencias hacia destinos de escala media o pequeña, ubicados en el litoral o en zonas del interior distanciadas de la primera línea de costa, apartados de los centros de turismo masivo. Estos destinos limitarán su capacidad de crecimiento, estarán orientados a nichos de mercado específicos y tratarán de capturar el mayor valor añadido durante la estancia de los visitantes.
- **Convivencia de destinos de sol y playa auténticos y artificiosos.** Los “destinos auténticos”, que preserven los rasgos originales del lugar (pueblo de pescadores y playas naturales), convivirán con “destinos artificiosos” y hedonistas, que satisfagan las necesidades específicas del microsegmento de la demanda al que van dirigidos (espacios turísticos especializados y de lujo).
- **Agilidad para reposicionar los destinos de sol y playa.** El dinamismo y la volatilidad de la demanda en el escenario A junto con la fuerte competencia de los destinos emergentes obligará a los destinos de sol y playa a responder con agilidad a las exigencias del mercado. Para lograr este objetivo el destino deberá disponer de observatorios turísticos fiables en sus predicciones y de agentes públicos capaces de anticiparse a los movimientos de los competidores.

b) *Turismo cultural-urbano.*

- **Despegue de los destinos urbanos de escala mediana y pequeña.** En este escenario, se producirá el auge de los “city-breaks” en destinos urbanos de escala mediana y pequeña que cuenten con atractivos culturales y monumentales capaces de satisfacer las expectativas de los microsegmentos del mercado. Estos destinos serán particu-

lamente atractivos para los viajes de fin de semana y festivos. Para lanzar nuevos destinos urbanos será conveniente crear hitos turísticos –monumento emblemático o festival especializado– que atraigan a los visitantes. Una vez iniciado el flujo turístico, el gran reto será lograr pernoctaciones y estancias extendidas que alimenten una oferta de servicios continuada en el tiempo. Los productos turísticos evitarán caer en lo tópico, si quieren atraer a una demanda de nicho.

- **Desarrollo de productos especializados en las grandes metrópolis.** La demanda turística del Escenario A también se verá atraída por los amplios y sofisticados eventos culturales que las grandes metrópolis serán capaces de ofrecer a lo largo de todo el año. Sin embargo, en este caso el turista huirá de los circuitos convencionales y centrará su viaje en preferencias culturales muy especializadas que sólo ofrecerán las grandes urbes.
- **Planificación turística respetuosa con el medio social.** La planificación de los destinos urbanos de escala mediana y pequeña será extremadamente respetuosa con las condiciones sociales y ambientales. El turismo no debe convertirse en una actividad intrusa que concite el rechazo de la población local y que destruya los rasgos originales de la misma, evitándose a toda costa transformar los centros históricos en parques temáticos para los turistas. Consecuentemente, los destinos se planificarán de forma integrada y se consensuará el modelo turístico entre los agentes locales y la base ciudadana.
- **Preservación del patrimonio urbano.** La preservación del patrimonio arquitectónico, urbano y paisajístico será una estrategia clave para no vaciar de residentes los centros urbanos, convirtiéndolos en simples parques temáticos para los turistas. Este logro requerirá la existencia de un estricto control urbanístico y la puesta en marcha de programas de revitalización de carácter integral por barrios urbanos.



c) Turismo rural y de naturaleza.

- **Preservación de la autenticidad y sostenibilidad del medio natural.** Frente a los diversos valores y exigencias de la demanda turística, en este escenario prevalecerá como rasgo común la preservación y la autenticidad del medio natural en el que se desarrolla la actividad turística. Esto llevará a implantar sistemas de gestión medioambiental tanto en los parajes naturales como en los núcleos turísticos y a restringir el acceso a los enclaves naturales con el fin de respetar la capacidad de carga del lugar.
- **Convivencia de equipamientos auténticos y artificiosos de pequeña escala.** En este escenario convivirán “equipamientos auténticos”, que preserven los rasgos originales del medio rural (cortijos o aldeas de montaña), junto con “equipamientos artificiosos”, que satisfarán las necesidades específicas de nichos de la demanda (estancias y hoteles de lujo). En cualquier caso, los equipamientos mantendrán escalas pequeñas y respetarán el entorno natural.
- **Desarrollo de productos temáticos y personalizados.** Una estrategia de diferenciación orientada a una demanda muy segmentada conducirá al desarrollo de productos turísticos temáticos y personalizados, con propuestas innovadoras y creativas. Este puede ser el caso de la práctica del “*birdwatching*” (observación de aves), la puesta en valor del agroturismo o la organización de reuniones de negocios en alojamientos rurales de lujo. Estos productos combinarán a la carta varias dimensiones: contemplación de la naturaleza, aventura, ruralidad, cultura, gastronomía y deporte. Para grupos selectos se organizarán viajes de autor extensamente documentados, que estén guiados por biólogos, arqueólogos, geólogos o arquitectos.

- **Accesibilidad restringida y movilidad sostenible en el medio rural.** Las infraestructuras de acceso a los destinos rurales deberán ser de escala pequeña y respetuosas con el medio natural, aprovechando en lo posible las rutas más escénicas. El concepto de carretera ecológica –aquella que se adapta a la orografía del terreno para minimizar el movimiento de tierras y que no crea barreras insuperables entre los ecosistemas– se impondrá en este contexto. Se facilitará el acceso a los enclaves naturales y a los asentamientos rurales siempre que su capacidad de acogida lo permita; en caso contrario, se restringirá o se prohibirá la entrada de visitantes. Dentro de los destinos turísticos, la movilidad se satisfará por medios de transporte colectivos y no motorizados (minibus, bicicletas, coches de caballos, vehículos eléctricos, senderismo, etc.).

d) Turismo de reuniones.

- **Destinos de reuniones orientados a nichos de mercado.** En este escenario prevalecerá la especialización temática de las reuniones y, por tanto, se reducirá el tamaño de los eventos y aumentarán los nichos de mercado. Para atender a esta demanda, se desarrollarán productos de reuniones especializados y personalizados, que ofrecerán “experiencias únicas y exclusivas” (viajes en helicóptero, torneos de golf, conciertos, etc.). Predominarán las convenciones empresariales, los viajes de incentivos y los congresos de pequeño tamaño.
- **Preferencia hacia destinos de escala mediana y pequeña.** Frente a las grandes metrópolis y a los centros de ocio que atienden la demanda masiva de reuniones, en este escenario prevalecerán aquellos destinos de escala mediana y pequeña que cuenten con atractivos y servicios capaces de satisfacer las expectativas de los nichos de mercado. Estos destinos se caracterizarán por su autenticidad, exclusividad y ausencia de masificación.

- **Presencia de pequeños operadores muy especializados.**

En este supuesto, el valor añadido a las reuniones se obtendrá no sólo por la singularidad y autenticidad del destino turístico elegido, sino también por la creatividad y profesionalidad de pequeñas empresas especializadas, capaces de diseñar y producir eventos de carácter singular adaptados a las necesidades específicas de los clientes.

- **Inserción respetuosa de los equipamientos de reuniones en el paisaje urbano.**

Los auditorios, recintos feriales y equipamientos hoteleros deberán integrarse en el medio urbano, respetando los materiales, los colores y las formas de la arquitectura autóctona. El logro de este objetivo requerirá la existencia de un estricto control urbanístico a nivel municipal.

- **Disponibilidad de agentes intermediarios especializados.**

La comercialización de destinos de nicho requerirá el concurso de especialistas en marketing y planificación de reuniones personalizadas. Dichos agentes dominarán los medios y canales para acceder a los diversos microsegmentos del mercado de reuniones.

e) *Turismo de golf.*

- **Desarrollo de complejos de golf de pequeña escala y baja densidad.**

La demanda de este escenario mostrará claras preferencias hacia complejos de golf de escala pequeña, ubicados en el litoral o en zonas del interior, exentos de urbanizaciones o con desarrollos residenciales de muy baja densidad. En ningún caso se aceptarán campos de golf ubicados en destinos masificados y rodeados de grandes urbanizaciones. Los alojamientos y demás servicios turísticos se ubicarán en edificaciones de pequeña escala en la periferia del campo de golf o bien en algún centro urbano de las proximidades.

- **Diseño respetuoso del campo de golf con el medio natural.** Las instalaciones de golf deberán estar perfecta-

mente adaptadas a las características de los ecosistemas locales, superando incluso el nivel de prescripciones que se plantean en el *Decreto 43/2008* para implantación de campos de golf en Andalucía. La demanda del Escenario A rechazará los campos ligados con actividades inmobiliarias. La casa club e instalaciones auxiliares se construirán siguiendo criterios bioclimáticos para ahorrar energía y adaptándose a la arquitectura vernácula.

- **Gestión del campo basada en la sostenibilidad y la calidad.**

A pesar de su pequeña escala, este tipo de complejos de golf contarán con sistemas de gestión medioambiental y calidad integral muy avanzados, que con el paso del tiempo mejorarán las prescripciones contempladas en el ya citado *Decreto 43/2008*. Se controlará con rigor la capacidad de carga del campo y de su entorno natural. Finalmente, el campo deberá ofrecer unas altas prestaciones al jugador, reflejadas en la calidad del recorrido y de los servicios prestados.

- **Diferenciación y especialización de los campos de golf.**

Con el fin de prosperar en un contexto muy competitivo, los complejos de golf se especializarán y diferenciarán. Por un lado, los campos se diferenciarán por sus características naturales: campo de litoral, campo rústico, campo de montaña, campo de dehesas, campo en zona desértica, etc. Por otro lado, se diferenciarán por segmentos de la demanda: golf corporativo, golf femenino, golf para mayores, golf adaptado a discapacitados, centros de entrenamiento para profesionales, etc. Se utilizarán los servicios de diseñadores de campos de renombre internacional para reforzar y diferenciar la imagen en el mercado. Asimismo, el destino de golf responderá con agilidad a las exigencias del mercado y se anticipará a los movimientos de los competidores.

- **Creación de productos turísticos mixtos y temáticos, basados en el golf.** Con el fin de extender las estancias



de los jugadores de golf, se crearán sinergias con los destinos vecinos que destaquen por sus recursos culturales y naturales para desarrollar productos mixtos: golf + hípica; golf + esquí; golf + barroco; golf + naturaleza; golf + reuniones; golf + inglés; etc. Asimismo, se organizarán rutas temáticas entre diversos campos que compartan alguna característica común: golf de montaña, golf de litoral, golf en dehesas, etc.

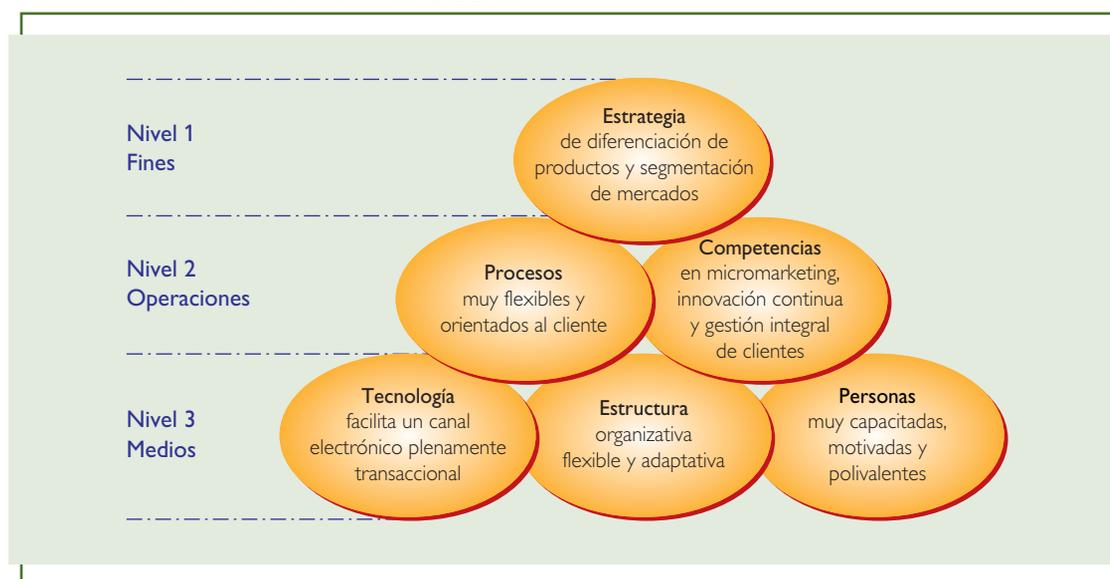
- **Alejamiento de los usos turísticos del campo de golf.**

Los servicios turísticos se ubicarán alejados del campo de golf, a ser posible en núcleos rurales consolidados. Con ello se logrará la independencia entre la zona de juego y las zonas de servicios turísticos, garantizando la tranquilidad y autenticidad del campo. Se buscarán fórmulas innovadoras para asegurar la rentabilidad del campo sin incurrir en el consabido apoyo inmobiliario.

Implicaciones empresariales del Escenario A (año 2020)

En el Escenario A (Demanda de Nicho e Innovadora), el sector turístico se desarrollará en un contexto muy favorable y se transformará profundamente bajo las exigencias de una demanda muy avanzada e innovadora. Precisamente el comportamiento innovador de la demanda potenciará los canales de venta directa y obligará a una transformación en profundidad de la cadena de valor del turismo. Este escenario constituirá el motor de la innovación empresarial y el banco de prueba de todo tipo de experiencias, que, de tener éxito, se trasladarán a los productos y servicios de tipo masivo (Escenario B). En estas circunstancias se producirá un elevado crecimiento de la oferta turística, que el mercado depurará a partir de criterios estrictamente de competitividad. Este contexto resultará estimulante, pero al mismo tiempo muy estresante y arriesgado para las empresas turísticas (ver **Figura 10**).

FIGURA 10. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DEL ESCENARIO A



Estrategias empresariales en el Escenario A

En este escenario, las empresas turísticas tendrán básicamente dos opciones estratégicas: ejercer el rol de liderazgo, estableciendo los estándares del sector y creando demanda, o bien controlar permanentemente la evolución del mercado para detectar y aprovechar las nuevas oportunidades. A partir de estas opciones básicas, las empresas deberán desarrollar una amplia variedad de productos turísticos personalizados y de alto valor añadido, que ofrezcan al visitante experiencias y sensaciones irrepetibles. Este tipo de productos proporcionarán un mayor margen, pero obligarán a las empresas a innovar constantemente en productos y procesos, e invertir intensamente en tecnología y recursos humanos. El gran reto en un mercado de nicho y muy fragmentado como éste será generar tráfico de turistas en temporada baja, aumentar la estancia media de los visitantes en temporada alta y fidelizar a los clientes. Este contexto favorecerá la aparición de empresas pequeñas y muy especializadas, y requerirá la existencia de entidades de capital riesgo dispuestas a financiar iniciativas turísticas de naturaleza innovadora. A partir de estas premisas generales, se especifican las estrategias que seguirán los principales operadores de servicios turísticos en este escenario.

Estrategias de los servicios de alojamiento y complementarios

- **Liderazgo hotelero de la cadena de valor sectorial.** Ante la revolución que experimentará la cadena de valor del sector turismo, los hoteleros se configurarán como los agentes que más valor aporten al conjunto del negocio. En otras palabras, los hoteles identificarán nichos de mercado, diseñarán productos que respondan a necesidades específicas, promocionarán y venderán el producto por canales directos, y prestarán servicios muy especializados, adicionales al propio alojamiento.
- **Adaptación del producto turístico a las características locales.** Las grandes cadenas, ya sean hoteleras o de restauración, se expandirán hacia nuevos destinos, adaptando la oferta a las características específicas de cada zona y al público objetivo al que se dirigen, conservando la imagen de marca y garantizando un nivel de calidad homogéneo en cualquier establecimiento.
- **Énfasis en la diversificación y diferenciación del producto.** Se diversificarán los servicios hoteleros y complementarios con el fin de satisfacer una demanda muy segmentada, y se crearán nuevos servicios para clientes inexistentes en el momento presente. Se diferenciarán los establecimientos por productos o áreas temáticas, dando lugar a la creación de subredes dentro de las cadenas. En cuanto a las PYMEs de alojamiento, intensificarán la personalización de su producto, dentro de una estrategia de diversificación hacia nichos de mercado no atendidos por las grandes empresas. Proliferarán los alojamientos muy sofisticados y con servicios excelentes, que marquen el estándar de lujo. En el segmento de negocios, las habitaciones dispondrán de servicios a medida y de equipos tecnológicos de última generación.
- **Énfasis en los conceptos de innovación, calidad y sostenibilidad.** Cobrará importancia la innovación en producto como factor de diferenciación respecto a los competidores. La calidad será un requisito de obligado cumplimiento, tanto en los segmentos de alto poder adquisitivo, como en los medios; los clientes apreciarán mucho la "calidad inesperada" en los servicios turísticos. Los empresarios se ajustarán a estrictos criterios de sostenibilidad para preservar el medio natural y para luchar contra el cambio climático.
- **Creación de establecimientos singulares.** En este contexto, abundarán los hoteles, restaurantes y centros de ocio que por su singularidad motiven el viaje como una



atracción turística más. En el medio urbano el “hotel singular” u “hotel a la carta” se caracterizará por incorporar el último confort, satisfacer demandas específicas de la clientela, proporcionar un servicio detallista y estar situado en un enclave que transmita algo más que tranquilidad a sus clientes. En el medio rural, este tipo de establecimientos estarán ubicados en parajes bellos y muy tranquilos, no superarán las 40-50 habitaciones, el nivel de servicio será similar a un hotel, la decoración será muy cuidada y la atención al cliente será personalizada y muy profesional.

- **Concentración estratégica en el negocio central.** En este escenario, los empresarios turísticos tenderán a concentrarse en aquellas actividades que realmente dominan y abandonarán aquellos servicios en los que otros sobresalen. El ejemplo más claro será el sector hotelero que tratará de perfeccionar el servicio de alojamiento y dejará la restauración a otros.
- **Promoción en medios de comunicación especializados.** En un mercado altamente competitivo y muy fragmentado, las empresas deberán promocionarse en medios de comunicación especializados, como es el caso de guías prestigiosas o páginas web especializadas en los servicios turísticos de nicho. Las actividades de relaciones públicas serán clave para proyectar una buena imagen en los microsegmentos de la demanda objetivo.
- **Integración horizontal en redes de comercialización.** Las PYMEs de alojamiento se posicionarán en el mercado mediante la integración horizontal en plataformas de comercialización y gestión, que proporcionen economías de escala y especialicen su oferta. El éxito de la integración horizontal pasará por focalizar los esfuerzos en un producto específico, al que se le exigen elementos distintivos y normas de calidad propios, que creen una imagen de marca común para hoteleros independientes sin

pasar por una indeseable homogeneización. La red de calidad controlará tanto la satisfacción de los clientes como de los asociados, al tiempo que auditará permanentemente la calidad de los establecimientos que la conforman. En cuanto a los negocios de restauración, éstos establecerán alianzas con hoteles y otros operadores turísticos para asegurar un tráfico constante de clientes.

- **Establecimiento de una estrategia de comercialización escalonada.** El abordaje de los grandes mercados emisores por parte de las PYMEs se facilitará mediante una estrategia de comercialización escalonada. Por ejemplo, en una primera etapa se establecerán estrategias conjuntas entre varias empresas para vender el producto turístico en los grandes mercados urbanos nacionales (Madrid y Barcelona), de ahí se pasará a los mercados continentales (Unión Europea), para finalmente abordar el mercado global.

Estrategias de los servicios de transporte aéreo

- **Concentración de las compañías regulares en los segmentos más rentables.** Las grandes compañías de vuelos regulares se centrarán en las líneas de largo recorrido, en el turismo de negocios y en los segmentos con poder adquisitivo medio-alto. Los nichos de mercado sólo interesarán a estas compañías cuando ofrezcan suficiente volumen para sostener una nueva línea regular; en caso contrario, estas compañías tratarán de transportar a los viajeros hasta un “hub” y desde allí conducirlos hasta el destino final mediante compañías locales con las cuales tengan establecidas alianzas.
- **Concentración de las compañías de bajo coste en los segmentos urbanos.** En general, a las compañías de bajo coste no les interesará abrir líneas para cubrir las necesidades de los microsegmentos que proliferen en el Escenario A, a excepción de aquellos que deseen conexiones

directas y baratas a destinos urbanos ya que no dispondrán de infraestructuras y redes tan extensas como las compañías regulares para cubrir destinos remotos.

- **Utilización de la calidad como factor diferencial en el sector aéreo.** En el futuro, existirá un organismo europeo que evaluará a las compañías aéreas mediante auditorías de calidad, que les diferenciarán en categorías por la calidad del servicio prestado. Frente a la tendencia pasada de uniformarse a la baja, a reducir precio y prestaciones, en el futuro las líneas aéreas se diferenciarán unas de otras para atraer a los nichos de mercado. Las diferencias estarán no sólo en el trato que reciba el pasajero, sino también en todo lo que rodee al mantenimiento y a la gestión operativa de aeronaves.
- **Diferenciación en el segmento de negocios.** Las compañías aéreas diferenciarán entre el viajero de negocios de bajo coste y de lujo. El pasajero de bajo coste reserva sus vuelos a golpe de ratón y busca comodidad a un precio razonable, exigiendo ubicación preferente en el avión, facilidades en facturación embarque diferente, acceso a salas de trabajo en los aeropuertos. Ante la creciente presencia de PYMEs en los mercados internacionales que requieren costes ajustados, el “business” a bajo coste tiene futuro. En cuanto al viajero de negocios de lujo, éste exigirá en los vuelos de largo recorrido cabinas con mayor espacio y máxima privacidad para dormir confortablemente, con amplio espacio de almacenamiento y múltiples sistemas de entretenimiento. Para este segmento, los servicios ofrecidos a bordo serán muy diferenciados, incluyendo pequeñas salas para trabajar y relajarse.
- **Proliferación de la aviación de negocios.** Crecerá la aviación privada para hombres de negocios, basada en vuelos directos sin escalas, dirigidos a empresas, viajeros de alto nivel o grupos especiales, con servicios muy flexi-

bles y versátiles. Estos vuelos permitirán acceder a pequeños aeropuertos en lugares remotos y exóticos, poniendo en valor destinos alejados de los principales flujos turísticos. Asimismo, en este segmento existirá la modalidad “low cost”, compuesta por aviones privados pequeños y muy ligeros, que a precios módicos accederán a cualquier aeropuerto.

- **Conexión con medios de transporte más capilares.** Dado que el transporte aéreo no puede aproximarse a los destinos turísticos que generan pequeños volúmenes de turistas, será preciso que las compañías aéreas establezcan conexiones eficaces con otros medios (ferrocarril, autobuses, helicópteros, etc.) capaces de penetrar con mayor facilidad en el territorio.

Estrategias de los servicios de comercialización

- **Especialización de los agentes de intermediación.** Este contexto obligará tanto a los agentes emisores como a los receptivos a microsegmentar el mercado y a especializar sus servicios. Los grandes intermediarios operarán con marcas y productos especializados, pero no encontrarán suficiente volumen para volcarse exclusivamente en los nichos del mercado. Las únicas agencias de viaje que perdurarán en este escenario serán aquellas que dispongan de personal especializado en destinos de nicho y altamente capacitado en el manejo de las nuevas tecnologías.
- **Asociación horizontal de pequeños agentes.** Los pequeños agentes de intermediación que sobrevivan en este escenario deberán asociarse para colaborar en actividades de promoción en los mercados emisores y para configurar plataformas tecnológicas que soporten sus procesos operativos.
- **Incorporación coyuntural de nuevos agentes intermediarios.** En este contexto, algunos agentes de la cadena



de valor, mayormente los hoteleros y los operadores de transporte, actuarán como touroperadores para cubrir necesidades puntuales, pero no se consolidarán como tales. Se podrán contratar los servicios turísticos en cualquier punto de la cadena de valor (alojamiento, transporte, restauración, evento, etc.).

- **Consolidación del consultor y prescriptor de viajes.** Las elevadas exigencias de la demanda de nicho favorecerán la aparición y aceptación de la figura del agente turístico como consultor antes, durante y después del viaje. Este consultor cobrará honorarios directamente al cliente final como contrapartida de sus servicios. Los diversos servicios turísticos no tendrán más remedio que identificar y acercarse a estos prescriptores de viajes.
- **Fortalecimiento de los agentes receptivos.** Aparecerán empresas integradas de servicios receptivos para atender al turismo de nicho en los destinos. Surgirán las denominadas “*Destination Management Companies*”, que tendrán mayor capacidad que los agentes tradicionales para integrar y gestionar productos turísticos complejos en el propio destino y asesorar a los clientes en los mercados emisores.
- **Desarrollo de productos especializados y personalizados.** Los intermediarios diseñarán productos especializados y personalizados para nichos de mercado. El consumidor podrá crear sus propios paquetes turísticos a través de Internet, personalizando al máximo sus reservas. Experimentación con canales motivacionales. En este escenario, los agentes de intermediación experimentarán con canales basados en la motivación del turista, al que se le ofrecerán diversos productos turísticos que respondan ajustadamente a su motivación.
- **Gestión integral de múltiples canales de comercialización.** El dinamismo y carácter innovador de la demanda dará lugar a la explotación de diversos canales para

comercializar el producto turístico (presencial, Internet, telefónico, etc.). Con el fin de agilizar las operaciones y no perder clientes, el agente intermediario deberá de integrar con fluidez los diversos canales.

- **Fuerte conexión entre marca y experiencia turística.** El agente comercializador transmitirá una estrecha conexión entre marcas comerciales y experiencia emocional turística. En este sentido, será muy importante que las marcas asociadas a Internet garanticen fielmente el producto ofertado.
- **Mayor transparencia en el sector de intermediación.** Se establecerán mecanismos que otorguen transparencia al sector para detectar posibles fraudes, sobre todo en los nuevos entrantes. Los pequeños operadores en destinos remotos dispondrán de certificados de calidad para ofrecer una seguridad mínima en la prestación del servicio y así atraer a la demanda.

Operaciones empresariales en el Escenario A

Competencias centrales. Este escenario impondrá a las empresas turísticas grandes capacidades de innovación, anticipación, agilidad en la gestión y excelencia en la prestación de servicios. Primero, se precisará capacidad de innovación continua en el diseño de productos, en la formulación de políticas marketing y en la gestión de procesos. Segundo, las empresas deberán ser capaces de realizar ejercicios de prospectiva, seguir las evoluciones de las tecnologías clave y vigilar constantemente al mercado y a los competidores. Tercero, resultará crítica la capacidad de integración de la cadena de valor sectorial y la gestión de clientes a lo largo de todo el proceso de consumo turístico y a lo largo de su ciclo vital (cliente de negocios, de ocio, familiar, etc.). Cuarto, deberán ser capaces de poner en marcha sistemas de calidad efectivos, que satisfagan las cambiantes demandas del mercado.

Procesos operativos. Éstos deberán ser muy flexibles y orientados al cliente, y además cumplir los requisitos siguientes:

- **Integración de los diversos procesos operativos de la cadena de valor sectorial.** El cliente final actuará frecuentemente como integrador del producto turístico (transporte, alojamiento, excursiones, etc.), lo cual obligará a una mayor integración de los procesos operativos entre los distintos agentes que componen la cadena de valor turística con el fin de coordinar las operaciones compartidas (reservas, pagos, programas, evaluación, etc.). Por todo ello, habrá una tendencia a acortar la cadena de valor de los segmentos más especializados, en donde intervienen mayor número de agentes.
- **Flexibilidad y personalización de los procesos operativos.** Las empresas que operen en este escenario contarán con procesos operativos muy flexibles y ágiles, orientados totalmente al cliente. Mientras que los procesos ligados al marketing serán fáciles de segmentar, no ocurrirá lo mismo con muchos procesos relacionados con la prestación de servicios, que requerirán un mínimo de homogeneidad. A pesar de todo, las empresas pequeñas se esforzarán por satisfacer las demandas de pequeños grupos de visitantes, personalizando algunos servicios, siempre y cuando el coste sea asumible.
- **Reingeniería continua de los procesos operativos.** Las cambiantes exigencias de la demanda y la incorporación de innovaciones tecnológicas de carácter rupturista obligarán a las empresas turísticas a acometer frecuentes reingenierías de sus procesos operativos, prestando particular atención a la integración de las operaciones de “back-office” y “front-office”. Esto será posible si se dispone de eficaces plataformas tecnológicas, adecuada capacidad de gestión empresarial y buena formación del personal.

- **Dominio de los instrumentos de micromarketing.** Un escenario de este tipo requerirá un profundo conocimiento y anticipación del comportamiento de los diversos microsegmentos de la demanda turística. Por esta razón, las empresas deberán dominar el micromarketing, la minería de datos y la segmentación psicográfica por estilos de vida. Ahora bien, no resultará fácil dominar la microsegmentación debido a la rapidez con que evolucionarán los diversos nichos de mercado.
- **Implantación de sistemas de autoevaluación de la calidad.** En gran medida, el éxito de las PYMEs en este contexto dependerá de que los sistemas de calidad integral cubran todos los procesos operativos, que sean muy efectivos y poco burocráticos, y que evalúen continuamente la satisfacción del turista. En este sentido, los modelos de autoevaluación de la calidad constituirán una eficaz herramienta para que las PYMEs turísticas apliquen los sistemas de calidad con facilidad y obtengan una radiografía de la situación del establecimiento en cada una de las variables de calidad examinadas.
- **Implantación de procesos operativos más sostenibles.** Tomando en consideración la elevada concienciación de la demanda, las empresas deberán implantar procesos operativos más sostenibles, que controlen los consumos (agua y energía) y no contaminen. Esto conllevará la adopción de prácticas de consumo energético más ecoeficientes, como pueda ser la mejora de la eficiencia de los sistemas de iluminación y climatización, la sustitución de combustibles muy contaminantes (gasóleo) por otros menos contaminantes (gas natural) o la mejora de la eficiencia de la combustión de calderas.

Medios empresariales en el Escenario A

Las estrategias y operaciones empresariales demandadas en el Escenario A obligarán a las empresas turísticas a contar



con una serie de medios tecnológicos, organizativos y humanos muy sofisticados y competentes.

Tecnología

- **Tecnología adaptada a procesos operativos pequeños y flexibles.** En este escenario, la tecnología que soporte los procesos operativos de las empresas deberá adecuarse al pequeño tamaño de éstas y a la elevada flexibilidad de sus operaciones. Los sistemas de información constituirán el apoyo clave a los procesos operativos, integrándose eficazmente entre sí (sistemas ERP) y permitiendo una intensa relación con los clientes (sistemas CRM), sin perder flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios de la demanda. La adecuada implantación de estas tecnologías aumentará significativamente la productividad de los servicios.
- **Creación de plataformas tecnológicas compartidas para PYMEs.** En este contexto las PYMEs turísticas deberán compartir plataformas tecnológicas con el fin de acceder a tecnologías avanzadas a un coste razonable. Este modelo será particularmente recomendable para aquellas empresas que tengan establecimientos turísticos en destinos remotos y necesiten integrar los procesos de “back-office”.
- **Marketing anticipativo basado en las nuevas tecnologías.** Gracias a las nuevas tecnologías, los operadores turísticos aprovecharán la información proporcionada por Internet para analizar las demandas del mercado y sacar conclusiones inmediatas sobre sus productos. En otras palabras, se producirá una sintonía entre las necesidades del viajero y la programación del sector. Gracias a las inversiones en sistemas CRM y de minería de datos, los empresarios podrán anticiparse cada temporada a las nuevas tendencias del mercado.
- **Auge del turismo virtual.** Sobre todo entre los jóvenes, proliferará la utilización de juegos virtuales por Internet

para simular viajes a destinos exóticos o populares. Estos juegos y vivencias virtuales serán patrocinados por los propios destinos con el fin de recopilar información sobre las preferencias y necesidades de los turistas potenciales, contrastar la impresión de usuarios potenciales sobre los servicios hoteleros o de otro tipo en los destinos turísticos, y finalmente para promocionar los destinos.

- **Empleo de tecnologías multimedia en tareas de promoción.** Se emplearán sofisticadas tecnologías multimedia (realidad virtual, vídeo streaming, simulaciones en 3D, etc.) para atraer al cliente y vender el producto turístico. Asimismo, se desarrollarán potentes y sofisticados motores de búsqueda en Internet, que ayudarán al usuario a cribar la multitud de productos turísticos existentes en el mercado. Se cuidará la presencia de las empresas turísticas en la web 2.0.
- **Plena capacidad transaccional de los canales electrónicos.** Los canales electrónicos alcanzarán un modelo transaccional pleno, es decir, será posible, seguro y habitual realizar todo el proceso de compra turístico por vía electrónica. El 100% de los establecimientos hoteleros efectuarán la reserva y el cobro por vía electrónica (Internet). Para ello habrá que contar con nuevas y fiables tecnologías para acceder con facilidad a la demanda final.
- **Innovaciones en el cocinado y conservación de alimentos.** Las PYMEs de la restauración accederán a nueva generación de tecnologías que les permitirán ser más eficaces y competitivas en los procesos de cocinado y conservación de alimentos, ya sean frescos o precocinados.

Estructura organizativa

En este escenario, las empresas practicarán una cultura abierta a los cambios, participativa y orientada a la innovación, lo cual requerirá estructuras organizativas flexibles y adaptables, que huyan de rigideces y configuraciones excesivamente verticales.

En el caso de las empresas grandes, los procesos operativos se abordarán con una estructura estable y de corte tradicional, mientras que para desarrollar proyectos de corte innovador resultará más recomendable aplicar la estructura matricial en la que se configuran equipos multifuncionales procedentes de diferentes áreas operativas. Se establecerán unidades con procesos operativos independientes para desarrollar productos especializados, pero siempre apoyadas en una estructura central que les suministrará servicios compartidos y resolverá conflictos internos.

En cuanto a las empresas pequeñas y medianas, éstas deberán crear estructuras organizativas lo más livianas y ágiles posibles. Dado el dinamismo de la demanda en este escenario, será aconsejable que las PYMEs cuenten con departamentos propios de marketing.

Recursos Humanos.

En este contexto, los recursos humanos de las empresas deberán ser muy capacitados, motivados y polivalentes.

- **Plantillas pequeñas y muy flexibles.** En general, la demanda de nicho se atenderá con pequeñas empresas, que dispondrán de plantillas de personal reducidas, pero muy flexibles.
- **Elevada cualificación del personal.** En este escenario, los trabajadores se desenvolverán en un entorno empresarial muy cambiante y harán un uso intensivo de las tecnologías. Por ello, el personal encargado de los procesos clave de la empresa turística deberá tener una elevada capacitación profesional, una clara orientación hacia el cliente, un buen conocimiento de lenguas extranjeras y un excelente dominio de las nuevas tecnologías.
- **Polivalencia y adaptabilidad del personal.** Aparte de su cualificación, resultará crítico contar con empleados polivalentes y adaptables, que sean capaces de abordar di-

versas tareas dentro de la empresa. Las condiciones de mercado obligarán a una alta movilidad dentro de la estructura organizativa para responder a las exigencias planteadas por cada nicho de la demanda.

- **Trato personalizado al cliente.** La demanda en este contexto exigirá un trato personalizado, pero al mismo tiempo muy profesional por parte de la empresa turística. La profesionalidad del personal será un factor clave para lograr la recurrencia del turista de nicho. Asimismo, este requisito obligará a una alta profesionalidad del propietario o gestor principal del negocio.
- **Conjunción de productividad y calidad de vida laboral.** Para atraer personal cualificado a las empresas turísticas será preciso aumentar el prestigio del sector y mejorar notablemente las condiciones laborales. Esto conllevará proporcionar un salario atractivo y mejorar la calidad de vida laboral en términos de horarios y carga de trabajo.
- **Motivación del personal.** Para la satisfacción de todos los requisitos que conlleva este escenario en el que predominarán las PYMEs, no sólo será necesario remunerar dignamente al personal, sino que además habrá que motivarlo adecuadamente, dándole quizás entrada en el capital de la empresa y escuchando sus sugerencias.

Otros medios.

En este escenario, marcado por el gran dinamismo del sector turístico, los fondos de capital riesgo entrarán en numerosas empresas turísticas para aprovechar las oportunidades de negocio que surjan en diversos nichos. Frente a los patrones de crecimiento orgánicos que tradicionalmente se han seguido en el sector, los fondos de capital riesgo acelerarán el proceso de crecimiento, ya sea vía orgánica o vía adquisiciones, con el fin de rentabilizar y capitalizar cuanto antes sus inversiones.



Escenario B.

Demanda mayoritaria y previsible

Perfil de la demanda en el Escenario B (año 2020)

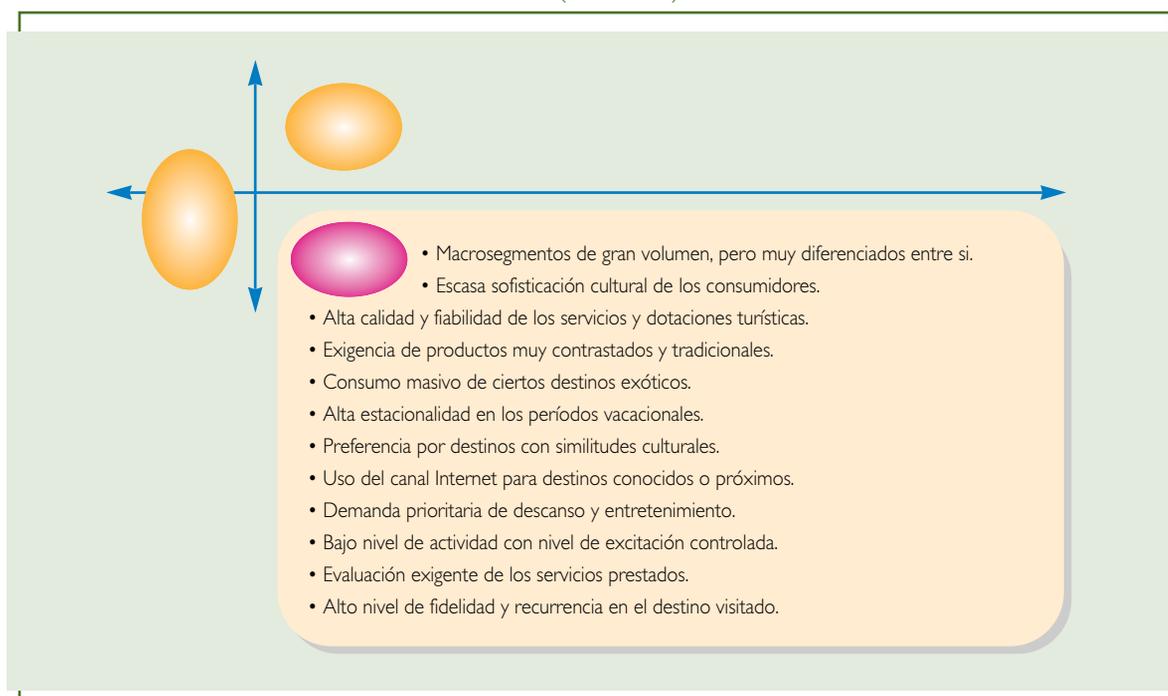
Rasgos generales de la demanda turística en el Escenario B

Los principales vectores que configuran el Escenario B (Demanda Mayoritaria y Previsible) son un contexto muy favorable para el desarrollo de la actividad turística y una demanda masiva y marcadamente conservadora. Más concretamente, el perfil de la demanda puede expresarse en los términos siguientes (ver **Figura 11**).

- **Estructura de la demanda.** En este escenario, la demanda turística estará configurada por macrosegmentos de gran volumen, pero muy diferenciados entre sí. La fijación

del perfil del viajero tipo no será fácil, dado que deberán realizarse segmentaciones cruzadas entre lugar de origen (turistas norteamericanos, europeos, japoneses, nacionales, etc.) y estructura sociodemográfica (edad, sexo, nivel educativo, etc.). Así, convivirán segmentos muy experimentados en el consumo turístico (países occidentales) con mercados menos experimentados (países asiáticos). En términos generales, el consumidor turístico será menos caprichoso que en el Escenario A, mostrará menos sofisticación cultural, pero exigirá una elevada calidad y seguridad de los servicios. La demanda se decantará por productos muy contrastados o bien por destinos exóticos que se trivializarán y serán consumidos de forma masiva.

FIGURA 11. PERFIL DE LA DEMANDA EN EL ESCENARIO B (AÑO 2020)



● **Elección y preparación de la experiencia turística.** Las vacaciones serán conducidas principalmente por necesidades familiares. El destino turístico se seleccionará influenciado por los consejos de familiares y amigos. Se mostrará preferencia por destinos cercanos al lugar de origen o bien por destinos distantes, pero con similitudes culturales. La decisión de compra estará débilmente documentada. Se organizarán los viajes con tiempo y se utilizarán los servicios de los intermediarios cuando se viaje a destinos de lejanos, mientras que se prepararán los viajes con poca antelación y se contratarán por Internet cuando se trate de destinos próximos o conocidos. La demanda exigirá una planificación detallada de la experiencia turística a los operadores.

● **Consumo de la experiencia turística.** Las estancias estarán más concentradas en el tiempo y serán más largas que en el escenario A. Las distancias recorridas no serán excesivamente largas, sobre todo en los grupos familiares. El viaje estará marcado por el descanso, el entretenimiento junto con una excitación controlada y sin excesiva carga cultural. La demanda preferirá actividades programadas, se alojará en grandes hoteles con amplia gama de servicios o en apartamentos turísticos, realizará un nivel de actividad moderado en destino y esperará tener acceso a una amplia oferta comercial.

● **Evaluación de la experiencia turística.** Se valorará muy exigentemente la calidad y fiabilidad de los servicios



prestados, así como la eficacia de los distintos proveedores de servicios a lo largo del viaje. Esta demanda mostrará una baja recurrencia en los destinos emergentes y vanguardistas, mientras que será bastante fiel con aquellos destinos tradicionales que satisfagan sus expectativas y necesidades familiares.

Rasgos específicos de la demanda de cada segmento turístico en el Escenario B

- a) **Turismo de sol y playa.** En este escenario la demanda buscará una mezcla de descanso, deporte, entretenimiento y excitación controlada en los destinos de litoral. Los consumidores sentirán predilección hacia los destinos de sol y playa de consumo masivo, que tengan similitudes culturales con su lugar de origen o bien que respondan al imaginario que han esbozado previamente en sus mentes a través de los medios de comunicación. Este tipo de turismo esperará reconocer en los destinos de litoral una atmósfera especial, más hedonista, colorista y luminosa, más deshinibida e informal que la predominantemente severa y gris de los grandes núcleos urbanos. Mostrará preferencia hacia las actividades programadas, las estancias en grandes hoteles o apartamentos, y un uso extendido de la playa.
- b) **Turismo cultural-urbano.** La demanda del Escenario B se orientará hacia destinos urbanos con recursos monumentales de elevado prestigio internacional, que recurrentemente aparezcan en los medios de comunicación, y que reúnan suficientes condiciones de seguridad para los visitantes. Buscará destinos y productos con fuerte identidad, donde la singularidad patrimonial y la experiencia cultural enriquecedora se convierta en la envolvente general del viaje. Este tipo de demanda se aburrirá visitando “monumentos pasivos”, por lo cual apreciará la dinamización de la experiencia cultural me-

dante los centros de interpretación y las recreaciones históricas en vivo o virtuales

El turismo de tipo masivo concentrará los viajes por motivación cultural en ciertos períodos del año: por ejemplo, los mayores en otoño y primavera, las familias en las vacaciones escolares. El viaje estándar estará configurado por visitas programadas a los principales monumentos sin incorporar excesiva carga cultural, por las estancias en grandes hoteles que respondan a los estándares internacionales y por la asignación de tiempo para compras, descanso y entretenimiento. Aunque resultará difícil fidelizar al turismo urbano, esta demanda repetirá en un destino, siempre y cuando se le ofrezcan eventos culturales novedosos y de alta calidad que justifiquen un nuevo viaje.

- c) **Turismo rural de naturaleza.** El rasgo dominante del turismo mayoritario en el ámbito rural y de naturaleza será el carácter generalista de los grupos de los visitantes –familias, escolares, mayores, jóvenes, extranjeros, etc.– frente al perfil más especializado del Escenario A. En los destinos rurales y de naturaleza seguirá teniendo un peso importante el turismo nacional durante los períodos vacacionales, aunque fuera de temporada predominará el turismo europeo. Los visitantes sentirán predilección hacia los destinos naturales con mayor popularidad y proyección mediática, en los cuales esperarán disfrutar de vistas grandiosas y elementos naturales muy fotogénicos.
- d) **Turismo de reuniones.** En este escenario los principales segmentos generadores de congresos seguirán siendo la comunidad científica, las asociaciones profesionales, los organismos públicos y las empresas. Estos segmentos de la demanda buscarán destinos con fuerte identidad y gran proyección mediática, donde la singularidad y la experiencia enriquecedora se conviertan en la en-

volvente general del viaje, y el trato local amable hacia el visitante sea un valor añadido. El turista de reuniones de tipo masivo requerirá de una amplia oferta de actividades complementarias pre y post reunión, entre las cuales destacarán las de tipo lúdico y las compras. Resultará habitual que los ejecutivos viajen acompañados de sus familias, lo que brindará oportunidades para propiciar el desarrollo del turismo familiar. Los organizadores de reuniones de tipo masivo exigirán una elevada calidad y seguridad de los servicios prestados en el destino turístico, planificarán el evento con mucha antelación y utilizarán los servicios de intermediarios especializados. Concretamente, las grandes agencias de viaje y cadenas hoteleras ejercerán una fuerte influencia en la selección final de destinos.

- e) **Turismo de golf.** Aparte de la consabida segmentación de los visitantes por lugar de origen y estructura socio-demográfica, el turismo de golf de tipo masivo se diferenciará entre turismo deportivo –aquel que se desplaza exclusivamente para jugar al golf durante 1 semana– y turismo vacacionalfamiliar –aquel que pasa 2 o más semanas en un destino de litoral y complementa las actividades de playa con la práctica del golf–. En términos generales, este tipo de turistas sentirán predilección hacia los destinos de golf reconocidos a nivel nacional e internacional, muy bien equipados y con fácil acceso a otros recursos turísticos. Mostrarán interés por realizar otro tipo de actividades durante su estancia, sobre todo referidas a gastronomía, compras y excursiones de tipo cultural. Preferirán los períodos de otoño y primavera para viajar y practicar su deporte favorito, aunque también aprovecharán sus vacaciones estivales para hacerlo. Valorarán el buen clima, la hospitalidad local y el entorno natural. Desearán jugar al menos en 3 campos diferentes cuando viajen al extranjero, con una media de 6

salidas al campo por viaje. Predominarán los turistas de mediana edad con poder adquisitivo alto, que viajarán con su pareja o con grupos de amigos.

Implicaciones territoriales del Escenario B (año 2020)

Requisitos generales impuestos a los destinos turísticos por el Escenario B

El Escenario B marca una serie de **requisitos generales** que deberán satisfacer los destinos andaluces para competir con éxito en el mercado turístico (ver **Figura 12**).

- **Especialización temática de los destinos.** En función de sus recursos y capacidades, se identificarán y desarrollarán áreas temáticas específicas que dotarán de carácter diferenciado a los destinos turísticos. Así, los destinos se especializarán en determinados temas –ocio, compras, museos interactivos, acontecimientos deportivos, etc.– y en ciertos segmentos del mercado –familias, jóvenes, mayores, etc.– Proliferarán los destinos artificiosos que proporcionen más entretenimiento y emoción a los visitantes, tipo Dubai o Las Vegas.
- **Potenciación de conglomerados de servicios.** En torno al atractivo básico que motiva el viaje turístico, se potenciará la creación de conglomerados de actividades complementarias con el fin de reforzar el atractivo del destino: excursiones, oferta gastronómica, centros de ocio, actividades culturales, oferta de compras, etc. En este sentido, será de particular interés coordinar actuaciones entre los diferentes segmentos turísticos para crear sinergias en los servicios.
- **Planificación y gestión integral de los destinos.** La complejidad de los servicios y las infraestructuras requeridos por los destinos masivos obligará a una fuerte intervención



FIGURA 12. REQUISITOS GENERALES DEL ESCENARIO B



del sector público para minimizar los impactos ambientales y sociales. No sólo se planificará el propio destino, sino que se acometerá la planificación integrada (social, económica y espacial) de todo el territorio circundante (franja de litoral, comarca rural, área metropolitana, etc.). Un plan integral exigirá una intensa coordinación interinstitucional y una amplia concertación social para evitar conflictos entre turistas y población residente. En este sentido, será aconsejable coordinar estrechamente las planificaciones turística y urbanística. En algunos destinos será preciso fijar límites en la capacidad de acogida de visitantes con el fin de evitar la utilización abusiva del territorio.

- **Accesibilidad directa a los mercados emisores.** El turismo de tipo masivo exigirá conexiones directas entre

mercados emisores y destinos, que minimicen los cambios de transporte durante el viaje. Para ello los destinos turísticos dispondrán de un buen acceso al sistema aeroportuario internacional y regional de segundo nivel, a la red de ferrocarril de alta velocidad y a las carreteras de alta capacidad.

- **Movilidad elevada y sostenible en los destinos.** Los grandes destinos receptores de turismo masivo deberán contar con sistemas de transporte colectivo cómodos, limpios y fiables (metro, autobús y tranvía), capaces de mover grandes volúmenes de visitantes. El servicio de taxi deberá ser eficaz y seguro. En los destinos de escala mediana deberán habilitarse suficientes itinerarios peatonales para facilitar el flujo de visitantes y reservarse espacios para la utilización de bicicletas y pequeños coches

eléctricos, todo ello complementado con una oferta adecuada de estacionamientos para vehículos privados. La peatonalización de amplias zonas urbanas en torno a los principales recursos monumentales y centros comerciales constituirá un atractivo importante. El sistema de movilidad urbana estará reforzado por una señalización turística clara y bien organizada.

- **Optimización de las inversiones en infraestructuras básicas.** Una adecuada oferta de infraestructuras básicas (agua, energía, residuos, etc.) deberá satisfacer las necesidades y el confort de grandes volúmenes de visitantes y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad del destino turístico. Será crítico desestacionalizar el turismo a lo largo del año con el fin de evitar infraestructuras sobredimensionadas durante la temporada baja y situaciones de saturación durante períodos punta de la demanda turística. La constante renovación de infraestructuras se convertirá en un factor crítico de competitividad.
- **Promoción masiva, multicanal y focalizada en macrosegmentos.** La intensificación de la competencia entre destinos obligará a utilizar estrategias muy agresivas en precios, ayudas colaterales y servicios, sin olvidar en ningún momento la calidad y la creatividad. Las campañas de promoción vendrán precedidas de rigurosos estudios de mercado para identificar los deseos y comportamientos de los grandes segmentos de la demanda, y de precisas radiografías de los principales destinos competidores con el fin de anticiparse a sus actuaciones. Basadas en estos conocimientos, se realizarán campañas de publicidad masivas por parte del Estado y del Gobierno Regional, mientras que la promoción dirigida a segmentos específicos del mercado se llevará a cabo por los agentes turísticos locales. Se utilizarán múltiples canales de comunicación para promocionar el producto turístico, incorporando avanzadas

tecnologías multimedia. Se crearán potentes marcas turísticas que englobarán a varios destinos dentro de un mismo territorio o bien que compartan ciertas similitudes. Se evaluará de forma continuada la satisfacción de los touroperadores con el destino.

- **Utilización masiva de tecnologías de información y dirección.** En los destinos turísticos se utilizarán potentes plataformas tecnológicas de última generación para ofrecer información y dirección, de forma constante y actualizada, a los turistas sobre los recursos y servicios existentes. Los visitantes dispondrán de dispositivos avanzados con múltiples aplicaciones: telefonía móvil, conexión a la web y al correo electrónico, GPS, cámara de alta resolución y reproductor multimedia. Estos dispositivos serán elementos clave para transmitir informaciones y direcciones a los visitantes durante su estancia en el destino turístico. Asimismo, en los propios recursos turísticos se dispondrá de amplios medios de interpretación con un fuerte soporte tecnológico para disfrutar de la experiencia turística a la carta en función del nivel educativo del visitante.
- **Coordinación eficaz entre administraciones y empresas.** Aunque en este escenario las empresas dispondrán de suficientes recursos para generar nuevos productos turísticos y prestar servicios a grandes volúmenes de turistas por sus propios medios, los agentes privados deberán coordinar sus actuaciones con las Administraciones Públicas. Entre las áreas prioritarias de coordinación se encontrarán la gestión de calidad de la cadena de valor de los servicios turísticos, la financiación de costosas campañas de promoción así como la ubicación espacial de los equipamientos turísticos. Los agentes públicos actuarán como garantes de la seguridad, higiene y salud en el destino turístico, así como protectores de los derechos del consumidor frente a los grandes touroperadores y empresas prestadoras de servicios.



Requisitos específicos para los segmentos turísticos en el Escenario B

Aparte de los requisitos generales, el Escenario B dará lugar a una serie de **requisitos específicos** para cada uno de los segmentos turísticos contemplados en este estudio.

a) Turismo de sol y playa

- **Reinvención del modelo de sol y playa en destinos tradicionales.** La fuerte competencia de nuevos destinos de sol y playa en lugares exóticos, con unos costes muy competitivos y un medio natural poco deteriorado obligará a los destinos tradicionales a reinventar el modelo de sol y playa en términos de calidad. Previsiblemente, la nueva estrategia descansará en los puntos siguientes: mejora de los índices de sostenibilidad del destino, disminución notable de la masificación, ampliación de la oferta complementaria, diferenciación de los productos ofrecidos y conjunción de atractivos (litoral preservado, gastronomía de calidad, variedad de actividades deportivas, etc.).
- **Desarrollo de nuevos productos de sol y playa.** En línea con el anterior requisito, se desarrollarán nuevos productos en el segmento de sol y playa, que satisfagan necesidades novedosas o tradicionales, pero siempre bajo un sello de alta calidad. Se tratará de tematizar los destinos a través de la creación de iconos representativos y atractivos con capacidad de arrastre. Con el fin de aumentar el valor añadido y de desestacionalizar el flujo de visitantes deberán reforzarse las relaciones entre sol y playa, las actividades deportivas, los eventos culturales, la oferta comercial y el ocio nocturno.
- **Atención preferente al turismo familiar y de mayores.** Sin desatender otros segmentos del mercado, los destinos de sol y playa prestarán atención preferente al turis-

mo familiar masivo, perfeccionando los modelos de “resort todo incluido” orientados a la demanda extranjera. Asimismo, proliferarán los destinos de litoral bien equipados para atender a las personas mayores y garantizar su seguridad sanitaria, jurídica y ciudadana. Adicionalmente, este colectivo valorará en alto grado la disponibilidad de transporte colectivo y el buen mantenimiento del destino turístico.

- **Sostenibilidad de los complejos residenciales.** La proliferación de aerolíneas de bajo coste y la extensión del ferrocarril de alta velocidad favorecerán la venta de segundas residencias en la costa española. El modelo inmobiliario actual, basado en viviendas + hotel + golf, evolucionará hacia fórmulas más sofisticadas. Los complejos residenciales ubicados en la costa o en el interior próximo deberán cumplir con estrictos criterios de sostenibilidad en materia energética, hídrica, movilidad, etc. Mediante incentivos fiscales, se estimulará en la costa la fórmula de viviendas a tiempo compartido para romper la estacionalidad y frenar la extensión del proceso urbanizador.
- **Construcción de estructuras urbanas funcionales y sostenibles.** En este escenario no se aceptarán destinos con playas contaminadas y con núcleos urbanos congestionados, sucios y deteriorados. Se valorará positivamente la existencia de amplios paseos marítimos con equipamiento complementario para el disfrute de los visitantes. La calidad de los espacios públicos resultará determinante para poner en valor y articular los complejos hoteleros y de servicios que se desplieguen a lo largo del litoral. Asimismo, se “esponjarán” las zonas más densamente urbanizadas, recuperando espacios verdes e incorporando en ellas instalaciones deportivas.

b) Turismo cultural-urbano

- **Desarrollo de nuevos destinos urbanos y productos culturales.** Para atender las demandas del turismo cultural-urbano de tipo masivo, en el año 2020 habrán surgido nuevos destinos y se habrán desarrollado novedosos y sofisticados productos culturales dirigidos a los grandes segmentos del mercado turístico.
- **Renovación constante de los destinos urbanos tradicionales.** La renovación y sofisticación de los destinos urbanos tradicionales será un factor clave para competir con los emergentes en términos de calidad sin perder de vista el factor precio. Los destinos urbanos no sólo ejercerán atractivo por los recursos monumentales, sino también por la nueva arquitectura, los lugares de compras, los restaurantes, etc. En este contexto, será importante renovar la oferta cultural (museos, auditorios, etc.) y modernizar la oferta hotelera. Se reinventará constantemente la ciudad para lograr la recurrencia de los visitantes.
- **Capacidad para crear y gestionar productos culturales complejos.** En este escenario se requerirán empresarios turísticos capaces de crear y gestionar de forma integral productos culturales complejos, como será el caso de espectáculos virtuales o en vivo en espacios museísticos o monumentales con el objetivo de recrear e interpretar un hecho histórico. Estos productos requerirán una estructura empresarial muy potente y un público educado.
- **Alta calidad de los espacios públicos urbanos.** La calidad de los espacios públicos (calles, plazas, parques, etc.) resultará determinante para poner en valor y articular los diversos recursos monumentales, centros culturales y demás servicios turísticos. Para ello será preciso, por un lado, disminuir la presencia del automóvil y, por otro la-

do, imponer criterios homogéneos y de calidad para el diseño urbano.

c) Turismo rural y de naturaleza

Aunque “a priori” parezca que el desarrollo de actividades turísticas de tipo mayoritario en espacios naturales dentro del ámbito rural sea una flagrante contradicción “in terminis”, entendemos que este planteamiento puede ser factible. De hecho, experiencias exitosas a nivel internacional han mostrado la posibilidad de llevar a cabo este modelo sin causar impactos apreciables en el medio natural. Dichas experiencias sugieren que dos condiciones clave para lograr este objetivo son que los técnicos del área de Medio Ambiente se incorporen plenamente al desarrollo y gestión turística, y que se produzca un incremento notable de los recursos públicos para el acondicionamiento de los espacios naturales. Es previsible que si cumplen estas premisas se suavicen las mentalidades excesivamente conservacionistas respecto al turismo.

- **Capacidad para acoger turismo mayoritario de forma sostenible.** El gran reto de este escenario será desarrollar destinos rurales y de naturaleza capaces de acoger a volúmenes significativos de turistas. Para ello, los equipamientos darán cumplida respuesta a las necesidades de los visitantes sin atentar contra la integridad de los ecosistemas. Los equipamientos ligeros se situarán dentro del mismo espacio natural (puntos de información, aseos, refugios, etc.), mientras que los equipamientos más pesados (alojamientos, restauración, actividades recreativas, etc.) se ubicarán en el perímetro externo. Adicionalmente, los operadores turísticos exigirán la implantación de sistemas de gestión ambiental en los destinos rurales para prevenir la generación de impactos ambientales no aceptables para los turistas.



- **Instalación de modernos centros de información e interpretación.** Los espacios naturales orientados a la demanda masiva contarán con modernos centros de información e interpretación. Estos centros, además de proporcionar información y educación, también ofrecerán entretenimiento y emoción a través de avanzadas presentaciones audiovisuales. Asimismo, estos centros dispondrán de servicios de apoyo al visitante (aseos, tienda, cafetería, zona de juego de niños, área de picnic, etc.).
- **Incorporación del turismo activo en el medio rural.** Con el fin de desestacionalizar la actividad turística a lo largo del año, se acomodará el turismo activo y de aventura en el medio rural. Dentro de este segmento turístico se agrupan un gran número de actividades: senderismo, escalada, bicicleta de montaña, piragüismo y kayak, caballos, vuelo libre, ultraligeros, vela, espeleología, agro golf, campos de tiro, esquí de travesía, pesca, etc. La explotación de estas actividades requerirá disponer de recursos naturales atractivos, infraestructuras para la práctica de la actividad, servicios públicos, empresas organizadoras y marco legislativo favorable.
- **Accesibilidad y movilidad regulada en los espacios naturales.** La movilidad de los grupos de turistas dentro del espacio natural debe, en todo momento, estar regulada para evitar impactos ambientales indeseables. En este sentido, se dará prioridad a las sendas para personas, bicicletas y caballos, restringiendo al máximo el uso de vehículos de motor. Los espacios naturales contarán en sus accesos con zonas de estacionamiento, en las cuales los visitantes podrán dejar sus vehículos e iniciar su visita andando o en medios de transporte no contaminantes. En aquellos casos en que se permita el uso de vehículos privados, éstos transitarán por recorridos perfectamente delimitados sin posibilidad de abandonarlos. La señalización física en carreteras y vías no motorizadas se adapta-

rá a las condiciones del medio natural para minimizar los impactos visuales.

- **Integración de las estructuras urbanas en el paisaje.** Los equipamientos turísticos de nueva construcción estarán integrados de forma respetuosa en el paisaje. Por esta razón, se otorgará prioridad a la rehabilitación del patrimonio construido en el medio rural y se prohibirá la construcción de volúmenes masivos y de fuerte impacto visual. Se promoverá el diseño bioclimático en los edificios y la utilización de materiales de construcción vernáculos.

d) Turismo de reuniones

- **Renovación y diferenciación de los destinos tradicionales.** En este escenario, los destinos de reuniones tradicionales deberán renovar con cierta periodicidad sus equipamientos así como sus recursos culturales y de entretenimiento, si desean mantener su posicionamiento respecto a los destinos emergentes. La ventaja competitiva de los destinos tradicionales deberá fundamentarse en la innovación, calidad y creatividad, sin perder de vista el factor precio.
- **Desarrollo de nuevos destinos de reuniones en zonas turísticas.** Los principales destinos de litoral se esforzarán por atraer reuniones con el fin de contrarrestar la estacionalidad del turismo de sol y playa. Frente a la oferta cultural y de compras de los destinos urbanos, los destinos de litoral ofrecerán al turista de reuniones actividades deportivas y lúdicas.
- **Concepción de las ferias como instrumentos de marketing.** La supervivencia de las instituciones feriales pasará por ofrecer a los expositores y visitantes un espacio atractivo de comunicación, exposición y fidelización, que les permita complementar a otros instrumentos de marketing. De esta forma, las reuniones feriales ofrecerán la

oportunidad a los expositores de recuperar su inversión y a los visitantes de contactar con una oferta concentrada y con las innovaciones sectoriales.

- **Organización de eventos con gran proyección global.** Eventos comerciales, como los lanzamientos mundiales de productos de gran consumo (nuevos modelos de automóviles), proporcionarán un gran impacto mediático y constituirán hitos turísticos de primera magnitud para la ciudad anfitriona.
- **Construcción de equipamientos de reuniones avanzados y emblemáticos.** La fuerte competencia existente en el mercado de reuniones a nivel internacional obligará a los destinos a construir centros capaces de organizar eventos masivos y dotados de las tecnologías y los servicios más avanzados. La tecnología aparejada a la organización de reuniones será muy costosa, pero constituirá un elemento clave para atraer a la demanda. Los nuevos centros de reuniones reservarán amplios espacios para la celebración de exposiciones comerciales ligadas con la reunión o el congreso. Asimismo, los recintos feriales y centros de reuniones serán edificios emblemáticos, diseñados por arquitectos de prestigio internacional, con el fin de proyectar una imagen atractiva y moderna.
- **Oferta extensa y competitiva de servicios especializados.** Los destinos deberán contar con un conglomerado de servicios especializados que atiendan con eficacia las necesidades de los organizadores de reuniones: sistemas de comunicación y proyección avanzados, montaje de espectáculos audiovisuales y en vivo, servicios de “catering” de gran volumen, edición de ponencias y publicaciones, atención a congresistas, servicios de logística, etc. La organización y coordinación de los mencionados servicios dependerá de agentes receptivos eficaces que garanticen la calidad y el éxito del evento.

- **Creación de redes comerciales para captar reuniones.** Se crearán amplias redes comerciales público-privadas en el exterior para captar reuniones; mientras que para negociar las condiciones y resolver los trámites de organización de una reunión o congreso existirá un único interlocutor local. Las ciudades de tipo medio establecerán alianzas con los grandes centros metropolitanos para realizar actividades de promoción y captar reuniones.

e) *Turismo de golf*

- **Desarrollo de complejos turísticos de golf de gran escala.** En este escenario, se crearán grandes campos de golf con extensos equipamientos hoteleros y residenciales en su entorno próximo. Muchos de estos campos alcanzarán los 27 e, incluso, los 36 hoyos con el propósito de ofrecer recorridos diferentes, adaptados a diversos niveles de juego, y así conseguir estadías prolongadas en el destino.
- **Diseño de campos de golf para un turismo mayoritario.** El destino de golf tratará de satisfacer las expectativas del turismo mayoritario con campos adaptados a todos los niveles de juego. Prevalecerán los campos tipo americanos (parklands), es decir, con calles anchas y “greenes” grandes para facilitar el juego, aunque también habrá campos tipo inglés (links) con recorridos más exigentes. Se crearán orografías artificiales y efectos escénicos forzados con el fin de proporcionar más entretenimiento y emoción al jugador. Las innovaciones tecnológicas en el material de golf aumentarán la pegada y precisión de los jugadores, dando lugar a recorridos más largos y exigentes. El diseño del campo buscará la versatilidad de los recorridos (cambio de tees y banderas) y la facilidad de mantenimiento. La casa club y los edificios de servicios se construirán según estilos arquitectónicos muy populares, como el colonial o el andaluz.



- **Gestión del campo basada en la rentabilidad y la sostenibilidad.** Los grandes complejos de golf perseguirán la rentabilidad de sus operaciones, pero sin olvidar en ningún momento el estricto cumplimiento de los criterios de sostenibilidad. Un complejo de golf no podrá crear impactos ambientales significativos y, consecuentemente, tanto su diseño como su mantenimiento respetarán los criterios de sostenibilidad contemplados en el *Decreto 43/2008*. No se aceptarán destinos de golf que tengan en su proximidad playas contaminadas y núcleos urbanos congestionados, sucios y deteriorados. Los servicios especializados, como jardinería y restauración, se externalizarán para aligerar la gestión. Se organizarán torneos profesionales y de aficionados con el propósito de aumentar los ingresos de los clubes.
- **Disponibilidad de servicios complementarios y tecnologías avanzadas relacionadas con el golf.** La demanda de este escenario requerirá una amplia oferta de servicios complementarios, tanto dentro como fuera del campo de golf. Un factor clave será contar con escuelas permanentes de golf, dotadas de las tecnologías audiovisuales más avanzadas para la enseñanza. Los clubs ofrecerán una amplia oferta de servicios complementarios, como spa, sauna, fisioterapia, gimnasio, restaurante, bar, tienda, taller de material, etc. Recibirán particular atención los servicios dirigidos a familias con niños (escuelas de golf infantiles y guarderías) y a mayores (servicios adaptados para la práctica del golf).
- **Proliferación de racimos de campos de golf.** El jugador de golf que pase una semana o más en el destino demandará una oferta amplia de campos en las proximidades de su residencia. Idealmente, un destino de golf deberá reunir entre cinco y siete campos próximos entre sí —media hora de desplazamiento de un campo a otro—, que estén bien comunicados con las zonas de

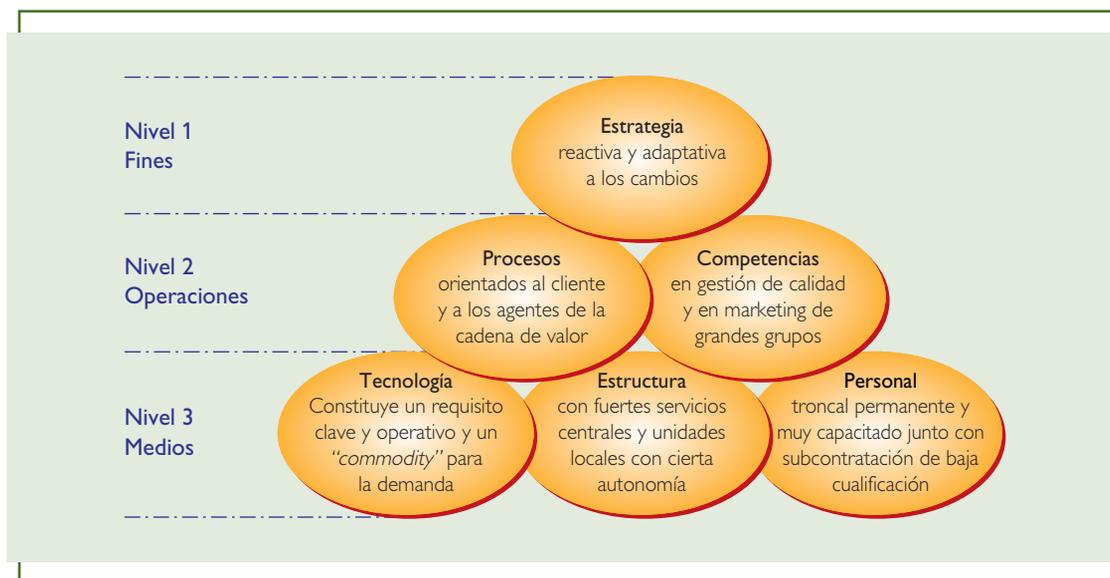
alojamiento a través de un servicio de transporte colectivo.

- **Proximidad a centros de ocio y comercio.** Para atraer turistas fuera de la temporada alta, será preciso que los complejos de golf se encuentren próximos y bien comunicados con núcleos urbanos en los cuales existan servicios de calidad en restauración, ocio y comercio.
- **Ordenación racional de los usos de golf y los residenciales.** Aunque el negocio inmobiliario seguirá siendo importante para rentabilizar las inversiones en grandes campos de golf, los complejos hoteleros y residenciales no estarán ubicados en los límites del campo, sino apartados para no interferir con el juego. En general, se tratará de evitar la casa en primera línea de golf, pero en caso de construirse, se fijarán estrictas normas urbanísticas sobre retranqueo para eliminar el riesgo de impactos de bolas sobre las viviendas.
- **Desarrollo y comercialización de productos turísticos mixtos.** Tenderán a configurarse paquetes mixtos dirigidos a segmentos mayoritarios de la demanda turística, como golf + playa, golf + salud o golf + cultura, complementando así el producto básico con otros recursos en las proximidades del destino. Se crearán productos para grandes grupos (campeonatos de empresas, golf + congresos, etc.). Se establecerán incentivos comerciales para aquellos jugadores que permanezcan más de una semana en el destino turístico.

Implicaciones empresariales del Escenario B (año 2020)

En el Escenario B (Demanda Mayoritaria y Previsible), el sector turístico se desenvolverá en un contexto muy favorable, mientras que los comportamientos de la demanda turística

FIGURA 13. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DEL ESCENARIO B



evolucionarán lentamente. Aunque en este supuesto predominarán los cánones del turismo masivo tradicional, también surgirán cambios importantes en las pautas de consumo de la demanda, se observarán transformaciones en la configuración de la cadena de valor sectorial, aumentará notablemente la oferta turística y emergerán nuevos y voluminosos mercados turísticos. En términos generales, será un mercado extremadamente competitivo (ver **Figura 13**).

Estrategias empresariales en el Escenario B

Este contexto conducirá a las empresas a enfatizar la relación calidad-precio de los servicios y a reaccionar con agilidad ante las oportunidades del mercado, pero sin tomar posiciones anticipadas y excesivamente arriesgadas. Cualquier error estratégico se pagará muy caro. Los vectores dominantes en este escenario serán el precio de los servi-

cios, la calidad y fiabilidad de los productos, la alta cualificación de los recursos humanos y la constante incorporación de innovaciones y tecnologías en los procesos operativos.

Los objetivos estratégicos perseguidos por las compañías turísticas serán: conocer en profundidad a los mercados de origen; desarrollar productos que respondan a las necesidades estándares de cada macrosegmento y que cumplan las condiciones estipuladas; romper las rigideces de la oferta turística; diferenciar los rasgos socioculturales y sociodemográficos de los visitantes; y crear marcas comerciales con fuerte imagen. Considerando que la política comercial en este mercado será cara y arriesgada, se tenderá a formular una visión estratégica compartida por todos los integrantes de la cadena de valor del sector, a crear grandes grupos empresariales y a establecer alianzas para cubrir todos los eslabones de la cadena



de valor. En algunos casos, tendrá sentido la concentración empresarial de tipo vertical con el fin de mejorar la integración y la competitividad de los servicios prestados.

Estrategias de los servicios de alojamiento y complementarios

- **Conjunción de alta calidad y costes competitivos.** En este supuesto, los proveedores de servicios de alojamiento deberán cumplir una doble exigencia aparentemente paradójica: ofrecer costes competitivos y aumentar la calidad de los servicios. Previsiblemente, la oferta hotelera se concentrará en establecimientos de categorías superiores a las 3 estrellas.
- **Especialización de la oferta hotelera en macrosegmentos.** En un contexto de fuerte competencia, el sector hotelero lanzará novedades sugestivas para captar a grandes segmentos de la población, definiendo los segmentos objetivo (turismo familiar, gay, de lujo, etc.), valorando el volumen de negocio y analizando las necesidades y pautas de comportamiento de dicho segmento. A partir de ahí, se creará un concepto integral que incluya toda una gama de servicios y productos desarrollados para dicho colectivo.
- **Atracción del turismo familiar.** Seguirá siendo atractivo el turismo familiar con niños, tanto en el segmento sol y playa como en el urbano o el rural. Esto se traducirá en la aparición de múltiples servicios exclusivos para los niños: práctica de deportes y juegos, servicio de canguros 24 horas, juegos virtuales, etc. Las multinacionales de comunicación montarán franquicias dentro de los recintos hoteleros (espacios Disney, Simpson, Hanna Barbera, etc.). En suma, los servicios de animación serán un elemento clave en la oferta hotelera dirigida al turismo vacacional con niños.
- **Desarrollo de una nueva generación de alojamientos turísticos.** Se desarrollarán proyectos hoteleros caros e innovadores, que habrán sido contrastados previamente en ciertos nichos de la demanda (Escenario A) y que se rentabilizarán con una demanda de tipo mayoritaria. Así, la gama de hoteles se ampliará considerablemente. Frente al hotel vacacional clásico, cobrarán fuerza otras tipologías como el resort club que combine los servicios tradicionales con las actividades de animación y deportivas, el hotel Palace de elevado nivel, el hotel temático o el hotel boutique a la carta.
- **Perfeccionamiento del modelo “todo incluido”.** Se afianzará y perfeccionará la fórmula del “todo incluido” en las grandes cadenas hoteleras que operen con el turismo vacacional, tanto en el litoral como en el medio urbano. Concretamente, las cadenas hoteleras en sus establecimientos urbanos ofrecerán un mayor número de servicios a sus clientes, de forma que no tengan que salir del hotel si así lo desean. Por ejemplo, se tratará de satisfacer las necesidades de los clientes recurrentes en una ciudad, que no tienen tiempo o no desean visitarla, a través de actividades de aprendizaje relacionadas con la cultura local (gastronomía, baile, arte, historia, etc.).
- **Provisión de servicios de prestigio y especializados.** Como ya ocurre actualmente, los grandes hoteles incorporarán restaurantes vanguardistas con “chefs” de renombre internacional, que les conviertan en escaparates de vanguardia y de moda, y les permitan diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Otro atractivo para un hotel será contar con espacios con música agradable y vistas espectaculares para atraer aquellas personas con ganas de experimentar nuevas sensaciones. A estos atractivos habrá que añadir los servicios especializados relacionados con la salud (SPAs, tratamientos físicos, etc.) y los servicios tradicionales relacionados con el comercio de lujo.

- **Proliferación de los hoteles de bajo coste.** En este escenario, se extenderán los modelos de bajo coste en el sector hotelero, sobre todo en el segmento urbano. Por un lado, existirán los "hoteles exprés", dirigidos a viajeros de negocios y ubicados en las periferias urbanas, en nudos de comunicación o en barrios poco céntricos. Por otro lado, habrá hoteles con precios asequibles en los centros urbanos, que captarán un segmento de clientes jóvenes, con un poder adquisitivo medio y un nivel cultural alto.
- **Fuerte presencia de los hoteleros en Internet.** Con el propósito de reforzar su poder de negociación frente a los touroperadores y otros agentes de la cadena de valor turística, los hoteleros reforzarán su presencia en Internet, tanto para realizar actividades de promoción como para comercializar su producto. En este sentido, será preciso contar con potentes marcas turísticas y asociaciones empresariales muy eficaces para coordinar y sumar acciones entre los empresarios de menor tamaño del sector hotelero.
- **Aumento de las franquicias de restauración.** A la hora de consumir servicios de restauración, la demanda mayoritaria se identificará con las cadenas nacionales e internacionales que tengan mayor proyección en el mercado y que garanticen unos estándares homogéneos de calidad.

Estrategias de los servicios de transporte aéreo

- **Presencia de las compañías regulares en múltiples frentes.** En este escenario, las compañías aéreas regulares potenciarán aquellos mercados a los que no llegan las compañías de bajo coste; diferenciarán sus productos claramente respecto a sus competidores; abrirán nuevas líneas hacia mercados emergentes; ofrecerán gran variedad de destinos y frecuencias; establecerán alianzas internacionales; dispondrán de buenos servicios aeroportuarios y de atención al cliente; economizarán en la estructura de costes, pero no en el producto que se ofrece al cliente. Adicionalmente, se estimulará la compra compulsiva de viajes mediante tarifas muy económicas durante la temporada baja con el fin de fidelizar al cliente en la temporada alta. Las grandes compañías aéreas actuarán como canal de distribución para otros servicios (hoteles, alquiler de coches, seguros de viajes, etc.).
- **Irrupción de las compañías de bajo coste en nuevos mercados.** Estas compañías mostrarán un gran interés por los grandes segmentos de la demanda turística; abrirán nuevas líneas en aquellos mercados emergentes que ofrezcan suficiente volumen; se consolidarán en los mercados domésticos; operarán en los hubs aeroportuarios caros, aunque sus preferencias seguirán estando en los aeropuertos de segundo nivel. Su modelo de negocio seguirá dependiendo en gran medida de su capacidad para optimizar el uso de su flota con una rápida rotación de sus aeronaves. Su flexibilidad operativa les otorgará una ventaja competitiva sobre las compañías regulares, aunque no serán capaces de prestar un servicio de calidad como las anteriores.
- **Coordinación entre red aeroportuaria y ferroviaria.** En este escenario, en el que se mueven grandes volúmenes de turistas con exigencias bastante previsibles, resultará muy importante contar con una eficaz coordinación entre la red aeroportuaria y la red ferroviaria. En muchos países, el tren de alta velocidad será el medio de transporte preferido por los turistas para cubrir las distancias inferiores a los 800 kilómetros, mientras que el avión prevalecerá para los desplazamientos de mayor recorrido. Por estas razones, se producirán inversiones cruzadas entre compañías aéreas y ferroviarias para reforzar su posicionamiento mutuo ante ciertos flujos de pasajeros.



Estrategias de los servicios de comercialización

- **Fuerte presencia de los grandes agentes de intermediación.** En un escenario como éste, los sistemas globales de distribución de reservas (GDS) y los grandes touroperadores mantendrán una fuerte presencia en el mercado de intermediación. Los GDS ofrecerán todo tipo de servicios que puede requerir tanto el turista vacacional como el viajero de negocios.
- **Extenso desarrollo de los canales de venta directa.** Aunque su nivel de sofisticación sea menor que la demanda turística del escenario A, la demanda de tipo mayoritario utilizará extensamente canales directos de tipo electrónico, como Internet, para informarse, comparar alternativas, reservar y contratar viajes o paquetes turísticos integrales.
- **Pervivencia de agentes pequeños y especializados.** El exceso de información sobre productos turísticos conducirá a la demanda hacia agentes intermediarios que confeccionarán paquetes turísticos a la carta. De esta forma, la demanda utilizará un modelo mixto de comercialización en el que convivirán los canales presenciales y electrónicos.
- **Establecimiento de múltiples alianzas entre agentes.** Con el fin de aprovechar las numerosas oportunidades de negocio que surgirán en este escenario, se establecerán alianzas de todo tipo entre agentes comercializadores: entre intermediarios de los nuevos mercados emisores y los destinos tradicionales, entre grandes touroperadores y pequeños agentes receptivos, etc.
- **Importancia de la marca país y de la marca comercial.** En un mercado turístico de gran volumen y fuerte competencia cobrará mucha importancia operar con una marca país que sea sinónimo de atractivo y seguridad, y

con una marca comercial que transmita una alta calidad y fiabilidad de los paquetes turísticos.

- **Resurrección de los circuitos turísticos.** Tras el declive experimentado en las dos últimas décadas por los circuitos turísticos para grandes grupos, en este escenario los touroperadores resucitarán este producto, propiciado por los nuevos flujos de turistas asiáticos y por la utilización del ferrocarril de alta velocidad como sustituto o complemento del autobús.

Operaciones empresariales en el Escenario B

Competencias centrales

Las empresas turísticas requerirán de una gran capacidad de integración de la cadena de valor sectorial y gestión de clientes a lo largo de todo el proceso de consumo turístico y de su ciclo vital (cliente de negocios, de ocio, familiar, etc.). Será importante disponer de competencias para planificar con antelación la temporada turística, a partir de previsiones fiables de la demanda. Adicionalmente, será preciso dominar instrumentos avanzados del marketing de consumo así como tecnologías para prestar servicio a grandes volúmenes de visitantes. Finalmente, las empresas más exitosas serán capaces de gestionar estructuras complejas y dispersas en diversos continentes. Bajo estas circunstancias, el "know-how" turístico dejará de adquirirse fuera y se generará en las empresas nacionales.

Procesos operativos.

Éstos deberán estar muy integrados y orientados al cliente y a los agentes de la cadena de valor. Adicionalmente, se cumplirán los requisitos siguientes:

- **Gestión integral de la cadena de valor sectorial.** Desde el punto de vista operativo, este escenario exigirá una gran capacidad de integración y control de la cadena de valor sectorial (touroperadores + transporte + alojamientos + restauración + otros servicios), sin olvidar a

los clientes finales. Esta coordinación e integración se logrará mediante la creación de una nueva figura pública o privada: el gestor de la cadena de valor.

- **Reingeniería y sistematización de los procesos operativos.** Los requisitos impuestos por la gestión integral de la cadena de valor obligará a las empresas turísticas, por un lado, a la reingeniería y al encadenamiento de los procesos operativos entre empresas y, por otro lado, a sistematizar y optimizar los procesos intra-empresas. Así, para atender a una demanda mayoritaria, integrar diferentes productos y aumentar la productividad empresarial, los procesos operativos deberán ser muy flexibles y fiables, emulando en eficacia y eficiencia a los industriales.
- **Excelencia de los procesos de marketing.** Un entorno muy competitivo exigirá a las empresas turísticas una excelente capacidad de investigación de mercados, un dominio del marketing de grandes grupos y un conocimiento profundo de los principales mercados emisores. Estas exigencias se traducirán en procesos de marketing que reaccionarán con agilidad y anticipación a los cambios de la demanda.
- **Prioridad en la relación con proveedores.** La complejidad de los paquetes turísticos que se comercializarán en este supuesto otorgará prioridad a los procesos operativos ligados con proveedores de servicios. Esta relación permitirá mantener el nivel de calidad y el compromiso adquirido a lo largo del servicio prestado.
- **Subcontratación de los procesos no estratégicos.** En los establecimientos de mayor tamaño, todos aquellos procesos operativos que ofrezcan poco valor al cliente y que no requieren una elevada personalización (lavandería, limpieza, jardinería, seguridad, etc.) podrán ser subcontratados a otras empresas de servicios. De esta forma, la empresa turística se centrará en los procesos clave de su negocio.

- **Consolidación de los sistemas de calidad integral.** Para lograr unos procesos operativos que sean eficaces, seguros y de contrastada calidad será necesario implantar rigurosos sistemas de calidad en las empresas turísticas, que cumplan estrictamente la normativa europea. La gestión de calidad cobrará particular protagonismo en las grandes empresas, pero también se extenderá a las PY-MEs que colaboran con las anteriores.

Medios empresariales en el Escenario B

Las estrategias y operaciones empresariales demandadas en el Escenario B obligarán a las empresas turísticas a contar con una serie de medios tecnológicos, organizativos y humanos capaces de prestar servicios a grandes volúmenes de visitantes y a precios competitivos.

Tecnología

Constituirá un requisito clave operativo en este escenario, que será considerado de obligado cumplimiento por parte de la demanda. Los principales requisitos a satisfacer serán los siguientes:

- **Soporte fundamental de los procesos operativos.** En este contexto, la tecnología será percibida como un “commodity” por los clientes, es decir un requisito de obligado cumplimiento, y además constituirá el soporte fundamental de los procesos operativos, en general, y de la gestión de proveedores de servicios, en particular. La articulación de los diversos agentes de la cadena de valor sectorial será una realidad gracias a la implantación de potentes plataformas informáticas e innovadores programas de gestión avanzada (tipo ERP y CRM), en las cuales se integren diferentes procesos operativos.
- **Progresiva automatización de los procesos operativos.** Este escenario impulsará la progresiva automatización de ciertos procesos operativos en el “back-office”



de los hoteles y restaurantes con el fin de abaratar costes y aumentar la productividad. Las mayores oportunidades de automatización se producirán en los servicios de limpieza de habitaciones, lavandería y limpieza de vajillas. También, se detectarán notables progresos en los sistemas de reservas y de facturación al cliente (tipo TPV).

- **Sistemas avanzados de información turística.** Los alojamientos hoteleros contarán con sofisticados y amigables sistemas de información turística, que ayudarán al visitante a conocer mejor las atracciones y los servicios disponibles en el destino turístico visitado. Las innovaciones en multimedia (realidad virtual, simulaciones en 3D, etc.) serán muy útiles para promocionar y comercializar el producto turístico a través de los canales electrónicos de venta directa.
- **Plataformas tecnológicas compartidas.** Todos los agentes turísticos que intervengan en la cadena de valor de un producto determinado podrán acceder y utilizar unas potentes plataformas tecnológicas, a través de las cuales podrán operar entre ellos e interactuar con el cliente final. El gestor de la plataforma podrá ser un agente de la cadena o una empresa subcontratada para realizar dicha tarea.
- **Plena capacidad transaccional de los canales electrónicos.** Los canales electrónicos alcanzarán un modelo transaccional pleno, es decir, será posible, seguro y habitual realizar todo el proceso de compra turístico por vía electrónica, así como evaluar el grado de satisfacción de los turistas con el producto consumido.
- **Industrialización de los procesos de comidas.** Con el fin de aumentar productividades y reducir la mano de obra, muchos establecimientos turísticos acometerán una profunda industrialización de los servicios de comida. Para ello se incorporarán nuevas tecnologías para la conserva-

ción y preparación de alimentos, y se automatizarán servicios como el desayuno en los hoteles.

Estructura organizativa

La relativa estabilidad y previsibilidad de la demanda turística en este escenario permitirá emplear en las empresas una estructura organizativa compleja de tipo divisional, ya sea geográfica o por productos, que sea eficaz para manejar grandes volúmenes de clientes. En los mercados emisores emergentes, el establecimiento de estructuras comerciales deberá estar justificada por el volumen de negocio obtenido. Las grandes empresas con implantación global requerirán de unos potentes servicios centrales que permitan alcanzar economías de escala y cierta homogeneidad en sus procesos operativos, sin interferir en las peculiaridades de los mercados locales. En el caso de la organización de grandes eventos y reuniones, las empresas turísticas deberán con una estructura muy potente, capaz de movilizar a un elenco muy variado de especialistas. Todo ello tendrá que estar sustentado en una cultura organizativa fuerte y orientada a la eficacia, en la cual se gestione muy bien el conocimiento del entorno y de la propia empresa.

Recursos Humanos.

En este contexto, las empresas deberán contar con un personal troncal fijo muy capacitado que atienda directamente a los clientes (*front-office*), mientras que las tareas más mecánicas y sin contacto directo con el cliente (*back-office*) podrán ser realizadas por mano de obra menos cualificada o subcontratada.

- **Plantillas extensas y bien estructuradas.** Al tratarse de grandes empresas, será factible contar con amplias plantillas de empleados con diversos perfiles muy especializados. No obstante, el elevado nivel de competencia en el mercado obligará a optimizar la dimensión de las plantillas.

- **Elevada cualificación del personal clave.** El personal troncal de la empresa deberá tener una elevada capacitación profesional y un buen dominio de las nuevas tecnologías con el fin de lograr unos procesos operativos muy eficientes. En este supuesto se exige una buena cualificación a los trabajadores, pero siempre dentro su oficio; mientras que en el Escenario A esta exigencia se extendía a varias áreas con el fin de lograr el máximo de polivalencia en el personal contratado.
- **Normalización de las tareas poco cualificadas.** Las tareas poco cualificadas estarán altamente normalizadas con

el fin de mantener un elevado nivel de productividad en un contexto en el que escaseará la mano de obra cualificada y en el cual el sector turístico dependerá del empleo inmigrante.

- **Prioridad al conocimiento de lenguas extranjeras.** Las empresas turísticas que operen en este contexto otorgarán prioridad al conocimiento de las lenguas de los principales mercados emisores (inglés, alemán y francés), aunque también se valorará el conocimiento de lenguas orientales para atender a la creciente demanda asiática.



Escenario C. Demanda fragmentada y desanimada

Perfil de la demanda en el Escenario C
(año 2020)

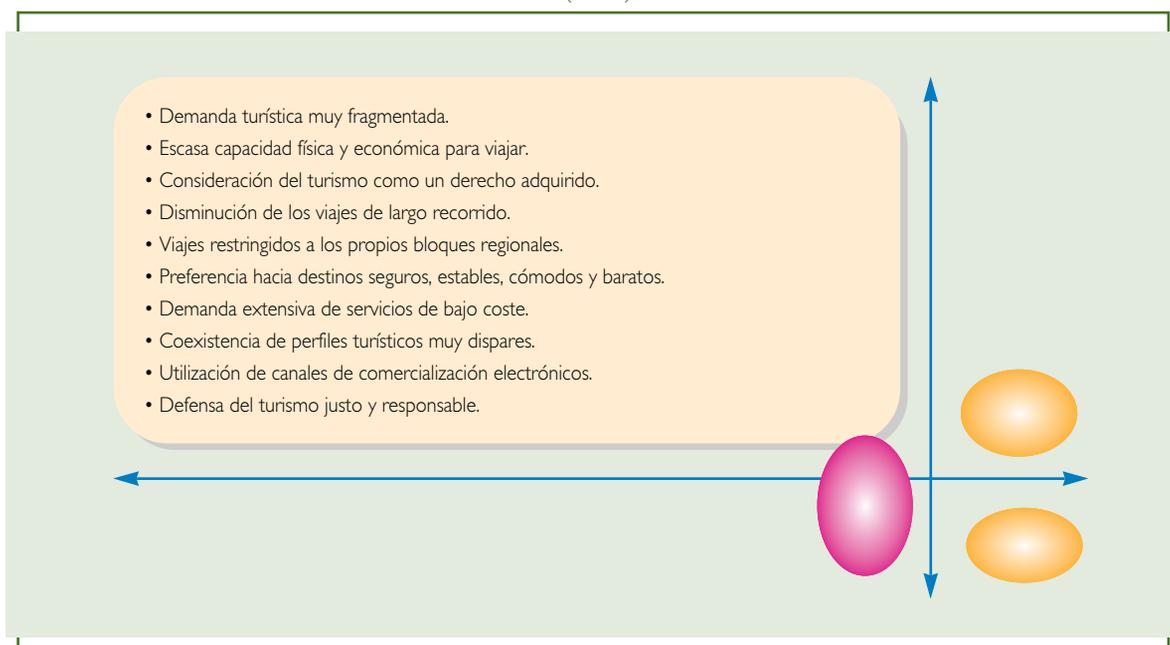
Rasgos generales de la demanda turística en el Escenario C

Los principales vectores que configuran el Escenario C (Demanda Fragmentada y Desanimada) son un contexto desfavorable e inestable, que desanima a la demanda y baja la actividad global del sector. Más concretamente, el perfil de la demanda puede expresarse en los términos siguientes (ver **Figura 14**).

Se repetirán muchas de las pautas de comportamiento de la demanda expresadas en los Escenarios A y B, pero con las diferencias siguientes:

- **Estructura de la demanda.** La demanda turística se encontrará desanimada económica y psicológicamente para emprender viajes largos, costosos y sofisticados debido a las turbulencias geopolíticas y a la recesión económica. No obstante, el turismo persistirá ya que las clases medias no renunciarán al placer de viajar. Por estas razones, la demanda se retraerá en destinos cómodos, seguros y baratos, localizados en territorios próximos geográfica y culturalmente a los mercados emisores.
- **Elección y preparación de la experiencia turística.** En este escenario, prevalecerán los viajes organizados bajo el criterio de proximidad geográfica, lo cual beneficiará al turismo de interior frente a los destinos remotos. Coexistirán

FIGURA 14. PERFIL DE LA DEMANDA EN EL ESCENARIO C (2020)



perfiles turísticos muy dispares: turista de paquete organizado frente al viajero independiente que utilizará la oferta extrahotelera, las nuevas tecnologías, la contratación directa y el transporte de bajo coste.

- **Consumo de la experiencia turística.** Las preferencias de la demanda se decantarán hacia destinos seguros, estables, cómodos y baratos, aunque, una vez satisfechos estos requisitos, resurgirán las diferencias debido a niveles de sofisticación muy dispares. Así, convivirán destinos tradicionales y alternativos; estacionalidad de las vacaciones versus escalonamiento a lo largo del año; diferencias en el consumo y la valoración de las experiencias turísticas; volatilidad versus fidelidad; etc.

- **Evaluación de la experiencia turística.** Este contexto podrá beneficiar a la mayoría de los destinos andaluces frente a los centros turísticos emergentes porque serán percibidos como más seguros y cómodos.

Rasgos específicos de la demanda de cada segmento turístico en el Escenario C

- a) **Turismo de sol y playa.** En este escenario, se producirá una explosión de los servicios de “bajo coste” no sólo en transporte, sino también en alojamiento y restauración para controlar al máximo el presupuesto vacacional. Los visitantes de sol y playa en Andalucía serán mayoritariamente de procedencia nacional y europea. Tanto la duración de las



estancias como el gasto efectuado por los turistas vacacionales disminuirá notablemente.

b) Turismo cultural-urbano. El volumen de viajeros procedentes de América y Asia que visiten las ciudades europeas se reducirá a cantidades testimoniales. Así, la demanda cultural-urbana que visite Andalucía estará configurada básicamente por europeos y españoles, los cuales elegirán destino muy condicionados por el precio.

c) Turismo rural de naturaleza. Este escenario podrá beneficiar a los destinos rurales andaluces frente a otros más remotos debido a la mayor estabilidad socioeconómica que ofrecerá la región ante los mercados emisores europeos. Abundarán los viajeros que defiendan el llamado turismo justo o responsable, según el cual la actividad turística deberá ser sostenible y beneficiar a la población de los destinos menos desarrollados. Estos viajeros se documentarán extensamente antes de viajar sobre las costumbres locales y serán muy sensibles hacia las prácticas abusivas y agresivas contra el patrimonio natural y cultural de las comunidades receptoras del turismo.

d) Turismo de reuniones. El volumen de este segmento turístico descenderá de manera notable debido a las políticas de reducción de gasto de las empresas privadas y los organismos públicos, circunscribiéndose las reuniones a las de tamaño mediano y pequeño. Por el contrario, las reuniones científicas y académicas se mantendrán ya que responderán a una dinámica ajena a la coyuntura económica. El factor precio será determinante a la hora de elegir destino, lo cual estimulará todo tipo de servicios de bajo coste.

e) Turismo de golf. La demanda de turismo de golf estará profundamente concienciada sobre los temas ambientales y el cambio climático. El agua será un bien escaso y muy preciado, que será utilizado con avaricia en los campos de golf. Conscientes de esta realidad, los jugadores cambiarán sus

estilos de juego, e incluso su material, con el afán de proteger el medio ambiente. El encarecimiento del petróleo, la subida de los tipos de interés y la fluctuación de las divisas supondrán graves inconvenientes para promocionar el turismo de golf en los mercados norteamericanos y asiáticos.

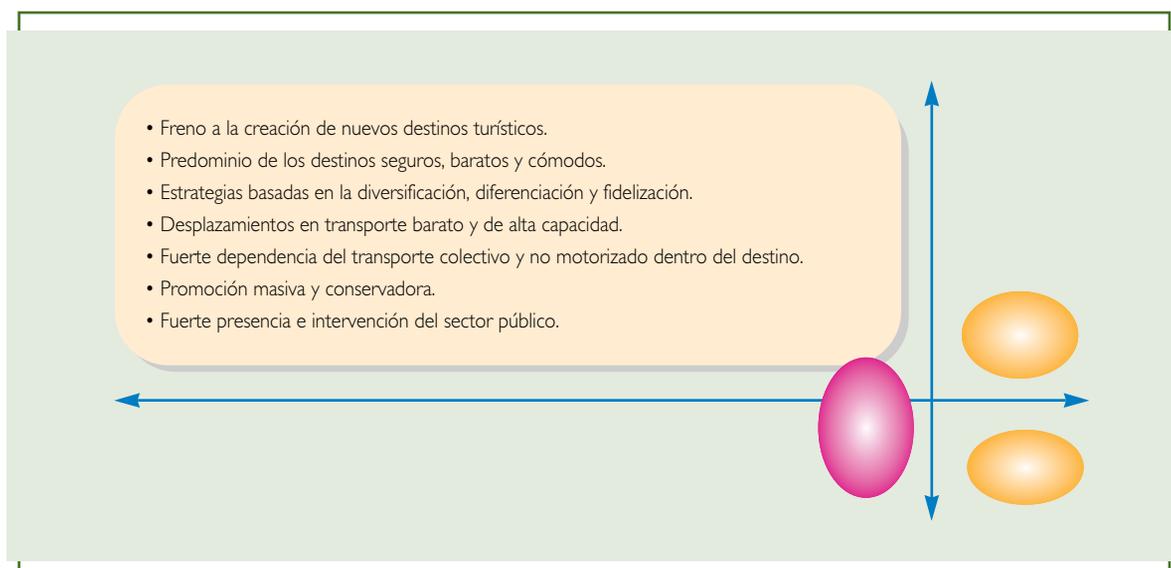
Implicaciones territoriales del Escenario C (año 2020)

Requisitos generales impuestos a los destinos turísticos por el Escenario C

El Escenario C marca una serie de **requisitos generales** que deberán satisfacer los destinos andaluces para competir con éxito en el mercado turístico (ver Figura 15).

- **Freno a las inversiones en los destinos turísticos.** Ante las desfavorables condiciones geopolíticas y socioeconómicas, escasearán los recursos económicos para acometer grandes inversiones y, consecuentemente, se frenará la construcción de nuevos destinos turísticos, tanto en los países emergentes como en los más desarrollados. En el caso de acometerse nuevos desarrollos turísticos o de modernizar los servicios existentes, éstos se llevarán a cabo a escala pequeña y en varias etapas para minimizar el riesgo inversor.
- **Predominio de los destinos seguros, baratos y cómodos.** En este escenario, el turista mostrará predilección por los destinos seguros, bien organizados y cómodos, en donde no sufra sorpresas indeseables. Adquirirá prioridad la seguridad en sus diferentes dimensiones de estabilidad política, delincuencia, salud e higiene. Asimismo, el factor precio será determinante a la hora de elegir destino, por lo cual abundarán las fórmulas del “todo incluido” para el turismo masivo y los descuentos agresivos fuera de temporada para el turismo de nicho.

FIGURA 15. REQUISITOS GENERALES DEL ESCENARIO C



- **Estrategias basadas en la diversificación, diferenciación y fidelización.** La coyuntura económica forzará una dura competencia entre los destinos turísticos para atraer o simplemente retener visitantes. Una forma de competir en este mercado será diversificar y diferenciar a los destinos consolidados con el fin de rentabilizar las infraestructuras, los alojamientos y los equipamientos comerciales. Se desarrollarán fórmulas atractivas, tanto en contenidos como en precio, en las que se combinen varios productos: golf, sol y playa, cultural, naturaleza, etc. Se huirá de modelos sofisticados y costosos, y se desarrollarán nuevos productos turísticos adaptados a un contexto de crisis. Por último, los destinos se esforzarán por fidelizar a los visitantes y atraerlos fuera de las temporadas altas.
- **Desplazamientos en transporte barato y de alta capacidad.** La mala coyuntura económica y la crisis energética

primarán los desplazamientos de los turistas en ferrocarril y en compañías aéreas de bajo coste sobre los viajes en automóvil. Esto condicionará el éxito de muchos destinos turísticos que no cuenten con conexión ferroviaria y aeropuertos de segundo nivel en sus proximidades.

- **Fuerte dependencia del transporte colectivo y no motorizado dentro del destino.** El encarecimiento de los combustibles fósiles y la fuerte concienciación social sobre los temas ambientales y energéticos beneficiará a aquellos destinos turísticos que cuenten con adecuados sistemas de transporte colectivo, con alternativas de transporte no motorizado y con amplias áreas peatonalizadas en sus cascos urbanos.
- **Promoción masiva y conservadora.** La promoción estará orientada a enfatizar la seguridad, proximidad y tranquilidad



de los destinos. Las campañas de promoción serán de tipo masivo y destacarán los atributos de tipo genérico sobre los específicos de los destinos. En los mercados emisores extranjeros prevalecerá la imagen y la marca del país.

- **Fuerte presencia e intervención del sector público.** Las desfavorables circunstancias en las que se despliega este escenario obligarán a un decidido apoyo e, incluso, a una intervención directa del sector público en la planificación, gestión y promoción de los destinos. En muchas ocasiones se subvencionará a los operadores turísticos con el fin de garantizar las tasas de ocupación en el destino turístico.

Requisitos específicos para los segmentos turísticos en el Escenario C

Aparte de los requisitos generales, el Escenario C dará lugar a una serie de **requisitos específicos** para cada uno de los segmentos turísticos contemplados en este estudio.

a) Turismo de sol y playa

- **Optimización de las infraestructuras básicas existentes.** La pervivencia de la estacionalidad junto con las limitaciones económicas a nivel local obligarán a cerrar destinos turísticos durante gran parte del año o a redimensionar las infraestructuras básicas. Evidentemente, estos recortes irán en detrimento de la calidad de los servicios públicos.
- **Reconversión de los equipamientos turísticos.** En este escenario, muchas urbanizaciones residenciales y hoteles en la costa sufrirán falta de ocupación, quiebra económica e, incluso, abandono. Por ello, se reconvertirán alojamientos hoteleros obsoletos en otros usos, se frenará la construcción de urbanizaciones en el litoral y se redensificarán urbanizaciones de viviendas unifamiliares con el fin de rentabilizar los servicios públicos.

b) Turismo cultural-urbano

- **Protección del patrimonio cultural.** Dominado por una fiera competencia basada en el factor precio y por una fuerte presión comercial de los operadores turísticos para atraer visitantes, este escenario podría amenazar la preservación del patrimonio cultural y la calidad de los espacios públicos en las ciudades.
- **Rehabilitación de las estructuras urbanas.** En lugar de construir nuevos equipamientos turísticos, las ciudades optarán por rehabilitar las edificaciones existentes, ya sean alojamientos, museos, comercios o servicios turísticos de otra índole. La oferta turística ociosa u obsoleta será reconvertida a otros usos con el fin de minimizar la huella ecológica y de satisfacer las necesidades sociales de la ciudad.

c) Turismo rural y de naturaleza

- **Preferencia por los destinos auténticos y sostenibles.** El predominio de valores sociales alejados del consumismo volcará las preferencias de la demanda turística hacia destinos rurales auténticos y respetuosos con el medio natural. Se huirá de destinos artificiosos que rompan con el contexto ambiental y socioeconómico. Se promoverán las actuaciones éticas y la responsabilidad social corporativa de las empresas turísticas en las zonas menos desarrolladas con el fin de obtener mejoras sociales y económicas.
- **Optimización de las infraestructuras y autosuficiencia energética.** La pervivencia de la estacionalidad junto con las limitaciones económicas a nivel local obligarán bien a cerrar destinos rurales durante gran parte del año o bien a redimensionar las infraestructuras básicas para atender consumos medios y no puntas de la demanda. Por otro lado, el encarecimiento de la energía

impondrá la autosuficiencia energética de los centros turísticos en el medio rural para garantizar su simple supervivencia.

- **Reconversión de los edificios rurales existentes.** En lugar de levantar nuevas edificaciones, se dará prioridad a la reconversión de los edificios rurales ya existentes a usos turísticos. Esta reconversión será respetuosa con la arquitectura popular y con el paisaje natural.

d) Turismo de reuniones

- **Contracción de la oferta de destinos de reuniones.** La incidencia de una prolongada crisis económica, la fuerte competencia en el mercado y la disminución de las ayudas públicas provocarán el cierre de todas aquellas instalaciones de reuniones y congresos que sean obsoletas y poco eficientes. Así, muchos destinos turísticos abandonarán el segmento de reuniones y la oferta remanente se adecuará a las exigencias de una demanda que se regirá por los principios de seguridad y coste.
- **Comercialización público-privada.** La captación de eventos se llevará a cabo bajo una estrategia regional, cuyos objetivos serán crear una red de centros de reuniones dentro de un territorio, aprovechar las sinergias comunes entre destinos, establecer un Convention Bureau público-privado de rango regional y realizar acciones de forma agrupada entre todos los operadores.

e) Turismo de golf

- **Reconversión de campos antiguos a estrictos criterios de sostenibilidad.** Los antiguos campos de golf que no cumplan estrictos criterios de sostenibilidad deberán reconvertir sus instalaciones o bien simplemente

terminar su actividad. Los propios turistas no estarán dispuestos a utilizar y pagar por instalaciones que sean manifiestamente insostenibles. Las instalaciones de los clubes utilizarán energías renovables (solar, biomasa, etc.) para operar de forma autosuficiente y abaratar costes.

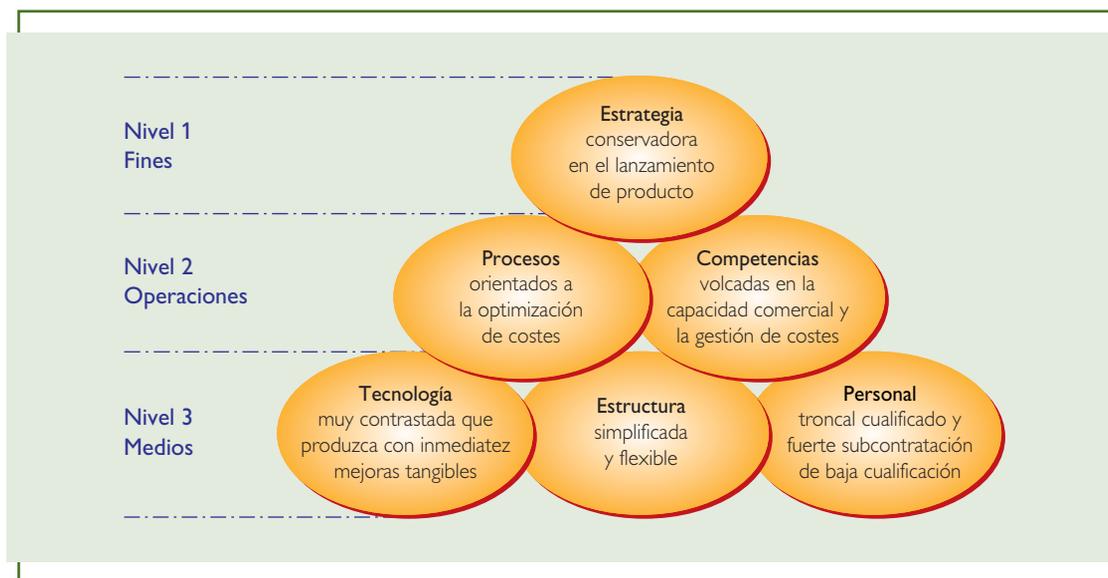
- **Proliferación de campos de golf naturales.** Los llamados campos naturales o ecológicos, que apenas necesiten riego, proliferarán en este escenario con el beneplácito de los ecologistas. Al calor de esta tendencia, se desarrollarán palos especiales y más resistentes para jugar en estos campos.
- **Más calidad y servicio por el mismo precio.** Ante la imposibilidad de bajar precios en una situación de crisis, los destinos de golf desplegarán estrategias comerciales para proporcionar más prestaciones por el mismo precio. En otras palabras, al no poder eliminar costes fijos relacionados con la práctica del golf, se mejorarán y aumentarán los servicios al turista.

Implicaciones empresariales del Escenario C (año 2020)

En el Escenario C (Demanda Fragmentada y Desanimada), las empresas turísticas operarán un contexto geopolítico y socioeconómico bastante desfavorable, en el cual la demanda global vivirá horas bajas. Aunque el fenómeno turístico no desaparecerá y mantendrá niveles de actividad apreciables, los turistas se decantarán claramente por destinos refugio. A pesar de la gran sensibilidad del turismo a un contexto de crisis, las empresas de servicios turísticos seguirán teniendo oportunidades de negocio, siempre y cuando sean capaces de afrontar cambios estructurales (ver **Figura 16**).



FIGURA 16. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DEL ESCENARIO C



Estrategias empresariales en el Escenario C

En este escenario se agudizará la exigencia del ratio calidad-precio por parte de la demanda turística y en ciertos servicios sólo primará el factor coste. El contexto desfavorable provocará la ruptura de la cadena de valor del sector, es decir, los diferentes operadores turísticos competirán ferozmente unos contra otros, invadiendo sus respectivas áreas de actuación. La crisis actuará de detonante para transformar el sector y aumentar su productividad. Las empresas especializadas, ya sean grandes o pequeñas, sobrevivirán, mientras que el resto desaparecerá. Aquellos servicios turísticos que dependan del mercado local-nacional no se verán tan amenazados como aquellos orientados al turismo foráneo. Proliferarán las empresas de bajo coste en todos los servicios –transporte aéreo, alojamiento, restauración, alquiler de autos–, lo que obligará a redefinir el concepto, la marca y la imagen del bajo coste.

Por todo ello, las empresas turísticas se decantarán por estrategias conservadoras: explotar los productos consagrados en el mercado; evitar el lanzamiento de nuevos productos poco contrastados; lanzar nuevos productos como proyectos individuales para acotar el riesgo y maniobrar con suficiente margen; acercar al máximo el producto turístico al consumidor; consolidar las marcas comerciales en los principales mercados objetivo; reforzar las estrategias de fidelización de clientes; potenciar una estrategia de diferenciación en segmentos especializados sin asumir riesgos innecesarios.

Estrategias de los servicios de alojamiento y complementarios

- **Expulsión del mercado de las PYMEs poco competitivas.** Este escenario será relativamente favorable para las grandes cadenas hoteleras ya que la sobreoferta de

plazas en muchos destinos turísticos obligará al cierre de pequeñas y medianas empresas con establecimientos obsoletos.

- **Fuerte expansión de los “complejos todo incluido”.** Las restricciones económicas a las que estará sometida la demanda turística aumentarán el atractivo de los complejos hoteleros del tipo “todo incluido” por la facilidad para controlar el gasto. Esta oferta será plural, imaginativa y muy cambiante, y los establecimientos hoteleros llegarán a acuerdos con restaurantes y otros servicios para ofrecer conjuntamente el producto “todo incluido”. Algunos hoteles ofrecerán este producto durante todo el año, mientras que otros lo harán sólo en períodos vacacionales.
- **Escasa innovación del modelo de alojamientos.** Debido a la disminución del poder adquisitivo de la demanda, el modelo de alojamientos turísticos experimentará pocas innovaciones. Existirá una fuerte competencia entre alojamientos residenciales (apartamentos) y hoteleros.
- **Aumento del poder de negociación de los hoteleros.** Los hoteleros intentarán defenderse del fuerte poder de negociación de los intermediarios fortaleciendo su tejido asociativo y comercializando directamente su producto en los mercados emisores.
- **Debilitamiento de la oferta complementaria.** En un contexto de crisis económica, no sólo los hoteles acusarán el impacto, sino que también la oferta turística complementaria (particularmente restauración y ocio) experimentará una contracción significativa.

Estrategias de los servicios de transporte aéreo

- **Reestructuración y adelgazamiento del sector de transporte aéreo.** El incremento imparable del precio del combustible, el exceso de capacidad y una fortísima

competencia acabarán con numerosas compañías aéreas, mientras que muchas otras se fusionarán o serán adquiridas. Las compañías sobrevivientes mantendrán una estrecha vigilancia sobre el mercado y un estricto control de costes en todas sus operaciones.

- **Contracción de las compañías regulares.** Al decaer los vuelos turísticos de largo recorrido por la inestabilidad geopolítica, las compañías regulares se verán obligadas a competir directamente con las de bajo coste, ofreciendo condiciones similares. Asimismo, las grandes compañías tratarán de especializar mucho más sus tráficos, intentarán abrir nuevos mercados, diferenciarán mucho el producto para ciertos segmentos objetivo y disminuirán el número de vuelos directos a muchos destinos turísticos, sustituyéndolos por conexiones a “hubs” regionales. Las compañías regulares estimularán al máximo la compra compulsiva de viajes durante todo el año mediante la oferta de precios “irresistibles”.
- **Expansión selectiva de las compañías de bajo coste.** Las compañías de bajo coste mantendrán su vitalidad, aunque la recesión económica provocará una consolidación y una reducción del número total de líneas. Estas compañías seguirán estrategias muy agresivas de penetración en los mercados de las líneas regulares, pero no serán capaces de expandirse a todos los segmentos por la precariedad de la demanda. Dominarán en los tráficos regionales de media distancia y participarán en las rutas más voluminosas de largo recorrido. La competencia feroz entre aeropuertos por capturar tráfico aéreo les permitirá establecer bases de operaciones en grandes ciudades y acceder a “slots” anteriormente reservados a las líneas regulares.
- **Demanda de instalaciones aeroportuarias de bajo coste.** Para atender la creciente demanda de transporte de bajo coste, las aerolíneas exigirán instalaciones aeroportuarias



poco costosas, con servicios mínimos para los pasajeros y con servicios muy rápidos y eficientes para las aeronaves.

Estrategias de los servicios de comercialización

- **Fragmentación de los servicios de comercialización.** En este escenario se producirá una importante fragmentación y proliferación de los agentes comercializadores. Así, coexistirán grandes touroperadores con una constelación de pequeños intermediarios y de empresarios que venderán directamente sus productos al consumidor final.
- **Debilitamiento de los grandes intermediarios.** La prolongada crisis del sector turístico provocará la intervención de los organismos públicos para atraer flujos de visitantes a los destinos turísticos. En aquellos lugares donde se alcancen acuerdos entre Gobiernos Locales y compañías aéreas de bajo coste, se debilitará claramente el posicionamiento de los sistemas globales de distribución (GDS) y de los grandes touroperadores. Para subsistir en este mercado, los touroperadores venderán directamente paquetes turísticos al cliente final, en detrimento de las agencias de viaje.
- **Dominio de los canales de venta directa.** El turismo “on-line” se convertirá en el segmento más eficiente del negocio intermediario ya que una buena parte del coste de transacción la asumirá el cliente final al realizar funciones propias del agente de viajes en el canal tradicional: búsqueda de opciones, comparación de precios, introducción de datos personales, etc. Así, las agencias “on-line” tendrán menores costes y, por tanto, un mejor margen.
- **Nuevo modelo de negocio para las agencias de viajes.** Las dificultades inherentes a este escenario empujarán a muchos proveedores turísticos (líneas aéreas, ferrocarriles,

touroperadores y hoteles) a implantar la comisión cero a los intermediarios, ofreciendo a cambio un incentivo variable en función del volumen vendido, el tipo de ventas efectuadas y el resultado obtenido en promociones comerciales concretas.

- **Marketing agresivo en mensajes, pero conservador en medios.** En este escenario, los operadores turísticos deberán desplegar políticas comerciales muy agresivas para captar turistas en los principales mercados emisores, pero al mismo tiempo las inversiones en marketing serán muy comedidas. En los medios de comunicación y entre los prescriptores prevalecerán las marcas comerciales sinónimo de calidad y seguridad.

Operaciones empresariales en el Escenario C

Competencias centrales

En este escenario prevalecerán las competencias relacionadas con la capacidad comercial, la gestión de costes y la optimización de los procesos operativos en las empresas turísticas. Las circunstancias socioeconómicas exigirán una cultura organizativa fuerte y orientada a la eficacia.

Procesos operativos

El objetivo central de los procesos operativos será mejorar la eficiencia empresarial con el fin de garantizar una mínima rentabilidad en un mercado de elevada rivalidad. Se perseguirá la automatización y estandarización de los procesos operativos clave de las empresas para aumentar su productividad y reducir personal. Todo esto conducirá a la reingeniería de los procesos operativos, pero sin incurrir en costosas inversiones tecnológicas. Los canales electrónicos deberán alcanzar un modelo transaccional pleno. Se mantendrá la calidad de los servicios prestados, pero dentro de unos límites económicos tolerables para las empresas.

Medios empresariales en el Escenario C

Las estrategias y operaciones empresariales demandadas en el Escenario C obligarán a las empresas turísticas a contar con una serie de medios tecnológicos, organizativos y humanos capaces de afrontar la crisis sin incurrir en inversiones y gastos elevados.

Tecnología

En este escenario, sólo se introducirán tecnologías con costes asequibles, que estén muy contrastadas en el mercado y que faciliten los aumentos de productividad y las disminuciones de costes. Se huirá de soluciones tecnológicas excesivamente novedosas con resultados inciertos y que requieran una larga y costosa implantación en las empresas. En este contexto habrá una demanda importante para desarrollar buscadores de viajes por precio muy sofisticados y eficaces. Asimismo, se impulsarán desarrollos tecnológicos para facilitar los mecanismos de promoción directa.

Estructura organizativa

La reducción geográfica de los mercados y la incertidumbre económica forzarán a las empresas turísticas al establecimiento de estructuras organizativas simplificadas, ágiles y

adaptables a la estacionalidad de la demanda. La ausencia de oportunidades en los mercados emergentes o en los destinos remotos obligará a los grandes operadores turísticos a abandonar o recortar delegaciones comerciales y establecimientos en el exterior. Las PYMEs incorporarán departamentos de marketing en su organización para fortalecer su función comercial.

Recursos Humanos

Aunque los índices de desempleo aumentarán en este supuesto, las empresas tendrán poco margen real para reducir la partida de gastos de personal. Con el fin de abaratar costes fijos, la estructura de personal de las empresas turísticas estará compuesta por un nivel directivo con elevada cualificación junto con un número apreciable de trabajadores poco cualificados, muchos de los cuales estarán subcontratados. La estacionalidad turística unida a una elevada incertidumbre del mercado obligará a contrataciones temporales, lo cual incidirá en una baja productividad y cualificación del personal. Crecerá el empleo de inmigrantes para la prestación de servicios a bajo costes. Se valorará el dominio de idiomas de los principales mercados emisores del bloque regional (Unión Europea).



Visiones y reflexiones finales

Visiones del turismo en el año 2020

Tras exponer las implicaciones territoriales y empresariales que pueden generar cada uno de los escenarios de la demanda turística en el año 2020, se escenifican una serie de visiones de diferentes segmentos turísticos en Andalucía.

Visiones del turismo de sol y playa

En el horizonte temporal del año 2020, el segmento de sol y playa se mantendrá como el núcleo duro de la oferta turística de Andalucía. A pesar de su pérdida de importancia relativa frente a otras modalidades turísticas y de haberse pronosticado en múltiples ocasiones su inevitable declive, el sol y playa seguirá siendo la preferencia favorita de las unidades familiares, los jóvenes y los mayores a la hora de dis-

frutar de largos períodos vacacionales. De hecho, el turismo de sol y playa será capaz de reinventarse, diversificarse y de aprovechar la complementariedad que ofrecen otros segmentos como el turismo cultural y el deportivo. Así pues, el sol y playa pervivirá como el segmento más rentable para la industria turística andaluza debido al volumen de visitantes y a la mayor duración y recurrencia de sus estancias.

Los mercados emisores de Europa Central y del Este cobrarán mayor importancia para los destinos de sol y playa en el Mediterráneo, mientras que se observará un descenso relativo de los mercados europeos tradicionales (británicos y alemanes). En España, el mercado nacional de tipo familiar seguirá teniendo un peso muy importante en los principales destinos de costa.

Visiones del turismo cultural-urbano

El turismo cultural-urbano de Andalucía en el año 2020 habrá crecido sustancialmente respecto a la cuota de mercado que observaba en los primeros años del siglo XXI. El extenso y variado patrimonio histórico-artístico de la región unido a la riqueza del folclore y de la gastronomía regional convertirá a Andalucía en uno de los destinos culturales más atractivos y completos del continente europeo. Este segmento turístico se verá impulsado por el reparto de las vacaciones en períodos más cortos a lo largo del año, la creciente oferta de vuelos de bajo coste y el auge de la rehabilitación de los centros urbanos que mejorará el atractivo turístico de las ciudades.

En este contexto, cobrarán tanta importancia los nuevos países emisores –China, Rusia, India y Corea–, como los europeos y norteamericanos. Las ciudades que hace años estaban a mucha distancia geográfica y económica del viajero, se acercarán gracias a la comodidad de los nuevos medios de transporte y al abaratamiento de los viajes. Concretamente, China se convertirá en un enorme mercado emisor de turistas particularmente orientados al segmento urbano, cultural y de compras. Los turistas asiáticos buscarán el atractivo cultural y la calidad de vida de las ciudades europeas, en contraste con el frenético dinamismo de sus grandes urbes, y al mismo tiempo demandarán ostentación en los productos y servicios consumidos.

Visiones del turismo rural y de naturaleza.

En el año 2020, el segmento de turismo rural y de naturaleza ganará un notable peso en España hasta alcanzar las cifras de visitantes que desde hace tiempo disfrutaban destinos europeos más maduros. Los factores impulsores de este segmento turístico serán la masificación de los

destinos de sol y playa, la fragmentación de las vacaciones a lo largo del año, las políticas de desconcentración geográfica de los flujos turísticos, el decidido apoyo público a la protección de los espacios naturales y al desarrollo turístico del medio rural, la congestión de las grandes ciudades y la creciente concienciación social sobre el medio ambiente.

Andalucía se beneficiará de este crecimiento al ser una de las regiones españolas que cuenta con un mayor potencial para desarrollar este segmento turístico. Por otro lado, la adecuada explotación y puesta en valor de los numerosos y variados ecosistemas de la región propiciarán el reconocimiento nacional e internacional de Andalucía como destino rural y de naturaleza de primer orden.

Visiones del turismo de reuniones

En el horizonte del año 2020, el segmento turismo de reuniones constituirá en Andalucía uno de los principales pilares del sector porque atraerá visitantes con alto poder adquisitivo y romperá la estacionalidad del turismo del sol y playa. Las inversiones realizadas en los sistemas de transporte de larga distancia que conectan con los grandes mercados emisores europeos, junto con la elevada capacidad y calidad de la oferta hotelera andaluza, y el apoyo decidido de las Administraciones Públicas convertirán a la región en un polo de referencia nacional e internacional en el turismo de reuniones.

El turismo de reuniones se verá beneficiado por diversos factores: la amplia oferta de vuelos de bajo coste tanto europeos como americanos favorecerá la celebración de reuniones en destinos de segundo nivel; la bonanza económica impulsará los viajes de negocios, convenciones y congresos financiados por empresas; y las ciudades dispondrán de una mejor



capacidad de organización y gestión de eventos gracias a las inversiones realizadas en equipamientos e infraestructuras.

Visiones del turismo de golf

En torno al año 2020, el golf se habrá convertido en uno de los deportes cuya práctica es más popular en España. El número de practicantes nacionales se acercará al millón de personas, ocupando el tercer lugar en número de licencias tras el fútbol y la caza. A nivel global, habrá más de 125 millones de jugadores de golf frente a los 80 millones que había en el año 2005. Asimismo, el golf se impondrá como el complemento por excelencia del turismo de sol y playa. Este segmento turístico se reforzará por las crecientes facilidades para desplazarse entre mercados emisores y destinos, por la apreciación de los campos de golf como instrumentos para regenerar ecosistemas deteriorados y por las políticas de promoción turística focalizadas en nichos de la demanda. El turismo de golf en España será mayoritariamente europeo y nacional, aunque el mercado emisor asiático crecerá notablemente.

En este contexto, Andalucía se convertirá en uno de los destinos europeos de referencia para la práctica del golf por sus buenas condiciones climáticas y por su espléndida oferta de campos. Este segmento turístico será particularmente mimado en la región debido a que aportará elevados ingresos por visitante, desestacionalizará los flujos turísticos, ocupará establecimientos hoteleros de primer nivel, alimentará actividades complementarias al deporte y producirá un efecto de arrastre positivo sobre otros segmentos turísticos.

Reflexiones generales

Tras la exposición de los resultados obtenidos en el presente estudio de prospectiva, resulta oportuno efectuar

una serie de reflexiones generales sobre los tres escenarios de futuro utilizados en el estudio y sobre cómo aparece el sector turismo dibujado en dichos escenarios.

- **Carácter no excluyente de los escenarios.** Como ya se advirtió en capítulos anteriores, los tres escenarios de futuro no son necesariamente excluyentes entre sí, sino que en determinadas circunstancias pueden coexistir en el mismo espacio geográfico y período de tiempo. Concretamente, habrá una alta probabilidad de que los Escenarios A (Demanda de Nicho e Innovadora) y B (Demanda Mayoritaria y Previsible) convivirán espacial y temporalmente, a pesar de las fuertes diferencias que observan sus pautas de consumo. El Escenario C (Demanda Fragmentada y Desanimada) es menos probable que coexista con los Escenarios A y B, a no ser que un determinado destino turístico experimente serias dificultades, mientras que el resto de los destinos se desenvuelven sin mayores problemas.
- **Escenario A avanzadilla del B.** Como se ha podido observar a lo largo del estudio, el Escenario A exigirá un gran esfuerzo de desarrollo de productos y de promoción comercial, que no siempre se verá recompensado por el éxito. En lugar de rechazarse o ignorarse, el Escenario A debe entenderse como una atractiva oportunidad para los destinos y empresarios del sector. Un turismo de tipo innovador puede actuar como avanzadilla y banco de pruebas de productos turísticos, que posteriormente se adaptarán y dirigirán a una demanda de tipo mayoritario. En otras palabras, muchas experiencias innovadoras que se generen en el Escenario A podrán trasladarse y rentabilizarse en el Escenario B.
- **Preocupación por las incertidumbres del contexto turístico.** El presente ejercicio de prospectiva ha desvelado incertidumbres relevantes tanto en la dinámica de las

pautas de consumo de los productos turísticos como en la evolución del contexto geopolítico, económico y tecnológico en el que opera el sector turismo. Frente a estas incertidumbres, los principales operadores turísticos andaluces se muestran confiados sobre su capacidad para responder con agilidad a los cambios en las preferencias y los comportamientos de la demanda turística. Sin embargo, se ha observado una mayor inquietud sobre la posible evolución del contexto turístico, ya que los factores motores de dichos cambios se escapan en gran medida del control de los agentes regionales.

- **El turismo como derecho social adquirido.** Independientemente de los avatares que pueda sufrir la economía y de las turbulencias geopolíticas que puedan ocurrir en el futuro, en los países más desarrollados y en vías de desarrollo el turismo se valorará como un derecho social adquirido del que no se querrá prescindir. De hecho, todas las previsiones apuntan a que en el futuro se incrementará el gasto familiar dedicado a ocio y turismo. Por tanto, resulta plausible prever que en contextos de crisis la actividad turística descenderá y los desplazamientos se limitarán en cierta medida, pero en cualquier caso los consumidores seguirán deseando viajar.
- **Mayor heterogeneidad del perfil de la demanda.** De cara al futuro se experimentarán complicaciones crecientes para fijar con precisión y fiabilidad los perfiles de los viajeros. Incluso en el Escenario B (Demanda Mayoritaria y Previsible) resultará complicado determinar el perfil del viajero tipo, probablemente porque no existirá un prototipo diferenciado de estilo de vida y de consumo de la experiencia turística. Todo ello obligará a realizar, con mayor o menor intensidad, segmentaciones cruzadas entre patrones socioculturales, estructuras sociodemográficas y estilos de vida, lo que supondrá un esfuerzo añadi-

do a los responsables turísticos a la hora de recopilar estadísticas y de investigar mercados.

- **Predominio de las motivaciones emocionales.** En los tres escenarios, aunque de forma más marcada en el A, la demanda turística viajará motivada por experiencias de tipo emocional. A pesar de que los propósitos de descanso y entretenimiento seguirán estando presentes, la rentabilidad final del viaje vendrá muy condicionada por factores emocionales de difícil evaluación y cuantificación, que trascenderán la experiencia turística de corte tradicional. Ante este reto, los destinos turísticos deberán posicionarse en aquellos canales de comercialización que respondan a las motivaciones de la demanda. Asimismo, las empresas turísticas contarán con profesionales cualificados para satisfacer necesidades motivacionales muy específicas de los visitantes.
- **Evaluación en tiempo real de la experiencia turística.** Las tecnologías que disponemos en la actualidad junto con las innovaciones que previsiblemente se producirán en los próximos años provocarán una revolución en la forma de evaluar las experiencias turísticas. Frente a la comunicación boca a boca del pasado, en el futuro las informaciones y evaluaciones sobre destinos y productos turísticos se producirán en tiempo real. No hará falta visitar a un intermediario turístico para conocer los avatares recientes de una localidad turística; canales como Internet nos facilitarán todo tipo de textos, vídeos y fotos a través de foros especializados. Así pues, los nuevos canales de comunicación obligarán a los destinos turísticos a seguir las noticias y a reaccionar con prontitud ante eventos negativos.
- **Transición hacia un modelo turístico postfordista.** Durante la segunda mitad del siglo XX, el sector turismo se desarrolló según los criterios del consumo masivo propios del fordismo industrial, es decir, confeccionando



paquetes turísticos seriados y dirigidos a una demanda indiferenciada. Desde hace unos años, todo parece indicar que el turismo está operando ya en un modelo postfordista, en el cual prevalecen pautas de consumo más fragmentadas y heterogéneas, las cuales requieren productos turísticos bien diferenciados y sustentados en procesos operativos muy flexibles. La progresiva consolidación del nuevo modelo forzaré el reposicionamiento de todos los agentes turísticos en el mercado, apareciendo oportunidades de negocio interesantes para los pequeños operadores, siempre y cuando se anticipen con agilidad a los grandes operadores.

- **Exigencia de sostenibilidad, calidad y competitividad en cualquier escenario.** En todo escenario de futuro, se activarán requisitos de carácter cualitativo, como son los de sostenibilidad, calidad y competitividad. El estricto cumplimiento de los criterios de sostenibilidad será una condición indispensable para garantizar el atractivo de un destino turístico. De igual forma, el concepto de calidad estará vigente en cualquier escenario, aunque pueda variar el nivel de exigencia de uno a otro. Finalmente, el posicionamiento competitivo de los destinos y productos turísticos seguirá siendo un claro indicador de eficiencia económica y atractivo de mercado.
- **Integración en cadenas de valor.** Las crecientes exigencias de la demanda turística y la elevada complejidad de los servicios turísticos forzarán la configuración de cadenas de valor, que integren y coordinen a los diversos proveedores de servicios que materializan la experiencia turística. Aunque una cadena de valor no conlleva necesariamente la integración vertical u horizontal entre empresas, sí implica una buena coordinación de acciones entre los diversos operadores turísticos, en la que todos los agentes disfruten de unos márgenes razonables dentro de un entorno competitivo.

Oportunidades y retos para Andalucía

Aparte de las reflexiones anteriores de carácter general, del presente estudio de prospectiva se desprenden una serie de oportunidades y retos específicos para el sector turismo en la región andaluza.

En el capítulo de **oportunidades**, cabe destacar las siguientes:

- **Diversidad y amplia extensión territorial.** La Comunidad Autónoma Andaluza cuenta con un extenso y variado territorio, que además atesora un rico patrimonio histórico-artístico, socio cultural y natural. Este patrimonio suministra un amplio abanico de recursos al sector turístico, que puestos adecuadamente en valor otorgan un destacado posicionamiento a la región a nivel internacional. Incluso dentro de España, Andalucía contiene casi todos los segmentos turísticos que existen en la propia nación. Todo esto supone una evidente oportunidad para mantener y aumentar la oferta turística de la región de cara al futuro.
- **Larga experiencia empresarial y pública.** Andalucía dispone de un denso tejido empresarial turístico, dotado de profesionales muy cualificados y soportado por un extenso racimo de empresas auxiliares especializadas en el sector. Por otro lado, los organismos públicos andaluces, tanto regionales como locales, disfrutaban de una larga trayectoria respecto a la gestión de destinos turísticos. Estos atributos públicos y privados otorgan cierta confianza a la hora de afrontar los retos que depara el futuro.
- **Penetración de los mercados emisores.** El sobrado conocimiento del negocio turístico por parte de los agentes públicos y privados andaluces puede propiciar en un futuro cercano la penetración comercial directa en los principales mercados emisores europeos, soslayando así parcialmente a los grandes touroperadores. De hecho,

Andalucía cuenta en su favor con numerosos atractivos, profesionalidad, marca y notoriedad en los mercados internacionales. Aunque esta estrategia no está exenta de dificultades y riesgos, existe una ventana de oportunidad ante el desarrollo de productos turísticos especializados, dirigidos a nichos concretos de la demanda, que podrían ser promovidos y comercializados directamente desde los destinos andaluces a través de las nuevas tecnologías.

- **Andalucía como puente entre Europa y el Magreb.** Su posicionamiento geográfico junto con su acervo cultural posicionan a Andalucía como una pasarela estratégica para canalizar los flujos turísticos entre Europa y el Magreb. Su estabilidad socioeconómica y su experiencia en el sector turístico hacen de la región una atractiva base de operaciones para organizar circuitos por el Norte de África.
- **Aparición de nuevas cabeceras para los circuitos turísticos.** Históricamente, la ciudad de Málaga ha sido el punto de arranque de los circuitos guiados para extranjeros en Andalucía, gracias a su aeropuerto internacional. Con la potenciación de otros aeropuertos en la región y la mayor penetración del ferrocarril de alta velocidad pueden surgir nuevas cabeceras para los citados circuitos. Esto no significa tanto una amenaza para Málaga, que disfruta de una fuerte posición en el mercado, como una oportunidad para organizar circuitos novedosos y más flexibles por el territorio andaluz.
- **Sol y playa, baluarte del sector turístico.** A pesar de haber sido denostado frecuentemente en los últimos años, en el futuro el segmento de sol y playa seguirá siendo el baluarte principal del sector por ser la opción favorita del turismo vacacional y por su demostrada capacidad para lograr visitas largas y recurrentes. Ante este pronóstico, Andalucía tiene una magnífica oportunidad para utilizar el sol y playa como elemento de arrastre de otros segmentos turísticos explotados en la región.

En cuanto a los **retos** que depara el futuro al sector turismo en Andalucía, cabe resaltar los siguientes:

- **Efectos del cambio climático en el sector turístico.** Todo parece indicar que el cambio climático seguirá avanzando en cualquiera de los tres escenarios considerados, aunque en el Escenario C se percibirá con particular intensidad. Las principales víctimas del cambio climático en el sector turístico andaluz serán las estaciones de esquí con menos nieve, los campos de golf sin apenas agua para regar y las playas sometidas a una creciente erosión por la subida del nivel marítimo. Asimismo, una reducción de los viajes en avión para disminuir las emisiones de CO₂ podría afectar negativamente la llegada de turistas extranjeros.
- **Gobernanza de los destinos turísticos.** El nivel de exigencia que depara el futuro a los destinos turísticos, ya sean maduros o emergentes, impondrá a los responsables públicos poner en práctica estrategias eficaces de concertación interadministrativa, cooperación público-privada y participación ciudadana. La exitosa implantación de estos mecanismos mejorará notablemente los procesos de planificación y gestión de los destinos turísticos.
- **Capacidad de ejecución y gestión de los agentes turísticos.** El aprovechamiento de las oportunidades de futuro que surgen en el estudio dependerá en gran medida de la agilidad de respuesta de los empresarios y de la capacidad de coordinación y concertación de las Administraciones Públicas. En el momento presente, el sector necesita una reorientación, que debe ser liderada por la Administración Pública y coordinada con los agentes privados. De cara al futuro, los entes privados deberán jugar un papel más activo.
- **Nivel de emprendimiento e innovación empresarial.** En muchas ocasiones, las actuaciones de las Administraciones Públicas andaluzas en materia turística se ven frena-



das por la falta de respuesta de los agentes privados. Los empresarios turísticos andaluces deben comenzar a liderar el cambio en el sector, para lo cual es preciso que estén dispuestos a asumir mayores riesgos y a innovar decididamente en los ámbitos tecnológico, comercial y operativo de sus negocios.

- **Creación de capital social.** La debilidad del tejido asociativo empresarial en la región dificulta las acciones de coordinación y cooperación con los organismos públicos. Asimismo, se detecta una cierta incapacidad de las Administraciones Públicas para pasar de los estudios y los procesos de reflexión a la acción y ejecución. Estas carencias se resolverán en gran medida cuando el sector disponga de un bien intangible muy valioso: capital social.
- **Transformación de las empresas turísticas.** Cualquiera de los escenarios de futuro esbozados en el estudio obligará a una profunda transformación de las empresas turísticas andaluzas si desean permanecer en un mercado muy competitivo. Esta transformación empresarial debe traducirse en estrategias innovadoras, en procesos operativos muy ágiles y eficientes, y en medios tecnológicos, organizativos y humanos capaces de soportar el cambio. La citada transformación será más fácil en sectores relativamente estructurados, como es el hotelero, pero será más dificultosa en sectores muy atomizados, como es el caso de la restauración.
- **Provisión y cualificación de mano de obra.** La creciente crisis de mano de obra en el sector turístico deberá resolverse en el futuro no tanto por la vía de la inmigración, sino por el aumento de la productividad, la automatización de ciertos procesos operativos, el incremento salarial, la racionalización de los horarios laborales, la mejor cualificación de la mano de obra, la motivación del empleado y el reconocimiento social del empleo turístico.
- **Desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías.** En cualquiera de los tres escenarios de futuro considerados en el estudio será preciso crear, desarrollar e incorporar nuevas tecnologías, que estén orientadas a satisfacer las necesidades de cada segmento turístico. Mientras que el incumplimiento de este requisito supondrá la obsolescencia acelerada del sector, su cumplimiento incrementará la competitividad empresarial e impulsará el desarrollo endógeno en la región.
- **Recuperación del sistema de agentes receptivos.** Las recientes transformaciones del sector turismo han afectado gravemente a los agentes receptivos tradicionales que operaban en la región. De cara al futuro, la recuperación de una eficaz red de receptivos en Andalucía, ya sea pública o privada, es un factor clave para asegurar el buen funcionamiento de la cadena de valor turística.
- **Optimización del uso de infraestructuras y equipamientos.** Con el fin de paliar el derroche de recursos que se produce con la fuerte estacionalidad turística, en el futuro se optimizará el posicionamiento de los destinos en los mercados. Esto se logrará mediante: la selección anticipada del segmento de la demanda al que se va a dirigir el destino; la estimación de necesidades y expectativas de dicho segmento; la determinación de la capacidad de acogida de cada una de las unidades turísticas del destino; y la actuación en consecuencia.
- **Discriminación positiva en calidad, innovación y sostenibilidad.** En el futuro, las políticas regionales en materia turística deberán discriminar de forma positiva los esfuerzos empresariales y municipales en favor de la calidad, innovación y sostenibilidad.

Como reflexión final, cabe recordar una vez más el carácter cualitativo y especulativo del ejercicio de prospectiva aquí realizado. Consecuentemente, la validez de este estudio no debe establecerse tanto por el número de aciertos en sus previsiones de futuro, sino más bien por el nivel de interés y reacción que despierte entre los operadores turísticos de Andalucía. Una buena medida del posible éxito del presen-

te estudio será la revisión periódica de las incertidumbres que configuran la base de los escenarios y la subsiguiente discusión entre los agentes turísticos sobre la plausibilidad de los futuros escenificados. El debate permanente garantizará que los agentes turísticos mantienen una actitud vigilante ante los retos de futuro y que están dispuestos a anticiparse a los mismos.

Anexo I

Relación de participantes



a) Realización del estudio

Coordinación del Estudio: *María Francisca Montiel Torres*, Directora General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística, Junta de Andalucía; *Ana Morato Murillo*, Directora General, Fundación OPTI

Dirección del Estudio: *José Miguel Fernández Güell*, Asesor, Fundación OPTI; *Pedro Luis González Vázquez*, Jefe del Servicio de Prospectiva Turística, Junta de Andalucía

Equipo de Trabajo: *Eva Merello de Miguel*, Fundación OPTI

b) Participantes

NOMBRE	EMPRESA/ORGANISMO
Aguilera, Olga	TURASA
Alcaide Calvente, Carlos	Asociación Empresarial de Agencias de Viajes de la Costa del Sol
Álvarez Martínez, Juan Luís	Restaurante Sevilla de Granada
Arias Ramírez, Antonio	Diputación Provincial de Cádiz
Ariza Ruiz, M ^a Dolores	Plan Turístico Sierra Morena
Aranda, Antonio	Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol (AEHCOS)
Asensio Navarro, José	Golf Montanmedio
Ausmequet, Miguel Ángel	Complejo Rural del Embalse del Hueznar
Barba Bernabeu, Gloria	Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Barea, José María	ACTA
Baurre Martínez, Juan Carlos	Ayuntamiento de Jerez
Benavente Amado, Rafael	Asociación Provincial de Agencias de Viajes de Córdoba
Bermúdez Ávila, José	Asociación de Turismo de la Sierra Norte
Cabral, Francisco	Patronato Provincial de Turismo de Cádiz
Camarero, José Luís	Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla
Carreto Clavo, Luís	Confederación de Empresarios de Córdoba
Casillas, Isabel María	Parque Natural Sierra de Grazalema
Castilla Palma, Pilar	Patronato Provincial de Turismo de Granada
Cicorella, Lucas	Finca Las Navezuelas
Choza, Juan Antonio	Parador de Cazorra
Córdoba Leiva, José Luís	CINTA
Cuenca Bonilla, Inmaculada	Sierra Norte de Sevilla
Dávila, Ramón	Asociación de Empresarios de Turismo Residencial y Deportivo
Díaz Lomeña, Antonio	Patronato de Turismo de la Costa del Sol
Fernández Cordón, Juan Antonio	Instituto de Estadística de Andalucía
Fernández Cuevas, M ^a del Carmen	Instituto de Estadística de Andalucía
Fernández Dávila, Baltasar	GDT Jaén
Fernández de Córdoba, Alfonso	Federación de Golf de Madrid
Fraguas, Fernando	Plan Qualifica de la Costa del Sol
García Caballo, José	Consejería de Medio Ambiente, Junta de Andalucía
García Candal, Luís	Palacio de Congresos de Granada



NOMBRE	EMPRESA/ORGANISMO
García de Rafael Hernández, Luís	Federación Andaluza de Urbanizadores y Turismo Residencial
García Llama, Julio	TUI España
Gómez y Molina, Miguel	Centro de Iniciativas Turísticas de Marbella
González Arellana, Antonio	EUROCEN
González-Badía, Juan Manuel	Oficina Municipal de Turismo de Marbella
González Moreno, Pedro Miguel	Comisiones Obreras
González Piñero, Manuel	Patronato Provincial de Turismo de Cádiz
Gutiérrez Andrades, Jesús	Real Escuela Andaluza del Arte Ecuestre
Gutiérrez Ruiz, Antonio Manuel	Turismo Andaluz
Hernández Filgueras, Antonio	Casa Rural Casa Grande
Hernández Martínez, Enrique	Plan Estratégico Ciudad de Sevilla 2010
Herrera, Rafael	ACTA
Jiménez Planas, Saturnino	Federación Andaluza de Campings
Lafuente, Emilia	TUI España
López López, Vicente	Patronato de Turismo de Jaén
López Marcos, José Luís	Prodetur
Luna, Juan Carlos	Marbella Club
Marín, Juan Antonio	ADR de la Sierra de Cazorla
Martagón López, Carmen	Equipo Tilscourt
Martí, Jordi	Patronato Provincial de Turismo de Huelva
Martínez Ruiz, Josefa	Oficina Municipal de Turismo de Chiclana
Molero, Emilio	Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía
Moreno, María José	Ayuntamiento de Jérez
Moya Cosano, Luís	Turismo Andaluz
Moyano, Eduardo	Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía
Muñoz Martínez, Ramón	ADR de la Sierra de Segura
Naranjo Molina, Rocío	Turismo de la Provincia de Sevilla
Navas Rueda, Rafael	UGT
Ortega Parra, M ^a Amparo	Patronato Provincial de Turismo de Cádiz
Otero, Manuel	Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia
Padilla Díaz de la Serna, Santiago	Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia
Peregrín Rubio, Gracia	Centro Municipal de Recepción Turística de Granada
Perelli del Amo, Oscar	Exceltur

NOMBRE	EMPRESA/ORGANISMO
Pérez de la Concha, Rafael	Ayuntamiento de Córdoba
Pérez Serrano, Estela	Patronato Provincial de Turismo de Huelva
Pérez Vázquez, Estanislao	Aeropuerto de Jerez
Pérez-Pla Westendorp, Carlos	Golf de Montenmedio
Pina Playa, Ramón	Córdoba Convention Bureau
Pinto, Miguel	GRUPO i
Ramos Pemán, Antonio	Patronato Provincial de Turismo de Córdoba
Requejo Liberal, Juan	Arenal Grupo Consultor
Rivas, Pascual	Patronato Provincial de Turismo de Granada
Rodríguez Agredano, Antonio	Restaurante Agredano
Rodríguez González, Pablo	Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía
Rodríguez Ardila, Federico	Consortio de Turismo de Córdoba
Ruiz del Valle, Vicente	Paradores de Turismo
Rull Díez, Virginia	Paradores de Turismo
Sáez, Víctor	Ballena Golf
Sáenz Fernández, Miguel	Casa Rural El Olivo
Sallago, Antonio	Villa Rural Villa Huéznar
Sánchez Gálvez, Juan Carlos	Parador de Granada
Sánchez Hernández, Miguel	CEA
Sánchez Morales, José Luís	Parque Natural de Cazorla
Santiago Maeztu, Iñaki	Convention Bureau de Cádiz
Segura, Zaida	Consortio de Turismo de Sevilla
Tineo Esteban, Ana Belén	Plan Cualifica Costa del Sol
Tour Cano, Ester	Plan Turístico Sierra Morena
Vieira, José Manuel	GDT Jaén
Villafranca, María del Mar	La Alhambra de Granada



Anexo II Referencias bibliográficas

En este Anexo se recogen todas aquellas publicaciones que han sido utilizadas en la elaboración del presente documento.

- *Amadeus y Henley Centre Headlight Vision (2007). **Future Traveller Tribes 2020***. Madrid: Amadeus.
- *Analistas Económicos de Andalucía (2007). **Informe anual del turismo en Andalucía 2006***. Sevilla: Unicaja y Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Analistas Económicos de Andalucía (2006). **Informe anual del turismo en Andalucía 2005***. Sevilla: Unicaja y Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Asistencias Técnicas Clave (2000). **El turismo de reuniones en Andalucía***. Sevilla: Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Borrego Domínguez, Susana (2002). **Campos de golf y turismo. Estudio de Málaga y su provincia***. Sevilla: Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía.

- *Castillo Manzano, José Ignacio; López Valpuesta, Lourdes* (2006). **Análisis económico y estratégico del sector de la hostelería de Sevilla. Hacia la excelencia gastronómica.** Sevilla: Ayuntamiento de Sevilla.
- *Consejo Español de Turismo* (2007). **Plan del Turismo Español Horizonte 2020.** Madrid: Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- **Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía.** Publicado en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, N° 41, 27 de febrero de 2008.
- *Exceltur* (2005). **Impactos sobre el entorno, la economía y el empleo de los distintos modelos de desarrollo turístico del litoral Mediterráneo español, Baleares y Canarias.** Madrid: Exceltur.
- *Fernández Güell, José Miguel* (2004). **El diseño de escenarios en el ámbito empresarial.** Madrid: Editorial Pirámide.
- *Godet, Michel* (1991). **Prospectiva y planificación estratégica.** Barcelona: SG Editores.
- *GRUPO i* (2007). **El Mercado de la Vivienda Vacacional en España.** Madrid: GRUPO i.
- *IMPACTUR* (2006). **Estudio de impacto económico del turismo de Andalucía 2005.** Sevilla: IMPACTUR Andalucía.
- *Instituto de Estadística de Andalucía (IEA)* (2006). **Municipios Andaluces, Datos Básicos 2006.** Sevilla: Instituto de Estadística de Andalucía, Consejería de Economía y Hacienda
- *Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía (IESA)* (2006). **Estudio de la percepción social del turismo en Andalucía.** Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2007,a). Datos estadísticos recogidos en **Balance del año turístico de Andalucía 2006,** pendiente de publicación. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2007,b). **Plan General de Turismo Sostenible 2008-2011.** Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2006,a). **Plan General de Turismo Sostenible 2007-2010.** Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2006,b). **La demanda del turismo de golf en Andalucía 2005.** Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2006,c). **Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006-2008.** Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2005,a). **Plan Director de Marketing Turístico de Andalucía 2006-2008.** Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2005,b). **Encuesta sobre la Situación Tecnológica de la Oferta Turística Andaluza (ESTOTA).** Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.



- *Junta de Andalucía* (2004,a). **La demanda de turismo sol y playa en Andalucía 2004**. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2004,b). **La demanda de turismo flamenco en Andalucía 2004**. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2003,a). **La demanda de turismo cultural en Andalucía 2003**. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Junta de Andalucía* (2003,b). **La demanda de turismo rural en Andalucía 2003**. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- *Ministerio de Cultura* (2006). **Anuario de estadísticas culturales 2006**. Madrid: Ministerio de Cultura.
- *Ministerio de Medio Ambiente* (2006). **Libro Verde de Medio Ambiente Urbano**. Madrid: Ministerio de Medio Ambiente.
- *Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE)* (2006,a). **Cambios de ocupación de suelo en España. Implicaciones para la sostenibilidad**. Madrid: OSE.
- *Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE)* (2006,b). **Informe de Sostenibilidad en España 2006**. Madrid: OSE.
- *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI)* (2006). **Conectividad, Convergencia, Seguridad e Integración: Un marco para la evolución de las TIC**. Madrid: OPTI.
- *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI)* (2005). **Estudio de Prospectiva del Sector Turismo. Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas**. Madrid: OPTI.
- *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI)* (2002). **Energía. Tendencias tecnológicas a medio y largo plazo**. Madrid: OPTI.
- *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI)* (2002). **Medio Ambiente. Tendencias tecnológicas a medio y largo plazo**. Madrid: OPTI.
- *Stern, Nicholas* (2006). **Stern Review on the Economics of Climate Change**. HM Treasury, United Kingdom Government. www.hm-treasury.gov.uk
- *The Worldwatch Institute* (2006). **La situación del mundo 2006**. Barcelona: Icaria Editorial.
- *TURESPAÑA* (2006). **Estudio del Turismo de Negocios en España 2006**. Madrid: TURESPAÑA.
- *TURESPAÑA* (2005). **Estudio de la Oferta del Mercado de Reuniones de 2004**. Madrid: TURESPAÑA.



Andalucía