



**PLAN
ESTRATÉGICO
DE
TURISMO**

DE LA COMUNITAT VALENCIANA

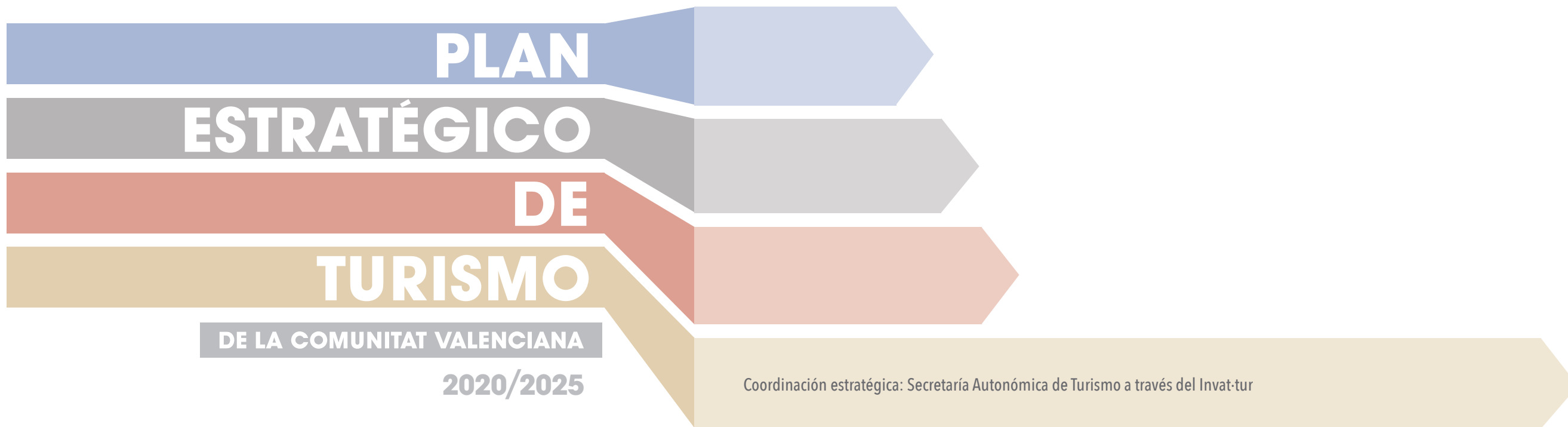
2020/2025



GENERALITAT
VALENCIANA



TURISME
COMUNITAT VALENCIANA



Índice

1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana	04	3. P3 Agilidad administrativa	48
a. Los retos del turismo del siglo XXI	06	4. P4 Vigilancia del intrusismo	48
b. De Europa a la Comunitat Valenciana: las recomendaciones	11	5. P5 Aceleración y emprendimiento empresarial	49
2. La metodología	14	6. P6 Sistema integral de excelencia turística	50
3. Las bases sobre las que se asienta el plan	17	7. P7 Formación especializada	50
4. La visión y los pilares	22	8. P8 Calidad laboral	51
5. Los objetivos estratégicos	25	9. P9 Smart data office	52
6. Las líneas estratégicas y programas	31	10. P10 Estadístiques de turisme	53
1. LE 1 Gobernanza del turismo	33	11. P11 Investigación a favor del conocimiento turístico	53
1. P1 Coordinación administrativa	35	12. P12 Transferencia del <i>know-how</i>	54
2. P2 Cooperación corresponsable público-privada	35	13. P13 Transformación digital del sector turístico valenciano	55
3. P3 Código Ético del turismo valenciano	36	4. LE 4 Marketing turístico	56
4. P4 Gobierno abierto	37	1. P1 Gestión de las marcas y posicionamiento global	58
5. P5 Planificación y gestión compartida	37	2. P2 Impulso a la segmentación de mercados	58
2. LE 2 Vertebración del territorio y los destinos	38	3. P3 Creación y promoción de producto desestacionalizador: CreaTurisme	59
1. P1 Red de playas y espacios naturales inteligentes	40	4. P4 Publicidad omnicanal	60
2. P2 Planes de dinamización y gobernanza turística	40	5. P5 Relaciones con intermediarios, medios e <i>influencers</i>	60
3. P3 Consolidación turística del espacio rural e interior	41	6. P6 Relaciones con el cliente final	61
4. P4 Adaptación al cambio climático	41	7. P7 Comunicación institucional	62
5. P5 Destinos turísticos inteligentes	42	8. P8 Sistema de gestión integral del destino	63
6. P6 Transición hacia una economía circular del turismo valenciano	43	9. P9 Red Tourist Info	63
3. LE 3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento	44	5. LE 5 Seguridad y resiliencia turística	65
1. P1 Apoyo al nuevo modelo turístico	47	1. P1 Plan Comunitat Valenciana destino seguro	66
2. P2 Actualización y armonización de la normativa turística	47	2. P2 Gestión de crisis	66
		7. Marco de implementación y seguimiento del plan	68
		8. Referencias bibliográficas	73

1

Tomando el testigo del Libro Blanco
para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana



1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

Concebido como un documento analítico de diagnóstico de la situación turística de la Comunitat Valenciana, el Libro Blanco para una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana (en adelante Libro Blanco), expone la importancia de alcanzar una política turística desde el consenso entre la diversidad de agentes. Con este fin, asienta su base en la generación de alianzas con todo tipo de entidades, tras las cuales se encuentran las personas que aportarán valor a esta nueva estrategia.

En este diagnóstico converge la experiencia de profesionales especializados en turismo, con una amplia participación del ámbito público y privado, en la búsqueda de un proceso plenamente participativo e integrador.

Este ejercicio de implicarse y compartir, esencial para una comprensión realista, transversal y transparente del ecosistema turístico, se materializó en el desarrollo de entrevistas, encuestas y grupos de trabajo con administraciones públicas (locales, mancomunidades, provinciales y regionales), empresariado (alojamiento, agencias de viajes y turismo activo), organizaciones internacionales (turoperadores y líneas aéreas) y asociaciones turísticas (cuadro I).

Sus preocupaciones, los intereses que defienden y los retos a los que deben enfrentarse quedaron recogidos en los capítulos 10 y 11 del Libro Blanco. Las propuestas de mejora en el 12¹. Es a partir de aquí de donde nace este plan estratégico.

¹ [Libro Blanco para una Nueva Estrategia Turística de la Comunitat Valenciana](#)

Cuadro I. Agentes participantes en el diagnóstico del Libro Blanco

AGENTE	TÉCNICA
Agentes locales	10 grupos de trabajo <i>(focus group)</i>
Municipios turísticos	Encuesta online
Operadores turísticos y transporte internacional	Entrevista
Empresas valencianas	Encuesta online
Responsables de asociaciones turísticas	Entrevista en profundidad

1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

1.a. Los retos del turismo en el siglo XXI

Todo reto puede asumirse como una amenaza o como una oportunidad para el cambio. Así es considerado por la Unión Europea en su análisis para identificar las claves presentes y los desafíos futuros de la industria turística².

 **Ver Gráfico I**

La evolución del análisis del ámbito europeo al regional, tomando como base el diagnóstico del Libro Blanco junto con otros documentos, presenta grandes similitudes, si bien para el caso valenciano el detalle de los retos es mucho más preciso.

 **Ver Cuadro II**

El diagnóstico pone de manifiesto la importancia global de la actividad turística y la posición que la Comunitat Valenciana ocupa en el mercado nacional e internacional. También expone las debilidades estructurales que no pueden obviarse en el desarrollo de una estrategia turística de futuro: la polarización territorial y temporal de la actividad turística en determinados tramos del litoral y en periodo estival; la asociación del desarrollo turístico valenciano con el urbanismo masivo; una imagen turística poco diferenciada; el bajo nivel de gasto en destino de la demanda; la dependencia del mercado británico; y una estructura empresarial excesivamente atomizada.

² [Results of the public consultation "European tourism of the future"](#)

Gráfico I. Desafíos del turismo en la Unión Europea

DESAFÍOS DEL TURISMO EN LA UNIÓN EUROPEA	
CATEGORÍAS	RETO
 Mercados y competencia	La demanda de nuevos productos La competencia de destinos de fuera de la UE La competencia de destinos de la UE La demanda de experiencias personalizadas
 Competitividad económica	La estacionalidad El peso regulatorio y administrativo de los negocios La fiscalidad vinculada al turismo La dificultad de encontrar y retener personal cualificado
 Seguridad y garantía	Las amenazas sobre el medio ambiente Los efectos del cambio climático Las amenazas sobre la sociedad y su cultura Las amenazas sobre la seguridad Las amenazas sobre la garantía (derechos)
 Tecnología	El desarrollo tecnológico y transformación digital

Fuente: Results of the public consultation "European tourism of the future" (EU, 2014)

1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

Cuadro II. Retos del turismo valenciano

SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO	1. Los espacios turísticos	1.a. Del cambio en el confort climático 1.b. De la evolución de las precipitaciones 1.c. Del incremento de efectos atmosféricos extremos 1.d. De la subida del nivel del mar en la franja costera 1.e. De la gestión de los recursos básicos (agua, energía, territorio)
	2. La economía circular como cambio de paradigma	2.a. Del concepto <i>Reduce, Reuse, Recycle</i> (modelo lineal) al <i>Regenerate, Share, Optimise, Loop, Virtualise, Exchange</i> (modelo circular) 2.b. De la normativa europea hacia la reducción de residuos 2.c. De la presión social ante el reciclaje de residuos
SOBRE LA MATERIA PRIMA DEL TURISMO Y SU CORRECTA ADAPTACIÓN AL MERCADO	3. El valor de los espacios y recursos territoriales	3.a. De la concienciación y sensibilización medioambiental 3.b. Del interés por la cultura (inmaterial) 3.c. Del respeto cultural a la identidad local 3.d. De la adecuación integral de los recursos al uso turístico 3.e. De la vertebración en el territorio de la actividad turística 3.f. De la comercialización adecuada del patrimonio
	4. La adecuación de los productos turísticos	4.a. De su diversificación para combatir la estacionalidad 4.b. De su segmentación (qué intereses cubrir) 4.c. De su pertinencia como producto diferenciado (qué posición) 4.d. De su apoyo a la comercialización (qué canales online) 4.e. De su comunicación selectiva (para quién) 4.f. De su coordinación y cooperación entre agentes



1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

Cuadro II. Retos del turismo valenciano

SOBRE LOS MERCADOS Y LA COMPETITIVIDAD	5. Los nuevos destinos turísticos emergentes	5.a. De su capacidad para cometer menos errores 5.b. De su mejor adaptación a la planificación del turismo
	6. La estrategia de los destinos cercanos y competidores	6.a. Mejor diversidad de productos 6.b. Mejor diferenciación vía calidad (no precio) 6.c. Mejor dotación de atributos a la marca Comunitat Valenciana 6.d. Mejor colaboración entre agentes privados (clústers)
	7. Los cambios en la demanda	7.a. De la multiplicidad de los motivos de viaje 7.b. Del querer ver al querer hacer 7.c. De la diversidad de nichos 7.d. Del envejecimiento de la población 7.e. De los millenials y su modo de viajar
	8. La competitividad del modelo turístico	8.a. De la formación como camino hacia la profesionalización 8.b. De la innovación como camino hacia la eficiencia (revPAR) 8.c. De la evaluación como camino hacia la medición de resultados 8.d. De la calidad como camino hacia la excelencia
	9. La desestacionalización de la oferta turística regional	9.a. De la concentración temporal 9.b. De la temporalidad del mercado laboral 9.c. De la imagen como destino turístico

Continúa en página siguiente ▼



1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

Cuadro II. Retos del turismo valenciano

SOBRE LAS TECNOLOGÍAS Y SUS EFECTOS EN LA DEMANDA, LAS EMPRESAS Y LOS DESTINOS	10. La transformación digital de la actividad turística	10.a. De las empresas tradicionales y su brecha digital 10.b. De las empresas digitales y su rápida expansión 10.c. De la demanda hacia servicios <i>off the beaten track</i> 10.d. De la demanda con información perfecta (conectada) 10.e. De la demanda hacia el turismo digital 10.f. De las empresas hacia los cambios tecnológicos 10.g. De las empresas hacia la comercialización online 10.h. De las empresas digitales y el uso de sus datos abiertos 10.i. De las administraciones hacia la distribución de información 10.j. De las administraciones hacia el <i>open</i> y el <i>big data</i>
	11. La economía digital y la liberalización de servicios	11.a. De la aparición de nuevos servicios 11.b. Del uso creciente de la demanda 11.c. Del intrusismo profesional 11.d. De la regulación de las viviendas, experiencias y transporte
SOBRE LA GOBERNANZA Y EL PAPEL DE QUIENES PARTICIPAN DEL TURISMO	12. Los agentes privados y civiles ante la política turística	12.a. De la concienciación ciudadana ante el turismo masivo 12.b. Del interés de actores y agentes turísticos hacia lo público 12.c. De los derechos de los colectivos al ocio y al descanso
	13. La coordinación vertical y horizontal entre administraciones	13.a. De la integración entre políticas verticales (turismo) 13.b. De la integración entre políticas horizontales (sectoriales) 13.c. Del asesoramiento a organismos supra-municipales



1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

Cuadro II. Retos del turismo valenciano

<p>SOBRE LA GOBERNANZA Y EL PAPEL DE QUIENES PARTICIPAN DEL TURISMO</p>	<p>14. La gobernanza como marco de consenso sobre la política turística</p>	<p>14.a. De la participación de actores en espacios oficiales 14.b. De la transparencia en el acceso a la información 14.c. De la eficiencia en la inversión de propuestas 14.d. De la apertura de nuevos modelos de gestión administrativa 14.e. De la cohesión con otras actividades sectoriales</p>
---	---	--

Fuente: Turisme Comunitat Valenciana

Así pues, no solo hay que hacer frente a los retos sino también a los puntos críticos de la estructura turística de la Comunitat Valenciana. Y afrontar esta diversidad de desafíos resulta del todo necesario. Sin embargo, sería ineficiente hacerlo sin considerar preferencias. Si bien todos los puntos presentados en el cuadro II son elementos clave para el desarrollo de este plan, se ha considerado oportuno priorizarlos para, con ello, estructurar la base de la nueva estrategia.

En cuanto al análisis de los retos, cabe destacar los tres primeros: en primer lugar aparece “la adecuación de los productos turísticos”, lo que reafirma la necesidad actual de los destinos turísticos de diversificar y diferenciar su cartera de experiencias, quedando, además, alineado con la estrategia europea sobre la promoción de proyectos turísticos temáticos. La Comunitat Valenciana cuenta con una amplia cartera de productos turísticos, pero es necesario que hoy en día estén mejor estructurados, sean más innovadores, caracterizados por su arraigo al territorio y, sobre todo, más disponibles para la demanda.



1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

En segundo lugar se sitúa el reto relacionado con “el valor de los espacios y recursos territoriales”, que comparte con el anterior el enfoque de que solo desde el uso adecuado de lo que verdaderamente diferencia a los territorios, su patrimonio natural y cultural, es desde donde debe asentarse la diferenciación. Es el único modo de afianzar una ventaja competitiva que imposibilite la imitación de los productos turísticos.

Y en tercer lugar, aparece el reto de “la transformación digital de la actividad turística” en toda su extensión: en las empresas y su modo de comercialización, en la administración pública y su modo de gestión de destinos, en los destinos y su modo de conectar con el visitante, en su perfil y cómo interactúa con unos y otros.

En un mundo conectado, la infinidad de datos provenientes de las interacciones entre personas, instituciones, y entre ambas, debe servir para tomar las mejores decisiones sobre cómo, dónde, cuándo y para quién actuar. E igualmente relevante se presenta el convertir los datos en información para establecer objetivos reales y asumibles, así como estrategias adecuadas y ajustadas.

Así pues, se constata el hecho de que sin productos turísticos bien organizados y diferenciados, los destinos difícilmente se posicionarán en la mente de quienes desean viajar, si bien cabe matizar que un destino es mucho más que la suma de los productos turísticos. Dicho de otro modo: el producto turístico es la materialización del esfuerzo de quienes actúan en la actividad turística, directa e indirectamente, para que quienes visitan la Comunitat Valenciana puedan vivir una experiencia acorde a sus intereses. Y conseguirlo implica definir objetivos, ejes y programas de cuyo éxito dependerá una adecuada gestión de los datos disponibles. Y es aquí, también, donde debe promoverse la excelencia.

1.b. De Europa a la Comunitat Valenciana: las recomendaciones

Los retos expuestos anteriormente requieren de una respuesta proactiva nada sencilla, pues, existen dinámicas que se retroalimentan, otras que se contrarrestan y otras no dependientes directamente de los destinos ni de sus agentes, configurando así un escenario turístico complejo y de difícil interpretación.

En 2016 la Comisión Europea, con el ánimo de mejorar la cooperación regional entre los estados miembros, elaboró una serie de recomendaciones sobre turismo.

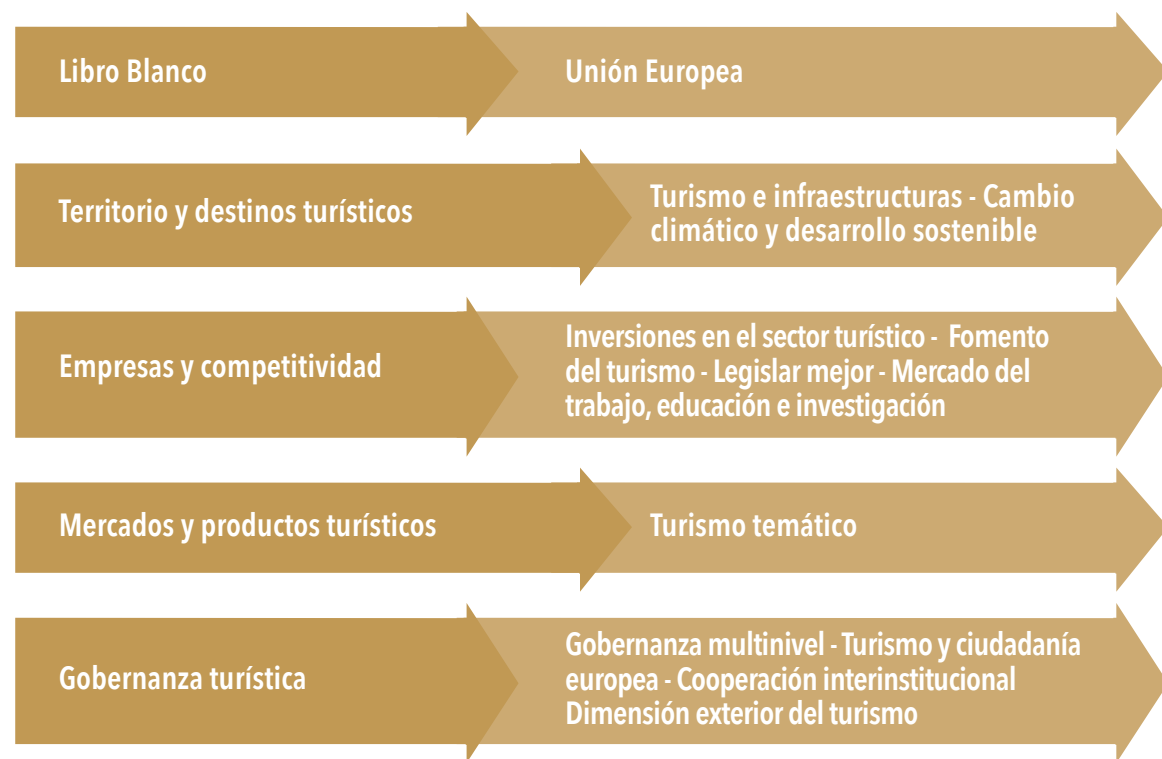
Distribuidas en once bloques temáticos, la Comisión encomienda a las regiones, entre otras, acelerar la digitalización del sector, adoptar medidas para garantizar flujos de visitantes durante todo el año, mejorar la capacitación y empleabilidad de los profesionales, crear foros de expertos que difundan las buenas prácticas, respetar el marco legislador europeo, promover proyectos de turismo hacia la especialización inteligente, adoptar los Objetivos del Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) y fomentar la formación turística teórica y práctica en todos los niveles educativos.

 [Ver Gráfico II](#)



1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

Gráfico II. Comparativa de las recomendaciones de la UE y el LBTCV



Elaboración propia a partir de UE (2017) y LBTCV (2016)

Parte de estas recomendaciones, también aparecen en el Libro Blanco, que presenta cuatro líneas de actuación genéricas. En primer lugar, "territorio y destinos turísticos", donde se expone la necesaria confluencia de las intervenciones sobre el territorio desde una perspectiva turística, considerando el papel residual que el turismo posee sobre las competencias en esa materia. Además, es un ámbito donde convergen otras muchas políticas con incidencia en el turismo (urbanismo, infraestructuras, desarrollo rural, etc.)

En segundo lugar, "empresas y competitividad", cuyas propuestas se interrelacionan con la necesidad de mayor soporte a la competitividad (mediante ayudas a la comercialización, nuevas tecnologías, gestión de la calidad y medioambiente), si bien se considera positivo promover la cooperación empresarial mediante el asociacionismo, los entes de desarrollo de producto y los de impulso a la innovación.

En tercer lugar, "mercados y productos turísticos" incide en la estructuración de los productos turísticos según demanda, por lo que tan importante resulta determinar qué productos son prioritarios (aquellos en los que mayor ventaja competitiva pueda adquirirse) como qué mercados representan las mejores oportunidades.



1. Tomando el testigo del Libro Blanco para la nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana

Finalmente, y como base de las tres anteriores, el Libro Blanco presenta la línea "gobernanza turística" como la aglutinante de la política turística: la coordinación y cooperación interinstitucional, la dinamización turística, el nuevo modelo económico y el conocimiento e información al servicio de la actividad turística.

Tanto unas como otras conforman, sin duda, un conjunto de medidas realistas, extraídas del análisis y las aportaciones de quienes participaron en las acciones promovidas para la redacción del documento de diagnóstico. Estas líneas presentadas son las que se toman como base para la propuesta estratégica del plan que se presenta a continuación.

Gráfico III. Ejes estratégicos del Libro Blanco



2

La metodología



2. La metodología

El Libro Blanco, aprobado por el Consejo Valenciano del Turismo en 2017, realiza un diagnóstico amplio y conciso de la actividad turística en la Comunitat Valenciana. Con este propósito llevó a cabo un amplísimo despliegue metodológico implicando gran variedad de técnicas y a un importante número de actores.

Para la redacción del presente Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2020-2025 se han tomado como referencia, además del Libro Blanco, otras fuentes de ámbitos territoriales diversos, con el objeto de revisarlas, contrastarlas y extraer información que aporte valor a este plan y se ha llevado a cabo una fase de participación a través de presentaciones y cuestionario de valoración, al objeto de contar con las aportaciones del sector, de los agentes sociales y de la ciudadanía en general, para así dibujar una hoja de ruta que refleje una visión conjunta.

1. Fuentes secundarias

- a. Inicialmente se ha tomado de referencia el Libro Blanco, por ser el que recoge el diagnóstico de la actividad turística, precedente de este plan.
- b. Junto con él, se ha incorporado otros documentos de ámbito mundial y europeo, con el ánimo de abarcar un espectro lo más amplio y diverso posible de la realidad turística.
- c. Se ha analizado con detalle la documentación regional (estudios, informes, actas, planes) generados y facilitados por Turisme Comunitat Valenciana.
- d. Se han revisado planes de turismo regionales e internacionales para identificar buenas prácticas en la gestión turística.

2. Fuentes primarias

- a. Se han realizado entrevistas al personal responsable de las direcciones y áreas de Turisme Comunitat Valenciana.
- b. Se han llevado a cabo mesas de trabajo para analizar, discutir y priorizar retos, programas y productos.
- c. Se han organizado presentaciones de las bases del presente plan con los principales agentes sectoriales y sociales y con los destinos turísticos.
- d. Se ha abierto la participación a través de un formulario online.

Ver Gráfico IV



2. La metodología

Gráfico IV. Metodología aplicada en el Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana



3

Las bases sobre las que se asienta el plan



3. Las bases sobre las que se asienta el plan

La Comisión Europea pide a los Estados miembros que apuesten por la sostenibilidad como uno de los principales criterios en la gestión de los destinos y productos turísticos. También en el ámbito regional la Estrategia Territorial de la Comunitat Valenciana incide en esa cuestión, recomendando mejorar la eficiencia en el uso de los recursos para la actividad turística. Y es que las sociedades son cada día más sensibles hacia los efectos que el turismo genera, lo que debe hacer conscientes a quienes participan en ella de la necesidad de un mayor compromiso común en su implementación.

Garantizar la sostenibilidad en el turismo supone asumir que los recursos están adecuadamente valorados y adaptados para proporcionar una mejor diferenciación frente a la competencia; que las infraestructuras están planificadas con el propósito de garantizar la accesibilidad universal; que se potencia el fomento de lo autóctono con un alto nivel de profesionalidad; que la innovación es la apuesta constante para la renovación de los modelos de negocio, que la tecnología impulsa mejor el conocimiento; que en los procesos de decisión cabe incluir a todas las voces; que la coordinación administrativa maximiza la eficiencia de los recursos humanos y económicos; que se preserva el territorio ante cualquier actuación; que el respeto hacia las costumbres locales debe estar garantizado; que el reparto de beneficios se legitima por su equidad; que el dialogo entre actores impulsa las buenas prácticas; que la hospitalidad en la sociedad de acogida enamora a quienes se desplazan hasta la Comunitat Valenciana.

Todas estas cuestiones son objetivos que este plan estratégico recoge como apuesta hacia la meta de la sostenibilidad del turismo en la Comunitat Valenciana, asumiendo que solo será posible alcanzarla desde el cambio en los valores de quienes participan de la gestión del turismo.

Gráfico V. Los 10 principios del Código Ético Mundial para el Turismo



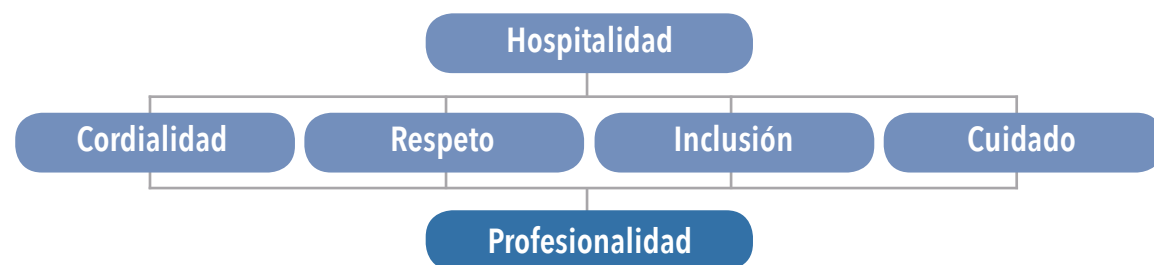
Fuente: OMT (1999)

3. Las bases sobre las que se asienta el plan

La Generalitat inició esta apuesta por la sostenibilidad en 2015 cuando se afilió, a través de la Agència Valenciana del Turisme (en la actualidad Turisme Comunitat Valenciana), a la Organización Mundial del Turismo (en adelante OMT). A través de esta acción se asumen los principios y valores que inspiran el Código Ético Mundial para el Turismo, aprobado en 1999 por la Asamblea General de la OMT y en 2001 refrendado por la Asamblea General de Naciones Unidas, y que se presenta como la hoja de ruta para el desarrollo turístico sostenible.

De este modo, se afianza el primer paso hacia la construcción de una voluntad común, avalada por la adhesión de agentes públicos, privados y civiles desde los distintos niveles competenciales del turismo. Porque hacer las cosas bien es el único camino posible para generar confianza en la forma de entender y practicar la sostenibilidad.

Gráfico VI. Los valores del Código Ético del Turismo Valenciano



Y para que sea posible, la estrategia turística se asienta en los valores de la cordialidad, el respeto mutuo, la inclusión, el cuidado y la profesionalidad, valores todos ellos recogidos en el Código Ético del Turismo Valenciano (en adelante Código Ético), de forma que las decisiones y conductas de quienes conforman la base sobre la que se sustenta el turismo (público, privado, civil) queden transformadas en buenas prácticas, pues la sostenibilidad solo puede alcanzarse desde una visión participada.

Además, que el turismo esté asentado en la ética supone generar una ventaja competitiva sobre valores intangibles, afianzando al mismo tiempo la diferenciación frente a la competencia. Así pues, tanto las administraciones públicas (regional, provincial y local) como el empresariado deben hacer un esfuerzo para que sus elecciones y comportamientos queden el marco del turismo sostenible, y por ello se les invita a adherirse al Código Ético¹. Suscribir este compromiso significa inspirar y promover políticas donde el crecimiento económico sea compatible con el desarrollo cultural, ambiental y laboral de la sociedad receptora, la valenciana.

Y más aún. Todas las propuestas de este plan están alineadas con los ODS marcados por Naciones Unidas para el 2030² y, por lo tanto, garantizan que la cultura, como parte de la experiencia del viaje, habrá sido adecuadamente puesta a disposición sin estandarizarla ni empobrecerla; que se respetarán las particularidades de quienes viajan a través de una formación a los recursos humanos en diversidad cultural y derechos humanos; que se luchará desde todos los estamentos contra el intrusismo y las malas



3. Las bases sobre las que se asienta el plan

praxis; que se pensará en los grupos de población más vulnerables y en su integración para que puedan beneficiarse de la actividad turística; que se compatibilizará la actividad turística con el derecho de residencia, descanso y tranquilidad; que se planificará y ordenará el turismo pensando siempre en el desarrollo sostenible como única vía de éxito, destinando para ello recursos humanos y económicos que garanticen tal fina-

lidad; que se fomentará un entorno laboral óptimo, tolerante, igualitario e inclusivo que permita beneficiar preferentemente a la población local; que se promoverá la aplicación de buenas prácticas; y que se facilitará a la demanda una información objetiva y veraz para que preserven el entorno, respeten las tradiciones y valoren el consumo de productos de proximidad.

Gráfico VII. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas



3. Las bases sobre las que se asienta el plan

La Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana recoge los preceptos anteriores, siendo una norma innovadora que vela por la sostenibilidad para superar la idea de sector turístico y fortalecer la de economía turística. Una norma basada en la inteligencia, en los sistemas de conocimiento y gestión, la hospitalidad, el Código Ético, las consecuencias del cambio climático, los nuevos modelos empresariales, la valorización del territorio y del paisaje, la relevancia de la cultura, las señas de identidad y la tradición local, la cooperación y participación de los agentes locales (gobernanza), las TIC y las redes sociales.

En definitiva, la Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana propone un cambio del modelo de gestión que permita, definitivamente, la integración de quienes viajan con la población, la cultura y el medio ambiente local.



4

La visión y los pilares



4. La visión y los pilares

En cualquier estrategia resulta imprescindible recoger las aspiraciones básicas que se pretenden conseguir en el largo plazo. La visión representa, justamente, ese propósito: expresar qué modelo de desarrollo futuro se desea alcanzar. Por ello, la visión debe ser una expresión realista, siempre dependiente de las posibilidades presentes y futuras, y también emocional, que permita inspirar e incentivar a actuar en la dirección marcada.

Para Turisme Comunitat Valenciana esa visión, esa proyección hacia el futuro se basa en ser un destino turístico auténtico, seguro, elegido por su carácter hospitalario, su estilo de vida mediterráneo y su valores éticos; gestionado de manera colaborativa y corresponsable, y orientado hacia su transformación en territorio inteligente (inclusivo, innovador y sostenible) y hacia la mejora continua que garantice su competitividad.

Alcanzar este escenario supone asentar la estrategia turística en seis pilares, que servirán de hilo conductor para el desarrollo de las líneas y los programas de este plan. Estos pilares son: sostenibilidad, hospitalidad, vertebración territorial, capital humano, responsabilidad y seguridad.

 **Ver Cuadro III**

La sostenibilidad, en el sentido más amplio y común de su significado, busca esa capacidad de las sociedades para adaptarse a los cambios que, indefectiblemente, trae el desarrollo humano. Pero sin hipotecar el futuro de otras personas. Un objetivo que pasa por construir un modelo turístico más resiliente, capaz de adaptarse con éxito a situaciones adversas. Cuanto más resiliente sean las estructuras de la actividad turística (es decir, las personas e instituciones que la conforman), mayor será su capacidad de reacción para afrontar tales cambios, y estos serán menores si su entorno de desarrollo es más sostenible.

Cuadro III. Los pilares del Plan Estratégico

ART. 5 DE LA LEY 15/2018	PLAN ESTRATÉGICO
12 Compromisos	6 Pilares
1. Sostenibilidad	1. Sostenibilidad (1,10)
2. Hospitalidad	2. Hospitalidad (2, 3, 10, 11, 12)
3. Seguridad y Garantía	
4. Vertebración territorial	3. Vertebración territorial (4)
5. Competitividad	4. Capital Humano (6)
6. Calidad de Servicio	
7. Agilidad	5. Responsabilidad (7, 8, 9)
8. Transparencia	
9. Participación y Corresponsabilidad	
10. Respeto a los derechos de visitantes y residentes	6. Seguridad (3, 5, 9)
11. Turismo accesible e inclusivo	
12. Igualdad	



4. La visión y los pilares

La hospitalidad, como marco ético de referencia, busca empatizar con los visitantes desde el respeto a su idioma, hábitos, tradiciones, libertad de conciencia y creencias, en convivencia con la comunidad receptora.

“La Comunitat Valenciana ha de ser un destino turístico auténtico, seguro, resiliente, elegido por su carácter hospitalario, su estilo de vida mediterráneo y sus valores éticos; gestionado de manera colaborativa y corresponsable, y orientado hacia su transformación en territorio inteligente (inclusivo, innovador y sostenible) y hacia la mejora continua que garantice su competitividad presente y futura.”

La vertebración territorial, para hacer del turismo una actividad cohesionada, desde el equilibrio y la puesta en valor de las características particulares de cada espacio y, de manera especial, de aquellos territorios donde la activación de los recursos ligados a la planificación pueda suponer una oportunidad de desarrollo sostenible, cultural, social y económico. Una articulación capaz de conectar y mostrar el territorio valenciano como un todo donde vivir experiencias asociadas a la idiosincrasia particular de cada rincón de esta región.

El capital humano, verdadero factor clave de competitividad, por ser en cualquiera de las profesiones que se desarrollan en la actividad turística la cara, la voz y la imagen de toda la Comunitat Valenciana.

Representar el enlace directo con quienes se desplazan hasta el territorio valenciano implica disponer de una formación adecuada, que garantice una gestión eficiente del trabajo para que revierta positivamente en la actividad turística en su conjunto. Solo así se transmite hacia el exterior un claro mensaje de profesionalidad, rigor, excelencia y hospitalidad.

La responsabilidad, porque hay que asumir que todas y todos tienen un papel en el turismo, y que las decisiones, individuales y conjuntas, tendrán siempre un efecto sobre otras personas, territorios, culturas. Si el turismo es un conglomerado de agentes, compartir la responsabilidad de la toma de decisiones puede ser un paso decisivo hacia el logro de ese fin común: la sostenibilidad del turismo.

La seguridad, factor determinante para la competitividad de los destinos turísticos. Asociada no sólo a un conjunto de medidas económicas, políticas y sociales que aseguren un marco para el desarrollo y disfrute de la actividad turística, sino también a aspectos relacionados con los principales retos globales que afronta el desarrollo económico y social en la actualidad: la convivencia ciudadana, la emergencia climática y las garantías sanitarias.



5

Los objetivos estratégicos



5. Los objetivos estratégicos

Difícilmente puede ponerse en duda que solo desde el enfoque sostenible la actividad humana tiene y tendrá cabida en cualquier territorio o sociedad. Admitirlo supone dar un paso hacia adelante en la constitución de una estrategia transformadora, que se centre específicamente en las personas, y cuyos objetivos puedan ser consensuados y compartidos.

Así es como los ODS, herederos de los Objetivos del Desarrollo del Milenio, afrontan los próximos años (2030). Y el turismo, presente de forma directa en los objetivos 8, 12 y 14, debe contribuir positivamente a la consecución de este gran reto: acabar con la pobreza en todas sus formas y transformar vidas protegiendo el planeta.

Turisme Comunitat Valenciana considera que este es el rumbo a seguir, impulsándose el tránsito hacia un cambio de mentalidad sobre el turismo y su modelo de gestión. Por todo ello, los objetivos estratégicos de este plan, recogidos en el artículo 4 de la Ley 15/2018, quedan alineados con los ODS.

Ver Cuadro IV

Es razonable incardinar los objetivos globales a nivel mundial con los propiamente regionales, ya que si los ODS requieren una implantación lo más cercana posible a la ciudadanía y este plan se presenta como la herramienta de referencia en el territorio valenciano, se asegura que la planificación local también tomará en consideración tales preceptos para hacerlos suyos.

Estos objetivos, marcados en la normativa regional, se desagregan para cada uno de los programas del presente plan estratégico, con el fin de guiar con mayor precisión las actuaciones a implementar.



5. Los objetivos estratégicos

Cuadro IV. Relación entre los objetivos estratégicos de la política turística y los ODS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ART. 4º LEY 15/2018)	ODS 2030
1. Mejorar, diversificar y potenciar la oferta turística de la CV	13. Adoptar medidas urgentes para paliar el cambio climático y sus efectos 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de manera sostenible, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad
2. Incrementar la calidad, rentabilidad económica y competitividad de la oferta	6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos
3. Acondicionar el territorio turístico y el paisaje en el que se ejerce la actividad	9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Continúa en página siguiente ▼



5. Los objetivos estratégicos

Cuadro IV. Relación entre los objetivos estratégicos de la política turística y los ODS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ART. 4º LEY 15/2018)	ODS 2030
4. Adecuar el producto a las necesidades de la demanda 5. Promover la sostenibilidad social, ambiental y el desarrollo local mediante la diversificación y la desestacionalización	12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
6. Procurar el bienestar de residentes y usuarios de servicios turísticos	16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas 10. Reducir la desigualdad
7. Garantizar el derecho de las personas con discapacidad a un turismo accesible e inteligente	3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades
8. Fomentar la colaboración y la cooperación con los agentes sociales a través de su participación	17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible
9. Consolidar y mejorar el empleo en el sector turístico	8. Promover el crecimiento económico continuado, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
10. Incidir en la formación y el fomento de la investigación e innovación turística	4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje continuo para todos



5. Los objetivos estratégicos

Cuadro V. Objetivos complementarios del Plan Estratégico

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	
OC1 Caracterizar la Comunitat Valenciana como un destino atento hacia la diversidad y la concordia	OC11 Impulsar la diferenciación de la oferta turística valenciana
OC2 Aprovechar sinergias institucionales para minimizar las duplicidades y maximizar la eficiencia de las inversiones	OC12 Definir el ecosistema de distribución de la oferta turística de la Comunitat Valenciana
OC3 Asegurar una distribución equitativa de los beneficios que la actividad turística genera en la comunidad receptora	OC13 Reforzar y reequilibrar la distribución de la oferta turística a través de nuevas herramientas y canales
OC4 Establecer soportes de comunicación que enfatizen el valor del producto turístico asentado en la identidad cultural y natural del territorio	OC14 Identificar las imágenes que los mercados asocian a la Comunitat Valenciana para, con las herramientas de comunicación, redirigir o enfatizar el mensaje
OC5 Potenciar la complementariedad de los productos turísticos según temporadas y segmentos	OC15 Dotar a la oferta de nuevas herramientas que potencien su visibilidad en el mercado turístico
OC6 Impulsar políticas que garanticen el derecho de las personas con diversidad funcional a gozar de un turismo en condiciones adecuadas a sus expectativas y necesidades	OC16 Detectar y transferir al ámbito de la gestión turística territorial las principales tendencias y herramientas relacionadas con la gestión de la innovación, la accesibilidad, la sostenibilidad y los sistemas de información
OC7 Fomentar la colaboración supramunicipal y el aprovechamiento de las sinergias entre entes públicos, privados y civiles	OC17 Difundir el papel vertebrador del turismo en el territorio valenciano
OC8 Alinear las políticas públicas del Consell con la política turística	OC18 Mejorar la visibilidad y la opinión de las actuaciones de Turisme Comunitat Valenciana entre los agentes turísticos
OC9 Impulsar la creación de espacios singulares en el litoral e interior a través de la reordenación de actividades y usos	OC19 Impulsar el reequilibrio territorial a través de la diversificación de la oferta turística en el interior
OC10 Posicionar, comunicar y promocionar la Comunitat Valenciana como destino mediterráneo, auténtico y singular	OC20 Adaptar el espacio costero e interior con soluciones tecnológicas y de reducción del efecto del cambio climático



5. Los objetivos estratégicos

Cuadro V. Objetivos complementarios del Plan Estratégico

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	
OC21 Crear y facilitar al mercado productos turístico experienciales de base territorial	OC32 Fomentar la investigación turística de carácter aplicado
OC22 Potenciar la generación de nuevos modelos de negocio basados en la distribución online	OC33 Trasladar a la práctica la transversalidad del conocimiento turístico en toda la cadena de valor
OC23 Mejorar los perfiles competenciales	OC34 Mejorar la competitividad de los destinos turísticos valencianos
OC24 Adecuar el plan de formación dependiente de Turisme Comunitat Valenciana a los nuevos requerimientos, cambios y tendencias	OC35 Fomentar proyectos de ámbito supramunicipal para la integración de la promoción turística, el litoral-interior, el asociacionismo y la profesionalización
OC25 Fomentar la igualdad de género en las profesiones turísticas	OC36 Desarrollar sinergias costa-interior para una distribución más equilibrada de flujos turísticos
OC26 Conocer el mercado laboral y el estado de las condiciones de trabajo de los profesionales del turismo en la Comunitat Valenciana	OC37 Ampliar la actividad turística hacia los meses no estivales por la mejora de las condiciones climáticas
OC27 Detectar tendencias y anticipar cambios para garantizar la competitividad	OC38 Incentivar por las administraciones públicas el acondicionamiento climático y abastecimiento de agua y energía renovables en empresas y destinos turísticos
OC28 Impulsar el desarrollo de tecnologías para la creación, recogida y tratamiento de datos relativos a la planificación y gestión de los destinos	OC39 Disponer de una normativa actualizada a los preceptos legales europeos y en consonancia con las bases del plan
OC29 Construir un modelo de trabajo en red que permita innovar a los destinos turísticos desde la colaboración y el intercambio de conocimiento en clave inteligente	OC40 Visibilizar el papel de la inspección turística como mecanismo de control y cumplimiento de la normativa
OC30 Convertir el territorio en un espacio innovador, accesible y generador de inteligencia turística	OC41 Estimular el carácter resiliente de empresas y destinos de la Comunitat Valenciana
OC31 Impulsar el desarrollo de acciones de transformación digital de los destinos a partir del modelo DTI CV	OC42 Posicionar la imagen de la Comunitat Valenciana como un destino seguro



Las líneas estratégicas y programas

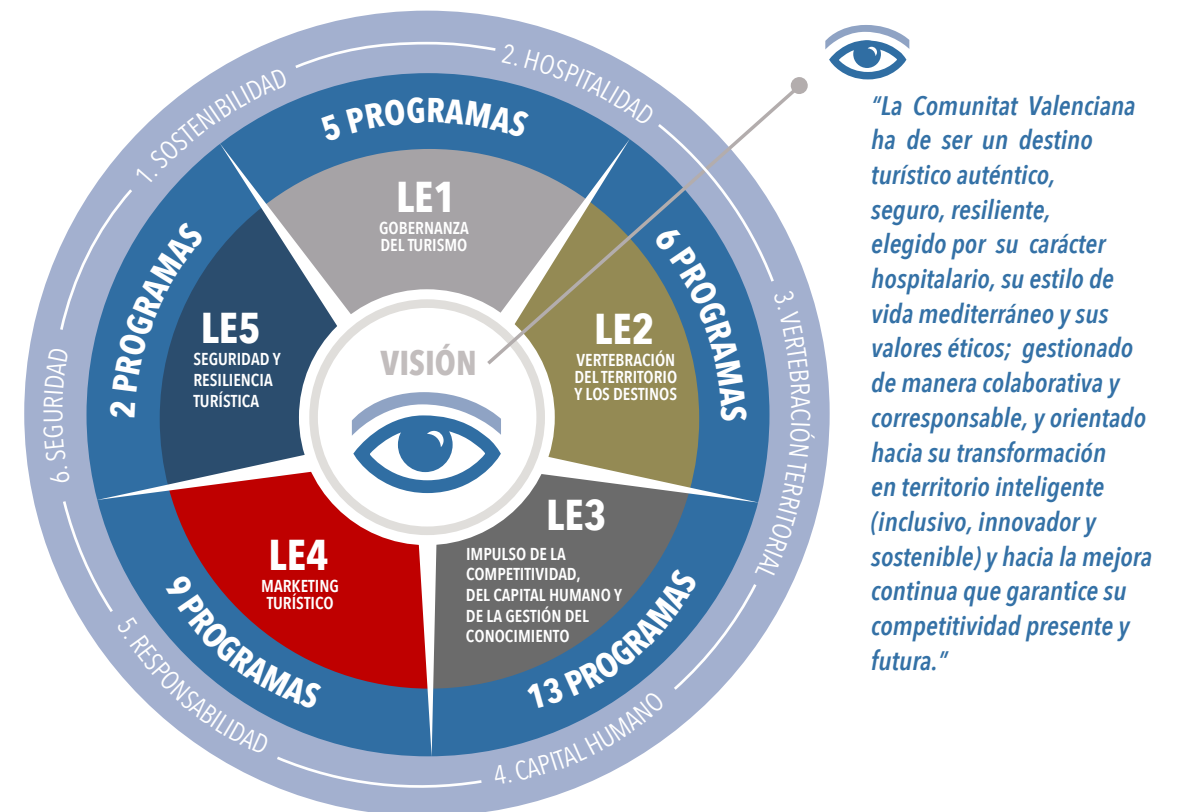


6. Las líneas estratégicas y programas

Tras la definición de los retos, visión, pilares y objetivos estratégicos y complementarios, se presenta la estructuración de este plan estratégico con un horizonte a 2025.

A continuación se describen cada una de las líneas estratégicas, justificando su relevancia y la relación con los objetivos y pilares estratégicos así como con los ODS. Al mismo tiempo, en relación con cada línea se presentan los programas asociados convenientemente argumentados, junto con los objetivos específicos y complementarios que persiguen.

Gráfico VIII. Mapa conceptual del Plan Estratégico



6. Las líneas estratégicas y programas

6.1. Línea estratégica 1 / Gobernanza del turismo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



PILARES



Si existe un ámbito donde parece adecuado aplicar la gobernanza, ese es el turismo. Así lo afirma la OMT, argumentando que es un sector de actividad donde confluyen múltiples interrelaciones entre un conjunto amplio de agentes que intervienen en la producción de bienes y servicios, objeto de consumo de quienes viajan. Aunque matiza que estas interrelaciones entrañan una realidad mucho más compleja, por la difusa naturaleza en algunas responsabilidades sobre su desarrollo, en esa extensa y complicada red de agentes que la integran.

[Ver Gráfico IX](#)

El producto turístico, creado desde el ámbito privado, se conforma a partir de bienes y servicios que pueden tener un carácter público, por lo que trabajar conjuntamente en el diseño y facilitación de experiencias resulta un objetivo primordial en la gestión de la actividad turística.

En el ámbito público, en concreto, los intereses con otras políticas públicas no son, generalmente, ni compartidos ni están alineados, por lo que la coordinación entre administraciones se presenta como una de las claves para el consenso de objetivos, estrategias, planes de acción y eficiencia en los recursos para evitar duplicidades.

La (buena) gobernanza, cuyos principios se sustentan en la apertura, la responsabilidad, la participación, la cohesión y la eficacia, debe garantizar una correlación entre cómo se planifica el turismo (sobre todo en el nivel macro) y cómo es finalmente gestionado (en el nivel micro), pues los niveles de descentralización de las competencias en turismo requieren que este sea un ejercicio esencial.

Igualmente imprescindible se presenta la cooperación en el ámbito privado, más en el caso de la Comunitat Valenciana por su elevada atomización. Promover y desarrollar un modelo turístico competitivo, capaz de ofrecer al mercado productos atractivos, acordes a las necesidades e intereses de la demanda y respetuosos con la sociedad local y su territorio, requiere de un empresariado experimentado y profesional que vea en las alianzas una oportunidad de crecimiento y mejora continua.



6. Las líneas estratégicas y programas

Gráfico IX. Agentes que intervienen en la gobernanza del turismo



Fuente: *Gobernanza para el sector turismo y su medición (OMT, 2013)*

Conviene considerar también el papel cada vez más destacado de la sociedad civil hacia una conciencia participativa, que organizada en asociaciones, fundaciones, asambleas y otro tipo de herramientas sociales, utilizan los mecanismos legales para hacer valer su opinión y derechos.

Por todo ello, una relación fluida, recíproca y continua entre lo público, lo privado y lo civil es el mejor modo de materializar la gobernanza. Cooperación, colaboración, corresponsabilidad, codecisión y cocreación se presentan, así, como las claves de esta línea estratégica considerada nuclear.

Cuadro VI. Programas de la línea estratégica 1 / Gobernanza del turismo

PROGRAMAS	
✓	LE1P1 Coordinación administrativa
✓	LE1P2 Cooperación corresponsable público-privada
✓	LE1P3 Código Ético del turismo valenciano
✓	LE1P4 Gobierno abierto
✓	LE1P5 Planificación y gestión compartida

6. Las líneas estratégicas y programas

LE1 Gobernanza del Turismo

P1 Coordinación administrativa

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE1P10) Afianzar espacios estables de diálogo y consenso para mejorar los efectos positivos de las actuaciones de las administraciones en el desarrollo de la actividad turística.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

(OC2) Aprovechar sinergias institucionales para minimizar las duplicidades y maximizar la eficiencia de las inversiones.

La [Ley 15/2018](#) pone de manifiesto el compromiso y la responsabilidad de la Generalitat en la coordinación y colaboración con diversos entes públicos con competencias en turismo para la planificación de la actividad turística. Pero, además, puesto que el turismo es una actividad transversal, desde el punto de vista normativo ciertas competencias y decisiones dependen de la adscripción a otros departamentos o entes administrativos distintos de la administración turística autonómica.

Así pues, para garantizar la consecución de los objetivos de la política turística (art 4) en aspectos como la adecuación de los recursos e infraestructuras, la eficiencia en los sistemas de comunicación, la calidad en la prestación servicios públicos básicos, etc., el fortalecimiento de los espacios y mecanismos de coordinación entre administraciones públicas es una obligación para la gestión eficiente, la optimización de los recursos, la maximización de los beneficios socioeconómicos y ambientales y la construcción de destinos turísticos inteligentes.

Con esta finalidad resulta adecuada la potenciación de la gestión de la Comisión Interdepartamental de Turismo, en materias como el medio ambiente, cultura, infraestructuras, seguridad laboral y prevención de riesgos laborales o la transformación digital en el turismo. También la vigilancia administrativa sobre actuaciones de carácter turístico se presenta como una propuesta necesaria, más cuando el turismo es fomentado en las políticas públicas de otras instituciones.

LE1 Gobernanza del Turismo

P2 Cooperación corresponsable público-privada

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE1P20) Reforzar las relaciones con los actores privados para una toma de decisiones corresponsable.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

(OC7) Fomentar la colaboración supramunicipal y el aprovechamiento de las sinergias entre entes públicos, privados y civiles.

Turisme Comunitat Valenciana ha venido siendo un claro ejemplo de colaboración entre la administración pública y el sector privado, en el avance hacia la sostenibilidad y competitividad de la actividad turística.

Por ello, Turisme Comunitat Valenciana promueve, a través del Consejo Valenciano del Turismo, la participación de los agentes en la actividad turística de la Comunitat Valenciana. Es a este órgano de consulta y

6. Las líneas estratégicas y programas

asesoramiento al que le corresponde la elaboración de estudios, trabajos e informes, y la formulación de propuestas para la mejora de la actividad.

Dentro del marco jurídico actual, se hace necesario dotarlo de herramientas y mecanismos que contribuyan a la mejor gestión y consolidación de este espacio como escenario de cooperación y coordinación público-privada eficaz, eficiente, transparente y de corresponsabilidad en la toma de decisiones, aportando conocimiento, soluciones integrales y coherentes con la realidad turística del territorio.

Otro de los ámbitos donde mejor puede materializarse la relación entre lo público y lo privado es a través de los convenios (subvenciones directas), por el apoyo a la mejora considerable de la imagen y la competitividad de la Comunitat Valenciana. Este tipo de instrumento permite articular mecanismos de coordinación con una gran diversidad de actores turísticos, hacia el objetivo común de la gobernanza del turismo.

LE1 Gobernanza del Turismo

P3 Código Ético del turismo valenciano

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE1P30) Asentar la cordialidad, la inclusión y el cuidado como valores de base para las buenas prácticas y relaciones turísticas en la Comunitat Valenciana.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

(OC1) Caracterizar a la Comunitat Valenciana como un destino atento hacia la diversidad y la concordia.

(OC6) Impulsar políticas que garanticen el derecho de las personas con diversidad funcional a gozar de un turismo en condiciones adecuadas a sus expectativas y necesidades.

El Código Ético Mundial para el Turismo, promovido por la Organización Mundial del Turismo, es el marco de referencia para el desarrollo del turismo sostenible y responsable. Puesto que la confianza en el turismo depende del comportamiento ético y responsable de las personas y organizaciones, Turisme Comunitat Valenciana se afilia a este organismo mundial, y al compromiso con los valores del respeto, la igualdad, el cuidado y la cordialidad.

Este compromiso de introducir, según proceda, el contenido del Código Ético Mundial en las correspondientes leyes, normas y prácticas profesionales, se materializó en la nueva Ley 15/2018, no quedando circunscrita a su divulgación, sino asumiendo el reto de adaptarlo a las características y realidades de la Comunitat Valenciana.

Con la aplicación del Código Ético se busca alcanzar un modelo turístico donde la hospitalidad y los valores que la sostienen sean el factor diferencial de la propuesta de valor y de reconocimiento como destino turístico.

Y para seguir avanzando en este sentido, se requiere de la instrumentalización del Comité de Ética del Turismo y cumplimiento del Código Ético del turismo valenciano, como expresión de las demandas de participación de los agentes turísticos en la efectividad y ejemplaridad de los valores y conductas esperadas.



6. Las líneas estratégicas y programas

LE1 Gobernanza del Turismo

P4 Gobierno abierto

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE1P40) Hacer del derecho a la información clara, precisa y completa una seña de identidad en la gestión pública del turismo valenciano.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

OC8 Alinear las políticas públicas del Consell con la política turística.

La Generalitat ha adquirido un compromiso hacia estrategias de Gobierno abierto, dirigiendo acciones que promueven tres áreas principales: la apertura de datos, la transparencia y la interacción y la participación con la ciudadanía. Por un lado, la apertura de la información del sector público refuerza los vínculos entre ciudadanía y gobierno, estableciendo vías de diálogo para que unos y otros participen y se enriquezcan para el desarrollo de buenas políticas públicas. Además, reduce los niveles de incertidumbre, ayudando en el proceso de toma de decisiones y, por lo tanto, aumentando la eficiencia y la efectividad de la gestión pública.

Por otro lado, permite una mejor planificación y auditoría del uso de los recursos disponibles, la colaboración entre distintas áreas y la adopción de estándares que faciliten compartir y almacenar los datos.

Igualmente, la reutilización de la información pública potencia la oferta de nuevos productos y servicios turísticos, contribuyendo a la dinamización de la actividad. Todo ello debería estar disponible en un único espacio donde la apertura de los datos permita mejorar la competitividad de la actividad turística y el avance hacia destinos turísticos más inteligentes.

LE1 Gobernanza del Turismo

P5 Planificación y gestión compartida

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE1P50) Generar entornos de conocimiento compartido para el diseño de la estrategia turística.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

OC7 Fomentar la colaboración y el aprovechamiento de las sinergias entre entes públicos, privados y civiles.

La transición hacia un nuevo modelo de gobernanza turística debe sustentarse en la premisa de la necesidad de compartir información y conocimiento. Sólo de esta forma se garantiza el diseño de directrices estratégicas que emanen del consenso de todos los agentes y el avance hacia un horizonte turístico compartido.

En esta línea, Turisme Comunitat Valenciana cuenta con diferentes estructuras que articulan la relación y la integración de los agentes, públicos y privados en el desarrollo del modelo turístico. Diferentes mecanismos que dan cabida en las decisiones estratégicas y operativas a marcas turísticas, municipios, universidades, asociaciones, instituciones, agrupaciones empresariales, expertos y representantes sindicales, entre otros. Estas estructuras configuran un punto de partida clave para el control sobre la evolución del presente plan estratégico.



6. Las líneas estratégicas y programas

No obstante, los mecanismos actuales, pensados para asegurar la participación social de forma permanente, deben mantener la filosofía para la que fueron creados pero tratando de orientar su finalidad hacia un modelo flexible que permita abordar nuevas temáticas o cuestiones de urgencia o interés puntual, evitando así la necesidad de generar nuevas estructuras.

En este contexto de consolidación del modelo de gobernanza como base de la planificación y gestión turística de la Comunitat Valenciana, conviene resaltar la necesidad de articular espacios de participación ciudadana entre las estructuras y mecanismos actuales. Pulsar la percepción de la ciudadanía ante el desarrollo turístico a través de foros de discusión o grupos de trabajo y construir nuevas referencias cualitativas que permitan profundizar en el análisis del impacto social del turismo, es también un reto que complementa la apuesta y el compromiso por la sostenibilidad en su vertiente social que asume la Comunitat Valenciana en su estrategia turística.

6.2. Línea estratégica 2 / Vertebración del territorio y los destinos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



PILARES



El territorio constituye la base del desarrollo turístico, en tanto que es recurso y soporte de la actividad turística. Y es así como lo recoge la normativa regional en materia turística: todo el territorio de la Comunitat Valenciana tiene la consideración de activo turístico en cuanto que es el elemento esencial que sostiene sus componentes de excelencia, claves de la competitividad turística a través de su puesta en valor (Libro II, Título I, Capítulo I, Artículo 21 de la Ley 15/2018).

No obstante, la administración turística autonómica está desprovista, en el plano competencial, de capacidad de decisión en aquellas materias en las que confluyen diferentes políticas con incidencia territorial

6. Las líneas estratégicas y programas

(ordenación del territorio, urbanismo, infraestructuras, desarrollo rural, medio ambiente, cultura, etc.) que comparten fines comunes con la turística (sostenibilidad, lucha contra el cambio climático, integración social, vertebración territorial, etc.).

Es decir, la administración turística solo dispone, en algunos niveles, de herramientas preceptivas y no vinculantes en estas materias.

La importancia del territorio en la configuración de los destinos turísticos bien articulados y coherentemente planificados (de recursos bien adaptados al uso o usos posibles que garanticen su preservación, de infraestructuras modernas que faciliten la conexión entre nodos, de servicios públicos que garanticen la información y la seguridad, de instalaciones pensadas para el disfrute del entorno y de construcciones acordes con el paisaje en el que se insertan), requiere que las intervenciones sobre el territorio desde una perspectiva turística deban enfocarse mediante un refuerzo de la coordinación y la cooperación administrativa. De ahí la conexión de este programa con el anterior.

Desarrollar un modelo territorial que mejore y mantenga la competitividad y aproveche las oportunidades que presenta la región valenciana y que contribuya al mismo tiempo a una mejor vertebración del turismo de la Comunitat Valenciana, es una meta a la que ya no se puede renunciar. Y hacerlo implica asumir esa responsabilidad compartida hacia la sostenibilidad.

Y qué mejor modo de afrontarlo que implementando acciones específicas que desde la administración turísti-

ca regional pueden orientarse, hacia el desarrollo de una oferta turística basada en el territorio, la creación de productos específicos basados en los atractivos propiamente valencianos, dirigidos a segmentos bien identificados y cuyas repercusiones sean visibles para los agentes de los destinos (administración local, población y empresariado). Todo ello acompañado de un sistema turístico integrado que conecte tecnología, accesibilidad, innovación y sostenibilidad.

Cuadro VII. Programas de la línea estratégica 2 / Vertebración del territorio y los destinos

PROGRAMAS	
	LE2P1 Red de playas y espacios naturales inteligentes
	LE2P2 Planes de dinamización y gobernanza turística
	LE2P3 Consolidación turística del espacio rural e interior
	LE2P4 Adaptación al cambio climático
	LE2P5 Destinos turísticos inteligentes (DTI)
	LE2P6 Transición hacia una economía circular del turismo valenciano

6. Las líneas estratégicas y programas

LE2 Vertebración del territorio y los destinos P1 Red de playas y espacios naturales inteligentes

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE2P20) Mejorar la adaptación turística de las playas para revitalizarlas como recursos inclusivos, sostenibles y disponibles durante todo el año.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC9 Impulsar la creación de espacios singulares en el litoral e interior a través de la reordenación de actividades y usos.

OC20 Adaptar el espacio costero con soluciones tecnológicas y de reducción del efecto del cambio climático.

OC30 Convertir el territorio en un espacio innovador, accesible y generador de inteligencia turística.

Las playas y espacios naturales constituyen uno de los activos territoriales más importantes de la costa valenciana, siendo bienes escasos de una importancia ambiental, económica y social excepcional, y uno de sus principales reclamos turísticos. Su tratamiento como ecosistema sensible requiere encontrar un equilibrio entre la conservación y su uso social, más aún cuando se observa una percepción cada vez más acusada de las vacaciones asociadas a dichos espacios, el desarrollo de nuevas actividades turísticas y una mayor sensibilidad a los cambios de las personas que disfrutan de estos espacio.

La red de playas y espacios naturales inteligentes, programa ya en activo, representa un paso fundamental para la diferenciación y gestión eficiente de dichos espacios de las playas de la Comunitat Valenciana, convirtiéndolos en espacios inclusivos, integradores, accesibles, sostenibles y de prestación de servicios avanzados a visitantes y residentes.

LE2 Vertebración del territorio y los destinos P2 Planes de dinamización y gobernanza turística

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE2P20) Cohesionar y dinamizar el territorio desde la protección y el respeto a identidad local y sus formas de vida, en especial en aquellos espacios donde el turismo pueda suponer una oportunidad de desarrollo sostenible.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC3 Asegurar una distribución equitativa de los beneficios que la actividad turística genera en la comunidad receptora.

OC7 Fomentar la colaboración supramunicipal y el aprovechamiento de las sinergias entre entes públicos y privados

OC19 Impulsar el reequilibrio territorial a través de la diversificación de la oferta turística en el interior.

OC21 Crear y facilitar al mercado productos turísticos experienciales de base territorial.

OC34 Mejorar la competitividad de los destinos turísticos valencianos.

Los planes de dinamización y gobernanza turística se presentan como respuesta a la diferenciación y especialización de los destinos turísticos valencianos y como estrategia para la desestacionalización de la demanda y la creación de valor añadido. A través de la revalorización de recursos locales infrautilizados, especialmente en municipios de interior, los dotará de mayor coherencia para su uso turístico y puesta en valor posterior en el mercado. Además, el carácter supramunicipal de los planes enfatiza la importancia de generar sinergias y relaciones de complementariedad entre territorios y productos turísticos.



6. Las líneas estratégicas y programas

Por lo tanto, los planes se convierten en una herramienta para la innovación, modernización, fomento y consolidación de los productos turísticos valencianos, desde la perspectiva de la diversificación y desconcentración de la oferta, atendiendo a criterios de mejora de la competitividad, sostenibilidad y reequilibrio socioterritorial.

LE2 Vertebración del territorio y los destinos

P3 Consolidación turística del espacio rural e interior

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE2P30) Contribuir a la diversificación de la oferta y favorecer, además, su incorporación en productos turísticos con carácter desestacionalizador.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC17 Difundir el papel vertebrador del turismo en el territorio valenciano.

OC19 Impulsar el reequilibrio territorial a través de la diversificación de la oferta turística en el interior.

OC35 Fomentar proyectos de ámbito supramunicipal para la integración de la promoción turística, el litoral-interior, el asociacionismo y la profesionalización.

OC36 Desarrollar sinergias costa-interior para una distribución más equilibrada de flujos turísticos.

En la nueva política turística se reitera el compromiso de la vertebración territorial de la Comunitat Valenciana (art 5.d) desde la perspectiva de la planificación y la dinamización de los diferentes espacios turísticos y, de manera especial, de aquellos territorios donde la activación de los recursos pueda suponer una oportunidad de desarrollo sostenible.

A la importancia que el litoral y las grandes ciudades ya representan para el turismo regional se suman ahora otros territorios, fundamentalmente de interior y en especial de tipo rural, para que tengan la oportunidad de aprovechar sus recursos.

En este sentido se promoverá el adecuado impulso socioeconómico del turismo de interior en los presupuestos de la Generalitat (art 45.2), porque la vertebración y cohesión de los espacios turísticos del interior favorece la diversificación, desestacionalización y complementariedad de la oferta, siendo la base para la articulación y diseño de productos turísticos sostenibles, únicos y experienciales, donde el paisaje adquiere un nuevo protagonismo como escenario y argumento en la construcción del relato de los destinos turísticos.

LE2 Vertebración del territorio y los destinos

P4 Adaptación al cambio climático

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE2P40) Adecuar los espacios y productos turísticos para mitigar y retrasar los efectos del cambio climático.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC37 Ampliar la actividad turística hacia los meses no estivales por la mejora de las condiciones climáticas.

OC38 Incentivar, por parte de las administraciones públicas, el acondicionamiento climático y abastecimiento de agua y energía renovables en empresas y destinos turísticos.

6. Las líneas estratégicas y programas

El turismo es, junto con la agricultura, la actividad económica con más alto grado de exposición a los efectos del calentamiento climático, tal y como se deduce del informe sobre Actividad turística y cambio climático en la Comunitat Valenciana impulsado por la Universidad de Alicante y Turisme Comunitat Valenciana. El espacio geográfico donde se lleva a cabo ha cobrado un reciente protagonismo por la alteración del medio físico condicionado por los factores que pueden verse afectados. El clima, por ejemplo, es un factor determinante del elevado potencial turístico de la Comunitat Valenciana. Por ello, un cambio de las condiciones climáticas puede propiciar una pérdida de atractivo en algunos de sus destinos.

Mientras que el nivel de conocimiento sobre los efectos en la actividad turística es elevado (aumento de los extremos atmosféricos, reducción de precipitaciones y pérdida de confort climático en el sur y este peninsular), no lo es el grado real de preparación existente ni la efectividad de las medidas desarrolladas.

La estrategia sobre cambio climático y turismo debe definir acciones que permitan el seguimiento, evaluación y estimación de sus riesgos y efectos sobre cada tipología turística, tal y como recoge la Ley 15/2018. Pero también la puesta en marcha de medidas de adaptación, tanto de los destinos y los productos como de las empresas turísticas a la nueva realidad climática que se proyecta para las próximas décadas, para incrementar su resiliencia ante nuevas amenazas.

LE2 Vertebración del territorio y los destinos

P5 Destinos turísticos inteligentes (DTI)

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE2P50) Impulsar la convergencia de los destinos hacia el modelo de destino turístico inteligente de la Comunitat Valenciana (DTI-CV) como vía para la conversión de la región en territorio turístico inteligente.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC16 Detectar y transferir al ámbito de la gestión turística territorial las principales tendencias y herramientas relacionadas con la gestión de la innovación, la accesibilidad, la sostenibilidad y los sistemas de información.

OC28 Impulsar el desarrollo de tecnologías para la creación, recogida y tratamiento de datos relativos a la planificación y gestión de los destinos.

OC29 Construir un modelo de trabajo en red que permita innovar a los destinos turísticos desde la colaboración y el intercambio de conocimiento en clave inteligente.

OC31 Impulsar el desarrollo de acciones de transformación digital de los destinos y empresas turísticas a partir del modelo DTI-CV.

La Comunitat Valenciana siempre se ha caracterizado por el desarrollo de políticas avanzadas en materia de turismo con el firme propósito de responder a las nuevas necesidades de los destinos y empresas turísticas.



6. Las líneas estratégicas y programas

En este contexto se sitúa la estrategia de destino turístico inteligente de la Comunitat Valenciana (DTI-CV en adelante) que desarrolla Turisme a través del Invat-tur desde su diseño en el año 2014.

El camino avanzado en este sentido es amplio. Como también lo es el horizonte que se presenta para su continuidad, protagonizado por la aparición de nuevas pautas de planificación y gestión en clave de accesibilidad, sostenibilidad, innovación, marketing e innovación. Ello aconseja impulsar modelos en constante evolución y desarrollar entornos de colaboración y conocimiento compartido (Red DTI-CV) que bajo las premisa del avance continuo y la vertebración de la Comunitat Valenciana, permitan a los destinos turísticos alcanzar nuevas cotas de eficiencia y eficacia como base para garantizar su competitividad.

LE2 Vertebración del territorio P6 Transición hacia una economía circular del turismo valenciano

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE2P6O) Impulsar la transición de un modelo de crecimiento lineal a un nuevo modelo de producción y consumo en empresas y en destinos turísticos.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

OC8 Alinear las políticas públicas del Consell con la política turística.

La economía circular (también conocida como economía verde) se presenta como un modelo de respuesta que puede mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la actividad turística frente a la economía lineal actual, basada en el usar y tirar.

Este nuevo modelo económico se fundamenta en cinco pilares: la dependencia completa de las energías renovables; la supresión del uso de productos químicos tóxicos; la eliminación de los residuos a través del ecodiseño, la reutilización y el reciclaje; la adopción de nuevos modelos de negocio basados en el arrendamiento y la generación de patrones de contratación pública ecológica.

En línea con el objetivo general de reorientar su modelo hacia pautas de consumo sostenibles, la Comunitat Valenciana debe abordar un cambio en la producción y consumo turístico basado en la evolución de un modelo lineal a otro circular siguiendo las recomendaciones de la Estrategia Española de Economía Circular – España Circular 2030.

La Comunitat Valenciana debe apostar por el impulso de nuevas herramientas que contribuyan a mejorar la gestión de las materias primas en las empresas y destinos turísticos, reduciendo el nivel de consumo y desperdicio que afrontan algunas actividades en el turismo. Este programa busca, pues, asentar las bases hacia la aplicación de la economía circular al turismo de la Comunitat Valenciana, estrategia ya adoptada desde la Comisión Europea en 2015.



6. Las líneas estratégicas y programas

6.3. Línea estratégica 3 / Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



PILARES



La definición más intuitiva de competitividad de un país es la que se refiere a su cuota del mercado mundial que les corresponde a los productos de ese país. Según este planteamiento, se trataría de un juego de suma cero, ya que un país sólo puede ganar competitividad a expensas de otro/s. En realidad, la competitividad turística es un concepto relativo y multidimensional que puede abordarse desde diferentes perspectivas (gráfico X), en función de los enfoques y factores utilizados. Entre las propuestas actuales internacionales existentes es el Travel and Tourism Competitiveness Index¹ la que se alza como referente. Para el caso es-

tatal, el informe MoniTUR es un buen ejemplo del estado comparado de las comunidades autónomas y su posición competitiva².

Muchas son las propuestas que vienen barajando los destinos (en sus diferentes niveles territoriales) con el ánimo de impulsar la competitividad. El enfoque y los factores considerados condicionan la meta que se pretende alcanzar y, por lo tanto, cómo usar la política turística para incidir sobre ellos.

Ver Gráfico X

Como indica el Libro Blanco existe a nivel mundial una fuerte presión de los destinos por incrementar las entradas internacionales. Esa es una meta común en la planificación estratégica del turismo. Conseguirlo supone afrontar el reto, como destino, de posicionarse de la manera más adecuada posible ante un futuro que cada vez es y será más incierto. Así pues, impulsar la competitividad supone desarrollar actuaciones por parte de las administraciones públicas, encaminadas a mejorar la posición de los destinos, empresas y productos.

Pero ser competitivo implica ser sostenible, y no solo en lo económico, ni siquiera solo en lo ecológico, sino también en lo social y cultural. Bajo esa perspectiva la competitividad de un destino no debería definirse como un fin en sí mismo, sino más bien como un objetivo que tuviera como meta alcanzar la prosperidad,

¹ Los componentes de este modelo, propuesto por el World Economic Forum, varían en cada edición, reflejo de esa relatividad y multidimensionalidad desde la que puede abordarse su estudio.

² [Monitor de Competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas 2014 \(abril de 2016\)](#)

6. Las líneas estratégicas y programas

Gráfico X. Análisis comparado de los cuatro modelos de referencia sobre competitividad

	1999	2003	2007	2008
	MODELO DE CROUCH Y RITCHIE	MODELO DE DWYER Y KIM	MODELO DEL WEF (2013) ¹	MODELO DE HONG
FACTORES DE COMPETITIVIDAD	Factores y recursos de soportes.	Recursos turísticos.	Marco regulatorio turístico.	Ventajas comparativas exógenas.
	Recursos y factores de atracción.	Gestión del destino.	Entorno empresarial e infraestructuras turísticas.	Ventajas comparativas endógenas.
	Gestión del destino.	Factores de contingencia.	Recursos humanos, culturales y naturales.	Ventajas competitivas.
	Política, planificación y desarrollo del destino.	Condiciones de la demanda.		Gestión turística.
	Limitadores y amplificadores de la competitividad.			Condiciones del entorno global.
				Condiciones del entorno doméstico.

Fuente: Estudio de la competitividad turística de la Unión Europea a partir del modelo cuantitativo objetivo (2016)

siendo la competitividad aquella que produce el mayor bienestar de la mayoría de quienes viven en el territorio de acogida.

La Comunitat Valenciana apuesta por un modelo turístico competitivo en el sentido descrito anteriormente, que considera esenciales, por su interrelación, cuatro ámbitos de trabajo para conseguir esta meta: las medidas de apoyo a empresas y destinos turísticos, la regulación de la actividad turística, la formación de los recursos humanos y la innovación y nuevas tecnologías. Los dos primeros son aspectos utilizados frecuentemente para impulsar la competitividad. Pero, además, se promueven otros dos.

En primer lugar, los recursos humanos por ser el principal activo del turismo. Cuanto mejor sea su cualificación mayor será la capacidad de ser competitivos. Fundamentalmente porque la formación representa una de las estrategias más notables para adelantarse y afrontar con éxito los cambios y, consecuentemente, mantener y mejorar los parámetros de competitividad. Muy pocas son las estrategias existentes que asienten su ventaja competitiva en la intangibilidad, lo más difícil de imitar, siendo un factor de diferenciación de la calidad de los servicios y productos turísticos.

Así pues, apostar por recursos humanos cualificados en cualquier nivel de responsabilidad es un principio básico en toda estrategia turística, sea esta de carácter público o privado. Puede constatarse en el creciente número de puestos técnicos intermedios (sobre todo en el ámbito público) para una planificación turística coherente, reflexionada y adaptada, en la que se requiere un conocimiento mucho más profundo y preciso. Y resulta vital para esta estrategia el papel de los Centros de Turismo, que durante mucho tiempo vienen contribuyendo a la profesionalización, cualificación y especialización.

6. Las líneas estratégicas y programas

Y en segundo lugar, la innovación y las nuevas tecnologías, otro de los ámbitos clave en la competitividad que ha generado cambios decisivos en el turismo. Los flujos de información que las empresas y los destinos reciben y generan al mismo tiempo son enormes en la era del big data, caracterizada por el volumen, la velocidad y la variedad de los datos. Al ser el turismo una actividad intensiva en el uso de la información esta se ha visto drásticamente afectada en los modelos de gestión, producción y consumo.

En este sentido, y con el ánimo de asumir este desafío global (quien antes se adapte antes será capaz de tomar mejores decisiones), resulta indiscutible adoptar una actitud proactiva hacia la transformación digital de la actividad turística, no solo en el ámbito privado sino también en el público, no solo en las grandes empresas, sino también en las pequeñas, y no solo en los niveles regionales sino también en los locales.

Es crucial para actuar en el mercado turístico con una visión estratégica, disponer de información actualizada y contar, además, con el conocimiento experto que pueda ser aplicado por actores diversos. Generar, recoger, medir, organizar, simplificar, presentar, difundir y compartir son acciones necesarias hacia la conquista de una actividad turística que destaque, entre otros elementos, por las buenas decisiones que se toman sobre ella. Y solo desde la gobernanza de los datos será posible hoy afrontar el reto de su uso inmediato y provechoso.

Estos cuatro instrumentos, juntos, se presentan como los responsables para la construcción de los pilares básicos de la competitividad de la Comunitat Valenciana y como método para generar ventajas competitivas en el largo plazo.

Cuadro VIII. Programas de la línea estratégica 3 / Impulso a la competitividad

PROGRAMAS	
✓ LE3P1 Apoyo al nuevo modelo turístico	✓ LE3P7 Formación especializada
✓ LE3P2 Actualización y armonización de la normativa turística	✓ LE3P8 Calidad laboral
✓ LE3P3 Agilidad administrativa	✓ LE3P9 Smart Data Office
✓ LE3P4 Vigilancia del intrusismo	✓ LE3P10 Estadísticas de Turisme
✓ LE3P5 Aceleración y emprendimiento empresarial	✓ LE3P11 Investigación a favor del conocimiento turístico
✓ LE3P6 Sistema integral de excelencia turística	✓ LE3P12 Transferencia del <i>know-how</i>
	✓ LE3P13 Transformación digital del sector turístico valenciano



6. Las líneas estratégicas y programas

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P1 Apoyo al nuevo modelo turístico

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P10) Racionalizar la inversión pública en aquellos recursos que mejoren la eficiencia y la coherencia de los productos y servicios turísticos.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC11 Impulsar la diferenciación de la oferta turística valenciana.

OC15 Dotar a la oferta de nuevas herramientas que potencien su visibilidad en el mercado turístico.

OC28 Impulsar el desarrollo de tecnologías para la creación, recogida y tratamiento de datos relativos a la planificación y gestión de los destinos.

OC34 Mejorar la competitividad de los destinos turísticos valencianos.

En las bases del nuevo modelo turístico, que posibilitarán un uso racional del territorio, una mayor satisfacción de las personas visitantes, una mayor implicación de la población local y un incremento de la riqueza y bienestar para la sociedad valenciana, la inversión pública supone un instrumento fundamental. Ayudar a que las empresas y los destinos se digitalicen, apuesten por sistemas de calidad turística, internacionalicen su oferta, la hagan más inclusiva y accesible, entre otros, son aspectos que mejoran ostensiblemente la competitividad. Por un lado, debe procurarse la asignación eficiente y coherente de los recursos, sin duplicidades y evitando acciones aisladas y que no estén en línea con los objetivos de la nueva política turística. Por otro lado, y con el ánimo de estimular la consecución de los fines de este plan, se deben instrumentalizar las líneas

de ayuda y subvenciones considerando, además de los aspectos normativamente establecidos, los compromisos de Código Ético del turismo valenciano.

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P2 Actualización y armonización de la normativa turística

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P20) Adecuar, dentro de las garantías jurídicas, la legislación turística a la realidad social, económica y ambiental.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

OC39 Disponer de una normativa actualizada a los preceptos legales europeos y en consonancia con las bases del plan.

La Ley 15/2018, abre un nuevo marco normativo innovador, que ha tomado en consideración, entre otras, las disposiciones del Código Ético Mundial para el turismo promovido por la Organización Mundial del Turismo. Para su instrumentalización se deben desarrollar mecanismos normativos de armonización y articulación, y habilitar mecanismos jurídicos de control a su adecuado cumplimiento, teniendo siempre en cuenta la realidad de la Comunitat Valenciana.

El objetivo es disponer de una normativa turística ágil y eficaz, adaptada a las características específicas de la actividad turística y, al mismo tiempo, a las directrices actuales de planificación que apuesta por un turismo más ético, sostenible y responsable.

6. Las líneas estratégicas y programas

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P3 Agilidad administrativa

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P30) Mejorar los procesos de gestión administrativa con la ciudadanía y el empresariado.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

OC28 Impulsar el desarrollo de tecnologías para la creación, recogida y tratamiento de datos relativos a la planificación y gestión de los destinos.

La Generalitat y Turisme Comunitat Valenciana han avanzado en la modernización de la administración pública hacia una gestión más inteligente, consolidando procedimientos para la tramitación electrónica de parte de sus servicios en materia de turismo.

Pero para cumplir su compromiso con la agilidad (art 5.g), se requiere alcanzar un mayor número de trámites simplificados a realizar de manera electrónica, facilitando el libre acceso al ejercicio de la actividad turística (ya en vigor), la racionalización de los procedimientos y la accesibilidad de la ciudadanía a la información y a los servicios por medios telemáticos.

Los procedimientos telemáticos deben llevarse a cabo de manera más sencilla, accesible, ágil y desde cualquier dispositivo, tanto para la ciudadanía como para las empresas turísticas u otras administraciones.

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P4 Vigilancia del intrusismo

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P40) Asegurar el marco de competencia legal.

OBJETIVO COMPLEMENTARIO:

OC40 Visibilizar el papel de la inspección turística como mecanismo de control y cumplimiento de la normativa.

En la Ley 15/2018 se asume el compromiso de velar por la protección de las usuarias y usuarios turísticos. Con este fin, es prioritario poner en marcha los mecanismos necesarios para la comprobación, vigilancia y control de las actividades y empresas turísticas, como garantía del cumplimiento de la normativa y profesionalidad.

En este sentido la norma potencia el principio de rapidez en la intervención cuando se trate de un hecho clandestino, ilegal, desleal o de intrusismo, para evitar posibles beneficios y efectos adversos a quienes, legalmente, desarrollan su actividad profesional. Especialmente, resultará aplicable en el entorno digital por representar un espacio propicio a este tipo de actuaciones.

Como soporte a estas medidas, también resultan adecuadas las estrategias de comunicación y colabora-



6. Las líneas estratégicas y programas

ción entre administraciones públicas, para reducir el intrusismo y la comercialización de servicios turísticos ilegales, y las campañas de sensibilización dirigidas a quienes consumen este tipo de servicios fuera de la ley.

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P5 Aceleración y emprendimiento empresarial

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P5) Identificar y acelerar las oportunidades de negocio que mejoren los proyectos empresariales.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC11 Impulsar la diferenciación de la oferta turística valenciana.

OC15 Dotar a la oferta de nuevas herramientas que potencien su visibilidad en el mercado turístico.

OC16 Detectar y transferir al ámbito de la gestión turística territorial las principales tendencias y herramientas relacionadas con la gestión de la innovación, la accesibilidad, la sostenibilidad y los sistemas de información.

OC22 Potenciar la generación de nuevos modelos de negocio basados en la distribución online.

OC27 Detectar tendencias y anticipar cambios para garantizar la competitividad.

OC34 Mejorar la competitividad de los destinos turísticos valencianos.

La actividad turística desarrollada en España, y particularmente en la Comunitat Valenciana, generó durante sus inicios proyectos empresariales muy homogéneos, fruto de las necesidades básicas que los visitantes arrastraban consigo, y propias del turismo de masas, caracterizado por la prestación de servicios. Estas necesidades en la demanda han cambiado sustancialmente, por lo que se requiere de nuevas iniciativas que contribuyan a una economía turística más sólida y generadora de valor añadido.

El emprendimiento contribuye a diseñar nuevas dinámicas y sinergias empresariales que incrementan la competitividad en el mercado, pudiendo generar la aparición de nuevos mercados o formas de consumo turístico. Este proceso emprendedor conlleva la observación de tendencias y oportunidades de negocio, la formación y acompañamiento en el proceso, y el acceso a fuentes de financiación.

Desde hace varios años, Turisme Comunitat Valenciana, a través del programa de aceleración empresarial y emprendimiento turístico (ACCETUR), ofrece formación y soporte técnico en este sentido, pues entiende que fomentar el emprendimiento y el intraemprendimiento en el sector, es una oportunidad para la renovación de servicios y empresas consolidados y para el desarrollo de nuevos modelos de negocio que respondan a los cambios del mercado turístico.



6. Las líneas estratégicas y programas

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P6 Sistema integral de excelencia turística

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P6O) Potenciar la excelencia en los destinos, recursos, servicios y empresas turísticas.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC11 Impulsar la diferenciación de la oferta turística valenciana.

OC34 Mejorar la competitividad de los destinos turísticos valencianos.

La Comunitat Valenciana da un nuevo impulso a la calidad turística (art. 49 de la Ley 15/2018, de turismo, ocio y hospitalidad) a través de la necesaria evolución de Qualitur hacia la excelencia en destinos, recursos y servicios turísticos.

Fomentar la implantación de sistemas y controles de calidad de carácter general y, fundamentalmente, la aplicación de normas específicamente turísticas adaptadas a cada línea de actividad en las que se cuenta con una norma establecida, facilita mejorar la calidad del servicio que se presta al usuario turístico, favoreciendo así una mayor satisfacción y una mejor gestión del proceso.

Por su parte, la extensión y consolidación del Sistema Integral de Calidad Turística en Destino (SICTED) en la Comunitat Valenciana, provee de instrumentos de gestión y medición al territorio turístico, ayudando con ello a mejorar la experiencia turística.

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P7 Formación especializada

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P7O) Fomentar la cultura de la excelencia y de la mejora continua, a través de la especialización, como estrategia de fidelización del visitante.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC23 Mejorar los perfiles competenciales.

OC24 Adecuar la oferta formativa dependiente de Turisme Comunitat Valenciana a los nuevos requerimientos, cambios y tendencias.

Los recursos humanos en el turismo juegan un papel fundamental, al ser la comunicación entre personas un punto clave en la materialización de las experiencias. Igualmente primordial resultan los recursos humanos cualificados en puestos técnicos de planificación y gestión.

Sin embargo, los estudios realizados³ exponen contrariedades: baja cualificación en puestos de atención al cliente, cargos directivos no formados específicamente en turismo, administraciones sin personal técnico cualificado. Mientras, cambian los intereses en el mercado, la globalización se afianza, la digitalización de los medios se asienta, el giro hacia la sostenibilidad se asume, el cambio climático se afronta, la exigencia en la calidad de servicio se requiere la sensibilización social se expresa, entre muchos otros.



6. Las líneas estratégicas y programas

El frenético dinamismo del turismo requiere un reciclaje constante y frente a ello es necesario una revisión y actualización de la formación que se ofrece en turismo, tanto en el ámbito privado como el público, para dirigir-la hacia la especialización y la valorización de los profesionales y responder así a los nuevos retos del mercado turístico favoreciendo así una mayor satisfacción y una mejor gestión del proceso.

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P8 Calidad laboral

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P80) Mejorar la empleabilidad y los derechos laborales de los profesionales del turismo a través del conocimiento de sus necesidades e intereses.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC23 Mejorar los perfiles competenciales.

OC24 Adecuar el plan de formación dependiente de Turisme Comunitat Valenciana a los nuevos requerimientos, cambios y tendencias

OC25 Fomentar la igualdad de género en las profesiones turísticas.

OC26 Conocer el mercado laboral y el estado de las condiciones de trabajo de los profesionales del turismo en la Comunitat Valenciana.

En el turismo, como actividad de servicios, la atención al cliente está presente en una muy importante proporción de las actividades que la componen. De hecho, casi el 50% del total del empleo turístico (1,2 millones) se centra específicamente en los servicios de comidas y bebidas, aunque de estos solo el 27% del empleo es clasificado como turístico.

La contratación estacional, la desigualdad entre géneros, las jornadas laborales extensas, la elevada rotación del personal o los salarios bajos son aspectos asociados a puestos de trabajo mayoritariamente de nivel operativo. Sin embargo, esta imagen condiciona todo el empleo en la actividad turística, quedando definido como de baja cualificación laboral y condiciones de trabajo deficientes.

Ante esta situación, es necesario mejorar la capacitación en el turismo, buscar soluciones más globales, holísticas, basadas en la colaboración y el diálogo entre instituciones de formación, empresariado y administraciones públicas, para reorientar los derechos laborales, fomentar el personal cualificado en cualquier perfil y nivel de responsabilidad y concienciar en el valor de contratar recursos humanos preparados, sin importar características personales que condicionen el desarrollo profesional.

La concienciación acerca de la actividad turística como una actividad profesional de prestigio, inclusiva, incluyente y generadora de valor fundamenta este programa.



6. Las líneas estratégicas y programas

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P9 Smart Data Office

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P90) Medir los efectos de la actividad turística en la Comunitat Valenciana para una toma más eficiente de las decisiones públicas.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC27 Detectar tendencias y anticipar cambios para garantizar la competitividad.

OC28 Impulsar el desarrollo de tecnologías para la creación, recogida y tratamiento de datos relativos a la planificación y gestión de los destinos.

Los cambios en los hábitos de la demanda, cada vez más dependientes de Internet y las TIC, la evolución del ecosistema turístico online, la tendencia hacia la digitalización de los procesos de gestión de las empresas y la sensorización de los destinos turísticos, impulsados por la permanente aparición nuevas soluciones tecnológicas como el Internet de las Cosas (IoT), la inteligencia artificial o el blockchain, sitúan al sector turístico ante un escenario de abundancia en la generación de datos que requieren ser analizada para transformar en información útil para la toma de decisiones (conocimiento).

En este contexto, las técnicas y herramientas big data y small data, la integración de nuevas fuentes y métricas en el análisis de la evolución turística, la tendencia hacia la predicción de escenarios y la gestión en tiempo real, son algunos de los principales retos que la inteligencia de mercados afronta en la actualidad.

Un objetivo que a través del desarrollo de un sistema de inteligencia turística y de transferencia de conocimiento y el desarrollo de indicadores, afronta la Smart Data Office de la Comunitat Valenciana, enmarcada en la estrategia DTI-CV.

La concienciación acerca de la actividad turística como una actividad profesional de prestigio, inclusiva, incluyente y generadora de valor fundamenta este programa.



6. Las líneas estratégicas y programas

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P10 Estadísticas de turismo

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P10) Analizar la evolución de la actividad turística de la Comunitat Valenciana a partir de las fuentes estadísticas oficiales, como acción de impulso e instrumento de fomento del conocimiento turístico.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC27 Detectar tendencias y anticipar cambios para garantizar la competitividad.

OC34 Mejorar la competitividad de los destinos turísticos valencianos.

Las decisiones que han de tomar los distintos agentes de la actividad turística y en especial aquellos ligados a la planificación territorial turística, a la que se le ha concedido mucho protagonismo con la nueva Ley 15/2018, tienen un carácter estratégico que exige contar con una amplia base de información.

Entre los objetivos de este programa se encuentra la explotación y el análisis de las fuentes estadísticas oficiales disponibles en el ámbito nacional, que permite la comparabilidad entre destinos, así como profundizar en la desagregación territorial de resultados mediante la colaboración con otros organismos, tanto públicos como privados. Estos resultados, que se resumen en los anuarios que forman parte del plan estadístico de

la Generalitat, son el marco en el que poder integrar estudios específicos que profundicen en determinados segmentos de oferta y demanda.

También son objetivos la realización de operaciones y estudios propios, como la encuesta de ocupación en temporada alta y la estimación del impacto del turismo en la economía y el empleo.

Es prioritaria la puesta a disposición del sector de su análisis en el menor tiempo posible, para ello se establece un calendario anual, ligado a la publicación de las estadísticas y espacio web específico.

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P11 Investigación a favor del conocimiento turístico

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P110) Generar un mejor conocimiento sobre la actividad turística que ayude en la toma de decisiones estratégicas.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC29 Construir un modelo de trabajo en red que permita innovar a los destinos turísticos desde la colaboración y el intercambio de conocimiento en clave inteligente.

OC30 Convertir el territorio en un espacio innovador y generador de inteligencia turística.



6. Las líneas estratégicas y programas

La actividad turística se caracteriza cada vez más por el uso intensivo de la tecnología, hecho que ha derivado en un cambio sustancial en los modelos de gestión, producción y consumo. Como consecuencia de ello, se acumulan volúmenes ingentes de información variada, generada tanto por empresas, destinos y visitantes, y que se crea y actualiza a una gran velocidad.

Todo ello condicionado a la vez por un sector privado formado principalmente por PYMES y en un sector público limitado en recursos humanos y económicos. Esta situación dificulta recoger toda esa información y convertirla en conocimiento realmente útil para la toma de decisiones.

Ante ello, es imprescindible impulsar la investigación para la creación de conocimiento turístico, a través de la colaboración con entidades universitarias, institutos, centros de investigación y otros organismos análogos que permitan explotar los datos y obtener de ellos información que pueda ser posteriormente difundida para la mejora de la actividad turística.

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P12 Transferencia del *know-how*

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P120) Difundir el conocimiento para mejorar la imagen y la gestión de la Comunitat Valenciana así como la relación con agentes turísticos públicos y privados.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC29 Construir un modelo de trabajo en red que permita innovar a los destinos turísticos desde la colaboración y el intercambio de conocimiento en clave inteligente.

OC30 Convertir el territorio en un espacio innovador y generador de inteligencia turística.

OC32 Fomentar la investigación turística de carácter aplicado.

OC33 Trasladar a la práctica la transversalidad del conocimiento turístico en toda la cadena de valor.

La Comunitat Valenciana es una de las regiones pioneras en el ámbito turístico nacional e internacional y cuenta con una larga experiencia y conocimiento acumulado. Esta posición debería ser proyectada con mayor potencia y firmeza al exterior, no solamente para mejorar su imagen sino también para sacar mayor provecho a dicho conocimiento transfiriéndolo a otros territorios para que puedan aprender más rápido y aplicarlo convenientemente.

A su vez, la experiencia de esta transferencia generará con toda seguridad nuevo conocimiento que puede revertirse hacia todos los actores turísticos valencianos. Finalmente, esta retroalimentación entre territorios y sector público, privado y académico, favorecerá a la investigación y divulgación científica.



6. Las líneas estratégicas y programas

LE3 Impulso de la competitividad, del capital humano y de la gestión del conocimiento

P13 Transformación digital del sector turístico valenciano

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE3P10) Impulsar la digitalización de la gestión de las empresas y destinos turísticos.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC30 Convertir el territorio en un espacio innovador y generador de inteligencia turística.

OC31 Impulsar el desarrollo de acciones de transformación digital de los destinos y empresas a partir del modelo DTI-CV.

La innovación tecnológica ha sido un elemento clave en la evolución del turismo, transformándolo continuamente. Este proceso de incorporación paulatina de tecnología en la gestión interna y externa ha supuesto un cambio fundamental en los modelos de negocio de las empresas turísticas, pero también de los propios organismos de gestión de los destinos. El conocido ciclo del viaje de Google (2011) ya avanzaba este escenario, dando paso posteriormente a planteamientos que desde la vertiente del marketing han servido a los destinos y empresas para incorporar gradualmente nuevas herramientas y procesos digitalizados.

Los objetivos que persigue la transformación digital en el sector turístico son, por una parte, alcanzar la excelencia en todos los ámbitos y con ello garantizar la completa satisfacción de las necesidades de los clientes; y por otra parte, asegurar el cumplimiento de las nuevas regulaciones e incrementar considerablemente la productividad, la cuota de mercado así como la competitividad, a la par que mejorar su imagen.



6. Las líneas estratégicas y programas

6.4. Línea estratégica 4 / Marketing turístico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



PILARES



En la mayoría de niveles administrativos con competencias en turismo, y en especial en el ámbito municipal, la comunicación representa la función turística por excelencia, debido a su fácil implementación por la no colisión con otras competencias de otras materias (infraestructuras, recursos naturales y culturales, ordenación del territorio, sanidad, comercio, etc.). Son la publicidad (campañas en medios, material para la divulgación de los productos y recursos turísticos, publipreportajes) y las relaciones públicas (asistencia a ferias, famtrips, workshops, presentaciones de destino) las herramientas más tradicionales para la difusión de los destinos turísticos.

En cambio, la realidad actual marcada por la transformación digital plantea un panorama bien distinto: el visi-

tante actual ha cambiado considerablemente si se compara con el que viajaba hace 30 años. Parece oportuno dejar de insistir en aquellas actuaciones de las que se espera una proyección turística, pero que no cuentan con un análisis previo de su impacto real en la frecuentación turística.

Conocer el ciclo del viaje (antes, durante y después) permite que los visitantes puedan diferenciarse en función del consumo de experiencias adquiridas, vividas y compartidas por lo que, más que el destino en sí, son las experiencias lo que hoy en día se están posicionando en sus mentes.

Gráfico XI. El Ciclo del viaje



Fuente: Indicadores y herramientas de los destinos turísticos inteligentes. Norma UNE 178502.

6. Las líneas estratégicas y programas

Las administraciones regionales, por su extenso ámbito territorial de actuación (mayor diversidad de destinos, productos turísticos y marcas a las que dar soporte, etc.), pero sobre todo por el incesante dinamismo de los intereses de la demanda y la cada vez más notable presencia del entorno digital en todas las fases de ese ciclo, necesitan implementar estrategias de comunicación más selectivas, más enfocadas, más efectivas, escogiendo para ello canales y mensajes específicos para una demanda concreta.

La Comunitat Valenciana, consciente de este hecho, viene desarrollando desde hace años una estrategia de segmentación de demanda enfocada pero no exclusivamente, al escenario online, con el claro propósito de presentar una oferta en sus mercados emisores acorde con los nuevos intereses y dinámicas de consumo.

Desde una perspectiva más estratégica, debe asimilarse a la vez una gestión de los atributos que se espera sean identificados por la demanda (posicionamiento) siendo necesaria una colaboración entre las marcas. Establecer una propuesta de valor global basada en valores emocionales, sociales y funcionales identificados y relacionados con lo que representa a la Comunitat valenciana como sociedad y actividad, permitirá alcanzar una adecuada reputación sostenible en el tiempo.

Igualmente resulta decisivo orientar actuaciones hacia la configuración de producto turístico, cuestión que debe analizarse con cuidado y esmero para determinar su idoneidad en relación con su capacidad de atracción, diferenciación, posicionamiento y respeto por la identidad local.

Cuadro IX. Programas de la línea estratégica 4 / Marketing turístico

PROGRAMAS	
✓	LE4P1 Gestión de las marcas y posicionamiento global
✓	LE4P2 Impulso a la segmentación de mercados
✓	LE4P3 Creación y promoción de producto desestacionalizador
✓	LE4P4 Publicidad omnicanal
✓	LE4P5 Relaciones con intermediarios, medios e <i>influencers</i>
✓	LE4P6 Relaciones con cliente final
✓	LE4P7 Comunicación institucional
✓	LE4P8 Sistema de gestión integral del destino
✓	LE4P9 Red de Tourist Info



6. Las líneas estratégicas y programas

LE4 Marketing turístico

P1 Gestión de las marcas y posicionamiento global

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P10) Favorecer la coordinación entre las marcas destino que mejoren el posicionamiento y la reputación de Comunitat Valenciana.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC14 Identificar los atributos que los mercados asocian a la Comunitat Valenciana para, con las herramientas de comunicación, redirigir o enfatizar el mensaje.

Construir una marca potente requiere asignarle atributos fáciles de reconocer por la demanda y difíciles de imitar por la competencia. En la Comunitat Valenciana existen una diversidad de marcas turísticas consideradas distintivos exclusivos y de titularidad de cada organismo territorial, con plena capacidad para desarrollar sus estrategias de comunicación. Al mismo tiempo, Comunitat Valenciana es en sí misma una marca turística que integra a las anteriores para la promoción interior y exterior de los destinos, productos y servicios turísticos.

En un mercado tan dinámico como el actual en el que la demanda se encuentra expuesta a una gran diversidad de estímulos de comunicación, es necesario construir una imagen global coherente y competitiva de Comunitat Valenciana. Para ello, el fomento de la coordinación y el entendimiento entre todas las marcas es un objetivo prioritario. Esta gestión compartida favorecerá una selección más consensuada del conjunto de atributos proyectados a nivel regional, para garantizar que estén en línea con los percibidos por la demanda. De este modo, el trabajo de colaboración entre las marcas mejorará la reputación de Comunitat Valenciana

en los mercados.

LE4 Marketing turístico

P2 Impulso a la segmentación de mercados

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P20) Conectar los intereses y motivaciones de la demanda a las particularidades de la oferta turística regional.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC14 Identificar los atributos que los mercados asocian a la Comunitat Valenciana para, con las herramientas de comunicación, redirigir o enfatizar el mensaje.

En un entorno donde prima una alta competitividad, extendido a nivel global, competir con productos específicos en un segmento concreto de mercado es más eficaz que lanzar un producto genérico a un cliente indefinido. Cabe, pues, considerar que los mercados son diferentes en lo que respecta a sus necesidades y motivaciones, y requieren de estrategias personalizadas asociadas a sus particularidades sociales y culturales. Para ello la Comunitat Valenciana debe diferenciar y relacionar los puntos fuertes del propio territorio y de su oferta con las oportunidades que se encuentran en cada mercado.

Y es que cada vez más las necesidades y los gustos de los actuales visitantes se agudizan, sumado al hecho de que no siempre se viaja de un mismo modo, bajo un mismo rol, con el mismo fin. Las actitudes y comportamientos, según las prioridades y obligaciones que se adquieren en cada viaje, dependen de cada situación.



6. Las líneas estratégicas y programas

Resulta imprescindible, por lo tanto, conocer tales roles en la demanda así como prever sus cambios futuros para que los productos y servicios turísticos que la Comunitat Valenciana pone a disposición del mercado estén en sintonía con sus intereses, pero también con los valores de la sostenibilidad, la integración y el respeto por la cultura local.

LE4 Marketing turístico

P3 Creación y promoción de producto desestacionalizador: CreaTurisme

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P30) Impulsar la diferenciación de la oferta turística y el desarrollo de productos para su paquetización y comercialización durante todo el año.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC10 Posicionar, comunicar y promocionar la Comunitat Valenciana como destino mediterráneo, auténtico y singular.

OC19 Impulsar el reequilibrio territorial a través de la diversificación de la oferta turística en el interior.

OC21 Crear y facilitar al mercado productos turísticos experienciales de base territorial.

Con el objeto de alcanzar un turismo más sostenible a lo largo de todo el año, asentado en productos altamente especializados, segmentados y de base experiencial, nace la estrategia de producto CreaTurisme, basada en el concepto "Mediterráneo en Vivo". Atraer, mantener e intensificar nuevos segmentos de

demanda, fuera de las épocas de mayor afluencia, implica ampliar y reforzar la riqueza y diversidad de la oferta turística con mayor valor añadido. Al mismo tiempo, crear, promover y comercializar productos turísticos desestacionalizadores no solamente facilitará la diversificación, sino también la diferenciación y el posicionamiento de la marca Comunitat Valenciana.

Bajo este argumento se inicia la estrategia CreaTurisme, que integra todos los productos turísticos de la Comunitat Valenciana diferenciándolos en función del nivel de madurez y de desarrollo en el mercado. Mientras que unos requieren, fundamentalmente, de un apoyo a la comunicación y promoción (productos tradicionales), otros se impulsarán en su totalidad (productos emergentes) en función del segmento de interés y de la oportunidad que represente (desde inteligencia de mercados o desde el interés de un colectivo concreto).

Estos nuevos productos, que deberán responder a las diferentes líneas de trabajo priorizadas, se crean desde los grupos de trabajo, conformados por las empresas adheridas que hayan cumplido con los requisitos para su participación.



6. Las líneas estratégicas y programas

LE4 Marketing turístico

P4 Publicidad omnicanal

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P40) Difundir un mensaje coherente a través de los diferentes canales de comunicación para impactar en las audiencias objetivo.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC10 Posicionar, comunicar y promocionar la CV como destino mediterráneo, auténtico y singular.

OC11 Impulsar la diferenciación de la oferta turística valenciana.

Una vez definidos los compromisos, pilares y valores, sobre los que se construirá la actividad turística valenciana en el largo plazo, deben trasladarse a las estrategias de comunicación a través de un mensaje claro, fresco, directo, que represente la especificidad territorial y, al mismo tiempo, genere vínculos sobre las audiencias que les permita sentirse parte de la Comunitat Valenciana.

Comunicar esa imagen atractiva y dinámica debe contribuir a mejorar la posición de la oferta turística en el ámbito nacional e internacional, estando presente en todos los medios de comunicación necesarios (televisión, prensa escrita, prensa online, radio, publicidad exterior, cine, etc.). Aunque cabe considerar que difundir el mensaje en los últimos tiempos ha supuesto establecer una estrategia condicionada por la introducción masiva de las tecnologías de la información y comunicación, muy en especial Internet, que ha conllevado una profunda transformación en el mercado turístico.

El cambio constante y acelerado de las relaciones entre los canales de distribución, las estrategias de marketing de los destinos turísticos y el comportamiento de consumo del viajero actual, requiere continuar con el incremento del conocimiento, la notoriedad, la reputación y el posicionamiento de la marca turística Comunitat Valenciana para favorecer la presencia y fomentar la distribución de la oferta turística regional, especialmente dentro de la red, pero también fuera de ella.

Se requiere, por lo tanto, que todas las propuestas de comunicación tengan en cuenta la actual situación generada por la madurez del entorno digital, sin olvidar el entorno offline, para que ambos mundos se retroalimenten y favorezcan una mejor relación con el cliente (omnicanal).

LE4 Marketing turístico

P5 Relaciones con intermediarios, medios e influencers

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P50) Reequilibrar el conjunto de canales de distribución de la oferta turística de la Comunitat Valenciana.

(LE4P50) Desarrollar un contacto más personalizado con canales intermediarios para que prescriban la Comunitat Valenciana.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC12 Definir el ecosistema de distribución de la oferta turística de la Comunitat Valenciana.

OC13 Reforzar y reequilibrar la distribución de la oferta turística a través de nuevas herramientas y canales.



6. Las líneas estratégicas y programas

Hablar del ecosistema de distribución turística es hacerlo de cambios continuos impulsados por el desarrollo de las TIC e Internet. Un ecosistema protagonizado por las agencias de viajes online (OTA), GDS, CRS, IDS, metabuscadores, portales de opinión y redes sociales, nuevos modelos de negocio de base tecnológica e innovadores, a los que sumar la incorporación al sector turístico de grandes operadores online (Google, Alibaba, Facebook, etc.), y en el que permanece, en proceso de adaptación permanente, la intermediación tradicional.

Las agencias de viajes y turoperadores mantienen un papel importante en la distribución de flujos turísticos, a pesar de la tendencia hacia la organización independiente del viaje que muestra la demanda y que apunta a incrementarse a tenor de la evolución de los cambios de la demanda y de la digitalización de todo el proceso de viaje.

Esta situación obliga a la Comunitat Valenciana a reflexionar el ecosistema de distribución de su oferta turística para garantizar su competitividad. Ello pasa, inexorablemente, por afrontar la dependencia de los grandes turoperadores que presentan algunos de sus principales puntos turísticos, a través de nuevas vías de relación con el cliente final y de la apertura de nuevos canales de distribución.

En definitiva, redibujar un nuevo marco de relaciones con el ecosistema de distribución turística que, desde esta óptica, contribuya a un modelo turístico adaptado a la evolución del mercado turístico y a la propia resiliencia de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana ante las permanentes e impredecibles alteraciones que experimenta dicho entorno.

En este contexto en el que acceder a los potenciales visitantes es una tarea compleja por la gran multiplicidad de factores que intervienen, las relaciones públicas representan el instrumento principal de marketing, dado que posibilitan seleccionar aquellos espacios y medios dirigidos a una demanda específica.

Los prescriptores de destino estimulan el interés a través de la creación de contenidos (en formatos tradicionales o digitales – bloggers e influencers), y acercan el producto turístico de la Comunitat Valenciana a los mercados emisores. De hecho, para la Comunitat Valenciana las relaciones públicas son una de las herramientas de mayor importancia para reforzar y ampliar la relación con agentes clave en la distribución de la oferta turística, a través de la participación en ferias, organización de famtrips, blogtrips, workhops y las alianzas con operadores, principalmente.

LE4 Marketing turístico

P6 Relaciones con cliente

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P60) Mejorar en la demanda el conocimiento de las experiencias y valores del turismo en la Comunitat Valenciana.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC5 Potenciar la complementariedad de los productos turísticos según temporadas y segmentos.

OC10 Posicionar, comunicar y promocionar la Comunitat Valenciana como destino mediterráneo, auténtico y singular.



6. Las líneas estratégicas y programas

La actividad turística se materializa sobre una relación entre los actores de un territorio y los que lo visitan. De este modo, es necesario dedicar una atención especial a todas aquellas relaciones con el visitante, desde la comunicación de la existencia los productos y servicios disponibles, hasta la concienciación acerca del turismo que se espera que realice en el territorio una vez decidida visitarlo.

No cumplir con la primera parte imposibilitaría entablar una relación. Mientras que si no se lleva a cabo la segunda, la relación puede no ser la deseada, provocando consecuencias negativas no solamente sobre el territorio sino también sobre su población, tradiciones y formas de vida, así como establecimientos, infraestructuras e instalaciones.

Por ello, es necesario llevar a cabo medidas que establezcan un contacto directo, más próximo al cliente y cuidar la relación con el mismo (siempre potenciando su fidelización), para finalmente establecer unas bases para el turismo valenciano deseado.

LE4 Marketing turístico

P7 Comunicación institucional

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P70) Fortalecer la imagen reputacional de la Comunitat Valenciana a través del turismo.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC7 Fomentar la colaboración supramunicipal y el aprovechamiento de las sinergias entre entes públicos y privados.

OC17 Difundir el papel vertebrador del turismo en el territorio valenciano.

OC18 Mejorar la visibilidad y la opinión de las actuaciones de Turisme Comunitat Valenciana entre los agentes turísticos.

La Generalitat, a través de Turisme Comunitat Valenciana, es generadora de noticias, actuaciones, informes, estadísticas, así como otros contenidos relacionados con la actividad turística autonómica. La difusión de contenidos sobre los asuntos políticos en los que trabaja la administración para el beneficio común, resulta conveniente para favorecer la transparencia y la imagen de la institución ante el público en general y, fundamentalmente, ante los actores turísticos.

Acercar las decisiones de Turisme Comunitat Valenciana a otros departamentos y áreas (comunicación interna), permitir a los territorios conocer con mayor facilidad y profundidad las actuaciones que se llevan a cabo (ayudas, subvenciones, planes), ofrecer al sector privado información de la situación del turismo valenciano (por su interés en invertir y establecerse en la región), informar a la población local sobre las decisiones que se tomen en relación con su territorio, son cuestiones a tratar en la comunicación institucional.



6. Las líneas estratégicas y programas

LE4 Marketing turístico

P8 Sistema de gestión integral del destino

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P80) Posicionar, promocionar y vender el destino turístico Comunitat Valenciana a través de todos los canales de comunicación y en diferentes formatos.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC4 Establecer soportes de comunicación que enfatizen el valor del producto turístico asentado en la identidad cultural y natural del territorio.

OC7 Fomentar la colaboración supramunicipal y el aprovechamiento de las sinergias entre entes públicos, privados y civiles.

OC15 Dotar a la oferta de nuevas herramientas que potencien su visibilidad en el mercado turístico.

OC28 Impulsar el desarrollo de tecnologías para la creación, recogida y tratamiento de datos relativos a la planificación y gestión de los destinos.

El creciente desarrollo de Internet y las TIC ha configurado un nuevo escenario que afecta a todos los ámbitos. Uno de ellos el de la gestión de los destinos turísticos.

Internet y las redes sociales se han consolidado como la principal fuente de información turística, protagonistas en todo el ciclo del viaje, tanto para la demanda como para los gestores de destinos y empresas turísticas. A ello hay que añadir la consolidación de los dispositivos móviles y el auge del Internet de las Cosas (Internet of Things - IoT).

Como respuesta a este contexto, y en función de sus objetivos estratégicos, la Comunitat Valenciana plantea la necesidad de renovar sus herramientas de comunicación y dirigir las hacia un concepto más completo de gestión e información integral de destinos.

Con ello se busca, en definitiva, dar un paso hacia el modelo de destino turístico inteligente que aporte valor tanto a quien viaja (información actualizada y en tiempo real) como al gestor del destino y a las empresas (marketing e inteligencia de mercados), desde un sistema bottom-up que incluya los recursos y oferta turística y permita acceder a información segmentada que facilite la toma de decisiones en materia de marketing y la comunicación con la demanda.

LE4 Marketing turístico

P9 Red Tourist Info

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P90) Vertebrar la Comunitat Valenciana en materia de información turística en destino..

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC10 Posicionar, comunicar y promocionar la Comunitat Valenciana como destino mediterráneo, auténtico y singular.

OC11 Impulsar la diferenciación de la oferta turística valenciana.



6. Las líneas estratégicas y programas

Constituida en el año 1990, la Red de Oficinas de Información Turística de la Comunitat Valenciana, conocida como Red Tourist Info, vertebró todo el territorio valenciano en materia de información turística y constituye uno de los principales instrumentos para la promoción turística. Orientada a la satisfacción de los visitantes de la Comunitat Valenciana, proporciona un conjunto integral de servicios de información homogéneos en cuanto a contenido, instrumentos de apoyo y mecanismos interactivos.

La Red Tourist Info ha evolucionado en su cometido inicial para dar respuesta a las necesidades del territorio turístico valenciano, desde la base de la colaboración con los ayuntamientos, hacia objetivos relacionados con la planificación y gestión de producto turístico y a la atención del turista durante todo el ciclo del viaje, adaptándose para ello de forma permanente a los cambios experimentados por la demanda turística.

Las fortalezas derivadas de la colaboración y cooperación entre destinos miembros de la Red Tourist Info representa la esencia de su éxito. Una dinámica de evolución compartida que debe mantenerse para afrontar los retos de la transformación digital y la permanente reconfiguración del entorno turístico, entre otros, y garantizar así los niveles de calidad en la atención al turista y, por ende, de competitividad de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana.



6. Las líneas estratégicas y programas

6.5. Línea estratégica 5 / Seguridad y resiliencia turística

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



PILARES



Los destinos turísticos reúnen múltiples atributos que de forma conjunta determinan su atractivo: factores como el precio, los atractivos naturales, patrimoniales y culturales, la calidad de los servicios, etc., son decisivos para favorecer su elección por parte de turista y visitantes. Entre estos condicionantes, la cuestión de la seguridad tiene cada vez mayor relevancia a la hora de escoger un destino para las vacaciones, esto es, la seguridad percibida del turista constituye un aspecto clave de su experiencia integral.

El término de seguridad turística puede abordarse desde diversos enfoques, aunque siempre hará referencia a la intención del turista de disfrutar de una experiencia turística plena en las mejores condiciones. A ello hay que añadir que los diversos agentes que operan en el sector turístico deben tener la capacidad y las habilidades para actuar de manera planificada ante situaciones críticas en términos de seguridad, para poder afrontarlas y minimizar o mitigar los impactos negativos.



Esta capacidad de resiliencia debe ser estimulada, y para ello se requiere un cambio de comportamiento, de actitud y funcional de empresas y destinos turísticos, para así consolidar a la Comunitat Valenciana como un destino turístico auténtico, seguro, elegido por su carácter hospitalario, su estilo de vida mediterráneo y sus valores éticos, gestionado de manera colaborativa y corresponsable, orientado hacia su transformación en territorio inteligente (inclusivo, innovador y sostenible) y ahora más que nunca, resiliente.

Es por ello por lo que el presente plan estratégico incorpora una línea estratégica sobre seguridad y resiliencia turística que derivará en diferentes programas y actuaciones, de justificada relevancia en el momento actual, y que facilitarán la transición hacia una nueva situación de equilibrio y normalidad y servirán de mecanismos para el control sobre un elemento clave para garantizar el normal desarrollo de la actividad turística y, por tanto, para mejorar la competitividad de la Comunitat Valenciana como destino turístico.



6. Las líneas estratégicas y programas

Cuadro X. Programas de la línea estratégica 5 / Seguridad y resiliencia turística

PROGRAMAS	
	LE5P1 Plan Comunitat Valenciana Destino seguro
	LE5P2 Gestión de crisis

LE5 Seguridad y resiliencia turística **P1 Plan Comunitat Valenciana Destino seguro**

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE4P10) Convertir la Comunitat Valenciana en un destino seguro.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC42 Posicionar la imagen de la Comunitat Valenciana como destino seguro.

Uno de los compromisos sobre los que se sustenta la política turística de la Generalitat Valenciana es velar por la protección de turistas y visitantes, para mantener una oferta de servicios de calidad al tiempo que se facilitan las medidas higiénico-sanitarias y de salud necesarias para mantener su seguridad y ofrecer garantías, fiabilidad y confianza.

LE5 Seguridad y resiliencia turística **P2 Gestión de crisis**

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE5P20) Recuperación del sector – COVID19.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC41 Estimular el carácter resiliente de empresas y destinos de la Comunitat Valenciana.

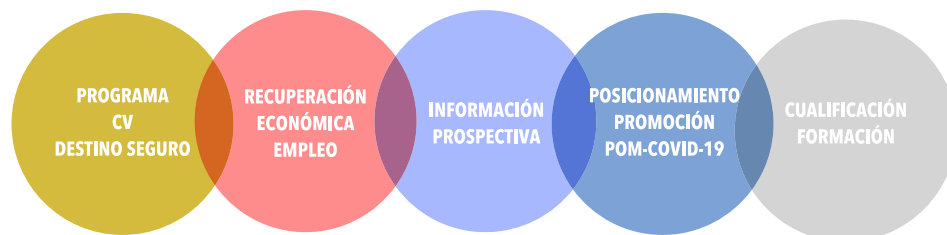
Con una adecuada gestión de la crisis provocada por la COVID19, la recuperación de los destinos de la Comunitat Valenciana debería ser progresiva una vez desaparecido el riesgo sanitario, si bien el ritmo de la misma dependerá de las medidas que se vayan adoptando para garantizar principalmente la aparición de nuevos contagios, pero también para transmitir una imagen de credibilidad y seguridad.

Dada la importancia de este programa en el momento de redacción y aprobación de del presente Plan Estratégico, cabe entender contemplado en el mismo todas las acciones incluidas en el documento RECUPERATUR CV 2020.



6. Las líneas estratégicas y programas

RECUPERATURCV2020



CO-GESTIÓN PÚBLICO PRIVADA



OBJETIVO DEL PROGRAMA:

(LE5P30) Mecanismos de gobernanza.

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:

OC4 Estimular el carácter resiliente de empresas y destinos de la Comunitat Valenciana.

El estímulo y fomento de la gobernanza público-privada, entendida como la cooperación y coordinación entre los agentes que operan en la actividad turística, se convierte en una cuestión imprescindible a la hora de lograr la armonía entre todos los actores involucrados y mejorar la toma de decisiones de manera colectiva, para así garantizar una respuesta eficiente ante conflictos y situaciones inevitables de crisis de cualquier índole.

7

Marco de implementación
y seguimiento del plan



7. Marco de implementación y seguimiento del plan

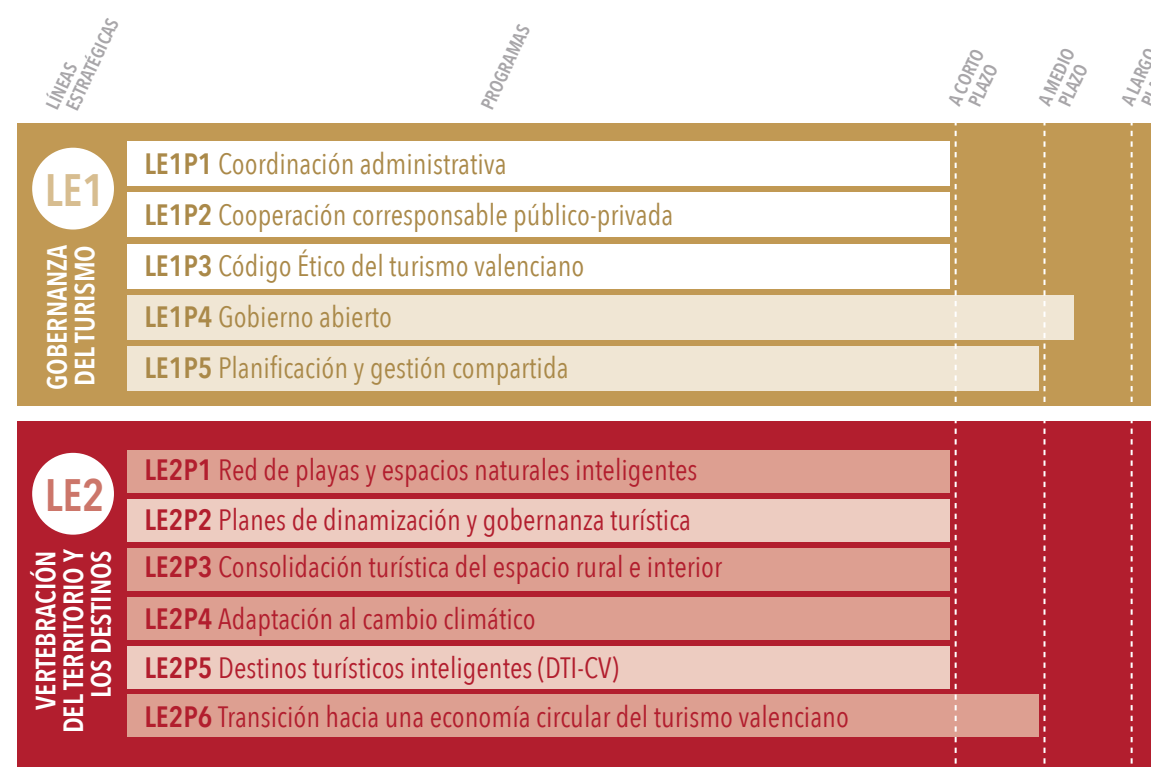
Seis años es el horizonte temporal marcado para llevar a cabo esta propuesta de planificación. Afrontar los retos nunca es fácil, menos cuando se trata de un sector tan dinámico como el turismo. Pero no intentarlo y caer en la inacción, solo supondrá un coste mucho mayor en el futuro o, quizás, inasumible.

Favorecer el cambio hacia el logro de la visión de este plan requiere disponer de grupos de trabajo profesionales y altamente cualificados, objetivos sencillos y medibles, responsabilidades claras y distribuidas, del avance de los programas, una vía de comunicación directa y constante entre todas las partes implicadas. Y un motivo compartido: hacer del turismo un elemento transformador tanto en las vidas de quienes visitan la Comunitat Valenciana, en busca de experiencias auténticamente mediterráneas, como para quienes viven en ella por su mejora en la calidad de vida.

Los programas presentados se promueven para crear nuevos espacios de diálogo, de tratamiento de la información y de gestión del territorio turístico, por lo que su activación representa un punto y seguido en su existencia. Otros programas, en cambio, son puntuales en el tiempo por lo que tienen de estratégico respecto al momento en que se aplican, es decir tiene un inicio y fin dentro del mismo plan.

Por estas razones, los programas se estructuran en base a su plazo de implementación, quedando su puesta en marcha condicionada a la idoneidad del momento.

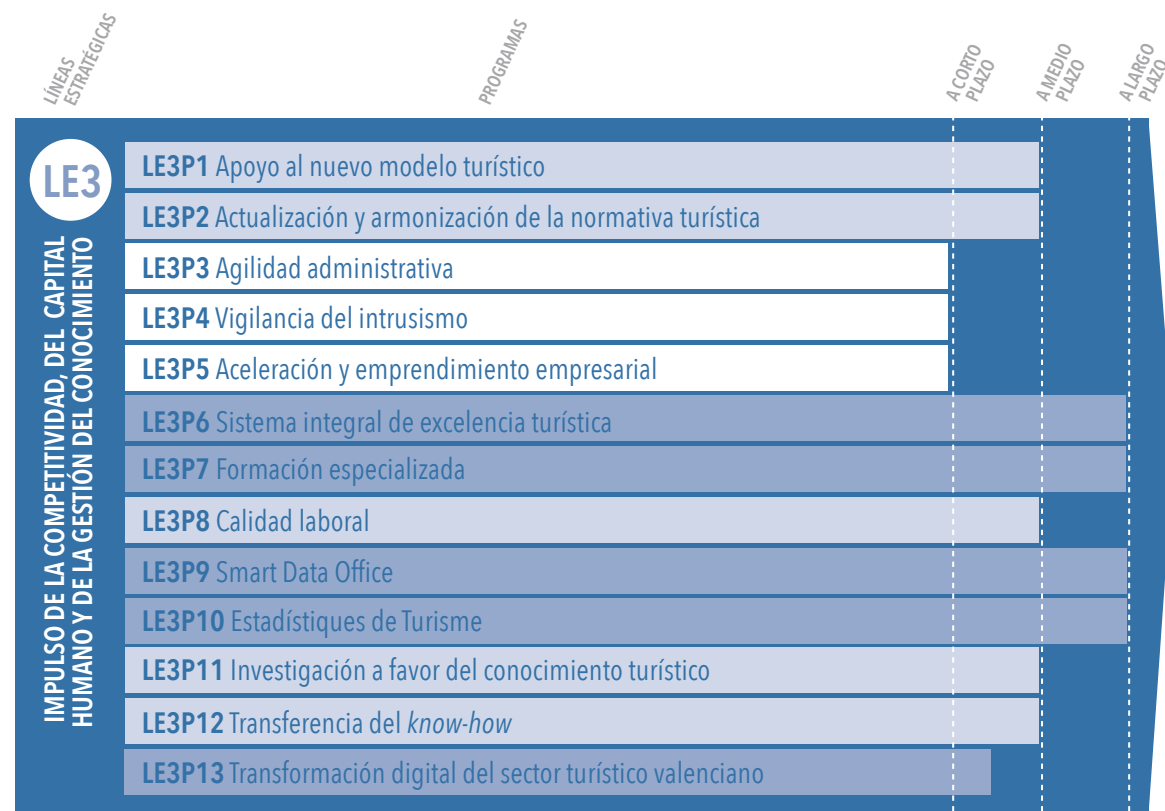
Gráfico XII. Priorización de programas



Continúa en página siguiente ▼

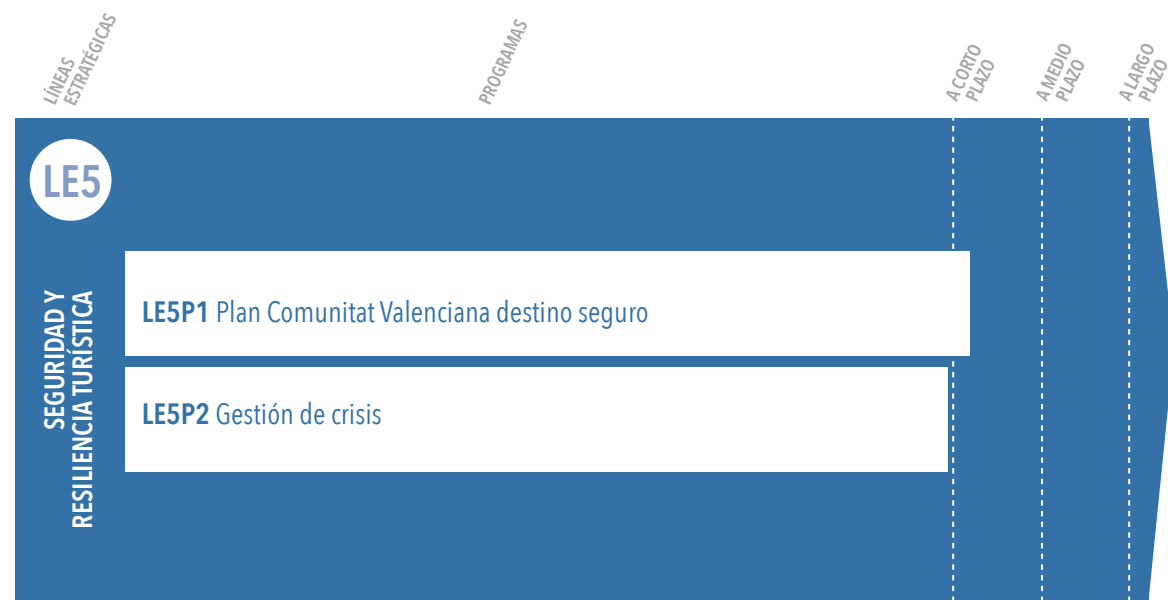
7. Marco de implementación y seguimiento del plan

Gráfico XIII. Priorización de programas



7. Marco de implementación y seguimiento del plan

Gráfico XIII. Priorización de programas



7. Marco de implementación y seguimiento del plan

Niveles de seguimiento y control de la evolución del plan estratégico

En su concepción como principal instrumento que guíe la acción turística de la Comunitat Valenciana en el horizonte 2020 – 2025, el presente plan estratégico contempla el desarrollo de mecanismos de evolución de su implementación que permitirán evaluar el grado de alcance de los objetivos planteados y de los programas propuestos.

Si bien el plan se construye sobre la base de unos compromisos, principios y objetivos sólidos, respaldados por la existencia de herramientas y mecanismos legislativos y estratégicos ya consolidados, lo cierto es que mantiene un carácter abierto y flexible ante los nuevos retos que el contexto global planeta en términos sociales, económicos, políticos y ambientales y que, de manera directa o indirecta, puedan afectar al desarrollo de la actividad turística.

El Plan Estratégico de la Comunitat Valenciana contempla la puesta en marcha de los siguientes mecanismos de evaluación y control, estructurados en tres niveles: estratégico, operativo y de seguimiento.

1) Nivel Estratégico: Estructuras de gobernanza.

Los espacios de colaboración actuales (Consejo Valenciano de Turismo, Comisión Interdepartamental de Turismo y Comité de Ética del Turismo, entre otros, serán la referencia para el control, detección de desviaciones o incorporación de nuevos elementos en la estrategia turística de la Comunitat Valenciana.

2) Nivel operativo: Planes Operativos.

El desarrollo del plan estratégico se contempla a través de a la puesta en marcha de planes operativos que definan los objetivos, programas y líneas de actuación a desarrollar, alineados con la estrategia general y resultantes del consenso con el conjunto de los agentes turísticos.

3) Nivel de seguimiento: Sistema de indicadores estratégicos y de gestión.

La definición de los planes operativos y, por tanto, del desarrollo del plan estratégico se define a partir de la evaluación de la influencia, la dependencia y el plazo de implementación de los programas, líneas y actuaciones contempladas.

Estos, junto con la definición de variables cualitativas y cuantitativas específicas relativas a la puesta en marcha de las actuaciones y con la incorporación de las variables macro y micro de evolución de la actividad turística de la Comunitat Valenciana y teniendo en cuenta las recomendaciones al respecto que realizan los sistemas de indicadores turísticos de la OMT (INRoute), la Comisión Europea (ETIs) o el World Economic Forum (TTCI), principalmente, constituyen la base para la construcción de un sistema de indicadores que permitirá realizar el seguimiento de la estrategia y detectar posibles ámbitos o actuaciones a reorientar.



8

Referencias bibliográficas



8. Referencias bibliográficas

Agència Valenciana del Turisme (2016). Código Ético del turismo Valenciano.
www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Codigo_Etico_Turismo_Valenciano.pdf

Agència Valenciana del Turisme (2016). Libro Blanco para una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana.
www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Libro_Blanco_Turismo_Comunitat_Valenciana.pdf

Agència Valenciana del Turisme (2017). Modelo de gestión y organización de estrategia Creaturisme.
www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/creaturisme/creaturisme-resumen-concurso.pdf

Agència Valenciana del Turisme (2017). Plan Estratégico de Turismo Accesible de la Comunitat Valenciana.
www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Pla_Estrategic_Turisme_Accessible_Comunitat_Valenciana.pdf

Comisión Europea (2001). La gobernanza europea. Un libro blanco. COM (2001)
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0428:FIN:ES:PDF>

Comité Europeo de las Naciones (2017). El motor del turismo para impulsar la cooperación regional de la UE.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IR6648&from=EN>

Duran, C. (2013). Gobernanza para el sector turismo y su medición, Programa de Estadísticas y CST de la OMT Serie de Documentos Temáticos.

European Cluster Observatory (2013). Experience Industries: priority sector report.
www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=33f077c1-690a-4769-8f63-5d15963ca4af

European Commission (2017). The European Tourism Manifesto for growth and jobs.
www.tourismmanifesto.eu

European Commission (2014). European tourism of the future.
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7930/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Exceltur (2018). Estudio sobre el empleo en el sector turístico español.
<https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>

Exceltur (2019). Monitur 2018. Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas.
https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/04/Monitur-2018_Informe-completo-marzo2019.pdf

Invat.tur (2015). Destinos Turísticos Inteligentes. Manual operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes.
www.slideshare.net/invattur/manual-operativo-para-la-configuracion-de-destinos-inteligentes



8. Referencias bibliográficas

Invat.tur (2018). Programa de transformación digital del sector turístico de la Comunitat Valenciana.

<https://www.slideshare.net/invattur/programa-de-transformacin-digital-turismo-cv>

Ley 15/2018, de 7 de junio, de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana.

www.dogv.gva.es/datos/2018/06/08/pdf/2018_5692.pdf

Organización Mundial del Turismo (1999) Código Ético Mundial del Turismo.

<http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo (2016) El turismo y los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417766

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2015) Objetivos de Desarrollo Sostenible.

www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html

Rodríguez-Antón, J.M. y Rubio-Andrada, L. (2016): Estudio de la competitividad turística de la Unión Europea a partir del modelo cuantitativo objetivo. Esic market, N° 154.

https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/160624_010601_E.pdf

Turisme Comunitat Valenciana (2016-2019). Planes de Dinamización y Gobernanza de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana.

www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/2017_Info_gral_Planes_dinamizacion_gobernanza_destinos_turisticos_CV.pdf

UNE. Indicadores y herramientas de los destinos turísticos inteligentes. Norma UNE 178502.

<https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma/?c=N0060240>

Universidad de Alicante (2017) Actividad turística y cambio climático en la Comunitat Valenciana. Diagnóstico y propuestas.

www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estudio_act_tur_y_cambio_climatico.pdf

Universitat de València (2017) Paisajes turísticos valencianos. Paisajes valiosos, paisajes valorados.

http://paisajesturisticosvalencianos.com/wp-content/uploads/PTV_Castellano.pdf

World Economic Forum (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Index.

<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>



PLAN
ESTRATÉGICO
DE
TURISMO
DE LA COMUNITAT VALENCIANA
2020/2025

