



# **PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO EJERCICIO 2012**



# ÍNDICE

Carta-presentación D. Elías Bendodo .....	3
1. Plan de Acción 2012 .....	6
1.1. Introducción.....	7
1.2. Vacacional, Ocio & Residencial.....	13
1.2. Cultural, Cruceros & Idiomático .....	27
1.3. Golf, Élite & Convention Bureau.....	38
1.4. Verde, Interior & Turismo Activo.....	56
1.5. Comunicación y Protocolo.....	65
1.6. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.....	70
2. Plan Estratégico Marco 2012-2016 .....	74
3. Presupuesto 2012.....	116



## CARTA DEL PRESIDENTE

A lo largo de los siglos, la provincia de Málaga ha ido atesorando una riqueza singular en patrimonio monumental, inconfundibles tradiciones, sorprendente gastronomía y todo tipo de expresiones culturales y artísticas. Todo ello, unido a los elementos ambientales de la oferta especialmente característicos en nuestro territorio como son el clima y el relieve, convierten a nuestro destino en una propuesta experiencial única en el que hombres y naturaleza han ido conformando lo que hoy es la base de una industria que es la que más riqueza y más empleo aporta a la economía de Málaga.

Efectivamente, y a pesar de la crisis, el turismo, que ha crecido más que el resto de la economía, ha manifestado su potencial en nuestra provincia mostrando sus credenciales para situar a Málaga en el referente turístico, no sólo en Andalucía, con lo que ello debe suponer en relación con la implicación decidida y sin ambages de la Administración autonómica, sino en el resto de España y en Europa.

No obstante, está claro que debemos aunar esfuerzos para luchar contra las debilidades del destino, alguna de las cuales tienden a convertirse en dificultades permanentes como es el caso de la gestión de la estacionalidad. Creo sinceramente que poseemos en nuestra provincia, como en ningún otro destino que conozca, todos los recursos, talentos y experiencia para emprender este desafío con garantías de éxito.

Ni que decir tiene que para ello es necesario seguir insistiendo en la necesidad de la cooperación público-privada que desemboque en una intensa y exigente corresponsabilidad en todos los aspectos del negocio y cada vez con mayores compromisos recíprocos. En este sentido, quiero agradecer a todos los empresarios que han participado en las comisiones de trabajo que se han conformado para el diseño y definición del Plan de Acción en Promoción de 2012, su implicación y, sobre todo, sus útiles aportaciones que han resultado decisivas para la elaboración del documento final del Plan de Marketing. No obstante, deberá ser revisado para los últimos meses del año en función de los resultados del primer semestre y, lógicamente, de la evolución de la demanda y de situaciones coyunturales que puedan sobrevenir.

La dimensión del destino se engrandece y crece en valor estratégico en función de los elementos singulares que lo componen, siempre bajo la marca Costa del Sol. Málaga posee bastantes peculiaridades que son señas indudables de su potencial para lograr la necesaria diferenciación en pos de la ventaja competitiva mantenible a largo plazo; por ello, promover políticas de diversificación y de especialización de productos, facilitando vías de promoción particularizadas para cada segmento especializado, constituye un aspecto de obligado cumplimiento como vía hacia la competitividad sostenible de la provincia y de los diferentes destinos que la comprenden. Esta política de especialización ha sido transferida directamente a nuestra estructura organizativa y, con ella, a la acción de promoción y comercialización del Patronato de Turismo. En 2012 especializamos la función de marketing y promoción enfocándonos a segmentos que se agrupan en cuatro grandes departamentos en función de las sinergias, la posibilidad de establecer



acciones de venta cruzada o de obtener economías de escala a fin de ser no sólo eficaces, sino eficientes.

Obviamente, esta diversificación y segmentación de los productos turísticos y, en consecuencia, de su promoción, ha de asentarse en planteamientos responsables en función de las capacidades de carga que admite nuestro destino y, en definitiva, en función de esa anhelada gobernanza integral que resuelve sobre aspectos ambientales pero sin olvidar los económicos y socio culturales.

Nuestra tarea, en este sentido, consistirá en promover segmentadamente la completa y singular oferta turística de nuestro destino buscando perfiles específicos de demanda en los mercados objetivo aunque considerando, en todo caso, los valores diferenciadores de los productos, frente a la extendida preferencia y, creo, debilidad, de ofrecer productos normalizados, “paquetizados” en los que la única manera de adquirir la ventaja competitiva ha de ser a través de políticas de precio que pudieran resultar dañinas y destructivas del destino y de aquellas singularidades que esperamos sean los valores en que se asiente nuestra diferenciación.

Sinceramente, estoy convencido que ya no estamos en esa liga. La nuestra es, y debe ser, la de la calidad y la innovación, dos conceptos que caracterizarán la política de promoción y comercialización turística del equipo del Patronato de Turismo de Málaga – Costa del Sol.

Ya nadie duda que el secreto de la satisfacción del consumidor es un concepto que se conjuga en función de la capacidad de ofrecer una calidad de servicio excelente.

Este mismo principio se ha grabado a fuego en nuestro equipo directivo y técnico del Patronato de Turismo y, en este sentido, nuestro personal se convertirá, ahora más que nunca, en la herramienta a través de la cual el sector turístico de Málaga podrá vehiculizar sus expectativas de negocio y sus necesidades de promoción y comercialización al máximo nivel en todas y cada una de las actuaciones que emprendamos.

La excelencia, como grado superlativo de la calidad, no sólo funciona como un inmejorable elemento de comunicación para favorecer la imagen sino que es el resultado de la formación, el talento, las habilidades y las competencias adquiridas. Pero, ante todo, la calidad es una herramienta a través de la cual ponemos en escena aquellos elementos como la hospitalidad, la simpatía, la empatía o la vocación de servicio que son consustanciales con nuestra propia idiosincrasia y que conforman esas señas de identidad de difícil o imposible imitación y más cuando se llevan a cabo *“a la malagueña”*.

Y si hablamos de señas de identidad, la cultura de la innovación y la aplicación de las nuevas tecnologías a todos los procesos de la industria turística, debe ser un elemento igualmente diferenciador y, sobre todo, generador de ventaja competitiva a largo plazo que debe entenderse necesariamente como parte de esa corresponsabilidad entre instituciones públicas y las organizaciones y empresas privadas. Como quiera que el fin último es la satisfacción del turista, la innovación, en nuestro sector, ha de observarse no como una opción, sino como una exigencia



que debe ser aplicada en todas las etapas del proceso de operaciones turísticas. Productos, estrategias, sistemas organizativos y de gestión, planes de marketing, procesos internos y externos, etc. Todos deben ser objeto de reinversión continua. De hecho, todos han sido o están siendo objeto de reinversión o reingeniería de procesos en la nueva etapa de nuestro Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol.

Confío en que el documento que le presentamos a continuación se convierta en un instrumento útil para el sector turístico y nos ayude en la tarea de mejorar las estrategias de promoción y comercialización con el objetivo de que la nueva Costa del Sol se consolide, en sus diferentes segmentos, como un macro-destino líder a nivel nacional e internacional.

Elías Bendodo Benasayag

Málaga, marzo de 2012



# 1. PLAN DE ACCIÓN 2012



## INTRODUCCIÓN

Los escenarios turísticos en los que tenemos que desarrollar nuestras actuaciones se complican cada día. La madurez de alguno de nuestros segmentos más representativos, especialmente el vacacional y de ocio, unido a lo incipiente de otros productos o segmentos que tradicionalmente han sido concebidos erróneamente como complemento del primero, hacen realizable, aunque complejo, el necesario balance de estacionalidades para lograr el objetivo de comercializar un destino turístico abierto los 365 días del año.

Se da, por tanto, en Málaga, una oferta global en la que conviven destinos y productos de reciente creación con otros que presentan largos recorridos en sus correspondientes ciclos de vida. Obviamente, no todos ellos pueden ser tratados de la misma manera en nuestras propuestas de marketing, aunque los mercados objetivos puedan ser, de hecho, los mismos. En este sentido, hemos querido introducir la **estrategia de segmentación**, entendida como especialización, y no sólo en el tratamiento e identificación de perfiles específicos de oferta y demanda sino en la propia configuración organizativa y operativa de nuestra empresa.

Otro de los principios estratégicos que hemos trasladado a la planificación de acciones de marketing para 2012 ha sido la innovación. Así, la **innovación entendida como reinversión continua y reingeniería de procesos**, nos ha proporcionado importantes niveles de eficiencia operativa durante el último semestre de 2011 de lo que han derivado, entre otras, reducciones más que significativas en los costes de operación correspondientes a la ejecución de las actuaciones de promoción y comercialización presupuestadas y definidas para dicho ejercicio.

Conectado con el concepto de innovación, la intervención de las nuevas tecnologías en la actividad turística y, en concreto, en los procesos operativos de este Patronato de Turismo, está resultando decisiva. Somos absolutamente conscientes de que la irrupción de las nuevas tecnologías y de Internet está contribuyendo de manera significativa y creciente a modificar el orden de prioridades en la relación venta-consumo de todos nuestros clientes objetivo. Y no sólo nos referimos a consumidores finales, sino a canales intermediarios y proveedores de servicios y productos turísticos. El modelo de negocio está cambiando muy rápidamente y derivando a escenarios de venta virtuales aunque, eso sí, necesariamente apoyados por acciones presenciales, especialmente en destino.

En esta línea de acción se enmarca nuestro **Sistema de Gestión del Destino (SGD)**, plataforma pionera en nuestro país, que constituye una herramienta muy útil y eficiente de promoción y comercialización on-line. No cabe la menor duda que la tendencia hacia la *personalización* del paquete turístico que queremos llevar a cabo en nuestro destino no sería posible sin las capacidades de información, promoción y venta que otorga este medio que se inició siendo una mera herramienta de gestión interna y de difusión, pero que estamos desarrollando con el objetivo de convertirse en el medio imprescindible en nuestra estrategia de posicionamiento, eficiencia y competitividad.



Trabajamos ya con nuestro SGD (Sistema de Gestión de Destino), en un escenario de intermediación completamente transformado, en el que el servicio personalizado al que antes nos referíamos, lo es en la categoría de *self service*, eso sí, a través de depuradas herramientas que proporcionan al turista la elección de un itinerario que le permite crear su propia experiencia a medida, disponer de manera ágil y eficaz de un inventario completo de la oferta turística, cultural y de ocio de la provincia y, en definitiva, facilitar, a priori y en directo, la experiencia en el destino.

Una gran parte de la calidad del servicio que ofrecemos desde este escaparate virtual que es nuestro SGD reside, en este sentido, no ya en dar el servicio en sí mismo, sino en facilitar el escenario para que el consumidor, en un acto de novedosa intimidad, cumpla con esta etapa del camino hacia la experiencia.

A partir de aquí, el protagonismo se centra en el territorio en el que la experiencia va a tener lugar, esto es, el destino turístico: la provincia de Málaga y su Costa del Sol.

Conferimos al término “Gobernanza” una acepción no sólo de buen gobierno de las competencias que sean exigibles a nuestra institución para el logro eficiente de sus fines estatutarios sino una **idea de liderazgo compartido** que este Patronato de Turismo nunca debió abandonar.

La **corresponsabilidad público-privada**, unida a la necesaria coordinación y colaboración entre instituciones, van a constituir más que una característica, una seña de identidad del nuevo Patronato de Turismo Málaga -Costa del Sol.

La iniciativa privada y su responsabilidad respecto a la planificación y gestión del modelo turístico que queremos para la Costa del Sol hacen necesaria una involucración real y efectiva de los profesionales y empresarios turísticos en la definición de las políticas y, en definitiva, de las líneas maestras de ese buen gobierno que la primera actividad económica de nuestra provincia precisa.

En este sentido, efectivamente resultan de extraordinaria importancia los referentes cualitativos y cuantitativos que hemos construido en base a la participación de agentes propios o ajenos para la planificación de las acciones de promoción, pero lo realmente trascendente ha sido poder integrar a los actores del sistema, empresarios, profesionales y expertos turísticos, en el diseño, definición, desarrollo y ejecución del Plan de Acción 2012.

Así, el Plan de Acción del Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol para 2012 se ha basado en los siguientes referentes:

- a) En los objetivos prioritarios establecidos en el Plan Estratégico Marco 2012-2016 que se acompaña a este documento.
- b) En las experiencias e informes de ejecución de las acciones de promoción previamente llevadas a cabo por parte del equipo directivo y técnico del ente promocional.



c) En base a los estudios de mercado y análisis de demanda llevados a cabo a través del Observatorio Turístico de la Costa del Sol desarrollados con la colaboración de la Sociedad de Planificación y Desarrollo de la Diputación de Málaga.

d) Pero muy especialmente, en base a la información recabada de los profesionales, empresarios y expertos que se han integrado en las diferentes mesas de trabajo que hemos organizado para cada uno de los segmentos de negocio en los que vamos a enfocar la acción promocional y de comercialización del Patronato de Turismo a partir de ahora, así como en los numerosos contactos mantenidos con diferentes profesionales del sector turístico especializado en cada uno de los segmentos.

Al objeto de hacer este Plan de Acción efectivo y adecuado a la realidad de un mercado cambiante, se ha decidido que las acciones y presupuesto se definan inicialmente respecto a los dos primeros cuatrimestres del año, es decir, de enero a agosto de 2012, para posteriormente volver a redefinir el enfoque y las acciones de promoción y comercialización durante el último cuatrimestre del año.

En este sentido, los grupos de trabajo volverán a ser convocados, con incorporación de nuevos miembros que han solicitado su pertenencia a los mismos, a fin de reprogramar las actuaciones y concretar líneas de promoción de cara al segundo semestre de 2012.

Por su puesto, para nuestra programación de actuaciones hemos partido de los análisis del escenario turístico, demanda y mercados objetivos, que se detallan en el Plan Estratégico Marco. En función de todos estos elementos se han marcado las principales líneas de actuación sobre la base de un análisis de la de las amenazas y oportunidades del destino y sus segmentos estratégicos y de todos aquellos aspectos en los que hay que incidir para lograr una mejor y más eficiente promoción y comercialización de nuestros productos turísticos.

Así, se extraen una serie de conclusiones que hemos tenido en cuenta muy especialmente, como son los efectos derivados de la introducción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o la creciente penetración de las líneas aéreas de bajo coste, que están modificando significativamente los hábitos de contratación y desplazamiento y con ello, los de consumo en destino, así como la aparición de nuevos actores, nuevos destinos turísticos, que podrían comprometer nuestra posición de ventaja competitiva respecto de algunos productos o segmentos. Por ello, en el Plan de Acción hay una clara apuesta por la innovación, como sinónimo de especialización, y llegado el momento, de reconversión responsable; así la innovación se presenta, como decíamos al comienzo de esta introducción, como factor clave para el desarrollo futuro de nuestro destino y de nuestra propia organización.

El cliente es el “creador del producto” en cuanto que determina las líneas y los criterios a seguir en la configuración del producto al que nos referimos. Por ello, ha dejado de comprar estancias en hoteles y visitas al destino y no basa sólo el viaje en la calidad de la oferta de la que disfruta sino que pretende adquirir experiencias.



En estas experiencias forman un elemento esencial las posibilidades que ofrecen nuestros productos turísticos.

En relación con lo expuesto anteriormente, se seguirán varias líneas estratégicas para conseguir, en diferentes plazos de tiempo, que podrían trascender del presente ejercicio, los objetivos de redefinición y reposicionamiento del destino:

- La especialización.
- La gestión de la estacionalidad.
- La identificación destino-segmento.
- La creación de portales especializados.
- La reestructuración de metodología estadística.

Tanto los objetivos como las líneas estratégicas forman parte de un proceso que se define como “proyecto de competitividad sostenible”. Y en esta línea, el Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol, como responsable institucional del destino, y de su marca, asume el rol de catalizador de sinergias y alianzas estratégicas, además de aunar esfuerzos para luchar contra las debilidades del destino y potenciar sus oportunidades.

En todo caso, como se refería al inicio, las acciones a desarrollar se ajustan a la demanda del sector y a los datos cualitativos y cuantitativos que ofrecen los diferentes estudios profesionales y, que nos permiten llevar a cabo una catalogación científica de los distintos segmentos y mercados, al tiempo que posibilitan establecer las más idóneas estrategias para incidir en el público objetivo en función de sus respectivos perfiles de demanda.

En este sentido, hemos decidido especializar la función de promoción por segmentos y productos y no exclusivamente por mercados, como se venía haciendo en los últimos años.

La oferta segmentada en función de las necesidades y expectativas de la demanda, se presenta de un modo mucho más unitario pero sin olvidar la necesaria personalización del paquete turístico en pos de la experiencia siempre bajo el paraguas de la marca Málaga-Costa del Sol.

Este planteamiento ha sido obviamente trasladado a la estructura organizativa del Patronato creando cuatro grandes departamentos con competencias sobre los segmentos estratégicos considerados:

- Vacacional, Ocio y Turismo Residencial, operando este último a través de la marca “Living Costa del Sol”.
- Cultural, Idiomático y Cruceros.
- MICE, a través del Costa del Sol Convention Bureau, Golf y Elite, que se promocionará y comercializará mediante la marca “Costa del Sol Élite Collection”.
- Verde, Interior y Turismo Activo, VITA, que operará en el mercado a través de la marca “Costa del Sol Interior”.



Del mismo modo, el recién creado departamento de Promoción englobará por completo el equipo técnico de promotores ejecutivos encargado de ejecutar las acciones de promoción y comercialización. Así, podremos disponer de una estructura flexible y multidisciplinar que nos permita afrontar con razonabilidad y eficiencia estas tareas sin que se produzcan cuellos de botella o tiempos muertos en la ejecución del plan de acción de ahora en adelante.

Además de estos segmentos, hay que señalar también la creación de un gabinete de Comunicación, directamente dependiente de la Gerencia, que funcionará de manera transversal sobre todos los departamentos anteriores, en orden a establecer líneas de comunicación coherente e identificada con la estrategia general del Patronato y de la Costa del Sol.

El presente Plan propone una serie de acciones de marketing. En este sentido, entendemos que era necesario revisar también la política de diseño y asistencia a acciones de promoción y decidimos centrar nuestros recursos prioritariamente en las acciones en destino y en las jornadas y foros profesionales en detrimento de las tradicionales acciones genéricas en origen más costosas y con menores retornos.

Las acciones que se comprenden en el referido Plan para 2012 han sido tipificadas como:

- Ferias.
- Jornadas Profesionales.
- Foros Profesionales.
- Acciones Puerta a Puerta.
- Viajes de Familiarización (para medios de comunicación y para canales de intermediación comerciales).
- Alianzas Comerciales.
- Marketing Online.

Como referíamos en el inicio de esta introducción, desde el presente ejercicio hemos recuperado una de las herramientas más eficaces de las que disponía el Patronato de Turismo, establecida en sus estatutos: las comisiones o grupos de trabajo. Hemos tratado de volver a los orígenes, a la esencia de los valores que motivaron la creación del Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol, reintroduciendo las mesas de trabajo con el objetivo de fomentar, más que la mera colaboración y cooperación público-privada, una verdadera política de corresponsabilidad en cada uno de los segmentos y trabajar así de forma conjunta y coordinada con el sector privado y con otras instituciones en el diseño y definición no sólo de las líneas de actuación sino en la concreción de cada una de las acciones del plan, su orientación, alcance y ejecución.

En este sentido, subrayar que las acciones contempladas en el mismo se **derivan directamente de las conclusiones emanadas de cada una de las mesas de trabajo** que se han celebrado en las primeras semanas de 2012 para todos y cada uno de los segmentos que conforman el posicionamiento estratégico de la Costa del Sol a través de la acción de promoción y comercialización que realiza este Patronato.



Por último, se hace hincapié en la **necesidad de la formación**. Entendemos que el sector turístico debe realizar importantes esfuerzos en esta dirección. Los empresarios y gestores han de pasar de gestionar la producción a gestionar el talento. La cuestión no sólo consiste en atraer o retener el talento sino ser capaz de reconocerlo para ponerlo en valor de cara al negocio.

En esta línea de acción, el Plan de Acción del Patronato para 2012 comprende acciones de formación de productos, no sólo a canales e intermediarios comerciales sino a su propia estructura de directivos y técnicos en promoción. Un planteamiento de especialización a través de la segmentación exige un amplio conocimiento de los productos y destinos que se comprenden en el macro-destino Costa del Sol.

En todo caso, todas las acciones de promoción, comunicación, formación e intervención en los productos y servicios que se comercializan en la Provincia de Málaga, que son objeto de este documento, van encaminadas a asegurar la excelencia en la gestión del destino Costa del Sol, defendiendo el desarrollo sostenible del mismo, y manteniendo su posición de liderazgo en la mayoría de los segmentos considerados a través del aprovechamiento de la fortaleza de una oferta turística integral e integrada de la provincia.

Por último, es necesario insistir que este es un plan de acción flexible que se ha concebido para tener en cuenta la variabilidad del mercado, la respuesta ante circunstancias coyunturales sobrevenidas o los cambios previstos en el comportamiento de la demanda, motivos por los cuales el citado Plan se diseña y define, como se ha comentado con anterioridad, por períodos cuatrimestrales en los que se establecerán revisiones sucesivas en las que participarán las mesas de trabajo para cada segmento.



# VACACIONAL, OCIO & RESIDENCIAL

**VACACIONAL, OCIO & RESIDENCIAL**

**Componentes de la Mesa de Trabajo Vacacional y Ocio:**

- Antonio Aranda - AEHCOS
- Enzo Russi – Sol Meliá
- Zoraida Rando – Hotel El Fuerte
- Daniel Rodríguez - ADETURE
- Julio García Llama – Smilo Destination Management
- Pedro Díaz – Serhs Tourism
- Joaquín Gutiérrez – TUI España Destination Services
- José María Yagüe Martínez – APECO
- Francisco de Asís García González – Bioparc Fuengirola
- Luís Miguel Labrado Díaz – City Sightseeing-Málaga Tour
- Marta Marín y Elisa Páez Jiménez – APTA
- Ana María García Rodríguez – AESVA
- Fernando A. Fraguas – Profesor Master Dirección Hotelera
- Pedro Barrionuevo Gener – SOPDE

**Justificación y Objetivos**

No vamos a cuestionar la importancia del **Sol y Playa**, en el modelo de negocio turístico de la Costa del Sol. No parece razonable que otros segmentos, por estratégicos y decisivos que puedan resultar para la diversificación de la oferta en nuestro destino, como por ejemplo el **Cultural, Gastronómico, Deportivo, Salud y Bienestar o el MICE**, puedan llegar a ocupar la cuota de mercado que disfruta el segmento Vacacional y de Sol y Playa, al menos, en los próximos 15 ó 20 años.

Es cierto que el crecimiento de estas modalidades son proporcionalmente superiores al segmento de **“Sol y Playa”**, y que, en pos de encontrar un adecuado mix de productos que nos ayude en la gestión de la estacionalidad de nuestro destino, se está haciendo un importante trabajo para que así sea, pero lo cierto es que la Costa del Sol tiene una demanda de varios millones de turistas en este segmento, niveles no reproducibles para el resto de los segmentos estratégicos o emergentes.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta sobre todo la segmentación de la oferta para atender a ese mix de demanda y, en este sentido, nuestra oferta ha estado, y está, centrada y dirigida a un perfil de demanda completamente identificado con el turista vacacional con motivación principal de Sol y Playa.

Los elementos ambientales como el clima y la orografía combinados con las infraestructuras y equipamientos de que disponemos, sin olvidar la variada oferta complementaria y la seguridad, se conforman como elementos de valor añadido para este segmento quizá más que para ningún otro de los que presenta la Costa del Sol.



El turismo de **Sol y Playa** se estima que representa a nivel mundial el **80% del turismo vacacional. España y la Costa del Sol son líderes de este segmento**, dentro de la región más importante del mundo: **El Mediterráneo**. Si bien es cierto que la **OMT** estima un crecimiento de un 2,1% anual hasta el **2020**, muy inferior a otros tipos de turismo con perspectivas de mayor evolución, éste, seguirá siendo la próxima década el segmento líder del turismo en volumen de pasajeros e ingresos totales.

Lo dicho hasta ahora aconseja un enfoque decidido a este segmento pero es necesaria una nueva perspectiva que queremos empezar a construir también con la puesta en marcha de las acciones que se recogen en este Plan de Acción y, especialmente, con los objetivos que pasan por la potenciación de la marca Málaga - Costa del Sol en el entorno turístico, empresarial y social. Todo ello, en función de las conclusiones obtenidas y las estrategias básicas definidas por la mesa de trabajo anteriormente detallada y que son las siguientes:

- Concentrar recursos económicos y humanos en la promoción dirigida a aquellos segmentos vinculados con la temporada de otoño, invierno y primavera y, de esta manera, contribuir a la sostenibilidad del destino.
- Enfoque prioritario en los mercados tradicionales.
- Asistencia sólo a aquellas ferias que representan una clara oportunidad de negocio.
- Mediante acciones en destino, fomentar el consumo por parte de los clientes de productos y servicios adicionales y alternativos a los habituales (up-selling) y así aumentar el gasto de bolsillo en el destino.
- Analizar los hábitos de consumo de los clientes con el fin de estimular la oferta y venta de productos y servicios afines a distintas tipologías de demanda (cross-selling).
- Investigar las oportunidades de negocio relacionadas con la atracción de grupos de interés especial y/o de aficionados en la temporada baja.
- Hacer hincapié en atraer a grupos o individuos del gremio de los medios de comunicación, así como eventos de gran escala de profesionales de la industria turística.
- Fomentar acuerdos con empresas de la provincia para aprovechar las sinergias con respecto a la fidelización del cliente y el consumo en destino.
- Apoyar la difusión de eventos y diversión fuera de la temporada alta.
- Conocer en mayor profundidad los hábitos de consumo de nuestros visitantes, adaptando la metodología del Observatorio Turístico para incluir entrevistas personales en puntos de concentración de clientes (ej. Aeropuerto Málaga-Costa del Sol, Estación de Tren, Puerto de Málaga, Centros Comerciales, etc).

#### **Definición de Mercados Principales:**

El segmento de Sol y Playa está claramente en la fase de madurez de su ciclo de vida, pero no aun en declive. Seguirá siendo por muchos años el segmento clave de nuestro sector, de nuestra industria turística en la Costa del Sol, pero para evitar su posible decadencia hay que llevar a cabo algunos ajustes que afecten también al posicionamiento comercial respecto de nuestros mercados prioritarios y estratégicos, en base a dos criterios:



- Políticas de posicionamiento por destinos o zonas en base a esa segmentación.
- Una política comercial internacional única que apueste por nuevos mercados emergentes.

En este sentido, hemos tenido para este análisis muy en cuenta las conclusiones que se generaron con la ejecución del pasado Plan Marketing 2009-2012, así como las previsiones que destaca el Plan Estratégico Marco 2012 – 2016 (que se adjunta a este documento), y especialmente :

- Llegadas y Previsión de Llegadas de Turismo Internacional.
- Tendencias Turísticas Mundiales en la Comercialización de Destinos.
- España como Receptor de Turismo Internacional.
- Previsiones y Expectativas Turísticas en España.
- Perspectivas Macroeconómicas en los Principales Mercados.

Así, las conclusiones en primera instancia de este análisis nos indica el siguiente mapa de mercados a abordar por la acción promocional y comercial del Patronato en el presente ejercicio:

#### **Mercados Prioritarios:**

- Reino Unido
- España
- Irlanda
- Alemania
- Noruega
- Países Bajos
- Dinamarca
- Suiza
- Bélgica
- Francia
- Suecia
- Italia
- Portugal

#### **Mercados Estratégicos:**

- Finlandia
- Estados Unidos
- Canadá
- Emiratos Árabes
- Federación Rusa
- Kuwait
- República Checa
- Japón
- Polonia



Para realizar un adecuado examen de las estrategias a desarrollar por este Patronato en materia de promoción, se ha partido de un análisis de las debilidades y fortalezas de este segmento Vacacional y de Ocio así como, especialmente, las amenazas y las oportunidades.

#### **Fortalezas:**

- Climatología única: Microclima
- Carácter abierto
- Experiencia en turismo
- Accesibilidad
- Seguridad a todos los niveles
- Alta calidad en el producto ofertado
- Oferta muy desarrollada en todos los segmentos: Sol y Playa; planta hotelera; Cultura; Rural; City Break (Málaga); Gastronomía; Lujo; Turismo de Reuniones; Salud y Bienestar
- Capacidad de reinventarse
- Alta presencia de alojamiento reglado en los buscadores online

#### **Debilidades:**

- Limpieza de las playas
- Baja conciencia respecto a la sostenibilidad
- Decaimiento significativo de la amabilidad y el servicio en hostelería, pérdida de la vocación de servicio
- Gestión del desarrollo urbanístico
- Caída de la relación calidad-precio (principalmente en restauración)
- Falta de innovación actual, de adaptación a las nuevas tendencias
- Otras: señalización, idiomas, burocracia
- Falta de sinergia en la presentación de sub-marcas (municipios)

#### **Amenazas:**

- Situación económica y miedo sobre empleo
- Política agresiva de precios por parte de destinos competidores en zona no-euro
- Imagen de masificación, sobre todo en la Costa del Sol occidental
- Falta de conocimiento de la oferta de ocio
- Edad media de los clientes relativamente alta
- A pesar de las bondades del destino, desde el desconocimiento, se le atribuyen estereotipos negativos que son un freno para la visita y que deben ser superados

#### **Oportunidades:**

- Diferenciación en base al carácter de la gente
- Inestabilidad política de algunos destinos competidores



- Existen pocas sinergias entre la marca Andalucía y Costa del Sol, ya que fuera de España no se relacionan. Se detectan oportunidades de aportarse beneficios mutuamente

#### **Componentes de la Mesa de Trabajo Residencial:**

- José Prado – Asociación Provincial de Constructores y Promotores
- Violeta Aragón – Asociación Provincial de Constructores y Promotores
- Arturo Bernal – Patronato Provincial de Turismo Málaga-Costa del Sol
- Manuel Castañón – Castañón Abogados

#### **Justificación y Objetivos**

La misión principal del Plan de Acción del segmento de Turismo Residencial es potenciar la marca Málaga-Costa del Sol a través de la marca específica “Living Costa del Sol” en el entorno empresarial, comercial y social. Unificar las empresas y profesionales inmobiliarios y facilitar las relaciones internacionales así como contribuir a la liquidación del stock de viviendas y así apoyar la recuperación del sector inmobiliario malagueño.

El Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol se ha impuesto un objetivo claro con respecto a este apoyo institucional al proyecto "Living Costa del Sol". Dicho proyecto descansa sobre la aportación de seguridad jurídica y garantía en la compraventa, mediante la autenticación por parte de redes de juristas en España y en los diferentes países objetivo del proyecto, así como de la participación de empresas comercializadoras homologadas y de prestigio internacional.

En lo que se refiere a la acción de promoción, en la que se enmarca este proyecto, el Patronato de Turismo será el órgano encargado de colaborar en la promoción de la marca y en difundir los beneficios que aporta esta verificación de las viviendas ofrecidas en los diferentes mercados.

Así, aprovechando el estrecho vínculo entre el Turismo Vacacional y Turismo Residencial y en función de las conclusiones obtenidas por los componentes de la mesa de trabajo de este segmento, se han definido los siguientes objetivos:

- Necesidad de estudiar los potenciales mercados objetivos con el fin de valorar el potencial y estrategia de marketing a aplicar en cada caso.
- Fomentar la comercialización de viviendas de la provincia de Málaga dentro del marco de un convenio entre la Excm. Diputación Provincial de Málaga, el Patronato de Turismo de Málaga – Costa del Sol y la Asociación de Constructores y Promotores de la provincia de Málaga.
- Creación de Comisión de Seguimiento del proyecto.
- Apoyar la difusión de este proyecto entre los asociados de ACP.
- Desarrollo del producto, creando un catálogo de producto inmobiliario autenticado.
- Creación de una web especializada en el SGD (Sistema de Gestión del Destino) del Patronato de Turismo Málaga – Costa del Sol.



- Apoyar a ACP en el proceso de selección de las redes comerciales en los mercados elegidos.
- Apoyar los acuerdos con empresas de la provincia con el fin de estimular sinergias con respecto a las condiciones de venta y la difusión de la oferta.
- Promover la actividad comercial relacionada con los acuerdos alcanzados entre ACP y las redes comerciales en cada uno de los mercados.
- Organizar eventos para promover la difusión de la marca en un entorno afín a los objetivos a cumplir.

A la hora de lograr una definición de los mercados principales es importante:

- Un análisis del entorno económico, así como de las preferencias y exigencias de la demanda inmobiliaria de los mercados objetivos y elaboración de un estudio de los mercados seleccionados.
- Análisis de la segmentación del mercado y detalle de las líneas estratégicas, teniendo en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la inversión en bienes inmuebles del mercado objetivo en la Costa del Sol.
- Evaluación y medición de los resultados del proyecto en los mercados objetivos.

A la hora de actuar en este segmento se ha efectuado una división en mercados prioritarios y en mercados estratégicos:

**Mercados Prioritarios:**

- Alemania y resto de países germano parlantes, especialmente Austria.
- Rusia y países del este.

**Mercados Estratégicos:**

- Reino Unido
- Irlanda
- Países Nórdicos

En cuanto a las fortalezas y debilidades del Segmento Residencial (Análisis DAFO) hay que destacar:

**Fortalezas:**

- Zona desarrollada con infraestructuras de alto nivel
- Tranquilidad y garantía del dinero
- Seguridad jurídica
- Fortaleza del euro

**Debilidades:**

- Falta de confianza en el sector inmobiliario
- Mala prensa o noticias económicas no atractivas
- Existencia de inversiones ventajosas en su propio país en el caso de Alemania

**Amenazas:**

- Gran competencia en el sector inmobiliario ante la gran diversidad de productos inmobiliarios de países vecinos
- Incertidumbre por la crisis internacional y la recesión global

**Oportunidades:**

- Ventajas fiscales (segunda residencia)
- Condiciones financieras preferentes en la adquisición de vivienda
- Precios actualmente ventajosos, con grandes descuentos para el potencial comprador-inversor

**Catálogo de producto inmobiliario**

Creación de un catálogo de producto inmobiliario verificado por empresas homologadas en países de origen y de destino, con la garantía adicional de la Excm. Diputación Provincial de Málaga en el ámbito de la comprobación de la documentación urbanística de los Ayuntamientos de la provincia, así como de la Asociación Provincial de Constructores y Promotores de Málaga. Todo ello con el objetivo, de avalar y garantizar la verificación del producto inmobiliario en los países de destino, bajo el siguiente lema: calidad, seguridad, inversión, tranquilidad y confianza para su dinero.

**Acciones de Difusión**

Elaboración de convocatoria explicativa del proyecto, y de su proceso y objetivos, a los profesionales y entidades previamente seleccionadas por su capacidad de penetrar en los mercados seleccionados.

Acciones de presentación en colaboración con la Asociación Provincial de Constructores y Promotores de Málaga a medios de comunicación y profesionales del sector.

Viajes de familiarización al destino, en colaboración con las redes comerciales seleccionadas.

Invitaciones de grupos influyentes a la Costa del Sol: medios de comunicación, representantes de colectivos de influencia, inversores, fondos de inversión etc.

**ACCIONES EN ORIGEN**

**TIPO DE ACCIÓN: FERIAS**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
18-22.01	FITUR	Madrid	España	Multisegmento
02-04.03	REISELIV	Oslo	Noruega	Multisegmento
07-11.03	ITB	Berlín	Alemania	Multisegmento
21-24.03	MITT	Moscú	Rusia	Multisegmento
10-13.05	EXPOVACACIONES	Bilbao	España	Multisegmento
18-21.09	IFTM	París	Francia	Multisegmento
08-10.10	EXPO REAL INTERNATIONAL	Munich	Alemania	Residencial
05-08.11	WTM	Londres	Reino Unido	Multisegmento
A determ.	FERIAS INMOBILIARIAS	Rusia Bulgaria	Rusia Bulgaria	Residencial

<b>TOTAL</b>	<b>90.500 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
04-09.07	JORNADAS PROFESIONALES TURESPAÑA	Moscú St. Petersb. Otra ciudad	Rusia	Vacacional Ocio Élite
2ª Quinc. Diciembre	JORNADAS PROFESIONALES TURESPAÑA	Dubai Kawait Otra ciudad	Países del Golfo	Vacacional Ocio Élite
Todo el año	JORNADAS PROFESIONALES TURISMO ANDALUZ	A determ.	España	Vacacional Ocio

<b>TOTAL</b>	<b>16.000 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
26-29.04	CONGRESO ADVANTAGE TRAVEL CENTRES- PRESENTACIÓN (Sin confirmar)	Malta	Reino Unido	Vacacional Ocio Cultural City-break
07.03	PRESENTACIÓN "LIVING COSTA DEL SOL"	Berlín	Alemania	Residencial
11-18.03	PRESENTACIÓN "LIVING COSTA DEL SOL"	Sofía Moscú Ekaterimb.	Bulgaria Rusia	Residencial
2º Cuatrim.	ROADSHOW "LIVING COSTA DEL SOL"	Hamburgo Düsseldorf Colonia Frankfurt Hannover Bremen	Alemania	Residencial
2º y 3º Cuatrim.	ACCIONES APOYO "LIVING COSTA DEL SOL"	A determ.	Rusia Bulgaria	Residencial
3º Cuatrim.	FORMACIÓN CALL CENTRES Y AGENTES DE VIAJES (Posible colaboración Jet2.com y Barrhead Travel)	A determ.	Reino Unido	Vacacional Ocio
<b>TOTAL</b>				<b>94.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
3º Cuatrim.	AGENCIAS (En colaboración con ADETURE)	A determ.	España Portugal	Vacacional Ocio Cultural City-break VITA
3º Cuatrim.	AGENCIAS/PRENSA	A determ.	Francia	Vacacional Ocio Cultural City-break

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
2º Cuatrim.	AGENCIAS/PRENSA	A determ.	Benelux	Vacacional Ocio Cultural City-break VITA
2º Cuatrim.	AGENCIAS/PRENSA	A determ.	Suiza Austria	Vacacional Ocio Cultural City-break VITA
2º Cuatrim.	RED DE VENTAS CRUCEROS	A determ.	Alemania Reino Unido Escandinavia	Vacacional Ocio Cruceros Cultural City-break
<b>TOTAL</b>				<b>10.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: ALIANZAS COMERCIALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
3º Cuatrim.	CAMPAÑA DISTRIBUCIÓN COSTA EN INVIERNO	A determ.	Alemania	Vacacional Ocio Cultural Ciry-break
2º Cuatrim.	PUBLIREPORTAJE EN REVISTA "HOMES"	A determ	Alemania Suiza Austria	Residencial
3º Cuatrim.	COLABORACIÓN CON TTG ITALIA PARA FORMACIÓN Y CONCURSO DIRIGIDO A AGENTES DE VIAJES	A detrm.	Italia	Vacacional Ocio Cultural City-break
<b>TOTAL</b>				<b>28.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Mayo, Jun., Sept., Octubre, Noviemb.	CAMPAÑAS DISTRIBUCIÓN OFERTA COSTA DEL SOL, B2B Y B2C	A determ	España Reino Unido Alemania entre otros	Vacacional Ocio
Junio- Octubre	CAMPAÑA DE DISTRIBUCIÓN DE OFERTA COSTA DEL SOL A MINORISTAS (Posible colaboración ADETURE)	A determ.	España Portugal	Vacacional Ocio
2º Cuatrim.	CAMPAÑA ONLINE DE OCIO Y OFERTA COMPLEMENTARIA (Posible colaboración Jet2.com, Monarch Travel Group u otro)	A determ.	Reino Unido	Vacacional Ocio
2º Cuatrim.	CAMPAÑA ONLINE DE OCIO Y OFERTA COMPLEMENTARIA (Posible colaboración FRAM)	A determ.	Francia	Vacacional Ocio
3º Cuatrim.	CAMPAÑA CITY AIRPORT LONDRES (En colaboración con BA City Flyer)	Londres	Reino Unido	Vacacional Ocio Cultural City-break
3º Cuatrim.	EMAILING Y CAMPAÑA MEDIOS ONLINE (Posible colaboración con Norwegian)	A determ.	Escandinavia	Vacacional Ocio
3º Cuatrim.	EMAILING Y MARKETING DIRECTO: GRUPOS DE INTERÉS ESPECIAL/AFICIÓN	A determ.	España Reino Unido Escandinavia Países Bajos Entre otros	Vacacional Ocio VITA
<b>TOTAL</b>				<b>146.000 €</b>

**ACCIONES EN DESTINO**

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
06-09.03	SEMINARIO JEFES DE VENTA EROSKI Y CAMPAÑA EMAILING	Málaga-Costa del Sol	España	Vacacional Ocio

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
1 <sup>er.</sup> Semestre	CANDIDATURA PRESENTACIÓN CATÁLOGO THOMAS COOK NL	Málaga-Costa del Sol	Holanda	Vacacional Ocio Cultural
17-19.05	FORO EUROAL-WORKSHOP DIRECTO E INVEROS. FAM-TRIP POST-TOUR	Málaga-Costa del Sol	Varios	Vacacional Ocio

<b>TOTAL</b>	<b>12.000 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Abril	TURISMO FAMILIAR (En colaboración con las OET's correspondientes a los Países Bálticos, en colab. con Novaturas)	Málaga-Costa del Sol	Países Bálticos	Vacacional Ocio
Julio	TURISMO FAMILIAR (Posible colaboración OET Zurich)	Málaga-Costa del Sol	Suiza	Vacacional Ocio
2 <sup>º</sup> Cuatrim.	OCIO Y OFERTA COMPLEMENTARIA	Málaga-Costa del Sol	España	Vacacional Ocio
2 <sup>º</sup> Cuatrim.	RUTAS OBAMA (Posible colaboración OET Nueva York)	Málaga-Costa del Sol	EE. UU.	Vacacional Ocio Cultural
3 <sup>er.</sup> Cuatrim.	COSTA EN INVIERNO (Posible colaboración Transat y OET Toronto)	Málaga-Costa del Sol	Canadá	Vacacional Ocio Cultural
3 <sup>er.</sup> Cuatrim.	LA AXARQUÍA (Posible colaboración OET's Alemania y Airberlin)	Málaga-Costa del Sol	Alemania	Vacacional Ocio Cultural
3 <sup>er.</sup> Cuatrim.	COSTA EN INVIERNO (Posible colaboración Norwegian)	Málaga-Costa del Sol	Escandinavia	Vacacional Ocio Cultural

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
3 <sup>er.</sup> Cuatrim.	LA AXARQUÍA (Posible colaboración OET Viena y Airberlin)	Málaga-Costa del Sol	Austria	Vacacional Ocio VITA
<b>TOTAL</b>				<b>48.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
20-22.04	MACRO FAM-TRIP EUROPLAYAS Y CAMPAÑA EMAILING	Málaga-Costa del Sol	España	Vacacional Ocio
2 <sup>º</sup> Cuatrim.	OFERTA COMPLEMENTARIA	Málaga-Costa del Sol	España	Vacacional Ocio
2 <sup>º</sup> Cuatrim.	TURISMO FAMILIAR (Posible colaboración OET Zurich)	Málaga-Costa del Sol	Suiza	Vacacional Ocio
3 <sup>er.</sup> Cuatrim.	COSTA DEL SOL EN INVIERNO (Posible colaboración Opodo y Air Europa)	Málaga-Costa del Sol	Francia	Vacacional Ocio Cultural
Todo el año	COLABORACIÓN CON VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN	Málaga-Costa del Sol	Varios	Vacacional Ocio
<b>TOTAL</b>				<b>42.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: ALIANZAS COMERCIALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Todo el año	CÓMTE DE RUTAS CDS – MÁLAGA (Colaboración con AENA)	Madrid Málaga-Costa del Sol	Varios	Multisegmento
<b>TOTAL</b>				<b>1.900 €</b>



<b>MATERIAL PROMOCIONAL</b>	
<b>MATERIAL ESPECÍFICO DE LOS SEGMENTOS DE NEGOCIO</b>	<b>42.000 €</b>
<b>TOTAL VACACIONAL, OCIO Y RESIDENCIAL</b>	<b>530.400 €</b>



# **CULTURAL, CRUCEROS & IDIOMÁTICO**



## CULTURAL, CRUCEROS & IDIOMÁTICO

### **Componentes de la Mesa de Trabajo Cultural y City Break:**

- José Luís Quintero – Master Internacional
- César Pérez – Vincci Hoteles
- Miguel Rueda – Insur Travel
- Rosa Díez – Abeis Travel
- Carmen Gutiérrez – Club de Producto de Málaga, Ayuntamiento de Málaga / CEM / Junta de Andalucía - Consejería de Turismo / Cámara de Comercio
- Cristina Flores Zapata – Ayuntamiento de Antequera
- Antonio Guzmán – Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol
- Rocío Molina – Ayuntamiento de Ronda
- Nacho Ruiz – Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol

### **Justificación y Objetivos**

Las excelencias de la marca Costa del Sol, además de como destino de Sol y Playa, se suman a su consolidación como enclave en el que también se puede experimentar el turismo cultural en todas sus dimensiones y disfrutar de las emociones urbanas del Turismo de Ciudad.

La oferta cultural de la provincia de Málaga es tan amplia que permite realizar un interesante recorrido a través del diverso y rico patrimonio histórico, artístico, arquitectónico y cultural de la provincia. En él, se entremezclan el pasado, el presente y el futuro, pues se puede participar de las distintas culturas que dejaron huella en su heterogéneo legado histórico, a la vez que se disfruta de una amplia red de cines, teatros, museos y salas de exposiciones repartida por los municipios malagueños.

Al mismo tiempo, el destino Málaga-Costa del Sol, cuenta con numerosos enclaves que garantizan una escapada urbana en las mejores condiciones, capaces de colmar las expectativas y los gustos más variados a través de las ofertas de ocio y gastronomía que atesoran ciudades como Málaga, Ronda, Antequera, Marbella o Nerja, entre otras.

Según un estudio del Observatorio Turístico sobre el perfil del turista cultural frente al vacacional, el turista cultural otorga una nota media a nuestro destino superior al turista vacacional. Asimismo, los alojamientos escogidos son de más alta categoría que los del turista vacacional, y su nivel de estudios es también superior. Son viajeros independientes, más del 65% utilizan Internet para la organización de sus viajes, y su gasto medio diario en destino es superior al turista vacacional.

Por todo lo expuesto anteriormente, el Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol apuesta por el segmento cultural y city break con varias líneas estratégicas y objetivos principales:



- Puesta en valor del patrimonio (histórico artístico, música, gastronomía, vinos, artesanía, exposiciones y museos).
- Potenciar la imagen del destino como producto cultural, city break y gastronómico en los mercados europeos y emergentes.
- Potenciar la imagen del destino como producto cultural, de escapadas y gastronómico en España diferenciándose con la tradicional imagen de sol y playa.
- Elaboración de un inventario del patrimonio cultural.
- Mejorar el modelo de gestión de los recursos naturales.
- Avanzar en la coordinación de los distintos agentes del sector (administraciones, instituciones y empresas).
- Investigación, debilidades y fortalezas.
- Creación de productos turísticos culturales, gastronómicos y compras.
- Elaboración de un Plan de Comunicación 2.0.
- Sensibilización en el sector con un encuentro anual cultural y gastronómico para el intercambio de conocimiento e información.
- Sensibilización en centros educativos de la provincia de Málaga. Construyendo un patrimonio entre todos.
- Plan de comercialización de “Mar de Culturas” (Málaga, Ronda y Antequera).
- Alianzas de Marketing con ciudades patrimonio andaluzas.

#### **Componentes de la Mesa de Trabajo Cruceros:**

- José María Callejón – Calypso
- Lourdes Grau – Hotel Gallery Molina Larios
- Antonio Montejo – Ayuntamiento de Málaga, Turismo de Cruceros
- Antonio Moreno – Pérez y C<sup>ia</sup>
- Martín Pujol – Viajes Ruta Solar
- Susana Gutiérrez – Estación Marítima
- María Jesús Martínez – Intercruises
- Dolores Torres – Juliá (Viajes Formentor)
- Jesús Florido - Iberoservices

#### **Justificación y Objetivos**

Embarcarse en un crucero es una forma de concebir las vacaciones que cada vez gana más adeptos. El Puerto de Málaga ha apostado por esta modalidad turística y, año a año, aumenta el número de grandes buques que recalán en su Muelle de Levante, que ofrece 2.500 metros lineales de atraque para cruceros.

La reciente apertura del Muelle Uno ha propiciado aún más el auge de este segmento para la Costa del Sol y su repercusión económica para nuestra provincia.

Para el Plan de Acción de este año en el segmento crucerístico se establecen los siguientes objetivos y estrategias:



- Mejorar la coordinación y comunicación entre las distintas administraciones, instituciones y empresas. Trabajo conjunto Puerto, destino y empresarios.
- Mejorar el posicionamiento de Málaga – Costa del Sol como destino de escalas en el Mediterráneo.
- Incrementar el número de cruceros base.
- Potenciar las estancias pre y post cruceros en el destino. Diseño de paquetes pre & post.
- Trabajar conjuntamente con el sector en la creación de nuevas excursiones y mejorar el catálogo de la oferta.
- Incremento de los ingresos en destino derivados de los cruceristas.
- Analizar debilidades y fortalezas del destino. ¿Cómo mejorar el producto?
- Análisis de la competencia.
- Estudiar y valorar posibles alianzas con destinos de cruceros en el Mediterráneo.
- Incorporar el proyecto del puerto de Marbella a las estrategias de marketing de la marca Costa del Sol.
- Creación de un “claim” que potencie el destino y su valor diferencial.
- Mejora de la comunicación y dar visibilidad al sector cruceros en la Costa del Sol.

#### **Componentes de la Mesa de Trabajo Turismo Idiomático:**

- Bob Burger – Malaca Instituto
- Francisco Pérez – Maravillas Travel
- Esther Martínez – Cámara de Comercio
- Joaquín Chacón – Aso. Escuelas de Español en Málaga
- Antonio Guzmán – Redes Sociales del Patronato de Turismo
- Jesús Lledó – Ayuntamiento de Málaga
- Paola Moreno – Escuela Cervantes

#### **Justificación y Objetivos**

Los objetivos del Patronato de Turismo para este segmento son:

La mejora del posicionamiento de la marca Málaga-Costa del Sol y mantener la posición de liderazgo en Andalucía, así como, la investigación de nuevas modalidades de viaje de estudios y ocio, oferta en destino, demanda, impacto, debilidades y fortalezas... que lleven a la realización de un inventario de recursos de la provincia.

Del mismo modo, se pretende mejorar la gestión de la información y diseño de un plan de comunicación. Mejora de la comunicación en web 2.0, así como incorporar el concepto sostenibilidad en este producto.

Es primordial que exista una estrecha coordinación entre los distintos actores de estas líneas estratégicas: instituciones y empresas (UMA, centros privados, Escuelas de Negocio, etc.).



Se pretende asimismo una progresiva integración de la Universidad y Escuelas de Negocio, fidelizar mercados maduros, así como trabajar en la búsqueda de otros nuevos mercados.

El objetivo final es la mejorar de la competitividad de nuestro destino con productos más innovadores y de calidad, así como, propiciar/impulsar la creación de una asociación sectorial provincial.

**Entre las propuestas de acciones figuran:**

Acciones “Puerta a Puerta” en mercados prioritarios (agencias y prensa especializada) junto con empresas del sector y acciones inversas: Reino Unido, Irlanda, Alemania, Ámsterdam, Suiza, Escandinavia, Francia e Italia. Unir sinergias con el Club de Producto de Málaga y compartir estas acciones para obtener más ROI y visibilidad.

- Acciones en Mercados emergentes: Brasil, Marruecos, Rusia, Polonia, China.
- Acciones B2B en Berlín e Irlanda con intermediarios internacionales (ICEF 2012).
- Estudiar sinergias con Fedele (Federación de Escuelas Españolas) y asociaciones líderes en el sector.
- La creación de un punto de encuentro (compradores y oferta) en Málaga-Costa del Sol para el intercambio de conocimiento, teambuilding, y formación a nivel internacional.
- Marketing online y redes sociales.
- Creación de un claim tipo “Talk with Málaga-Costa del Sol”. La idea es representar el destino como una persona que te aporta experiencias y te enseña.
- Analizar la terminología más apropiada y definir los conceptos dentro del segmento (vacaciones, estancias, estudios...).

La pretensión es integrar toda la oferta de la Costa del Sol aunque hay que ser conscientes de que el producto más competitivo está en Málaga capital.

**ACCIONES EN ORIGEN**

**TIPO DE ACCIÓN: FERIAS**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
27-29.11	SEATRADE MED (Colaboración Ayuntamiento de Málaga)	Marsella	Europa	Cruceros

<b>TOTAL</b>	<b>4.000 €</b>
--------------	----------------

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Mayo	JORNADAS PROFESIONALES TURESPAÑA	Chile Argentina Brasil	Sudamérica	Cultural Golf Gastronómico Ocio VITA
Mayo	AGENCIAS/PRENSA	Casablanca Rabat Tánger	Marruecos	Ocio/Cultural City-break Gastronómico Shopping Idiomático
14-16.09	ACCIÓN B2B (Agencias, Educadores)	Berlín	Internacional	Idiomático Educativo
28-30.10	ACCIÓN B2B (Educadores, Agentes)-ICEF	Irlanda	Internacional	Idiomático Educativo

<b>TOTAL</b>	<b>56.000 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Abril	AGENTES/NAVIERAS/PRENSA (Colaboración Barcelona)-CLIA	Florida	Internacional	Cruceros
A determ.	INTERNATIONAL CRUISE SUMMIT	Madrid	Internacional	Cruceros

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	ASAMBLEA GENERAL DE PUERTOS DEL MEDITERRÁNEO (SEATRADE MED)/CAPTACIÓN	Marsella	Internacional	Cruceros
11-14.09	CONVENCIÓN ANUAL ACE/PSA	Reino Unido	Internacional	Cruceros
<b>TOTAL</b>				<b>10.500 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Mayo	AGENCIAS/PRENSA	A determ.	Brasil	Idiomático
Mayo	AGENCIAS/PRENSA	A determ.	Suiza Austria	Cultural City-break Ocio VITA
Junio	AGENCIAS/PRENSA	A determ.	Benelux	Cultural City-break Ocio VITA
Septiembre	AGENCIAS	Madrid	España	Cultural City-break
Septiembre	AGENCIAS/PRENSA	Mercados Emergentes/ Desarrollados	P. Este Rusia EE. UU. Canadá	Idiomático Educativo
Octubre	AGENCIAS	Barcelona	España	Cultural City-break
A determ.	AGENCIAS/PRENSA	A determ.	Europa del Este	Cultural City-break
A determ.	AGENCIAS/RED PROF./PRENSA	A determ.	Escandinavia	Idiomático Cultural Ocio
A determ.	RED VENTAS CRUCEROS	A determ.	Alemania Reino Un. Escandinavia	Cruceros Vacacional Ocio Cultural City-break

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	AGENCIAS/PRENSA	Francia	Francia	Cultural City-break Ocio Vacacional
<b>TOTAL</b>				<b>40.500 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: ALIANZAS COMERCIALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Enero	MAR DE CULTURAS (FITUR)	Madrid	Nacional	Cultural VITA
Enero- Junio	INVENTARIO PATRIMONIO/EVENTOS			Cultural
Enero- Agosto	APOYO PRODUCTOS			Cultural City-break Gastronómico Idiomático Cruceros
A determ.	TTG FORMACIÓN AGENCIAS	A determ.	Italia	Vacacional & Ocio Cultural City-break
A determ.	AGENCIAS/PRENSA (Ciudades Patrimonio Andalucía)	A determ.	Canadá EE. UU.	Cultural Ocio Gastronómico
05.07.03	AGENCIAS/PRENSA/NAVIERAS (Ayuntamiento de Málaga)-ITB	Berlín	Alemania	Cultural Gastronómico Cruceros
05-07.11	AGENCIAS/PRENSA/NAVIERAS (Ayuntamiento de Málaga)- WTM	Londres	Reino Unido	Cultural Gastronómico Cruceros
A determ.	AGENCIAS/PRENSA (Turkish Airlines)	A determ.	Turquía	Cultural/Ocio City-break Idiomático
<b>TOTAL</b>				<b>55.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Enero-Diciembre	EMARKETING-CONSUMIDOR	Internacional	Internacional	Cultural Gastronómico City-break Shopping Idiomático

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Enero-Diciembre	MEDIOS SOCIALES-CONSUMIDOR	Internacional	Internacional	Cultural Gastronómico City-break Shopping Idiomático
Enero-Diciembre	EMARKETING-CONSUMIDOR	Internacional	Internacional	Cruceros
Enero-Diciembre	MEDIOS SOCIALES-CONSUMIDOR	Internacional	Internacional	Cruceros

<b>TOTAL</b>	<b>4.500 €</b>
--------------	----------------

**ACCIONES EN DESTINO**

**TIPO DE ACCIÓN: FERIAS**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	ENCUENTRO DE TENDENCIAS: FORO Y AGENCIAS/PRENSA/ EXPERTOS	Málaga-Costa del Sol	Internacional	Cultural Lifestyle Gastronómico

<b>TOTAL</b>	<b>6.000 €</b>
--------------	----------------

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Marzo	AGENCIAS (Turespaña)	Málaga-Costa del Sol	China	Cultural Ocio Gastronómico Shopping
Septiembre	AGENCIAS/PRENSA: WORKSHOP TURISMO CULTURAL	Málaga-Costa del Sol	Internacional	Cultural City-break Gastronómico
<b>TOTAL</b>				<b>9.500 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Mayo	AGENCIAS/PRENSA	Málaga-Costa del Sol	Irlanda	Cultural City-break
A determ.	AGENCIAS/PRENSA (Colaboración OET's)	Málaga-Costa del Sol	Canadá	Cultural City-break
A determ.	AGENCIAS/PRENSA (Colaboración Ayuntamiento de Málaga)	Málaga-Costa del Sol	Polonia	Idiomático Educativo
<b>TOTAL</b>				<b>10.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	SHOREX, AGENCIAS, ITINERARY (Colaboración Ayuntamiento de Málaga)-NAVIERAS	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Cruceros
Marzo	AGENTES DE VIAJES MSC CRUCEROS	Málaga-Costa del Sol	Reino Unido	Cruceros
A determ.	PRESIDENTES NAVIERAS	Málaga-Costa del Sol	Internacional	Cruceros
<b>TOTAL</b>				<b>15.500 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: ALIANZAS COMERCIALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Junio	CAMPAÑA SENSIBILIZACIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS	Málaga-Costa del Sol	Local Nacional	Cultural
A determ.	CAMPAÑA SENSIBILIZACIÓN CONCURSO (Colaboración UMA)	Málaga-Costa del Sol	Local	Cruceros

<b>TOTAL</b>	<b>2.000 €</b>
--------------	----------------

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Febrero-Diciembre	DISPLAY MARKETING-AGENCIAS		Nacional Internacional	Cultural City-break Gastronómico
Febrero-Junio	MICROSITE		Nacional Internacional	Cultural Gastronómico City-break
Febrero-Diciembre	DISPLAY MARKETING		Nacional Internacional	Cruceros
A determ.	CAMPAÑAS DISPLAY MARKETING		Internacional Red Instituto Cervantes	Idiomático Formación
A detrm.	EMAILING MARKETING-CONSUMIDOR		Internacional	Idiomático Formación

<b>TOTAL</b>	<b>41.000 €</b>
--------------	-----------------

<b>MATERIAL ESPECÍFICO DE LOS SEGMENTOS DE NEGOCIO</b>	<b>23.000 €</b>
--	-----------------

<b>TOTAL CULTURAL, CRUCEROS E IDIOMÁTICO</b>	<b>277.500 €</b>
--	------------------



# **GOLF, ÉLITE & CONVENTION BUREAU**

**Componentes de la Mesa de Trabajo Golf:**

- Carlos Cano – Hotel Miramar Fuengirola
- Andrés Sánchez – Ataya Golf
- Alberto Fernández – Golf Spain
- Víctor Teodosio Tirado – Paradores
- Ildefonso Esquivel – Valle Romano
- Ricardo Andrades – Almenara Golf
- Jaime Bosch – Los Naranjos
- Andreas Hemann – Los Flamings Golf
- Marco Polacci – Marco Polacci Promotions
- José Luís Moya – Golf in Spain
- Borja Pascual – Melia La Quinta Hotel
- José Luís Gómez – La Quinta Golf
- José E. Navas – La Cala Golf
- Domingo Gavira – El Chaparral
- Rafael Conde-Cruz – Puente Romano Hotel/Golf
- Ignacio Iturbe – Baviera Golf

**Justificación y Objetivos**

Este Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol y los empresarios del destino, están volcados en el reposicionamiento y la comercialización de este producto turístico con el convencimiento de que el Golf constituye una singular oferta turística ya totalmente consolidada que atrae a turistas de alto poder adquisitivo.

El Golf posee además un importante elemento desestacionalizador, puesto que los turistas que nos visitan, practican el golf en nuestro destino en la tradicionalmente denominada temporada baja. El turismo de Golf genera anualmente en España, según el último informe de la Real Federación Española de Golf, un gasto aproximado de 1.200 millones de euros, cifra más que evidente de la importancia del mismo. Mientras que el gasto por turista y día en España se situó en 98 €, se estima que este gasto en caso de turistas de golf supera los 171€.

Según el Estudio SAETA del 2010, realizado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de Andalucía, el posicionamiento de Andalucía como destino de turismo de golf está muy influenciado positivamente por la imagen que se tiene de la Costa del Sol como zona pionera.

A nivel nacional, Andalucía se afianza en el liderazgo en cuanto a oferta de golf, ya que en 2010 capta el 24,2% de los campos en España, seguida a gran distancia por Cataluña (10,4%) y Castilla y León (9,2%).



La Costa del Sol es el destino andaluz de referencia, el más consolidado. Se caracteriza por una oferta amplia y de calidades muy diversas. Según los expertos consultados, el destino costasoleño cuenta con unas comunicaciones óptimas (aeropuerto de Málaga y AVE) y una oferta alojativa y complementaria muy diversificada, si bien podría ser mejorable en su relación calidad – precio.

La provincia de Málaga es actualmente la zona de Europa continental con mayor número de campos y, hoy en día, el golf está ligado ya de forma inseparable a la Costa del Sol, consolidada como uno de los lugares privilegiados para la práctica de este deporte y, por consiguiente, para la celebración de los más importantes eventos. Además hay que tener en cuenta que el disfrute del golf en la Costa del sol permite poder satisfacer otras motivaciones turísticas al mismo tiempo y esta es una característica esencial de nuestro destino.

El golf y nuestra infraestructura, al servicio de este deporte, es un elemento cada vez más valioso y rentable para la captación de turistas. Nuestros más de 62 campos en la Costa del Sol, a los que se unirán otros actualmente en construcción, (siendo 73 en la denominada Costa del Golf, incluyendo el área de Sotogrande en Cádiz), la zona donde se ubican y, sobre todo, la absoluta garantía de disfrutar de unas condiciones meteorológicas idóneas para jugar, son sólidos argumentos para que la Costa del Sol sea conocida asimismo como Costa del Golf. Los campos de golf de la Costa del Sol se han convertido en un modelo de gestión sostenible y en verdaderas reservas de fauna y flora autóctonas.

Desde este Plan de Acción, consensuado con el sector, se pretende hacer un mayor hincapié en un marketing más racional llegando a los principales mercados (España, Reino Unido, Alemania y Escandinavia) pero también a mercados estratégicos, que cada día van generando más demanda (Benelux, Países del Este y EE. UU. entre otros). Hay que saber comunicar más y mejor este excelente producto que poseemos, haciendo uso de herramientas que, hasta ahora, apenas han sido utilizadas, principalmente en marketing online, reforzando la sección de Golf en el SGD (Sistema de Gestión del Destino) del Patronato de Turismo y sus redes sociales.

Se presenta un plan de acción variado y que aúna actividades de diversa índole. A nivel nacional habrá un incremento importante de acciones, este año nos extenderemos a otras regiones que hasta ahora no se habían tocado. Usaremos el Modelo Masters Madrid para llegar también a Cataluña con el Masters Cataluña y se harán acciones en País Vasco, Cantabria y zonas de Castilla - La Mancha. Según el último estudio de la Real Federación Española de Golf del 2011, las Comunidades Autónomas que presentan mayor número de federados respecto a su población total son: Cantabria, Madrid, Asturias y País Vasco.

Cabe destacar también la creación dos grandes acciones a nivel europeo que son el Sol German Cup y el Sol Norwegian Cup donde TT. OO. de Golf y prensa especializada, tendrán la posibilidad de encontrarse con nuestros empresarios con el fin de intercambiar negocio y conocimiento del destino, y resaltar, también, la relación con los medios de comunicación que será un factor primordial.



Contamos, además, con el Open de Andalucía - Costa del Sol. Se disputa en Aloha Golf, en Marbella, del 15 al 18 de marzo y será la primera prueba del calendario internacional del Circuito Europeo 2012. En el torneo, que celebra este año la undécima edición, han participado los mejores jugadores del mundo y cuenta en su palmarés con grandes nombres. Para algunos, supuso la plataforma hacia el éxito.

El Tour vuelve a recaer en la Costa del Sol que sigue apostando más fuerte que nunca en la promoción de este deporte, a través de un torneo que patrocina el Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol junto a la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, la Excma. Diputación de Málaga y la Mancomunidad de Municipios de la Costa del Sol Occidental.

Una plataforma que vuelve a poner a la Costa del Sol ante todo el mundo como unos de los grandes destinos mundiales en la práctica de este deporte gracias a sus insuperables infraestructuras.

El turismo de golf es un turismo de calidad porque se encuentra conformado por un segmento de población con un perfil socioeconómico de alto nivel y es aquí donde debemos unir nuestros esfuerzos para centrarnos en un plan de marketing hecho a medida.

#### **Componentes de la Mesa de Trabajo Élite:**

- Pedro García – Viajes Euroamérica
- Lumi de María – Paradores
- Javier Rivedalla – Hotel Finca Cortesín
- Rafael Soler – Kempinski Hotel Bahía
- María Villar – Hotel Gran Meliá Don Pepe
- Marisa Martín – Don Carlos Resort
- Luisa Alves – Madison Estudio Audiovisual
- Raquel Gómez – Gómez y Molina
- M<sup>ª</sup> Dolores Sánchez y Carolina López – Vincci Hoteles
- Javier de la Plata – Hotel Villa Padierna
- Francisco Gómez – Activ Marketing Consultants
- Melchor Durán – Ascari
- Karen Jessen – Cititravel
- Carlos Quereda – Hotel Marbella Club
- Eduardo Seisdedos – Hotel Puente Romano
- Judy Price – JJ Associates
- Juan Carlos Cantero – Taberna del Alabardero

#### **Justificación y Objetivos**

El Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol ha decidido crear una submarca de lujo dentro de la marca Costa del Sol, convencido de que se trata de un segmento que puede traer numerosos beneficios para la actividad económica de la provincia. Esta submarca, atiende también a las demandas de buena parte del sector turístico de la provincia, que venía reclamando hace años la



necesidad de una mayor atención hacia este segmento. El objetivo es colocar al destino a niveles similares a otros destinos que han optado por esta estrategia como Barcelona, Madrid y Tenerife.

Se trata de la primera vez que una institución pública apuesta de lleno por tratar a este producto turístico en la provincia con la máxima importancia que se merece. De hecho, numerosas oficinas españolas de turismo de todo el mundo nos han mostrado la intención de apostar por este segmento, e incluso, apoyar el proyecto de creación de la nueva submarca, difundiéndolo entre sus contactos: agentes de viajes especializados, medios de comunicación, redes sociales, etc.

Este producto se identificaba, cuando el turismo comenzó a desarrollarse en la Costa del Sol, de manera inherente a nuestro destino durante más de 50 años, antes de que comenzara a llegar el turismo vacacional, y siempre de la mano de la marca "Marbella" que, gracias a la visión y esfuerzos de empresarios como el príncipe Alfonso de Hohenlohe, fueron capaces de atraer a la alta sociedad y realeza europea dando a este segmento el caché y la reputación internacional que merecía. A continuación llegó la realeza de Arabia Saudí y la construcción de Puerto Banús.

Parece claro que entramos en una nueva época y redefinición de lo que es considerado "Lujo". Esto conlleva que, a raíz de la crisis global en la que estamos sumergidos, se perciben aún más las diferencias entre los visitantes de alto poder adquisitivo con respecto al resto.

Hoy en día, el producto de lujo ha cambiado radicalmente al igual que el consumidor final que busca este tipo de producto, sin embargo, es necesario que este segmento siga manteniendo la esencia que antaño tuvo: altísima calidad y exclusividad. Se considera alta calidad a productos o servicios que sean superiores a su competencia y, exclusividad, a la restricción de su distribución, uso o atracción debido a su alto coste.

Los expertos señalan que el turismo de lujo es uno de los que menos se ha resentido a la crisis económica y de hecho ha vivido un cierto renacimiento con una mejora de la calidad y sobre todo de la especialización de la oferta.

En este sentido, el Patronato quiere presentar un programa de productos y servicios que contengan la "esencia" de lo que siempre se ha considerado "EL LUJO". El nombre que tendrá este proyecto es "Costa del Sol Elite Collection".

Este proyecto pretende ser una plataforma de lanzamiento y presentación no sólo de las grandes firmas, que ya tienen una exposición mediática importante, sino de una cuidada selección de productos locales, establecimientos y servicios Premium que están a la misma altura en cuanto a calidad y exclusividad.

Dicho proyecto será plataforma y portal de actualidad de últimas tendencias y calendarios vivos de los eventos. Un programa que nos consolidaría como el triángulo perfecto en relación con este segmento con otras ciudades que ya tienen un prestigio reconocido en el sector como son Madrid y Barcelona.



Entre los objetivos que se persiguen con el lanzamiento de la marca figuran:

- Reposicionar la Costa del Sol como destino de alto nivel, reforzando su imagen y prestigio.
- Promocionar nuestros productos y aspectos de nuestra cultura para satisfacer el paladar tan exquisito de este público.
- Facilitar un calendario de eventos, actividades y tendencias.
- Ayudar a romper la estacionalidad
- Atraer a un cliente de alto poder adquisitivo
- Y potenciar el efecto rebote que este tipo de viajes tiene por las recomendaciones de este tipo de clientes en función del alto nivel de satisfacción que habitualmente tiene en el cliente este tipo de viaje.

En cuanto a nuestras fortalezas habría que destacar la oferta relacionada con el segmento entre las que destacan numerosos elementos en toda la provincia:

- Nuestra Arquitectura (Barroco Andaluz, Ronda, Antequera, Málaga Ciudad.
- Nuestras infraestructuras: (Terminal privada Aeropuerto, helipuertos, atraques puertos)
- Alojamientos de lujo (Hoteles 5 estrellas, mansiones, hoteles con encanto).
- Oferta en servicios de Salud, belleza y medicina
- Galerías de Arte, antigüedades y alta decoración
- Gastronomía singular (Viñedos y bodegas, productos gourmet, estrellas Michelin)
- Beach clubs / Nightlife (casinos)
- Nuestra oferta en Moda, joyería, zapatos
- Nuestros Venues (Museo Automóvil, Thyssen, Picasso...)
- Actividades deportivas (golf, automóvil, acuático, pesca, ski, polo, hípica,

De hecho, la primera de las iniciativas ha sido la creación de una mesa de trabajo al objeto de impulsar este proyecto. Todos los componentes de la misma tienen una gran experiencia en la promoción, de ahí la oportunidad de elaborar un plan de acción hecho por profesionales del sector con la ayuda de los técnicos del Patronato de cara al presente año.

Inicialmente se han previsto más de una veintena de acciones a lo largo del año enfocadas a este segmento centrados en los mercados de Oriente Medio, Rusia, EEUU así como algunos centros europeos.

Algunos datos del segmento:

Los datos más recientes de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) indican que el pasado verano los hoteles de cinco estrellas han incrementado sus pernoctaciones un 20% en España, mientras que los de cuatro lo han hecho de forma similar a 2009 y los de tres se mantienen estables.

Los turistas que se inclinan por este tipo de viajes se definen como viajeros experimentados que se desplazan en cualquier época del año y que gastan una media de 600 euros al año, según el



informe de radiografía del viajero de alto poder adquisitivo en España de la consultora LATITUD 4 viajes.

La Asociación española de lujo “Luxury Spain” dice que este tipo de turismo ha crecido un 25% durante el pasado año en nuestro país. En este sentido, el sector de lujo en España cerró 2011 con unas ventas de 4.500 millones de euros, un 25% más que en el 2010, lo que supone un fuerte repunte que contrasta con el descenso generalizado del consumo por la crisis y que se debe en gran parte al aumento del turismo sobre todo en ciudades como Madrid, Barcelona y Marbella.

**Componentes de la Mesa de Trabajo Convention Bureau:**

- José Luís Gómez – Hotel Meliá Costa del Sol
- Manuel Araujo – Exploramas
- Karen Jessen – Cititravel
- Rafael Soler – Kempinski Hotel Bahía Estepona
- Sandra Grana – España Incoming Incentives
- José Luís Lombarda – Ultramar Transport
- María Villar – Hotel Gran Meliá Don Pepe
- Adela Parro – Hotel H10 Andalucía Plaza
- José Puebla – Técnica de Viajes
- Lourdes Grau y Rocío González – Hotel Molina Lario
- Inmaculada Moya – Palacio de Ferias y Congresos de Málaga
- Judy Price – JJ Associates, Spain Event Management
- Laura de Arce – Palacio de Ferias, Congresos y Exposiciones de Marbella
- Helmut Schmitt – RTA (Spanish Event & Incentive Organisers, S.L.)
- Juan Felipe León – Asociación Andaluza de OPC’s
- Eduardo Seisdedos – Hotel Puente Romano
- José Luís Quintero – Viajes Masters

**Justificación y Objetivos:**

El Plan de Acción del Convention Bureau del Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol para 2012 se basa en los objetivos prioritarios establecidos por la mesa de trabajo creada por representantes de hoteles, agencias, palacio de congresos y empresas de servicios. Todos juntos, por primera vez, han trabajado en común y junto a esta institución para dar prioridad a las acciones que generarán un retorno de la inversión a corto y medio plazo con el fin buscar soluciones a la difícil situación.

Las acciones a desarrollar se ajustan a la demanda del sector y a los datos que ofrece el Plan Marco Estratégico 2012 - 2016, que permite llevar a cabo una catalogación de los distintos mercados, al tiempo que posibilitan establecer las más idóneas estrategias para incidir en el público objetivo.

De esta forma, se establecen una serie de acciones de comercialización trabajando en las dos ramas principales del segmento de Turismo de Reuniones e Incentivo, por un lado, el campo “corporativo”, que se reforzará con más acciones en los mercados prioritarios y, por otro, el



campo “asociativo”, este ultimo bajo la submarca “MálagaCon” que se extenderá por primera vez a la captación de mercados europeos.

El desarrollo del Plan de Acción 2012 se establece por mercados divididos en dos grandes apartados: mercados prioritarios (España, Reino Unido, Alemania, Benelux, Escandinavia), y los mercados estratégicos, que englobarían asimismo a los mercados emergentes. (Irlanda, Francia, Estados Unidos, Canadá, Polonia, República Checa) .

Entre las tipologías de acciones destacan los “Puerta a Puerta”, es decir, se visitarán en sus oficinas a altos directivos, que son los que toman las decisiones a la hora de elegir un destino, con el fin de hacerles una formación completa de nuestra valiosas infraestructuras, así como, la de nuestros profesionales. Además trabajaremos en la realización de viajes de familiarización y apostaremos por aquellas ferias internacionales de primer orden (IMEX Frankfurt, EIBTM Barcelona, IMEX Las Vegas).

El marketing online, foros profesionales y alianzas, estratégicas serán prioritarias también a la hora de comercializar nuestro producto.

De este modo las acciones se concretan en función de los niveles de idoneidad obtenidos por cada uno de los mercados en los últimos años, niveles que se analizan estudiando una serie de variables obtenidas en el último estudio de Turismo de Reuniones realizado por la SOPDE en el 2011.

**ACCIONES EN ORIGEN**

**TIPO DE ACCIÓN: FERIAS**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
12-14.01	FITUR (Visitas Directores OET'S)	Madrid	Internacional	MICE
31.03-03.04	ARABIAN TRAVEL MARKET	Dubai	Oriente Medio	Élite
18-20.05	LONDON GOLF LIVE SHOW	Londres	Reino Unido	Golf
22-24.05	IMEX	Frankfurt	Alemania	MICE
11-13.06	IGNITE	Toronto	Canadá	MICE
14-15.08	TRAVEL MART	Las Vegas	EE. UU.	Élite
06-09.09	KLM HOLANDA	La Haya	Holanda	Golf
09-12.10	IMEX	Las Vegas	EE. UU.	MICE
12-15.11	IGTM	Algarve	Internacional	Golf
21-23.11	MADRID GOLF	Madrid	España	Golf
27-29.11	EIBTM	Barcelona	Internacional	MICE
03-06.12	ILTM	Cannes	Internacional	Élite

<b>TOTAL</b>	<b>74.700 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
05.02	DOCE VITA VIP-PARÍS	París	Rusia	Élite
07-08.02	VIVA LA VITA MICE FORUM	París	Rusia	MICE Élite
11-23.05	QUINCENA DEL GOLF C. C. ARTURO SORIA	Madrid	España	Golf
17-20.05	VOLVO WORLD MATCH PLAY	Casares	Internacional	Golf
17-21.05	BEST OF MIECE	Atenas	Internacional	MICE
Mayo	GOLF CÁDIZ CUP	Cádiz	Internacional	Golf
07-09.06	SOL NORWEGIAN CUP	Oslo	Noruega	Golf
26-28.06	SOL GERMAN CUP	Munich	Alemania	Golf
Junio	TEE-LINE TOUR	Copenhague	Dinamarca	Golf
A determ.	MEETOPOLIS (3 eventos)	Bruselas	Bélgica	MICE
A determ.	SIMA USA	A determ.	EE. UU.	MICE
A determ.	SIMA CANADÁ	A determ.	Canadá	MICE

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	HERMANAMIENTO AUSTRIA-COSTA DEL SOL	Salzburgo	Austria	Golf
A determ.	EVENTO ANDALUCÍA-COSTA DEL SOL	París	Francia	Golf
A determ.	BOLSA COMERCIALIZACIÓN	Andalucía	Internacional	Golf
A determ.	TORNEO SITE-SOCAL CALIFORNIA	California	EE. UU.	Golf / MICE
<b>TOTAL</b>				<b>53.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
02-04.02	IV CONGRESO DIRECTORES DE CAMPOS DE GOLF	Madrid	España	Golf
12.02	MEMBRESÍA SITE (Desayunos de trabajo)	Málaga-Costa del Sol	Internacional	MICE
12.02	ICCA MEMBRESÍA	Málaga-Costa del Sol	Internacional	MICE
21-22.04	COPA MEDIOS COMUNICACIÓN	Madrid	España	Golf
28.05	CAMPEONATO NACIONAL EMPRESAS	Madrid	España	Golf
15.06	TORNEO GOLF/MICE TURESPAÑA	Chicago	EE. UU.	MICE
18.06	FASHION CUP PRENSA	Madrid	España	Golf
07-08.07	TORNEO AMATEURS/PRENSA	Madrid	España	Golf
01.10	II JUAN CARLOS ARTECHE	Madrid	España	Golf
<b>TOTAL</b>				<b>16.900 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
04-06.02	VISITA TT. OO. /PRENSA	Madrid	España	Golf
15-18.03	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO I	Madrid	España	MICE
17-22.03	VISITA AGENCIAS VIRTUOSO	Miami	EE. UU.	Élite
19.03	VISITA TT. OO.	Londres	Reino Unido	Golf MICE
19-20.03	PUERTA A PUERTA ASOCIATIVO MADRID: MÁLAGACON/GIJÓN	Madrid	España	MICE
19.22-03	VISITA TT. OO./PRENSA	Miami	España	Golf MICE Élite
19-23.03	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO	Miami	EE. UU.	MICE Élite Golf
21.03	VISITA AGENCIAS	Moscú	Rusia	Élite MICE
21-24.03	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO	Moscú	Rusia	MICE
26-28.03	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO REINO UNIDO I: ZONAS SUR, OESTE	Londres Bristol Bath Brigton	Reino Unido	MICE Golf
Abril	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO: AGENCIAS/PRENSA	Varsovia Praga	Polonia R. Checa	MICE Golf
Abril	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO: AGENCIAS/PRENSA	Estocolmo	Suecia	MICE Golf
Abril	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO	Barcelona	España	MICE
Abril	PUERTA A PUERTA ASOCIATIVO BARCELONA: MÁLAGACON/GIJÓN	Barcelona	España	MICE
Mayo	PUERTA A PUERTA ALEMANIA CORPORATIVO I: AGENCIAS	Düsseldorf Colonia	Alemania	MIICE
Mayo	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO AGENCIAS	París	Francia	MICE

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
03-05.06	VISITA AGENCIAS LUXURY	Oslo	Noruega	Élite
13.06	VISITA TT. OO./PRENSA	Toronto	Canadá	Golf MICE
15.06	VISITA TT. OO./PRENSA	Chicago	EE. UU.	Golf MICE
16-17.06	VISITA AGENCIAS VIRTUOSO	Nueva York	EE. UU.	Élite
Junio	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO: AGENCIAS/TT. OO. GOLF	Toronto	Canadá	MICE
16-18.07	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO REINO UNIDO II: ZONA NORTE	Yorkshire Manchester	Reino Unido	MICE
A determ.	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO ALEMANIA II	A determ.	Alemania	MICE
A determ.	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO DUBLIN: AGENCIAS	Dublín	Irlanda	MICE Golf
A determ.	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO SINGAPUR: ACCIÓN TURKISH AIRLINES	Singapur	Singapur	MICE Golf
A determ.	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO CALIFORNIA	A determ.	EE. UU.	MICE
A determ.	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO MADRID II	Madrid	España	MICE
A determ.	PUERTA A PUERTA CORPORATIVO BARCELONA II	Barcelona	España	MICE
A determ.	PUERTA A PUERTA ASOCIATIVO REINO UNIDO: ASOCIACIONES	Londres	Reino Unido	MICE
A determ.	PUERTA A PUERTA ASOCIATIVO BRUSELAS: ASOCIACIONES	Bruselas	Bélgica	MICE
A determ.	VISITA TT. OO./PRENSA Y CAMPOS DE GOLF	Bilbao	España	Golf
A determ.	VISITA TT. OO./PRENSA Y CAMPOS DE GOLF	Vitoria	España	Golf

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	VISITA TT. OO./PRENSA Y CAMPOS DE GOLF	San Sebastián	España	Golf
A determ.	VISITA AGENCIAS Y PRENSA	Singapur	Singapur	Élite Golf MICE

<b>TOTAL</b>	<b>29.700 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: ALIANZAS COMERCIALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Marzo	CONVENIO VIRTUOSO	Nueva York	Internacional	Élite
Abril- Noviembre	VI COSTA DEL SOL MASTERS MADRID: Villa de Madrid, La Moraleja, Lomas del Bosque, Retamares, RS Hípica, Encin Golf y Olivar de la Hinojosa Final: Almenara Golf	Madrid Málaga-Costa del Sol	España	Golf
Julio- Octubre	I COSTA DEL SOL MASTERS CATALUNYA: Golf Barcelona, Golf Llaveneres, Fontanals Golf y Costa Dorada Golf Final: Marbella	Barcelona Málaga-Costa del Sol	España	Golf
15.02- 15.12	NEWLETTERS OET'S	Málaga-Costa del Sol	Internacional	MICE
25.02	COLABORACIÓN SPAIN 2B ALEMANIA	Alemania	Alemania	MICE
Febrero	CAMPAÑA MADRID DIARIO/EL PERIODIGOLF	Málaga-Costa del Sol	España	Golf
Febrero	MADRID-MÁLAGA 9 HOYOS	Málaga-Costa del Sol	España	Golf
Febrero	SOTA PAR-PAR 72	Málaga-Costa del Sol	España	Golf

**TIPO DE ACCIÓN: ALIANZAS COMERCIALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Febrero	RADIO MARCA	Málaga-Costa del Sol	España	Golf
Febrero	GOLF DIGEST	Málaga-Costa del Sol	España	Golf
Febrero	CANAL PLUS TV/PRENSA ESCRITA	Málaga-Costa del Sol	España	Golf
01-15.03	PRESENTACIÓN NUEVO POWERPOINT	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Golf
01-15.03	CREACIÓN NEWSLETTER PARA OET'S	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Golf
26-28.03	GLOBAL MARKETING SOLUTIONS	Londres	Reino Unido	MICE
Abril	M&IT SUPLEMENTO ASOCIATIVO	Londres	Reino Unido	MICE
Abril	M&IT SUPLEMENTO CORPORATIVO	Londres	Reino Unido	MICE
Abril	BEDOUK ANUARIO	París	Francia	MICE
Junio	TRAVMAGAZINE	Ámsterdam	Holanda	MICE
Junio	REPRESENTANTE FRANCIA	París	Francia	MICE

<b>TOTAL</b>	<b>183.400 €</b>
--------------	------------------

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
25.02	MEETPIE: VIRTUAL FAM-TRIP	Londres	Reino Unido	MICE
01-15.03	CREACIÓN CONTENIDOS SECCIÓN GOLF EN EL DMS-REDES SOCIALES	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Golf

<b>TOTAL</b>	<b>9.400 €</b>
--------------	----------------

**ACCIONES EN DESTINO**

**TIPO DE ACCIÓN: FERIAS**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
31.05-03.06	MARBELLA LUXURY WEEKEND	Marbella	Internacional	Élite
<b>TOTAL</b>				<b>2.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
12.14-01	MEET & TALK	Marbella	Internacional	MICE
Junio	EVENTO UMA	Málaga	España	MICE
A determ.	EVENTO COLECTIVO MÉDICO	Málaga	España	MICE
<b>TOTAL</b>				<b>8.800 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
13.06	XIII PRO-AM COSTA DEL GOLF TURISMO	Málaga-Costa del Sol	España	Golf
<b>TOTAL</b>				<b>6.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Marzo	VISITAS UMA-MÁLAGACON	Málaga	España	MICE

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Mayo	VISITAS HOSPITALES- MÁLAGACON	Málaga	España	MICE
Junio	VISITAS UMA: CORPORATIVO	Málaga	España	MICE
Julio	VISITA PARQUE TECNOLÓGICO: CORPORATIVO	Málaga	España	MICE
A determ.	VISITAS PARQUE TECNOLÓGICO: MÁLAGACON	Málaga	España	MICE
A determ.	VISITAS COLECTIVO MÉDICO	Málaga	España	MICE
<b>TOTAL</b>				<b>2.100 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
01-15.02	AUTOMOTIVE TRAVELLER PRENSA	Málaga-Costa del Sol	EE. UU.	Élite
31.05- 03.06	PRENSA OSLO	Málaga-Costa del Sol	Noruega	MICE
<b>TOTAL</b>				<b>2.100 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
03-06.02	ARABIA SAUDITA: QATAR HOLIDAYS	Málaga-Costa del Sol	Oriente Medio	Élite
21-25.03	KUWAIT/ARABIA SAUDITA	Málaga-Costa del Sol	Oriente Medio	Élite
31.05- 03.06	AGENCIAS: OSLO/HELSINKI	Málaga-Costa del Sol	Noruega	MICE
31.05- 03.06	AGENCIAS HOLANDA	Málaga-Costa del Sol	Holanda	MICE Golf

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
01-03.06	AGENCIAS VIAJES OSLO	Málaga-Costa del Sol	Noruega	Élite
01-03.06	AGENCIAS VIAJES HELSINKI	Málaga-Costa del Sol	Finlandia	Élite
01-03.06	AGENCIAS VIAJES RUSIA	Málaga-Costa del Sol	Rusia	Élite
Junio	VISITA AGENCIAS SIMA	Málaga-Costa del Sol	EE. UU.	MICE
A determ.	AGENCIAS VIAJES INDIA	Málaga-Costa del Sol	India	Élite
<b>TOTAL</b>				<b>13.300 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: ALIANZAS COMERCIALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
15-18.03	OPEN ANDALUCÍA-COSTA DEL SOL	Marbella	Internacional	Golf
<b>TOTAL</b>				<b>250.000 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
15.02-15.03	ACTUALIZACIÓN WEB MÁLAGACON	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	MICE
25.02	ACTUALIZACIÓN POWERPOINT DESTINO: ESPAÑOL, INGLÉS, ALEMÁN	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	MICE
02.03-03.12	NEWSLETTERS OET'S	Málaga-Costa del Sol	Internacional	MICE

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	CREACIÓN ESPACIO COSTA DEL SOL ÉLITE COLLECTION EN DMS-REDES SOCIALES	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Élite
A determ.	NEWSLETTERS OET'S	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Élite

<b>TOTAL</b>	<b>8.600 €</b>
--------------	----------------

**MATERIAL DE PROMOCIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
A determ.	CATÁLOGO COSTA DEL SOL ÉLITE COLLECTION	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Élite
A determ	CATÁLOGO CONVENTION BUREAU REEDICIÓN	Málaga- Costa del Sol	Nacional Internacional	MICE
28.03	GUÍA GOLF	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Golf

<b>TOTAL</b>	<b>29.000 €</b>
--------------	-----------------

<b>TOTAL GOLF, ÉLITE y CONVENTION BUREAU</b>	<b>689.000 €</b>
--	------------------



# **VERDE, INTERIOR & TURISMO ACTIVO**

**VERDE, INTERIOR & TURISMO ACTIVO**

**Componentes de la Mesa de Trabajo Verde, Interior y Turismo Activo:**

- Juan Jiménez – GDR Sierra de las Nieves
- Sebastián Hevilla – GDR Guadalhorce
- Alfredo Carrasco – Red Andaluza de Alojamientos Rurales (RAAR)
- Monsalud Galindo – Rural Andalus
- Jorge Alegre – Parques Naturales
- Óscar Raggio – Turismo Activo y Deportes de Aventura (Pangea Active Nature)
- Carlos Vasserot – Área de Turismo de Diputación
- Fernando Rueda – Tapearte
- Belén Pérez-Gascón – Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol
- Juan Carlos Rojas – Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol
- Antonio Guzmán – Patronato de Turismo Málaga-Costa del Sol

**Justificación y Objetivos:**

El turismo de interior ha experimentado un importante auge en los últimos años como lo ponen de manifiesto los datos que maneja el Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol basados en un estudio de la SOPDE (Sociedad de Planificación y Desarrollo de la Diputación Provincial de Málaga) para el Patronato. Los datos ponen de manifiesto un incremento tanto de la oferta como de la demanda.

En función de los mismos y, atendiendo a la demanda de los profesionales del sector turístico de la provincia de Málaga, el Patronato de Turismo ha creado un departamento especializado para la promoción y comercialización de los productos del interior de la provincia. Para definir los objetivos principales se ha creado una mesa de trabajo.

El estudio al que hacemos referencia detalla que, a fecha de 2011, el interior de la provincia oferta 1.354 alojamientos con 19.770 plazas representando el 12,1% del total de plazas de la provincia de Málaga.

Durante el periodo 2006 - 2011 los establecimientos turísticos del interior se han incrementado un 43,0% y un 29,9% en el número de plazas.

Las casas y viviendas rurales representan más de las dos terceras partes (77,33%) del total de los establecimientos y tan sólo una tercera parte de las plazas (34,73%).

Además, el estudio pone de relieve que cerca de 1 de cada 3 plazas ofertadas en el interior de Málaga es hotelera. Todas y cada una de las tipologías turísticas de alojamiento crecen durante el período analizado 2006 - 2011.

Las viviendas turísticas de alojamiento rural y casas rurales duplican su oferta en plazas durante los años 2006 - 2011. En dicho periodo, los apartamentos crecen un 40,5% en número de plazas,



los campamentos un 20,6%, los establecimientos hoteleros un 18,75% y los hostales y pensiones un 1,94%

El estudio culmina detallando que el interior de Málaga dispone de 153 hoteles con 5.947 plazas en el año 2011. Esta cifra, otorga una cuota del 30,08% sobre el total de plazas, de las cuales, 2 de cada 3, se concentran en las tres máximas categorías, cinco, cuatro y tres estrellas.

La infraestructura turística hotelera del interior de la provincia de Málaga muestra una tendencia a la mejora de la calidad.

Antequera (21,49%) y Ronda (28,35%), aglutinan 1 de cada 2 plazas hoteleras del interior.

Los hostales y pensiones del interior de la provincia de Málaga se han mantenido a lo largo del periodo 2006 - 2011, con 85 establecimientos con 1.680 plazas en el año 2011.

El interior de Málaga dispone de 51 apartamentos con 1.860 plazas en el año 2011.

Espectacular comportamiento de los apartamentos de 3 llaves, con una tasa de crecimiento del 82,95% en el periodo analizado.

El interior de la provincia de Málaga presenta una oferta de 18 campamentos con una disponibilidad de 3.417 plazas, lo que le otorga una cuota del 17,28%.

Algatocín (68,8%) y Ronda (31,2%) concentran el 100% de plazas de la máxima categoría de campamentos de primera en el interior.

La oferta de casas y viviendas turísticas de alojamiento rural la componen 1.047 establecimientos con 6.866 plazas, que representan más de una cuarta parte de las plazas de interior de la provincia.

Las casas rurales y viviendas turísticas son las tipologías de alojamiento que más crecen en términos de plazas durante el primer semestre del año 2011, en torno al 11%.

En cuanto a la estimación de turistas en el año 2010 han visitado el interior de la provincia de Málaga un total de 789.000 turistas.

Durante los primeros nueve meses del año se estima que el número de turistas del interior alcanza un total de 646.000, lo supone un crecimiento del 4,76% respecto al mismo periodo del año anterior, esperando superar los 820.000 turistas al cierre del ejercicio.

En cuanto a las características de la demanda, el mercado español ostenta la mayor cuota de representación de la demanda turística de interior de la provincia de Málaga (65,5%), con un aumento de la demanda extranjera.



Los turistas procedentes de Andalucía, representan el 45,3% de la demanda nacional que visita el interior de la provincia, produciéndose durante 2011 un mayor crecimiento de la demanda de otras comunidades.

Ocho de cada diez turistas que visitan el interior de la provincia de Málaga se encuentran ocupados por cuenta propia o ajena.

La edad media del turista de interior se sitúa en 41,97 años, sensiblemente inferior a la del turista que visita la Costa del Sol.

El presupuesto medio de viaje del turista de interior asciende a 551,46 euros, siendo el presupuesto del viaje por día de 87,62 euros.

Seis de cada diez turistas que visitaron el interior de la provincia viajaron con su pareja.

Seis de cada diez turistas que visitaron el interior de la provincia son usuarios habituales de Internet.

Ocho de cada diez turistas de interior optan por establecimientos hoteleros. Los hoteles de dos y cuatro estrellas son los más utilizados.

La principal motivación que ha impulsado a los turistas a disfrutar de sus vacaciones en el interior ha sido la diversidad de recursos atractivos de la provincia.

El nivel de satisfacción de los turistas de interior es superior al del turista que visita de la Costa del Sol.

Los paisajes y la naturaleza de los municipios del interior de la provincia han sido los aspectos más satisfactorios del destino.

Los turistas de interior otorgan una calificación media al destino de 8,13 puntos.

La estancia media de los turistas de interior se sitúa en torno a los 6,29 días.

La mitad de los turistas de interior han realizado o piensan realizar alguna visita a la provincia, cuota superior a la manifestada por el turista de la Costa del Sol.

Antequera, Ronda y Málaga son los tres municipios que despiertan más interés por visitar.

La recomendación de amigos y familiares es la principal vía por la cual los turistas de interior han tenido conocimiento del destino.

Internet junto con la experiencia propia se posicionan como los primeros canales para la información del viaje.



El 97,3% de los turistas de interior recomienda el destino.

El 43,6% de los turistas de interior tienen pensando volver a visitar el destino en los próximos tres años.

Nueve de cada diez turistas de interior organiza su viaje de forma particular.

Siete de cada diez turistas han utilizado Internet para la organización del viaje, ya sea para la compra, reserva o consulta del viaje, cuota superior al turista de la Costa del Sol.

El 60% de los turistas viajan con reserva y cerca del 50% la realizan a través de Internet.

Los objetivos en los que fundamenta su plan de acción el departamento de Turismo Verde, Interior y Activo es en primer lugar la puesta en valor del extenso potencial turístico del interior de la provincia de Málaga y la comercialización de la oferta bajo la marca Costa del Sol Interior.

Se pretende poner en marcha nuevas herramientas y acciones para los municipios de interior, resaltando sus recursos patrimoniales, culturales, gastronómicos, etc., para que adquieran mayor relevancia y repercuta en la dinamización del territorio y en la creación de un destino complementario a la costa del sol.

En los últimos años hemos venido observando un importante incremento de la oferta de interior en la provincia de Málaga, pero además hemos comprobado que las motivaciones principales de nuestros visitantes ya no están sólo centradas en el tradicional segmento de Sol y Playa sino que nuestros clientes buscan enriquecer su viaje con nuevas experiencias entre las que se incluye la oferta de interior.

En resumen, pretendemos dar respuesta a este incremento de oferta y demanda y ayudas a la comercialización de los productos turísticos del interior.

**ACCIONES EN ORIGEN**

**TIPO DE ACCIÓN: FERIAS**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
16-18.03	SEVATUR	San Sebastián	España	Multisegmento
19-22.04	SITC	Barcelona	España	Multisegmento
22-25.11	INTUR	Valladolid	España	Multisegmento
A determ.	COSTA DEL SOL INTERIOR	Málaga-Costa del Sol	España	VITA

<b>TOTAL</b>	<b>15.500 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
1 <sup>er</sup> . Semest.	JORNADAS PROFESIONALES	Valencia Alicante Murcia	España	VITA
10.04	TURNEXO	Madrid	España	Multisegmento
2 <sup>o</sup> Semest.	JORNADAS PROFESIONALES	Cádiz Sevilla	España	VITA
2 <sup>o</sup> Semest.	JORNADAS PROFESIONALES	Granada Jaén Córdoba	España	VITA
05-07.10	IV BOLSA INTERNACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN DE TURISMO INTERIOR-RURAL Y NATURALEZA	Jaén	España	VITA

<b>TOTAL</b>	<b>42.500 €</b>
--------------	-----------------

**TIPO DE ACCIÓN: FOROS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
20.04	FORO ACAV	Barcelona	España	Multisegmento
<b>TOTAL</b>				<b>1.900 €</b>

**TIPO DE ACCIÓN: PUERTA A PUERTA**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
3 <sup>er</sup> . Cuatrim.	AGENCIAS (En colaboración con otros Dptos.)	A determ.	España	VITA
3 <sup>er</sup> . Cuatrim.	AGENCIAS (En colaboración con otros Dptos.)	A determ.	Portugal	VITA
A determ.	AGENCIAS Y PRENSA (En colaboración con otros Dptos.)	A determ.	Suiza Austria	VITA
A determ.	AGENCIAS Y PRENSA (En colaboración con otros Dptos.)	A determ.	Benelux	VITA
<b>TOTAL</b>				<b>SIN COSTE</b>

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Todo el año	UNIÓN COMERCIAL DE AGENCIAS DE VIAJES (CEUS)	A determ.	España	VITA
Todo el año	ACCIONES MEDIOS SOCIALES (Dinamización contenidos audiovisuales SMO)	A determ.	España	VITA
Todo el año	ACCIONES MEDIOS SOCIALES (Dinamización contenidos audiovisuales SMO)	A determ.	Internacional	VITA
Todo el año	ACCIONES DISPLAY MARKETING (Campaña banner promoción segmento)	A determ.	España Internacional	VITA

**TIPO DE ACCIÓN: MARKETING ONLINE**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Todo el año	CAMPAÑA CAPTACIÓN SUSCRIPTORES (Acciones email marketing)	A determ.	España Internacional	VITA
Todo el año	ACCIONES EMAIL MARKETING	A determ.	España Internacional	VITA

<b>TOTAL</b>	<b>25.000 €</b>
--------------	-----------------

**ACCIONES EN DESTINO**

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
2ª Quinc. Mayo	BLOG TRIP	Málaga-Costa del Sol	Nacional	VITA
3º Cuatrimest.	PRENSA ESPECIALIZADA: TURISMO Y AVENTURA, TURISMO RURAL, TURAL, TURISMO VERDE	Málaga-Costa del Sol	Nacional	VITA

<b>TOTAL</b>	<b>8.000 €</b>
--------------	----------------

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
1º Semest.	AGENCIAS DE VIAJES (Booking, Top Rural, Hotel Bed, Rural Andalus, Tierra Rural, El Corte Inglés, Expedia)	Málaga-Costa del Sol	Nacional	VITA
2º Semest.	AGENCIAS DE VIAJES EN COLABORACIÓN CON OET'S	Málaga-Costa del Sol	Internacional	VITA

<b>TOTAL</b>	<b>8.000 €</b>
--------------	----------------

**TIPO DE ACCIÓN: JORNADAS PROFESIONALES**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
2º Cuatrimest.	FORMACIÓN INTERNA PATRONATO DE TURISMO	Comarcas Málaga	Provincial	VITA
1º Trimest.	PRESENTACIÓN SGD (En colaboración con comarcas)	Antequera	Provincial	VITA
2º Trimest.	PRESENTACIÓN SGD (En colaboración con comarcas)	Guadalteba	Provincial	VITA
3º Trimest.	PRESENTACIÓN SGD (En colaboración con comarcas)	Ronda	Provincial	VITA
4º Trimest.	PRESENTACIÓN SGD (En colaboración con comarcas)	Sierra de las Nieves	Provincial	VITA
A determ.	ORIZONIA LIFE	Málaga-Costa del Sol	Nacional	VITA

<b>TOTAL</b>	<b>2.600 €</b>
--------------	----------------

**MATERIAL PROMOCIONAL**

<b>MATERIAL ESPECÍFICO DE LOS SEGMENTOS DE NEGOCIO</b>	<b>15.000 €</b>
--	-----------------

<b>TOTAL VERDE, INTERIOR Y TURISMO ACTIVO</b>	<b>118.500 €</b>
---	------------------



# COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO



## COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO

### Objetivos y Justificación

De nada serviría el intenso trabajo de promoción y comercialización de los diferentes departamentos del Patronato de Turismo si esta labor no contase con el respaldo de una eficiente Acción de Comunicación, que se une de este modo a las estrategias del ente promocional.

Es vital lograr una amplia presencia en los medios nacionales e internacionales, tratando que la misma sea positiva y logrando respuesta de los líderes de opinión más importantes del mundo con el objetivo de incidir en el fortalecimiento de la marca. Lograr una buena reputación y mantenerla.

En este sentido, se contemplan dos acciones principales:

**Atención a medios de comunicación**, tanto en origen, potenciando las relaciones con los medios en apoyo a las organizadas por otros departamentos pues en prácticamente la totalidad de las acciones de promoción se contempla la presencia de medios especializados, como en destino.

En este sentido una de las acciones más importantes son los viajes de familiarización de medios de comunicación a nuestra provincia, bien de diseño propio, especializados en diferentes segmentos o mercados, o en respuesta a las peticiones de colaboración de otras instituciones pues el El Patronato de Turismo Málaga Costa del Sol potencia los press trips como una de las acciones más rentables para el destino. De hecho, la entidad ha cifrado en diez millones de euros la repercusión publicitaria resultado de estos viajes de familiarización

En el último año se han batido récords de participación y de repercusión informativa con unos resultados sorprendentes si se tiene en cuenta la inversión realizada en la atención a los diferentes medios de comunicación y el cálculo de la repercusión publicitaria que han supuesto los diferentes reportajes ya publicados y los que saldrán a la luz como consecuencia de los mencionados press trip.

Estas acciones de medios, dando a conocer el destino Costa del Sol a los profesionales de todo el mundo, se realizan en ocasiones en colaboración con diferentes administraciones y en otras únicamente con recursos propios y siempre gracias a la corresponsabilidad de los empresarios del sector turístico costasoleño sin los cuales no serían factibles estas acciones.

Los press trip se convierten en una herramienta indispensable para vender Málaga y la Costa del Sol a prestigiosos medios de comunicación, de primera línea en sus países de origen.

Durante el 2011, el Patronato de Turismo Málaga - Costa del Sol ha atendido a cerca de medio centenar de grupos de prensa, y unos 200 periodistas.

El total de coste de estas acciones para el Patronato ha rondado los cien mil euros, en viajes de



medios de comunicación por lo que la rentabilidad de la inversión, comparando ambos parámetros (repercusión publicitaria y coste) evidencia claramente que estamos ante una de las acciones de marketing promocional más importante de las que realiza la entidad, y que se ha cifrado en unos diez millones de euros.

En función de la disponibilidad presupuestaria, el segundo capítulo relevante en materia de Comunicación es el diseño de **campañas de publicidad**, para fortalecer la imagen del destino en medios locales, nacionales y extranjeros con los mismos objetivos anteriormente mencionados.

**ACCIONES EN ORIGEN**

**TIPO DE ACCIÓN: VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN – MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
11.01	AUTOMOTIVE TRAVELLER	Málaga-Costa del Sol	EE. UU.	Multisegmento
27-28.01	PRESS TRIP “DE VIAJES”	Málaga-Costa del Sol	Nacional	Multisegmento
18-20.02	PRESS TRIP “GEO VIAJES”	Málaga-Costa del Sol	Francia	Multisegmento
20-21.02	PRESS TRIP COMPAÑÍA TAP	Málaga-Costa del Sol	Portugal	Multisegmento
15-18.03	TOURING	Málaga-Costa del Sol	Suiza	Multisegmento
09-15.04	PRESS TRIP OET FINLANDIA	Málaga-Costa del Sol	Finlandia	Multisegmento
15-19.04	PRESS TRIP AIR FINLAND	Málaga-Costa del Sol	Finlandia	Multisegmento
17-15.05	JEN MICHEL DUFAUX	Málaga-Costa del Sol	Canadá	Multisegmento
04-06.06	TV NACIONAL BELGA (En colaboración OET Bruselas)	Málaga-Costa del Sol	Bélgica	Multisegmento
20-23.09	PRESS TRIP “MÁLAGA-MELILLA”	Málaga-Costa del Sol	Alemania	Multisegmento
Octubre	SEMANA RUSA	Málaga-Costa del Sol	Rusia	Multisegmento
A determ.	PRESS TRIP NOVATOURS	Málaga-Costa del Sol	Letonia Lituania Estonia	Multisegmento
A determ.	BLOG TRIP “MÁLAGA MIRA EN EL INTERIOR”	Málaga-Costa Sol	Nacional Internacional	Turismo Interior
A determ.	BLOG TRIP “DOS COSTAS UN DESTINO”	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Multisegmento
A determ.	BLOG TRIP “MÁLAGA CIUDAD GENIAL”	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Multisegmento

<b>TOTAL</b>	<b>60.500 €</b>
--------------	-----------------



<b>TIPO DE ACCIÓN: CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD</b>
---

FECHA	ACCIÓN	LUGAR	MERCADO	SEGMENTO
Todo el año	PUBLICIDAD LOCAL	Málaga-Costa del Sol	Nacional Internacional	Multisegmento
Todo el año	PUBLICIDAD NACIONAL	España	España	Multisegmento
Todo el año	PUBLICIDAD INTERNACIONAL	Internacional	Internacional	Multisegmento

<b>TOTAL</b>	<b>55.000 €</b>
--------------	-----------------

<b>TOTAL COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO</b>	<b>115.500 €</b>
---------------------------------------	------------------



# TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES



## TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

El Plan de Acción de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para 2012 se basa principalmente en la promoción del Sistema de Gestión del Destino y en la integración con diferentes consolidadores de productos y servicios, para la comercialización desde la plataforma tecnológica. Los objetivos prioritarios establecidos son los de proporcionar al tejidos empresarial provincial la posibilidad de comercializar sus productos en tiempo real.

Cabe destacar que todas las acciones de promoción incluidas en el Plan de Acción TIC, tienen como principal objetivo el promocionar y alcanzar un nivel de tráfico de calidad para el portal, incentivando, promoviendo y potenciando la venta de productos turísticos y de servicios.

Los objetivos a medio plazo, son los de adquirir beneficios económicos en las transacciones y cierre de operaciones realizadas a través del Sistema de Gestión del Destino, para poder autofinanciar los gastos concurrentes anuales del mismo.

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESTINO (SGD)**

**CONCEPTO**

MANTENIMIENTO ANUAL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESTINO

INTEGRACIÓN SGD CON TRAVELTOOL/LOGITRAVEL

INTEGRACIÓN SGD CON LIVING COSTA DEL SOL

INTEGRACIÓN SGD CON RESTAURANTES.COM

CONTACT CENTER

TRADUCCIONES

**TOTAL**

**103.500 €**

**CAMPAÑA Y POSICIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESTINO**

**CONCEPTO**

CAMPAÑA GOOGLE ( Español, inglés, alemán y francés)

CAMPAÑA BOLETÍN

POSICIONAMIENTO WEB (SEO)

**TOTAL**

**79.000 €**

**CONTENIDOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESTINO**

**CONCEPTO**

INFORMACIÓN METEOROLÓGICA

ACTUALIZACIÓN CONTENIDOS

IMÁGENES SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESTINO

CREATIVIDADES BOLETÍN

**TOTAL**

**20.000 €**

**TOTAL TIC**

**202.500 €**



<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: ÁREA DE SISTEMAS</b>
---

<b>CONCEPTO</b>
-----------------

SEGURIDAD GESTIONADA
ACT. SISTEMAS HARDWARE Y SOFTWARE
MS OFFICE 365 INTEGRADO CON MS DYNAMICS ONLINE

<b>TOTAL</b>	<b>78.500 €</b>
--------------	-----------------

<b>TOTAL INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>78.500 €</b>
-------------------------------------	-----------------



## **2. PLAN ESTRATÉGICO MARCO 2012-2016**



**COSTA DEL SOL**

M Á L A G A

Plan Estratégico Marco

2012  
2016



## índice

	Introducción, <b>3</b>
	1.Las Tendencias Turísticas, <b>4</b>
2.Fortalezas y Debilidades   Factores Clave de Éxito, <b>9</b>	
3.Retos del Destino Málaga-Costa del Sol, <b>13</b>	
4.Los Objetivos y las Líneas Estratégicas, <b>20</b>	



## Introducción

El presente documento lo es a requerimiento del Patronato Provincial de Turismo de la Cosa del Sol y tiene como objeto el de detectar las tendencias por las que habrá de gobernarse la actividad turística en los próximos años, así como el de definir las bases estratégicas adaptadas que contribuyan al avance del cometido que le es propio.

El desarrollo de mismo, ajustado a su tiempo de ejecución, se ha llevado a efecto mediante detección de los elementos sustanciales del destino Málaga-Costa del Sol a través de reuniones con representantes de los distintos sectores implicados en la actividad, y por la identificación de los factores clave de éxito, los retos y los objetivos a afrontar por el destino Málaga-Costa del Sol en pos de su mejor posicionamiento estratégico.



## 1. Las Tendencias Turísticas

El escenario multiparticipado en el que se lleva a efecto la actividad turística y la intrínseca complejidad de esta industria, aportan un significativo grado de dificultad a cualquier estudio que pretenda acometerse bajo premisas científicas controladas; dificultad que se ve incrementada por la velocidad a la que pueden producirse los cambios de tendencia, en función del carácter dependiente y estacional de la totalidad de los segmentos que participan en este negocio.

La dinámica que le es propia al turismo lo mueve en un universo de constante cambio, empujándolo hacia una evolución permanente, que afecta y condiciona a todos los elementos que participan de esta industria. De igual manera, su participación en un mundo cada vez más globalizado lo hace sensible a los vaivenes y cambios generales impulsados por las situaciones políticas, económicas, medioambientales y sociales mundiales.

El turismo a lo largo de los años ha tenido la oportunidad de demostrar su intrínseca realidad de sector multidependiente respecto de la práctica totalidad de actores que configuran el sistema económico y político mundial, verificando con ello su especial vulnerabilidad a los altibajos del sistema, lo que, como norma de buenas prácticas, aconseja que la toma de decisiones por parte de todos los actores implicados en su desarrollo, desde las más altas instancias públicas hasta las más pequeñas empresas, lo sea meditada in extenso, de modo que ninguna acción en presente dificulte o impida los desarrollos futuros.

La mutación que viene produciéndose en los productos turísticos tradicionales y la aparición de nuevos tipos, que cada vez segmentan más los mercados y particularizan a sus actores, aconsejan actitudes que faciliten y garanticen la adecuada adaptación de los destinos y las empresas a los nuevos objetivos y retos, cuyo alcance ha de producirse por identificación de las tendencias -más que nunca, las circunstancias obligan a prever el fenómeno, antes que experimentarlo- y por la toma de consciencia de que en, en el caso del turismo, innovación es sinónimo de especialización y, llegado el caso, hasta de reconversión responsable.

La vertiginosa ascensión de las nuevas tecnologías empuja a la dinamización de sistemas de promoción y comercialización novedosos, adaptados y adaptables a los cambios de tendencias. Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación han redibujado el escenario de la intermediación turística en los últimos años, abriendo vías de promoción y comercialización hasta hace muy poco tiempo impensables. Su tendencia al alza favorece cada vez más la customización del viaje a través de paquetes turísticos singulares, a la



medida de cada consumidor, a la par que las denominadas comunidades virtuales y las redes sociales abren vías de divulgación y propagación exponencial de toda la información que interviene en la toma de decisiones en el acto de elegir mercado, destino y producto turístico. La aparición del turismo electrónico ha prácticamente borrado del mapa de la intermediación a los que durante años fueron actores principales en la promoción, comercialización y venta de los productos turísticos, obligándolos a su adaptación o condenándolos a la desaparición, como verificación del ciclo de vida completo de esa actividad.

La incursión en el escenario turístico de las denominadas *líneas de bajo coste* ha dado un paso más allá del acaecido al inicio de los años setenta del pasado siglo, con la aparición de las líneas aéreas chárteres y las tarifas reducidas de las compañías aéreas de líneas regulares en la categoría de grupos de interés común, que, entonces, rompieron determinadas barreras facilitando el turismo de masas y activando su socialización. La aparición de las nuevas categorías de transporte aéreo está redefiniendo el lujo al facilitar el trasvase de consumidores de productos medios hacia productos de mayor categoría en destino. Contablemente se está produciendo el traspaso del menor importe del transporte aéreo hacia el gasto total en destino, alojamiento incluido, lo que, a su vez, está favoreciendo resultados al alza en las estadísticas que miden el gasto medio por persona en destino.

Por otra parte, en el otro extremo, la aparición de las líneas de bajo coste en la explotación del negocio del transporte aéreo, y las políticas de marketing que implementan ofertas rompedoras como parte integrante de su sistema de gestión, han activado un universo de consumo inexistente hasta ahora. Se trata del grupo de turistas, cuya motivación principal es el precio, que están dispuestos a renunciar a determinadas comodidades en función de la tarifa más baja. Málaga-Costa del Sol, aún siendo un destino maduro, por la propia extensión y variedad de su oferta, también debe ser sensible a la especificidad de esta nueva tribu de consumidores.

Las innovaciones generales en el sector aeronáutico participarán aún más activamente en las nuevas tendencias turísticas, así, la puesta en funcionamiento de aviones de mayor capacidad, los nuevos avances tecnológicos que hacen más eficientes a las máquinas en la gestión del consumo de combustible y la disminución del coste del proceso comercial, abaratarán también los costes per cápita de manera significativa en un futuro muy próximo.

Sin temor a errar, el sujeto principal en el acto del consumo turístico es el propio consumidor, el turista y, evidentemente, es sobre todo en él, en su realidad como ser consumidor, en el que reside la mayor carga a la hora de definir las tendencias:



La ONU, en sus previsiones demográficas pronostica el envejecimiento de la población, calculando que en el horizonte de 2020 la población mayor de 65 años se habrá casi triplicado, alcanzando los 700 millones de personas, lo que implica que para esa fecha uno de cada cinco ciudadanos alemanes, franceses o británicos y uno de cada seis estadounidenses o canadienses tendrá 65 años o más. Las buenas condiciones físicas generales con las que actualmente se alcanza esta edad hacen evidente la tendencia del aumento del flujo de turistas representados por este universo de personas. Igualmente esta tendencia obliga a considerar la necesidad de adaptación de los destinos y sus productos a los parámetros de accesibilidad exigibles.

La evolución sociocultural ocurrida en los últimos 25 años, ha sofisticado y “profesionalizado” al consumidor turístico, haciéndolo más y mejor conocedor de sus necesidades y, por lo tanto, más exigente con la denominada *calidad experimentada*, que paulatinamente va empujándolo hacia nuevas motivaciones que desembocan en nuevos comportamientos turísticos, que, a la postre, son los que vienen a conformar los segmentos turísticos, cada vez más acotados por la especialización y cada vez más alejados de los paquetes turísticos estandarizados que contribuyeron al crecimiento turístico en los años sesenta y setenta. Segmentos turísticos con motivaciones principales específicas, léase, por ejemplo, Turismo de Bienestar, Turismo Sanitario, Turismo de Salud, Turismo de Belleza, etc., etc. van proliferando y creciendo cada vez más, hasta el punto de convertirse en una tendencia que va generando producto como respuesta a la misma.

El Plan del Turismo Español-Horizonte 2020 (Consejo Español de Turismo) esquematiza las tendencias a tener en cuenta y prevé *acelerados cambios multidireccionales que afectarán significativamente a la actividad turística* y define las tendencias de cambio de la siguiente manera:

- ✚ En 2020, la economía mundial será dos tercios mayor que en 2005 y, aunque EEUU y la Unión Europea mantendrán su peso, serán las economías asiáticas las responsables del crecimiento.
- ✚ En un entorno globalizado, los países de la U.E. -y entre ellos España- deberán orientar su crecimiento hacia una economía basada en el conocimiento, la innovación y el empleo cualificado.
- ✚ Se producirá un incremento de los viajes turísticos: 1.600 millones de viajes en 2020.
- ✚ España pasará a ser el cuarto destino mundial.
- ✚ Europa seguirá siendo el principal destino turístico, pero emergerá con fuerza China.



- ⊕ Habrá más competencia, más destinos en el mundo se desarrollarán turísticamente.
- ⊕ El crecimiento económico de nuestro país tendrá una indudable repercusión en la demanda de los españoles.
- ⊕ La nueva configuración de la Unión Europea traerá consigo un mercado mayor y más integrado que impulsará el crecimiento.
- ⊕ La evolución en la estabilidad geopolítica en los países del Arco Mediterráneo Sur repercutirá en los resultados del turismo español.
- ⊕ La población de mayor edad y las nuevas estructuras familiares serán las principales tendencias demográficas para Europa. La consolidación de la clase media en economías emergentes hará necesaria una adaptación a las necesidades de estos colectivos.
- ⊕ En la agenda política de los medios de comunicación y de los consumidores estarán más presentes los temas medioambientales. De una buena conservación del medio y de un uso eficiente de los recursos dependerá el futuro del sector.
- ⊕ Se prevé una fuerte evolución en los sistemas de transporte, que potenciarán el desarrollo turístico y facilitarán el acceso y la movilidad de los turistas.
- ⊕ Los desarrollos tecnológicos marcarán la forma de comercialización del turismo y la propia configuración de los productos.

#### a. Macrotendencias

Una mirada sobre las series históricas demuestra cómo la actividad turística de los últimos sesenta años viene experimentando un crecimiento sostenido y una diversificación que la convierten en uno de los sectores económicos de mayor relevancia, siendo asumida como elemento-motor de desarrollo en las economías de no pocos países. Esta realidad hace que el escenario competitivo haya crecido exponencialmente desde la aparición del turismo de masas hasta nuestros días, a la par que facilita los trasvases de flujos de turistas en función de la puesta en escena de nuevos mercados y productos que, con su aparición, alteran más o menos sustancialmente el punto de equilibrio de la esta industria, considerada in extenso.

Las llegadas internacionales han ido creciendo a lo largo de los años, a pesar de haber convivido en algunas ocasiones con situaciones nada propicias para la expansión (ver Tabla 1.1).

Tabla 1.1  
Evolución de Llegadas internacionales

	1950	1980	1990	2000	2010
Millones de Llegadas	25	277	435	675	940

Fuente OMT | Elaboración propia

Los últimos datos facilitados por la OMT indican crecimientos de llegadas internacionales sostenidos para las próximas décadas, cuyos totales estimados se sitúan en 1.600 millones de llegadas para el año 2020 y 1.800 millones de llegadas para el año 2030 lo que sigue aportando perspectivas halagüeñas en relación con los 940 millones de llegadas verificadas en el ejercicio 2010 (+6,6% sobre 2009) y los poco más de 1.000 millones previstos para 2012.

El record que ostentaba el ejercicio 2008 con respecto a llegadas internacionales fue batido en 2010, cuyas llegadas contabilizaron 23 millones de aumento respecto a 2008.

Las cifras provisionales correspondientes a 2011 apuntan a un crecimiento entre el 4% y el 5% sobre 2010, lo que verifica y consolida el repunte de la actividad turística general y ratifica la categoría de esta actividad como motor económico mundial. No obstante, el crecimiento que se cita, que corresponde a datos generales, el mayor volumen del crecimiento será absorbido por las economías emergentes, en detrimento de las economías avanzadas, en las que queda incluida España y, por ende, el destino Málaga-Costa del Sol.

El repunte de 2010/11 y el progreso continuado durante el año en curso muestra claramente lo que la OMT ha dado en llamar “dos velocidades” al analizar cómo la práctica totalidad de los destinos turísticos disfrutaron de incrementos en sus llegadas, pero con crecimientos claramente mayores en las economías emergentes que en las avanzadas (8% y 5%, respectivamente). Valga como muestra los dos extremos de crecimiento que corresponden, en la parte alta, a destinos en las zonas de Asia y Pacífico, con crecimientos equivalentes al 13%, contra el 3% de crecimiento que ha verificado la zona euro.

Como comportamiento típico tras los periodos de recesión, debido a una competencia más feroz, a la contención de precios a los que se ven abocadas las políticas comerciales de las empresas y a que en épocas de crisis la demanda se redirige a destinos más cercanos y de menor coste, durante 2010 los ingresos han mostrado crecimientos porcentuales menores que los mostrados por las llegadas. La OMT estima que los ingresos durante 2010 (693.000 € sobre los 610.000 € en 2009) han crecido 4,7% frente al



6,6% de crecimiento correspondiente a las llegadas internacionales. Todas las regiones manifestaron crecimientos excepto Europa (-0,4%). En el sentido de los ingresos, el FMI, en sus proyecciones, prevé un crecimiento del 4,5% en 2011 y 2012, impulsados por los mercados emergentes y/o en desarrollo, contra un raspado 2,5% que corresponderá a las economías avanzadas.

#### b. Málaga-Costa del Sol

Del Balance del Año Turístico 2011 (SOPDE) se desprende un crecimiento del 3,5% en el volumen total de turistas habidos. En total 9.150.000 turistas, en cifras absolutas, de los que el 41,2% lo son por aporte del mercado nacional, que ha mostrado un menor crecimiento respecto al total del resto de mercados. Las llegadas internacionales han verificado un mejor comportamiento por la reactivación del mercado británico, y por notables aumentos de los mercados de Francia, Países Escandinavos, Países Bajos y Rusia.

Las llegadas al aeropuerto de Málaga-Costa del Sol han crecido un 6%, aproximadamente, superado los 6,3 millones de pasajeros. Las llegadas de pasajeros se mostraron al alza hasta el mes de septiembre, incluido, y han registrado cifras a la baja en los meses de octubre y noviembre, sobre todo en las llegadas procedentes del mercado nacional. Digno de mención es el notable incremento habido en el mes de abril en los mercados nacional e internacional.

Los llegadas internacionales representó el 80% del total de llegadas al aeropuerto durante el ejercicio 2011, lo que refleja una tasa del 6,9% superior al nacional, que lo hace al 3,45%.

El desglose por nacionalidades muestra un crecimiento en las llegadas de la mayoría de países, con un significativo incremento en las llegadas de pasajeros procedentes de Países Escandinavos, excluida Dinamarca, que decrece. Las ratios más significativas, todas ellas de crecimiento son: Suecia, 41,01%; Noruega, 16,32%; Finlandia 17,09%; Federación Rusa, 27,47%; Países Bajos, 21,87%; Francia, 14,39%; Bélgica 13,55% y Suiza 13,29%. Los mercados que han mostrado resultados a la baja son Dinamarca. -11,86%; Irlanda, -4,22%; Alemania, -1,03% y Estados Unidos, -27,18%.

En cuanto a los establecimientos hoteleros, 2011 ha mostrado un crecimiento del 5,24%, lo que significan más de 4,3 millones de turistas. Este crecimiento obedece principalmente a los mejores resultados del mercado internacional, que ha experimentado crecimientos en todos los meses del año, con excepción del mes de agosto. Las mayores cifras de crecimiento, superiores al 20%, se produjeron en los meses



de marzo, abril y junio. Por el contrario, en el mercado nacional se aprecian descensos en todos los meses del años, excepto, febrero, abril, junio y julio. Los turistas procedentes del mercado nacional alojados en establecimientos hoteleros superaron levemente los 2 millones, lo que supone -0,74%.

Málaga-Costa del Sol se ha situado en la tercera posición de destinos nacionales , inmediatamente detrás de Barcelona y Baleares . Más de la mitad de los viajeros alojados en establecimientos hoteleros en la provincia de Málaga son extranjeros, frente al 47,7% de viajeros nacionales.

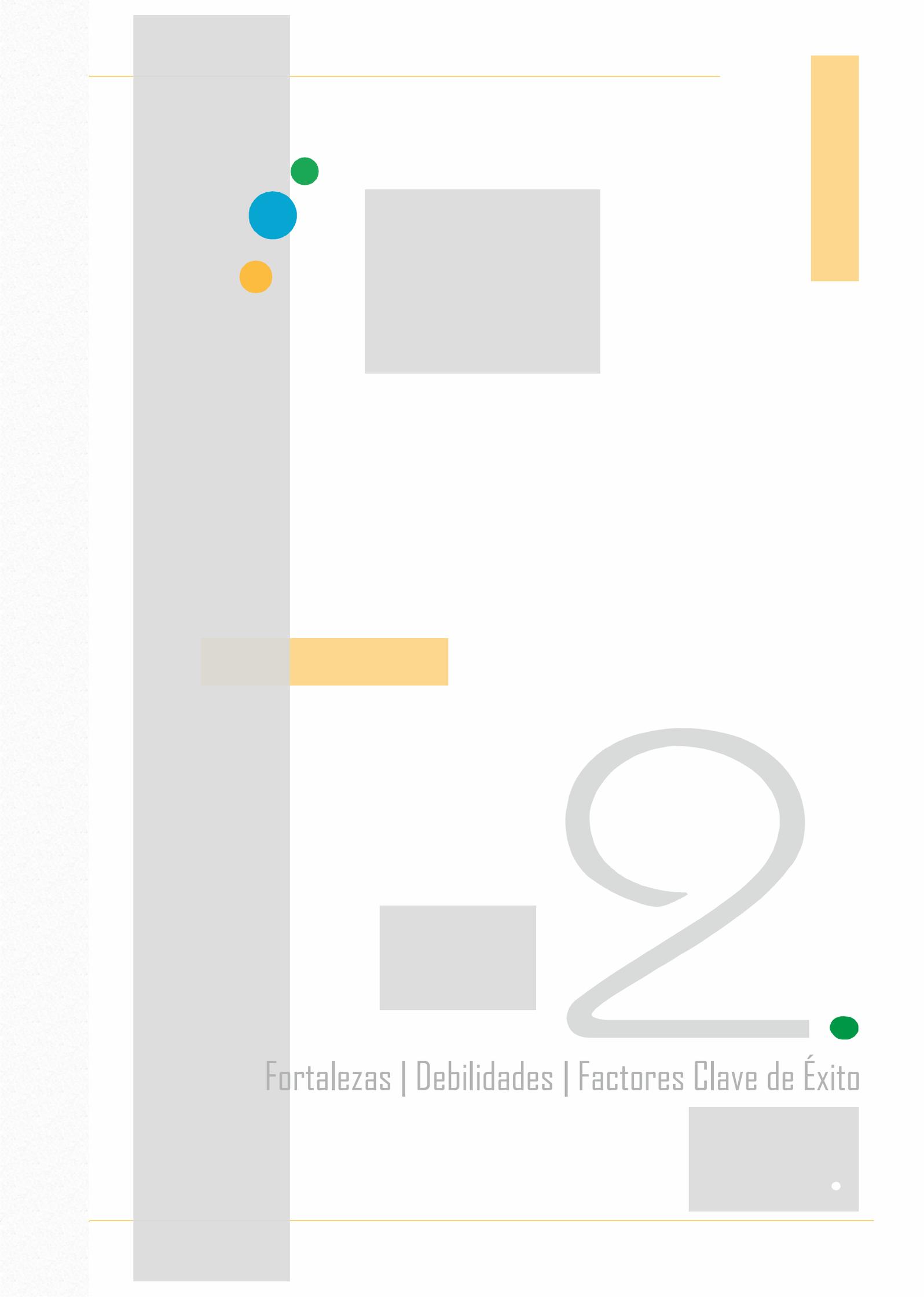
En cuanto a estancias, la estimación apunta a casi 15,9 millones de pernoctaciones durante el año 2011, lo que supondría un +4,34% (600.000 pernoctaciones) con respecto al ejercicio anterior.

Al igual que en el caso de las llegada, el crecimiento en los resultados de los establecimientos hoteleros obedece al buen comportamiento del mercado internacional, que experimenta crecimientos en todos y cada uno de los meses, alcanzando un crecimiento del 13,85% (+1,2 millones de pernoctaciones). El mercado nacional sufre descensos en todos y cada uno de los meses, saldando el año con 5,8 millones de pernoctaciones que supone un -8,68% (-550.000 pernoctaciones).

El 63,1% de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la provincia de Málaga son generadas por los viajeros extranjeros, frente al 36,9% de pernoctaciones generadas por viajeros nacionales.

El grado de ocupación acumulado de los establecimientos hoteleros en la provincia de Málaga durante el año 2011 se ha situado en el 53,84%, lo que supone casi +3%. A excepción de agosto, todos los meses han experimentado aumentos. La mayor tasa de ocupación/mes se produjo en el mes de agosto (76,4%). Abril, con un grado de ocupación del 56,1%, fue el mes de mayor crecimiento (casi +7% respecto a 2010).

En cuanto al comportamiento por mercados, los mercados internacionales han verificado un aumento equivalente al 11%, aproximadamente. Las cifras provisionales muestran crecimientos del 8,8% y 10,3% en los mercados más importantes para el destino, Reino Unido y Alemania, respectivamente. Otros mercados que han crecido son: Rusia, 44,22%; Suecia, 41,51%; Polonia, 34,01%; Bélgica, 29,85%; Luxemburgo, 29,18%; Francia, 25,89%; Italia, 13,26% y Países Bajos, 9,24%. Por el contrario se produce un descenso en los viajeros procedentes de Portugal, -22,99%; Grecia, -19,37%; Dinamarca, -12,90%; Irlanda, -8,14%; Japón, -9,94% y Austria, -4,23%.



Fortalezas | Debilidades | Factores Clave de Éxito

## 2. Fortalezas y Debilidades - Factores Clave

La intención del presente trabajo aconseja abordar el presente epígrafe desde una perspectiva sistémica, de manera que el contenido del mismo se manifieste como elemento de valor estratégico en el que sustentar las conductas y las decisiones por la parte encargante del trabajo, por ello, voluntariamente, se prescinde de encarar este epígrafe en pos de la simple detección y relación de puntos fuertes y débiles estructurales del producto Málaga-Costa del Sol, más allá de aquellos que conforman el diagnóstico y que intervienen directamente en los factores clave de éxito (ver Gráfico 2.1).

Las Fortalezas y Debilidades de los destinos turísticos, si bien pueden ser abordadas desde una perspectiva atomizada, responden, en primera instancia a realidades que se sostienen sólo sobre dos grandes elementos maestros: *Los atributos del destino turístico y las buenas prácticas en la gestión de la estacionalidad.*

En cuanto a la estacionalidad, se nos antoja importante apuntar que cada segmento turístico participa y aporta su particular carácter estacional a las zonas y territorios bien gestionados en los que verifica su actividad, sin que esa aportación conlleve obligatoriamente la transmisión de su estacionalidad, de manera tal que pase a ser parte conformante de las zonas y territorios en sí mismos. La estacionalidad es parte intrínseca y sustancial de cada segmento turístico y de su definición. Por otra parte, todos los destinos turísticos llevan implícitas unas condiciones naturales -climáticas, orográficas, etc.- que obedecen a su propia latitud geográfica y que son parte inseparable de su propio ser.

De lo expresado se infiere que *la estacionalidad de los territorios turísticos* sólo lo es por razones climáticas y naturales, y que *la estacionalidad en los territorios turísticos* lo es como consecuencia de su oferta y de las capacidades de gestión del propio destino turístico y de las empresas que lo conforman.

Gráfico 2.1  
FORTALEZAS | DEBILIDADES

### FORTALEZAS

Clima
Madurez y solidez del destino (fidelidad)
Cercanía a los mercados naturales del producto
Diversidad de oferta adaptable a las necesidades de gran variedad de segmentos
Potencialidad de conexiones (transportes)
Destino blanco (seguridad, sanidad, calidad de vida)
Destino Refugio (residencial)
Capacidad de sinergias con destinos adyacentes (Andalucía)

### DEBILIDADES

Deficiente gestión de la Estacionalidad
Complejidad del producto
Especialización poco o nada explicitada
Dependencia excesiva de pocos mercados
Débil definición del producto y de los elementos diferenciadores

Fuente | Elaboración: res Y metodo



Dicho de otra manera, desde el paradigma de que a estas alturas de desarrollo de la industria turística los flujos turísticos son -al menos debieran serlo- flujos dirigidos y no espontáneos, se interpreta que la definición del término *estacionalidad*, obedece más a *la influencia que tienen los flujos turísticos en los resultados empresariales por estaciones*, que a *la influencia que tienen las estaciones en los resultados empresariales de los flujos turísticos*.

Es históricamente reiterada la preocupación de encontrar soluciones territoriales que eliminen o palien la estacionalidad indeseada en los destinos turísticos, que por lo general obedece a un cúmulo de intervenciones individuales lícitas -pero no sostenibles-, que con su participación *alteran el centro de gravedad del destino*, que, en este caso es la resultante de la descomposición de fuerzas del *crecimiento de un mismo tipo de oferta*, por un lado, y de *la participación de los flujos turísticos segmentados en el territorio*, por otro lado.

El fenómeno de crecimiento al calor del segmento Vacacional -segmento de masas por excelencia- ni es ni ha sido privativo de la Costa del Sol, sino que, diríase, formó parte de la filosofía turística de una época en la que las variables correspondientes a la competitividad sostenible no eran tenidas en cuenta.

Así las cosas, durante años la oferta turística mundial fue año a año creciendo por encima del crecimiento demográfico-turístico mundial, lo que ha propiciado un indeseable y peligroso desequilibrio entre oferta y demanda que, cuando no es atajado, termina mutando Fortaleza en Debilidad en periodos cada vez más cortos.

En cuanto a la participación de los atributos de los destinos turísticos, quizá es bueno recordar que todo destino turístico es el resultado de un esfuerzo creador conformado por un mayor o menor conjunto de atributos (tangibles e intangibles) susceptibles de satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores-objetivo. El conjunto de atributos, para el objeto del presente trabajo, lo resumiremos en *atributos heredados* y *atributos fabricados*.

Los *atributos heredados*, que interpretaremos como una categoría única, aunque en sentido purista habríamos de subdividirlos en dos grupos, sea, los *heredados por razones naturales*, léase, latitud-longitud, clima, orografía, paisaje, riqueza natural, etc., etc. ,y los *heredados por la participación del ser humano*, léase, monumentos emblemáticos, costumbres arraigadas, folclor, etc., etc.

Los *atributos heredados*, con carácter general, son atributos esenciales y elementos diferenciadores del destino y, como tales, elementos impulsores de la competitividad sostenible.

Los *atributos fabricados* del destino turístico, que en algunos casos, con el tiempo, pueden llegar a convertirse en atributos heredados de gran valor estratégico, son todos aquellos que se desarrollan alrededor de los atributos heredados y de las circunstancias socioeconómicas del destino turístico, y sus objetivos finales responden a intereses comerciales. Los *atributos fabricados*, cuando contribuyen a la competitividad sostenible, son atributos innovadores de gran importancia para el futuro del destino, y cuando no contribuyen a la competitividad sostenible, se convierten en barreras que dificultan y/o impiden la misma.

Establecido hasta aquí el escenario formal, procede señalar cómo el nacimiento del producto Málaga-Costa del Sol obedece en su génesis al descubrimiento de la oportunidad que los primeros viajeros brindaron a la sociedad de acogida de un entonces en el que al turista aún se le denominaba forastero. La industria turística de la Costa del Sol nació al abrigo del hoy denominado segmento vacacional (sol y playa), y su actual realidad obedece a crecimientos de oferta sostenidos durante años en pos del liderazgo del citado segmento. El actual volumen de oferta es difícilmente asumible por ningún otro de los segmentos conocidos. Una proyección simple de las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas, correspondientes al ejercicio 2010, nos facilita detalles que dan dimensión a la realidad (ver Gráfico 2.2).

Gráfico 2.2 - Cifras relativas a 2010

MEDIA ANUAL DE PLAZAS	73.000	ESTANCIAS POSIBLES AÑO	2.665.000
ESTANCIA MEDIA ANUAL	3,9	ESTANCIAS HABIDAS AÑO	14.430.000
GRADO OCUPACIÓN ANUAL	54,15	TOTAL VIAJEROS AÑO	3.686.000

Fuente I.N.E. - Elaboración res Y methoco

El producto Málaga-Costa del Sol obedece en su génesis al descubrimiento de la oportunidad que los primeros viajeros brindaron a la sociedad de acogida de un entonces en el que al turista aún se le denominaba forastero. La industria turística de la Costa del Sol nació al abrigo del hoy denominado segmento vacacional (sol y playa), y su actual realidad obedece a crecimientos de oferta sostenidos durante años en pos del liderazgo del citado segmento. El actual volumen de oferta es

difícilmente asumible por ningún otro de los segmentos conocidos. Una proyección simple de las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas, correspondientes al ejercicio 2010, nos facilita detalles que dan dimensión a la realidad (ver Gráfico 2.2).

El cruce de los datos del gráfico, en sus cifras extremas, indica, sea, la falta de casi 12.216.000 pernoctaciones y casi 3.117.000 viajeros, sea el exceso de más de 33.000 plazas alojativas, o, desde otra perspectiva, estaría indicando la necesidad de aumentar las estancias/año en un 84,6%, lo que representaría aproximadamente un 84% más de viajeros, o de reducir casi el 46% de las plazas alojativas que configuran la oferta.

Aunque las cifras vistas son únicamente válidas a modo de hipótesis por simulación, sí que expresan de manera clara que el número de unidades de oferta alojativa es parte decisiva en la gestión de la estacionalidad en todos los destinos turísticos, especialmente en los más maduros como es caso de la Costa del Sol. Nótese que su ingente oferta alojativa beneficia y propicia los mejores resultados de gestión durante los periodos estacionales del segmento vacacional (sol y playa) a la par que los dificulta en periodos ajenos a la estacionalidad que le es propia a este segmento.

Competir con garantía de éxito en el cada vez más gigantesco escenario de la oferta turística, al que cada vez se unen más y más adversarios, con renovadas fortalezas por su



novedad y por sus estructuras socioeconómicas que les permiten políticas basadas en el precio, sin lugar a dudas, exige al destino Málaga-Costa del Sol, un mayor empeño en el diseño de las estrategias de producto, de promoción y de comercialización, pero, sobre todo, lo que debe exigirle es la mayor pulcritud en la identificación de las bases en las que las citadas estrategias puedan sustentarse y con su aplicación garanticen escenarios económicos sostenibles a horizontes posibles a largo plazo.

A lo largo de su historia, con la entrada en escena de nuevos destinos turísticos, el destino Málaga-Costa del Sol ha vivido varias experiencias en las que las coyunturas del momento parecían querer demostrar que el producto había entrado en las fases postreras de su ciclo de vida. De todas ellas salió por razones, en su mayoría, exógenas y, por lo tanto, no planeadas, incontroladas e incontrolables. Todas ellas facilitaron el nunca apetecido efecto rebote que cada vez propició un crecimiento del producto y de sus capacidades alojativas, tan necesarias en los momentos a favor de la buena gestión de la estacionalidad, como innecesarias en los momentos desfavorables para la misma.

Los *atributos* del destino Málaga-Costa del Sol, tanto los *heredados*, como los *fabricados*, no cabe la menor duda de que son atributos perfectamente adaptados y elementos motores que impulsan la explotación del éxito y del negocio, pero una mirada serena a las series históricas nos demuestra que los mismos atributos parecen mostrarse insuficientes estacionalmente.

Los cambios y adecuaciones habidas a lo largo de la historia de la Costa del Sol como destino turístico, con algunas excepciones, en general lo han sido siguiendo un proceso *homeostático*<sup>1</sup> o de retroalimentación negativa, es decir, obedeciendo mucho más a medidas de autorregulación conducentes a lograr resultados eficaces en cada momento -entiéndase como red de momentos consecutivos-, que siguiendo un proceso de tendencia *morfogénica*<sup>2</sup> o de retroalimentación positiva que, en buena lógica, habría significado un movimiento hacia la innovación y la sostenibilidad.

La situación a la que se viene aludiendo desde el inicio del presente epígrafe, en síntesis, viene a proponer la asunción de que, en las actuales circunstancias socioeconómicas y de mercado, las vías hacia la competitividad requieren replanteamientos adaptados y responsables que garanticen la continuidad de las empresas y del destino en las mejores condiciones posibles, evitando soluciones de fortuna que, aunque bien pudieran solucionar la urgencia del ahora -con precariedad, por lo general-, siempre terminan maximizando las barreras que impiden el desarrollo ordenado y sostenible. En turismo,

---

<sup>1</sup> En biología el conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo. En la Teoría General de Sistemas, el nivel de adaptación del sistema a la supervivencia dinámica.

<sup>2</sup> Procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema. Ejemplo de ello son los procesos de diferenciación, la especialización, el aprendizaje y otros.



innovación es sinónimo de especialización y, llegado el caso, hasta de reconversión responsable.

Excepto por circunstancias muy excepcionales, nada impedirá el crecimiento de la industria turística (demanda) en los próximos muchos años, pero el escenario turístico actual, y el por venir, seguirá creciendo en exigencia para los destinos turísticos, de manera que participar de él, será un reto más y más exigente, sobre todo para los destinos más maduros, que de no reaccionar proactivamente, terminarán cumpliendo su ciclo de vida y, por lo tanto, alejándose de toda posibilidad de disfrute de las ansiadas y necesarias ventajas competitivas.

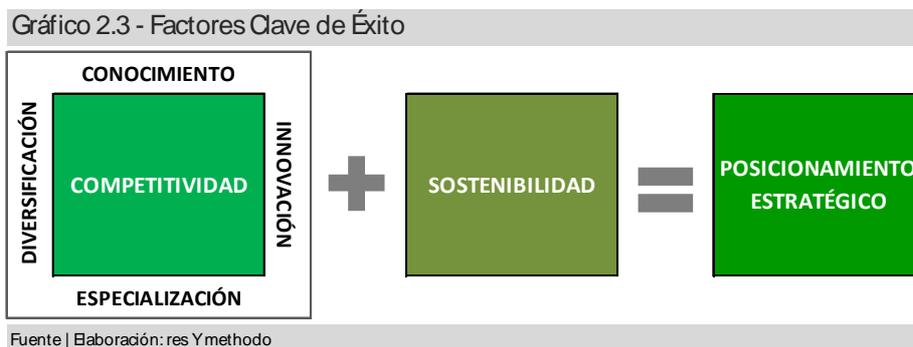
La velocidad a la que se mueve la industria turística, en el sentido de las incorporaciones de nuevos destinos, contribuye a evidenciar de manera cada vez más determinante las carencias de innovación en los destinos más maduros. Permítasenos, como refuerzo a lo antedicho, significar muy enfáticamente que en un mundo globalizado en el que los elementos diferenciadores de los productos -excepto los *recursos heredados* más potentes- lo son a plazo fijo, porque poco tardan los competidores en emular sus ventajas competitivas, la *innovación*, como *acción de crear o modificar* el producto, adecuándolo, tanto a la demanda de consumo, como a la excelencia en la gestión de costes y productividad, es la única vía de intervención sostenible, por ello, la innovación no ha de ser observada como una mera calidad o cualidad de valor añadido, sino como elemento esencial e imprescindible de la competitividad que se pretenda sostenible.

Entiéndanse, pues, *innovación* como factor clave para el desarrollo futuro de los destinos maduros como es el caso de la Costa del Sol. Obviamente, la innovación en sí misma es un concepto abstracto, pero de connotaciones positivas, ya que no sería adecuado ningún discurso en torno a la "innovación negativa", pues o no sería innovación o no sería negativa.

En el caso de la *innovación como factor clave de éxito* en los destinos turísticos, el paso de lo abstracto a lo concreto se produce cuando su puesta en valor lo es como cultura, como *cultura de la innovación*, es decir, como actitud y como carácter, lo que obliga a activar los resortes que la hagan posible y con ellos a concretizar las vías por las que las ideas se convierten en hechos, propiciando, así, la participación del resto de los factores clave a los que nos conduce el diagnóstico de este estudio y que el presente documento propugna y aconseja.

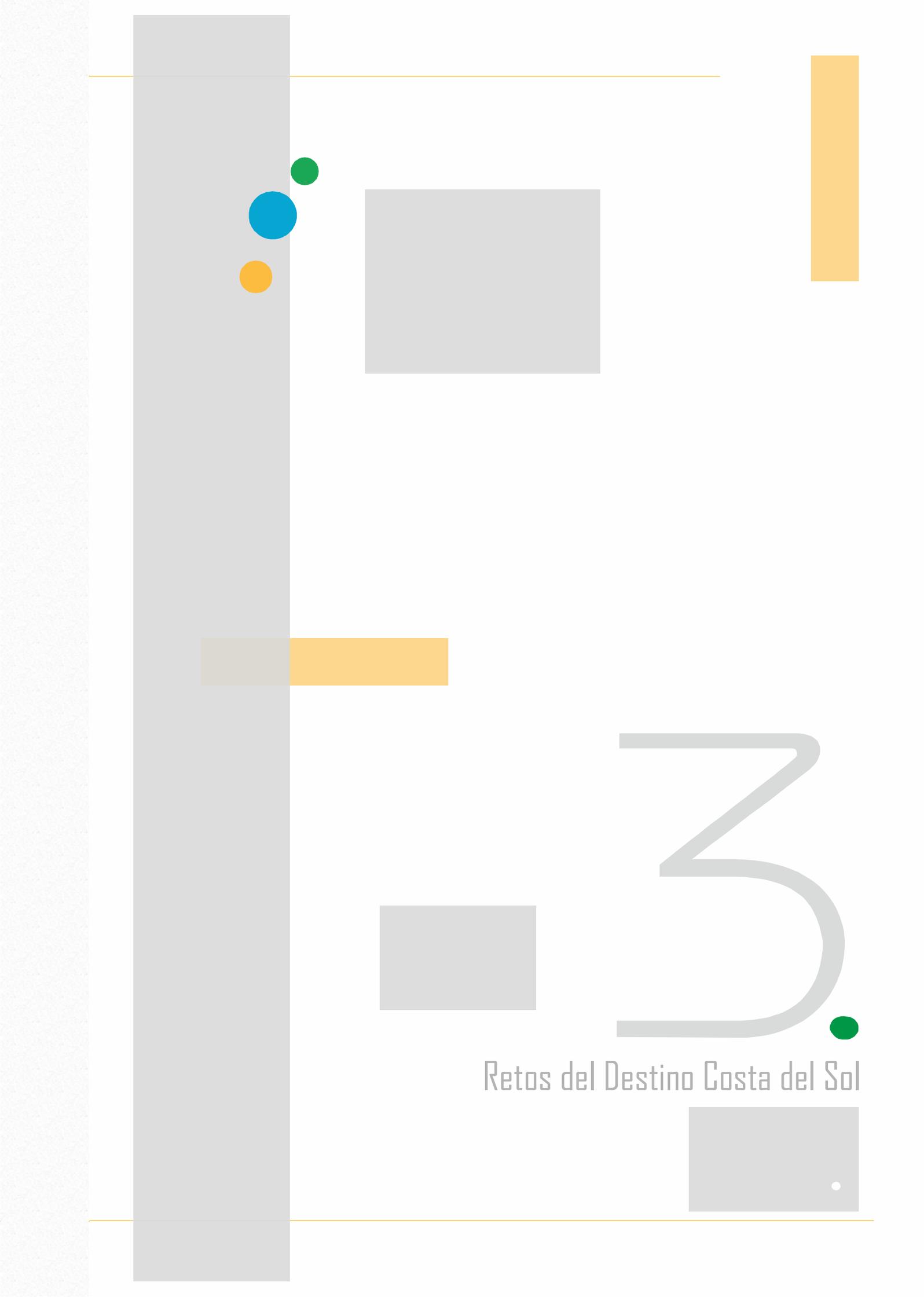
La *gestión del conocimiento como factor clave éxito* es más que un elemento de valor diferencial, la unidad de proceso por la que se verifican oportunamente el resto de los factores clave. Huelga señalar la importancia del saber y del conocimiento en todos los órdenes de la vida, pero cabe significar en el presente trabajo el valor vital de la

formación (saber) e información (conocimiento) en todas las industrias y particularmente en la turística, por la velocidad de su propia dinámica. Formación e información excelentes, más una excelente gestión de ambas variables, garantizan las capacidades creativas, las de reacción y las de respuesta que contribuyen a la intervención proactiva en los destinos turísticos y sus ciclos de vida consecutivos.



La *especialización como factor clave de éxito* es una recomendación general a todo tipo de destinos turísticos, por ser vía por la que se definen algunos elementos diferenciadores que los distingue. Además, se erige en instrumento especialmente importante en los destinos turísticos más maduros, como la Costa del Sol, porque permite intervenciones en el mercado dirigidas a compensar estructuralmente las lógicas carencias dimanantes de la estacionalidad que le es propia a cada segmento en función de la evolución de la demanda. La *especialización* se muestra como vía de respuesta especialmente importante en el destino Málaga-Costa del Sol por su gran capacidad alojativa surgida como respuesta al segmento vacacional.

La *sostenibilidad como factor clave de éxito* es un elemento obligatorio y exigible a todos los destinos turísticos desde dos enfoques paralelos: Por una lado, la necesidad de equilibrar la actividad turística con el entorno, identificando y vigilando el impacto de aquella sobre el territorio, sea por razones de crecimiento o cualesquiera otras. Por otro lado, la sostenibilidad incorporada al binomio competitividad-sostenibilidad, es decir, identificada como cualidad de sostenible y, más precisamente, atendiendo a la definición que el informe Brundtland (ONU 1987) hace: *desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades de presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas*. Esta definición extendida es y debe ser de aplicación individual a todos los factores intervinientes en el acto turístico fuere cual fuere su naturaleza. Se trata, pues, de acudir a la *cultura de desarrollo sostenible* y hacerla objeto de aplicación a todo el proceso de gestión, lo que guiará a implementaciones globales sostenibles que garantizarán la competitividad.



Retos del Destino Costa del Sol



### 3. Retos del Destino Málaga-Costa del Sol

La situación socioeconómica mundial y la particular de la provincia de Málaga existen, qué duda cabe, y están afectando a los resultados económicos derivados de su sector turístico. La crisis no es cuestionable en el momento de redactar el presente documento, pero los retos del destino Málaga-Costa del Sol no han de sustentarse en el momento presente, más allá que como una mera realidad de la que no es posible sustraerse.

Los retos a asumir por Málaga-Costa del Sol, aún afectados por las actuales circunstancias, como venimos diciendo, estaban ahí ya hace tiempo y son los derivados de su propia naturaleza y estructura, de los cambios de tendencias en el sector, del actual diseño del escenario turístico internacional, del perfil renovado del individuo-turista y de las tribus turísticas, y, finalmente, de las múltiples variaciones y combinaciones que estos elementos permiten. Si hubiéramos de definir la situación del destino Málaga-Costa del Sol mediante la palabra crisis, proponemos hacerlo desde las 3ª y 4ª acepciones que nos ofrece la Real Academia Española de la Lengua, que definen crisis como *situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese* y como *momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes*, respectivamente. Ambas acepciones ya eran y aún son de aplicación al destino Málaga-Costa del Sol más allá del momento económico actual.

La asunción de un reto tendrá la dimensión que aquellos que lo afrontan estén dispuestos a darle, y podrán ir desde la inmovilidad hasta la revolución, desde la pasividad hasta la actividad desenfundada, desde la inconsecuencia a la consecuencia, desde el abandono a la tenacidad. El reto, per se, es moldeable y modelable, sin que altere su razón de ser, la diferencia en las formas de afrontar el reto sólo será apreciable en su a posteriori, por sus consecuencias, que serán unas u otras en función de la dimensión con la que fue asumido y afrontado.

Se nos antoja de obligado cumplimiento meditar sobre el destino Málaga-Costa del Sol desde la interpretación de que en una entidad de más de 73.000 camas -cifra media de oferta diaria correspondiente a 2010, según el INE-, la identificación de sus retos debe acudir a la llamada más trascendente de situarlos en el macrocontexto de competitividad en la que el destino ejerce y aspira a ejercer su función socioeconómica, es decir, a estas alturas de la historia, el posicionamiento o reposicionamiento que ha de perseguirse no es requirente de medidas de compensación basadas exclusivamente en los desequilibrios al día de la fecha, sino como respuesta sustentada en ejercicios de prognosis que permitan iniciar el camino hacia posicionamientos innovadores y sostenibles. Es desde este criterio que iniciamos la identificación de los retos que, individualmente, a buen

seguro, deben merecer un desarrollo particular de mayor profundidad, que habrán de corresponder a trabajos y estudios de calados específicos, que han de ir más allá del carácter estratégico-global del presente documento.

Paralelamente al desarrollo de la actividad turística, el consumidor turístico ha ido madurando, creciendo y configurando universos de consumidores específicos - segmentos- que son los que actualmente conforman los nichos del universo de la demanda. El propio sujeto del consumo turístico, el ser humano, aporta sus capacidades e idiosincrasia y en función de sus motivaciones puede actuar como consumidor específico de uno, varios o todos los nichos del universo de la demanda.

La razón final del ejercicio turístico bien entendido, que no es otra cosa que la culminación de un acto de retroalimentación, *compra-venta-satisfacción*, cada vez más se nos presenta con sutilezas y matices jamás antes imaginados. Nuestros consumidores turísticos ya hace tiempo que dejaron de ser *entes indiferenciados*, en el sentido filosófico, a los que cualquier cosa les vale.

El consumidor turístico actual se encuentra a la búsqueda de valores más sofisticados , que representa en modelos precisos de satisfacción. La dirección del esfuerzo por parte del destino turístico debe perseguir el objetivo de erigirse en *el modelo de satisfacción que su consumidor persigue*. En definitiva, se trata de fabricar y empaquetar satisfacciones; satisfacciones que, evidentemente, deben, como poco, responder al a priori del acto de consumo, en cuanto a las expectativas y experiencias presupuestas por el propio consumidor.

Asumida la filosofía de que, in extenso, el bien objeto de transacción comercial en turismo es la experiencia, la vivencia, la sensación, cae por su propio peso la evidencia de que tanto destino como producto están abocados a ejercicios de reinención y de innovación constantes enfocados al individuo. Se trata, en suma de asumir que el reto consiste en marcar impronta en la mente del consumidor más como *concepto* que como espacio físico geolocalizado o como mero bien tangible.

Gráfico 3.1 - Destino | Producto | Consumidor - Punto de Encuentro



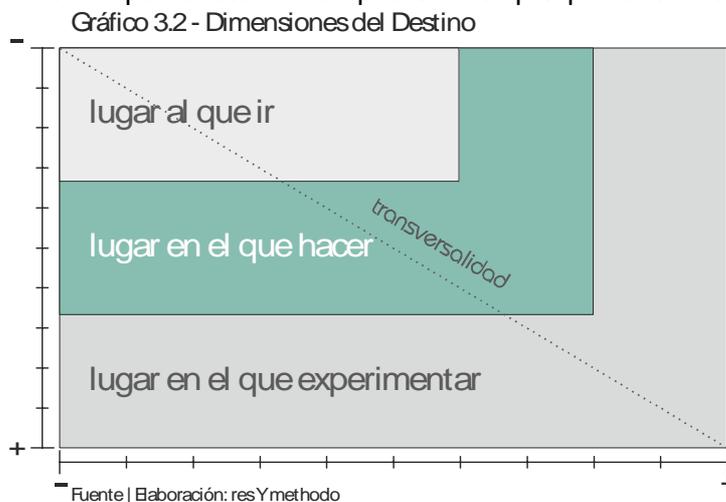
Fuente | Elaboración: resYmethodo

La dimensión, pues, del destino se manifiesta plural y va desde estados más prosaicos hasta experiencias más elevadas de cuyo conjunto nace la identidad por la que el consumidor lo percibe y lo conoce, en primera instancia, y lo recordará a posteriori.

La fase de diagnóstico de este trabajo ha identificado rasgos que expresan que la propia madurez del destino Málaga-Costa del Sol se muestra como fortaleza y como debilidad al mismo tiempo, cosa bastante común en los destinos de mayor edad. Esta dualidad se explica:

- A. Por un lado, la fortaleza, como expresión de la gestión de sus recursos y su posicionamiento estratégico dentro del segmento de mayor influencia en la gestión del destino.
- B. Por otro lado, la debilidad, como realidad heredada de situaciones pasadas que siguen interviniendo en su definición como destino, y, también, como manifestación de lo que bien pudiera significar una falta de sincronía respecto de la velocidad de cruce impuesta por el mercado en la actualidad, como consecuencia de las nuevas tendencias y por la aparición de nuevos destinos que participan del reparto del número total de turistas.

La realidad heredada a la que se alude es la resultante del propio desarrollo del destino, marcado por sucesivas etapas en las que periodos de ralentí se sucedían con otros de



grandes aceleraciones, que siempre trajeron consigo ingentes aumentos de la capacidad alojativa, como respuesta a la demanda de un mercado en el que la comercialización durante muchos años estuvo en manos de agentes externos al destino, concentrados casi en exclusividad en la actividad de negocio del segmento vacacional. Naturalmente, una

oferta alojativa dotada durante años en pos de liderar el segmento vacacional, exclusivamente en manos de comercializadores específicos de este segmento, genera una situación que a posteriori dificulta la buena gestión del destino en periodos distintos a la estacionalidad para la que ha sido concebido.

Si a lo observado, además, le añadimos la tendencia de desajuste de crecimientos que se viene produciendo en los últimos años -mayor aumento de destinos y plazas turísticas globales, frente a menor aumento del número de turistas- tendremos clara la dualidad a la que se alude, que se manifiesta como fortaleza o como debilidad en función del periodo estacional al que nos refiramos en cada momento.



Hasta aquí, visto en corto, habríamos detectado que el reto habría de consistir simplemente en afrontar la mejora de la gestión de la estacionalidad, pero el reto, en mayúsculas, nos obliga a añadir la sostenibilidad como calidad de la gestión, en este caso, *la cultura de la sostenibilidad*, -que en sí misma es uno de los grandes objetivos- como parte de la estrategia extensa con la que encarar el reto.

Si hubiéramos de definir la situación actual del destino Málaga-Costa del Sol, quizá, a pesar de la enorme complejidad del propósito, podríamos resumirla en que *es una situación que obedece a los cambios habidos en su estructura productiva y de costes, a la eficiencia y habilidades de su gestión, a las debilidades generadas durante su propio desarrollo y, finalmente, a las consecutivas adaptaciones a las situaciones y vaivenes de los mercados durante años.*

Estudios de diversas instancias y nacionalidades coinciden en resumir las macrotendencias a las que han de enfrentarse los destinos turísticos en:

- ✚ Cambios en la tipología de los consumidores de los mercados más tradicionales (los mercados naturales en el caso de la Costa del Sol).
- ✚ Aparición de nuevos objetivos como consecuencia del nacimiento de nuevos mercados proveedores de clientes.
- ✚ Significativo aumento de la competencia, como consecuencia de la aparición de nuevos destinos que absorberán la mayor parte de los índices de crecimiento<sup>3</sup> de turistas.
- ✚ Los nuevos desarrollos tecnológicos y la evolución de los transportes no sólo marcarán las vías de promoción y comercialización, sino que definirán la propia configuración de los productos.
- ✚ La integración y conservación del medio ambiente y del uso responsable de los recursos definirá las capacidades de competitividad sostenible.

La tradicional manera de entender el éxito turístico, en base a definirlo por el número de turistas, sin consideración de su rentabilidad, ni evaluando las posibles sobrecargas en el territorio por razones de masificación, ni midiendo la influencia de la masificación sobre los índices de calidad, etc., etc., ya no tiene más cabida en los retos a encarar por los destinos turísticos que opten a la una competitividad sostenible. Tampoco por el destino Málaga-Costa del Sol.

---

<sup>3</sup> Independientemente de las especiales circunstancias actuales en algunos destinos del Mediterráneo, el destino Costa del Sol no debe perder de vista su posición de liderazgo en el segmento Vacacional y la previsión a 2020 de que más de 340 millones de turistas estarán viajando a destinos mediterráneos.



Las condiciones que permitirán acudir a satisfacer las necesidades cada vez más y más sofisticadas del individuo-turista y, de paso, cumplir con los fines empresariales lícitos, ya nunca más deben ser parametrizables desde baremos simplistas. La globalización y la cada vez más rápida aparición de nuevos destinos, cada uno con su carga de novedad, de factor precio, de estrategia, etc., etc., obliga a los destinos más maduros, también al destino Málaga-Costa del Sol, a redefinirse y reposicionarse, pero sobre bases que permitan la competitividad y la sostenibilidad del proyecto.

Los retos a los que debe acudir el destino Málaga-Costa del Sol, no son retos individuales, ni particulares, sino retos a asumir colectivamente, independientemente de que las responsabilidades subyacentes recaigan particularizadas en los distintos agentes que intervienen en el destino. La asunción de responsabilidad colectiva es exigible desde la óptica de que el turismo es una actividad productiva, que implica dependencias y que actúa como impulsor socioeconómico de bienestar y desarrollo del territorio en el que se manifiesta. La provincia de Málaga ni en el mejor de sus sueños pudo haber atisbado su realidad y su identificación en el mapa mundial actual, que nunca habría sido posible sin la decisiva participación de la actividad turística.

El destino Málaga-Costa del Sol ha demostrado largamente su enorme capacidad de adaptación, históricamente llevada cabo en función de decisiones tomadas por intereses de los comercializadores del destino, que, como se viene expresando, casi nunca fueron parte del producto, sino meros intermediadores de la demanda, lo que contribuyó a determinados desequilibrios sobre cuya estela, en algunos casos, aún hoy se navega. El destino Málaga-Costa del Sol, ahora, debe afrontar su trascendental realidad, asumiéndola como momento de transición y encarando el reto prioritario su *redefinición* como destino.

Hecha la introducción particular a este capítulo, procedemos con la enumeración de los retos a los que se enfrenta la Costa del Sol:

El *reto de la definición o redefinición del destino* se nos antoja principal y prioritario por las siguientes razones principales:

- A. El destino Málaga-Costa del Sol no posee actualmente una definición clara y exacta de lo que es. Si eliminamos de las propuestas las apelaciones *sol-playa-vacacional*, incluso para los propios profesionales implicados en el negocio es una definición complicada. Evidentemente, la redefinición se muestra imprescindible para la mejor gestión general del destino y sus productos.
- B. Cuando se sitúa en las estanterías expositivas del mercado, lo importante de un producto -un destino en nuestro caso- no es *lo que el producto es*, sino *lo que el producto significa* para el universo de consumo del mismo. No existen datos en cuanto a lo que el destino Cosa del Sol

significa para su universo de consumidores, los de facto y los potenciales, más allá de los datos que aportan las encuestas de valoración, que no están pensadas para tal función.

Nos encontramos, pues, ante un destino que la oferta -la parte vendedora- no acierta a definir con precisión, y sobre el que se desconoce el significado -más bien habrán de ser significados- que tiene para sus clientes. Nótese que nos referimos, nada más y nada menos, al destino Málaga-Costa del Sol, un destino cuya definición, a priori, se nos antoja que debería obedecer a fortalezas basadas en sus contrastes y posibilidades. Recuérdese, además, que el objetivo que se propone debe ir más en la identificación del destino como *concepto*, que como suma de elementos tangibles.

Tanto la riqueza del territorio de Málaga, como los diversos atributos fabricados y puestos



Fuente | Elaboración: res Y methodo

en valor como parte de la oferta turística, pensados como un todo sinérgico, merecen un esfuerzo definidor que, sin alterar la identificación sol-playa-vacacional ya adquirida, faciliten las estrategias de especialización y diversificación detectadas como factores clave de éxito.

A estas alturas de su existencia, para el destino Málaga-Costa del Sol, el turismo ya no es una opción, sino una actividad a la que tanto territorio, como población se encuentran atados. En este momento no es cuestionable, ni razonable, la hipótesis de

sustitución del turismo por otras vías de desarrollo económico y crecimiento en la provincia de Málaga. El turismo en Málaga no es una opción, el turismo en Málaga es una obligación, de ahí la responsabilidad inexcusable de acudir a la cultura de la sostenibilidad, como camino. Reiteramos la sostenibilidad como cultura y no como herramienta ad hoc momentánea. Permítasenos una paráfrasis apoyados en un pensamiento de Mahatma Gandhi: *no hay camino a la sostenibilidad, la sostenibilidad es el camino*.

El *reto de la sostenibilidad* ha de actuar a modo de envoltorio del que participen todas las acciones a llevar a cabo, fueren las que fueren. La sostenibilidad, in extenso y como cultura global, es de lo que se trata. La sostenibilidad ha de ser encarada individualmente por todos y cada uno de los actores del destino. Para el ser humano, en su condición animal, sostenibilidad implica pervivencia; para la empresa, sostenibilidad implica rentabilidad; para el destino turístico, sostenibilidad implica posicionamiento estratégico y competitividad.

En síntesis, la sostenibilidad, inseparablemente, está en la clave de las todas combinaciones posibles de intervención en el ciclo de vida de los destinos turísticos y de cada una de las empresas que lo hacen posible.

Una definición del destino, convenientemente llevada a cabo, facilitará detalles en cuanto a su propia naturaleza y su sustancialidad que permitirán encarar otro de los retos a los que ha de enfrentarse la Costa del Sol, el *reto de la especialización*. La especialización, también abordada desde la cultura de la sostenibilidad, obliga a un ejercicio responsable de la misma. Los actores que intervienen en el destino han de asumir sus circunstancias, su ubicación, sus dotaciones y sus recursos de manera responsable, identificando que, por bien dotado que pudiera estar cada uno, no es ni posible, ni estratégicamente inteligente, ni tan siquiera conveniente, que todos los actores quieran especializarse en todos los segmentos, todos los momentos, porque, además de desequilibrar las capacidades de carga del segmento en cuestión, seguramente estarían alterando la calidad sostenible de su gestión y la general del destino. Algunos segmentos, por la propia idiosincrasia del consumidor de los mismos, son impracticables a la vez entre ellos, y la no observancia de esta realidad atentará contra la competitividad de las empresas y contra la del propio destino.

Aunque se ha manifestado como factor menor durante la fase de diagnóstico, no queremos dejar de aludir a la *diversificación*, como apuntoque de la especialización y, por qué no, incluso como posible elemento de valor expreso en la redefinición del producto. Aunque alguien pudiera estar tentado de identificar especialización y diversificación como un mismo concepto expresado con dos vocablos distintos, en el caso que nos ocupa, no es así. El diagnóstico nos ha dirigido a la especialización como cualidad y calidad que permite la intervención en el mercado y puede aportar rasgos diferenciadores al destino, en tanto que la diversificación habremos de identificarla como un elemento de estrategia aplicable a las cualidades y calidades, es decir, se trataría de apostar por la diversificación de especializaciones, por la diversificación de mercados o por la diversificación de oferta, etc., etc.

Gráfico 3.4 - Situación competitiva de los segmentos



El Gráfico 3.4 muestra la situación competitiva de los segmentos hallada en el análisis. La investigación ha sido llevada a cabo sobre un nutrido grupo de segmentos especializados, cuarenta en total, que no se hacen figurar en el gráfico en aras de permitir una lectura clara sobre aquellos cuya incidencia en el destino Málaga-Costa del Sol puede ser más



representativa ante el reto de la especialización y la diversificación de la que venimos tratando.

El *reto de la gestión de estacionalidad* es una constante en todos los destinos turísticos conocidos, pero de manera más específica en aquellos destinos -es el caso de la Costa del Sol- en los que el patrón estacional no se manifiesta incidentalmente, sino como realidad históricamente mantenida, lo que incide en la precariedad del empleo y actúa como no-potenciador del desarrollo local. La estacionalidad es una variable de la demanda y su repercusión en el destino turístico va siempre en función de las capacidades de especialización de éste. Los destinos cuya capacidad alojativa responde al segmento vacacional son los destinos más proclives a mostrar diferencias más marcadas en las ocupaciones por temporadas, por el volumen de oferta característico de estos destinos. La mayor o menor incidencia de la estacionalidad en el esponjamiento de plazas de oferta -empresas abiertas/cerradas por temporadas- lo es por exclusivas razones de rentabilidad. Con voluntad de acotar el concepto *estacionalidad*, a continuación aportamos dos pensamientos de aproximación a su sustancia:

- A. La estacionalidad que se manifiesta como *debilidad*<sup>4</sup> de un destino turístico obedece, sea, a situaciones excepcionales no controlables, sea, a imponderables y/o deficiencias en su gestión<sup>5</sup>.
- B. Las situaciones de menor ocupación, asimiladas en las estructuras de explotación, durante periodos conocidos y previstos, no se identifican con el concepto *debilidad*, sino que responden a rasgos calculados del negocio.

Lo expresado nos lleva a la deducción de que la buena gestión de la estacionalidad no ha de significar, necesariamente, un destino operativo al cien por cien de sus capacidades todos los días del año, sino un destino rentable durante su ciclo de vida en los periodos previstos. El marco internacional ofrece suficientes ejemplos de destinos y productos que demuestran claramente la vocación de explotación por temporadas, y suficientes ejemplos de la asunción de la estacionalidad en función de las características naturales del propio destino, por ejemplo, los destinos de nieve.

La estacionalidad, en los destinos maduros, generalmente es un reto que obliga a posturas decididamente profesionales y valientes, con amplitud y altura de miras y, sobre todo, con espíritu y voluntad de adecuación, de cambio, y hasta de reconversión si hubiere lugar. Obviamente, habida cuenta de la incidencia socioeconómica de la actividad turística en la provincia de Málaga, es aconsejable una meditación y análisis profundos sobre el particular de la estacionalidad, en función de que la toma de decisiones, las

---

<sup>4</sup> Interpretétese *debilidad* como proceso a través del cual se alteran negativamente los resultados de gestión previstos o esperados.

<sup>5</sup> La gestión de un destino, en términos de estacionalidad, es la resultante de la media aritmética de la gestión de la estacionalidad de las empresas que lo conforman.



conjuntas y las particulares, obedezcan a las mejores soluciones que permitan la sostenibilidad de las empresas, de las personas y, por ende, del destino Málaga-Costa del Sol.

La redefinición del destino que fue propuesta más atrás en este mismo capítulo, obligatoriamente, coadyuvará a la interpretación y asunción del reto de la estacionalidad y, mientras tanto, la especialización y la diversificación se muestran como las únicas herramientas de uso.

No sólo a lo largo de las entrevistas específicas mantenidas para la realización del presente trabajo, que también, sino en entrevistas anteriores para otros fines similares, se observa un amago de debilidad en el destino, como resultado de lo que podríamos denominar *el ejercicio aislado de la actividad*, que se verifica al detectar situaciones similares en colectivos distintos; situaciones que, sobre todo en los tiempos que corren, de ser conocidas hasta podrían hacer brotar soluciones imaginativas coadyuvantes. Más allá de las sinergias que los ejercicios profesionales dentro del mismo sistema conllevan, en momentos en los que la innovación, competitividad y la originalidad son requeribles cada minuto del día, una interacción entre actividades distintas, pero complementarias, es seguro que aportará valor.

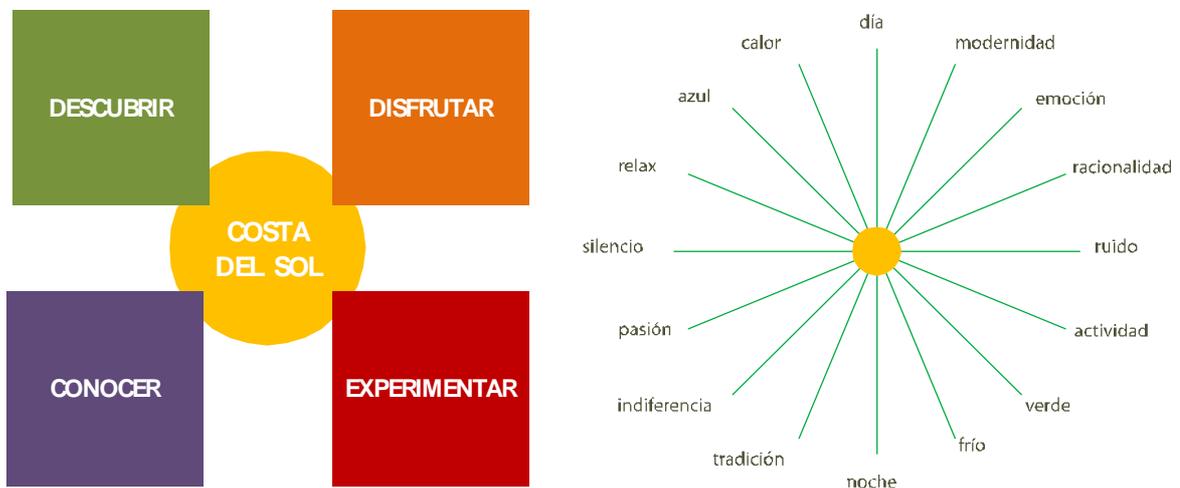
El Patronato de Turismo como responsable institucional del destino, debe asumir el rol de *catalizador de sinergias y alianzas estratégicas*. Es evidente la incapacidad del Patronato de Turismo para actuar directamente sobre los productos que configuran el destino, pero, habida cuenta de las tendencias, del momento de transición entre ciclos en el que se encuentra el destino y de la obligatoriedad de especialización a que nos inducen los factores de éxito hallados, se nos antoja necesaria una mayor implicación en el producto, más allá de como mero ejercicio de adquisición de información puntual, como conducta protocolizada y como impulsor de catálisis entres los subsectores que aglutina el destino. Por otra parte, debe propiciar alianzas con los distintos agentes intervinientes en el proceso turístico que permitan posicionamientos estratégicos favorables e impulsen la competitividad.

Permítasenos, con intención de aportar elementos que contribuyan al desarrollo de las líneas estratégicas, un escuetísimo apunte de nuestra visión a propósito de producto y consumidor, como elementos centrales sobre los que necesariamente hay que meditar.

El destino Málaga-Costa del Sol, por su propia dimensión, en algunos aspectos no satisface a un nutrido universo de consumidores, pero es evidente que, en algunos otros aspectos, sí que satisface sobradamente a otro nutrido universo de consumidores. Conocer, con expresa intencionalidad, las capacidades del destino, segmentadas por especialidades, permitirá la identificación de los atributos reales a poner en valor, tanto

segmentada como globalmente. Piénsese, por ejemplo, que el mero hecho de disponer de  $n$  unidades de oferta perfectamente dotadas para una determinada especialización no habilita la especialización del destino si el número de oferta es insuficiente. Por otra parte, conocer intencionadamente toda la identidad del destino, atendiendo especialmente a la bipolaridad de cada elemento digno de valor -tanto los negativos como los positivos- contribuirá al diseño de estrategias consecuentes.

Gráfico 3.5 - Dimensión conceptual del destino



Fuente | Elaboración: res Y methodo

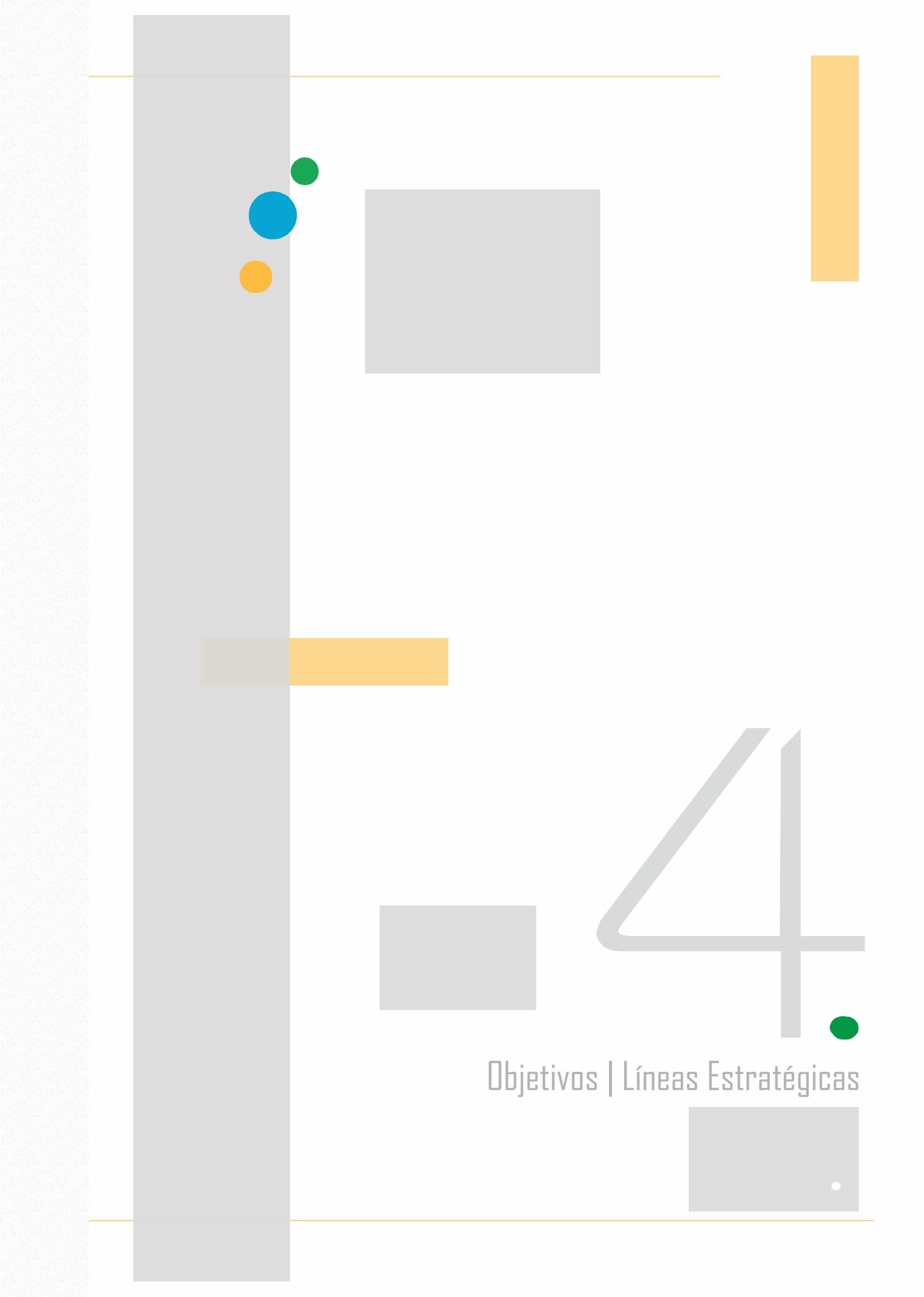
Ahondando en lo que expresa el anterior párrafo, reiteramos la importancia del dato en cuanto conocer *qué significa el destino para el universo de sus consumidores*, cuya incidencia en el acto de compra-venta es infinitamente mayor que el que aporta la exacta realidad del destino, aunque ésta fuera muy superior a las expectativas de consumo.

Fuere cual fuere la representación conceptual de los destinos turísticos en la mente de los consumidores, siempre obedece a un conjunto de elementos que gozan de la cualidad de la polaridad (calor-frío, día-noche, actividad-descanso, racionalidad-pasión, modernidad-autenticidad, etc, etc.). El consumidor turístico -un ser humano- en la búsqueda de *su felicidad por el consumo*, llega al conocimiento de las cosas por su propia negación, es decir, *buscando lo que le satisfará, identifica lo que no le satisface*, y con ello aprende cual es la palanca a activar para la satisfacción de sus diversas necesidades.

De lo expresado se desprende que, independientemente de la multiplicidad de especializaciones turísticas que finalmente sean detectadas, el destino Málaga-Costa del Sol ha de reconocerse como lo que es, un destino multidimensional, y en el mismo paso de reconocimiento ha de identificar cual es el punto óptimo de encuentro para productos



y consumidores, en función de las especificidades de ambos. Los destinos multidimensionales gozan de la fortaleza de dar cabida a un mayor número de segmentos y tipologías de consumo, pero viven en la permanente amenaza, sobre todo en momentos de incertidumbre como el actual, de pseudo-forzar sea al consumidor, sea al producto hacia una dirección en la que se produce un falso punto de encuentro, con la consiguiente incidencia en la imagen general del destino.



4

Objetivos | Líneas Estratégicas

#### 4. Objetivos | Líneas Estratégicas

Venimos matizando a lo largo del documento cómo la situación actual del destino Málaga-Costa del Sol, aunque se vea circunstancialmente afectado, no obedece expresamente a la crisis internacional en la que estamos inmersos, sino a su estructura global y al momento en el que se encuentra su ciclo de vida frente a la actual dinámica de la industria turística.

Sin referirnos a situaciones tremendistas ni de riesgo inminente -aunque sin demasiada demora podrían terminar siéndolo si no se actúa en consecuencia-, la Costa del Sol, como todos los destinos de su misma naturaleza, se encuentra en un momento de debilidad amenazante que exige posicionamientos y reacciones consecuentes y, sobre todo, proactivas.

El desarrollo íntegro de este trabajo ha sido asumido y realizado respecto de la realidad extensa del destino y, por consiguiente, tanto los *factores clave de éxito* como los *retos* a los que nos ha conducido el diagnóstico no son privativos del ente promocional de Málaga-Costa del Sol, sino que son asumibles por todos los actores que conforman el mapa turístico de este destino. Como parte del diagnóstico, a lo largo de las distintas fases del trabajo hemos ido identificando los ítems objeto de manifestación en el presente epígrafe, que ahora sintetizamos en el Gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 - Factores Clave del Éxito | Retos



Fuente | Elaboración: res Y methodo

Por reducción simple, el desarrollo de este capítulo lo abordamos sobre una visión conjunta de los dos grandes ejes que permiten la identidad y el grado de visibilidad de los



destinos turísticos y de los que dependen sus posicionamientos competitivos en los mercados. Nos referimos al *Eje del Producto* y al *Eje de la Promoción*, pero queremos hacer especial hincapié sobre el particular del orden dependiente de la promoción respecto del producto. Desde una visión holística, el único elemento imprescindible para la actividad turística, del lado de la oferta, es el producto, ya que, por abstracción, un producto es pensable sin promoción, pero no a la inversa.

Los elementos identificados como objetivos estratégicos, de los que habrán de dimanar las líneas de acción específicas que figurarán en este apartado, son claramente diferenciables en dos grupos. De una lado, se observa un grupo cuya naturaleza implicará a la propia gestión interna del Patronato de Turismo de la Costa del Sol, y, de otro lado, otro grupo configurado por objetivos a asumir e incorporar en la cultura y filosofías de actuación, pero que no afecta a la gestión interna.

Independientemente del procedimiento de cada una de las líneas estratégicas que a continuación se expondrán, como parte de la del protocolo de actuación, se recomienda, con carácter transversal, la implicación del departamento de comunicación en todos los procesos de manera que tanto los objetivos como las líneas estratégicas sean en sí mismas parte de un proceso que en este preciso momento definimos como *proyecto de competitividad sostenible*, que ha sido la línea conductora a lo largo del desarrollo del trabajo.

Las líneas maestras de este documento, reivindicamos:

- ✚ La *cultura de la competitividad* como el proceso de retroalimentación que favorece, con ventajas, el posicionamiento en los mercados.
- ✚ La *cultura de la sostenibilidad* como la única vía de pervivencia sin merma, tanto en lo relativo a los recursos medioambientales como en lo atinente a las gestiones adaptadas -sostenibles- que permiten estrategias de destino a largo plazo.

Se llama explícitamente la atención sobre *la eficiencia como vía de acierto*. Las circunstancias de dependencia del Patronato Provincial de Turismo de la Costa del Sol, seguramente insalvables en algunos casos, no deben debilitar el principio de *eficiencia eficaz*. En la medida de lo posible, el diseño las acciones que fueran dimanantes del presente trabajo, o de otros, es recomendable que esté presidido por el principio de probabilidad razonable, es decir “con los pies en la tierra”, evitando esfuerzos sin capacidad de sostenibilidad en el tiempo por razones de dependencia, presupuesto,

OBJETIVO A

DEFINICIÓN | REDEFINICIÓN DEL DESTINO

mercado, inteligencia u otras. Las líneas estratégicas que figuran a continuación, obedeciendo a su propia denominación, no son acciones en sí mismas, sino

recomendaciones particulares en cuanto a identidad y filosofía posibles, que exigen definición y desarrollos particulares.

LÍNEA ESTRATÉGICA	1	2012	2013	2014	2015
DEFINICIÓN O REDEFINICIÓN DEL DESTINO					

### VISIÓN

Se detecta una débil identificación del destino con su definición, que añade dificultad al posicionamiento estratégico, al deseable y al posible, en función del nuevo modelo aconsejado por las tendencias generales. La definición del destino es un elemento imprescindible en el desarrollo de todo proceso de especialización. Nótese que las definiciones vagas o excesivamente extensas, por lo general, hablan de destinos/productos con identidades poco o nada definidas. La definición del producto debe, como parte de ella, identificar las señas de identidad del destino y hacerlas valer como rasgos diferenciadores del mismo. Por otro lado se observa la carencia de información en cuanto a la percepción del producto por parte de su universo de consumo. Obviamente, la percepción, o es parte de la definición o demostrará carencias indeseables en la misma.

### MISIÓN

1. Establecer la estrategia conducente a la definición del destino Málaga-Costa del Sol en función de la percepción por parte de la oferta. En esta misión no debe participar la sociedad de acogida, sino una muestra estratégica de personas implicadas en la actividad turística, lo más diversa posible. En aras de paliar al máximo el ruido en la información, la estrategia de esta misión ha de prestar especial atención al arco idóneo entre los perfiles del personal participante en la misión.
2. Establecer la estrategia conducente a la definición del destino Málaga-Costa del Sol en función de la percepción por parte de la demanda, Esta misión, en primer instancia, cumpliendo con el cronograma, debe ser dirigida a una muestra estratégica de entre el universo de profesionales implicados en la actividad turística. La muestra ha de ser suficiente, tanto en número como en número por mercados.
3. De igual manera, sin obligatoriedad de cumplimiento con el cronograma en primera instancia, esta misión también debe establecer la pertinente estrategia conducente a la definición del destino Málaga-Costa del Sol en función de la percepción de la demanda por los consumidores del producto, los de facto y los potenciales.
4. Establecer la estrategia conducente a la definición del destino Málaga-Costa del Sol en función de la percepción por parte de la población residente.



Aunque en realidad esta línea estratégica responde mucho más a una debilidad que a una fortaleza, se aconseja reconvertir el argumento y usarlo como argumento demostrativo de innovación. Si bien el interés de la acción se corresponde con el foco profesional, esta misión permite la bifocalización político-profesional del mensaje.

## OBJETIVO B

## ESPECIALIZACIÓN

### VISIÓN

Los signos que muestran las tendencias, junto al insuficiente éxito obtenido últimamente en la gestión de la estacionalidad, empujan al destino a establecer una política basada en la especialización, como vía hacia un posicionamiento estratégico favorable. Contrariamente a los productos individuales, en tanto que destino, no caben especializaciones de fortuna basadas en incursiones percederas por su oportunidad en el tiempo, sino que habrán de ser acometidas desde la reflexión consecuente, porque toda vez en marcha habrán de ser defendidas y sostenidas en el tiempo como valor intrínseco del propio destino.

Las previsiones apuntan hacia que los nuevos destinos del área Asia-Pacífico acapararán la mayor cuota del crecimiento de llegadas en los inmediatos próximos años. Esta pérdida de cuota de participación en las ratios de crecimiento aconseja una estrategia que facilite un mayor acceso a los segmentos especializados.

La definición de los segmentos a incorporar como parte de la identidad del destino exige la responsabilidad de cumplir con los preceptos actuales, que dictan que la promoción sea llevada a cabo fijando el objetivo en el mercado -proceso hacia la venta-, y la explotación del éxito se lleve a cabo fijando el objetivo en las personas -consumidores físicamente en el destino-.

La incorporación de las nuevas tecnologías aconseja estirar, alargar, las denominadas políticas de impulsión (publicidad, promoción) de manera que desemboquen en la comercialización como extremo final del proceso. Este principio, en el momento actual, ha de ser asumido por los destinos turísticos como parte de su razón de ser.

La velocidad a la que se manifiesta la dinámica turística aconseja el acercamiento cotidiano y permanente al producto por parte de los responsables institucionales de los distintos segmentos, de modo que los movimientos y variaciones en los mercados y/o las tendencias sean detectados con la mayor inmediatez posible.

LÍNEA ESTRATÉGICA | 2

INVENTARIO Y DEFINICIÓN DE ESPECIALIZACIONES POSIBLES

2012 | 2013 | 2014 | 2015



## MISIÓN

1. Establecer mediante inventario las especialidades turísticas -segmentos- a integrar en la imagen general del destino. No se trata de un inventario simple, sino del que permita identificar los productos, por sus atributos, susceptibles de incorporarse a cada segmento especializado.
2. Definición de grupos reducidos de trabajo compuestos por responsables integrantes de la oferta, uno por segmento, que permitan la identificación de oportunidades de acción y abran las vías hacia la comercialización.

LÍNEA ESTRATÉGICA	3	2012	2013	2014	2014
IDENTIFICACIÓN DESTINO-SEGMENTO					

## MISIÓN

Los atributos del destino deben reposicionarse y ser identificados por especialidades. El posicionamiento del destino -un espacio en la mente del consumidor- no está convenientemente asociado a turismos específicos, por lo que conviene definir y acometer estrategias conducentes a la identificación del destino con los segmentos específicos posibles. Se trata de avanzar en el sentido de identificar el destino como “sede oficial” del segmento, mediante la institucionalización de actos diversos (reuniones profesionales, cursos específicos, premios, eventos lúdicos, etc., etc.) con un carácter temporal definido (anual o bienal).

LÍNEA ESTRATÉGICA	4	2012	2013	2014	2015
WEBSITESs ESPECIALIZADOS					

## MISIÓN

Creación de portales de red diferenciados, que habrán de obedecer a denominaciones diferenciadas. No se trata de sustituir el portal institucional, que debe de seguir en escena, sino de facilitar las vías de acceso a los consumidores cuya motivación al viaje está predefinida por un segmento específico. Independientemente del plazo que expresa el cronograma en la cabecera de esta línea estratégica, el costo de este tipo de

herramientas exige un ejercicio de coherencia tanto en cuanto a los segmentos susceptibles de ser incorporados como a los objetivos y los plazos en los que llevarlos a cabo.

LÍNEA ESTRATÉGICA	5	2012	2013	2014	2015
MANUAL DE SISTEMA   CULTURA DEL DETALLE					

### MISIÓN

Elaboración del manual de sistema, cuyo objetivo debe ir en la dirección de la cultura del detalle ejercida por el destino como territorio y como sociedad profesional de acogida de cada segmento. Recuérdese que la promoción y campañas de captación han de tener como objetivo el segmento-mercado, pero la explotación del éxito tiene como objetivo el consumidor, el individuo, la persona. Protocolos de actuación in situ que respondan sistemáticamente a procedimientos de diseño estandarizados contribuyen a distinguir al destino con marchamos que lo diferenciarán y lo dotarán de ventajas competitivas.

LÍNEA ESTRATÉGICA	6	2012	2013	2014	2015
REESTRUCTURACION DE METODOLOGÍA ESTADÍSTICA					

### MISIÓN

Diseñar y estructurar el sistema de información que permita mediciones segmentadas fiables. Esta línea estratégica aconseja que las vías de información permitan análisis también en los mercados de origen, de manera que se produzca un avance en el sentido de conocer no simplemente al consumidor presente en el destino, sino de acercarse al conocimiento de aquellos otros incorporados en los flujos hacia otros destinos.

LÍNEA ESTRATÉGICA	7	2012	2013	2014	2015
LÍNEA DE COMUNICACIÓN ARGUMENTAL					

### MISIÓN



Creación de una línea de comunicación argumental en la que tengan cabida singularizada todos los segmentos. Se trata de establecer una línea argumental global de la que dimanen mensajes adaptados por segmentos. Recuérdese la importancia de perseguir el objetivo de la identificación del destino con un concepto. Se aconseja que la línea argumental vaya de la parte al todo y no del todo a la parte (la suma de los mensajes específicos por segmentos constituyen el todo).

Independientemente de la oportunidad que pudieran representar líneas argumentales basadas en lo concreto, se aconseja no prescindir de enfocar la emoción como objetivo de los mensajes, sin prescindir de recalcar las capacidades expertas que fueran aconsejables en función de cada segmento. La emoción precede al pensamiento y, cuando se produce, sólo es controlable a posteriori, por lo que es vía de acceso a la perseguida identificación del destino con un concepto.

## OBJETIVO C

## GESTIÓN DE LA ESTACIONALIDAD

### VISIÓN

La estacionalidad que se produce en el destino Málaga-Costa del Sol obedece a su vocación de partida y a su especialización en el segmento vacacional y, como consecuencia, a la dotación de oferta alojativa que la conforma. El volumen de oferta propio de este segmento es difícilmente asumible por el resto de los segmentos de manera sostenida, lo que, junto a las circunstancias y tendencias previsibles, hace atisbar políticas de esponjamiento temporal de la oferta como parte de la solución individual de las empresas. En cualquier caso, independientemente de la realidad, el esponjamiento no es la solución más deseable para el destino por la intervención de la misma en los resultados socioeconómicos y de desarrollo en la provincia de Málaga.

La estacionalidad ha de ser asumida como parte del propio ser del destino y la buena gestión de la misma aconseja ser acometida desde una perspectiva holística en la que participen todos y cada uno de los actores implicados en el desarrollo de su actividad. Las acciones aisladas siempre conllevan la amenaza de provocar efectos en el sistema que terminan afectando a la realidad global del destino y a su futuro.

En la realidad de la Costa del Sol ya no cabe esperar procesos de autoregulación espontánea, ni soluciones de barita mágica, sino más bien la verificación de las tendencias, por ello se aconseja una puesta en común de la realidad estacional de la Costa del Sol, abordándola desde la visión del largo plazo, de manera que las políticas individuales, colectivas e institucionales, obedezcan a una línea de conducta consensuada que facilite la competitividad del destino en las mejores condiciones posibles y, a la vez,

se aleje de soluciones ortopédicas cuyas medidas siempre tienden a la posposición de las soluciones sostenibles, que son las únicas garantes de una gestión rentable a largo plazo.

Los vacíos temporales de ocupación producidos por la estacionalidad de un segmento en particular sólo son compensables con segmentos cuya estacionalidad no sea coincidente con aquel, lo que nos dirige a políticas de especialización como vía de gestión de las empresas y del destino.

El desarrollo de las líneas estratégicas propuestas en los objetivos de definición del destino y especialización obrarán como llaves maestras y contribuirán a la buena gestión de la estacionalidad.

LÍNEA ESTRATÉGICA	8	2012	2013	2014	2015
DEBATE SOBRE LA ESTACIONALIDAD					

### MISIÓN

Proponer y abrir el debate sectorial sobre la gestión de la estacionalidad sostenible por el que se defina la situación y se establezcan filosofías a medio y largo plazo, propiciando soluciones adaptadas. Por encima de la realidad circunstancial del momento, son las tendencias de la actividad turística las que, más allá de elucubraciones, demandan posicionamientos que, sin más demora, conduzcan a la acción.

LÍNEA ESTRATÉGICA	9	2012	2013	2014	2015
IDENTIFICACIÓN CON LAS ESTACIONES					

### MISIÓN

Se manifiesta necesario un reposicionamiento competitivo en el mercado, que permita dar valor a los recursos del destino ajenos a los propiamente específicos del segmento vacacional. Se aconseja la puesta en marcha de eventos que identifiquen al destino con las estaciones (bienvenida a la primavera, bienvenida al otoño, etc., etc.). Esta línea estratégica, que también exige la participación de todos los actores implicados en la actividad, tanto privados como públicos, implica el diseño de acciones cuya identidad merezca repercusión mediática. Además del diseño de la acción in situ, esta línea

estratégica debe ser considerada como objetivo apropiado para acciones de promoción inversa.

LÍNEA ESTRATÉGICA	10	2012	2013	2014	2014
OBJETIVO "LA BUENA EDAD"					

#### MISIÓN

El cliente natural del destino Málaga-Costa del Sol se encuentra a un radio de tres horas y media de vuelo. El envejecimiento de la población en los países proveedores de clientes que se encuentran en ese radio de acción empieza, con clara tendencia al alza, a representar cifras de población dignas de tener en cuenta, según se ha expresado en otro apartado del presente trabajo. Se llama la atención sobre la conveniencia de iniciar desarrollos mantenidos y dirigidos a esta nueva tribu turística no incluida en los programas de tercera edad conocidos, sino compuesta por clientes de mayor edad, de un poder adquisitivo medio, con mayor tiempo disponible.

LÍNEA ESTRATÉGICA	11	2012	2013	2014	2014
GESTIÓN DE ACTIVOS DE LA MARCA VERSUS ESTACIONALIDAD					

#### MISIÓN

Aunque la estacionalidad que le es propia al destino Málaga-Costa del Sol, pudiera ser coincidente con la de otros destinos, la gestión de la misma difícilmente lo será, por ello, la participación en acciones promocionales multidesino, sean de carácter nacional o autonómico, deben atender a la intencionalidad de cada acción y a su valor e incidencia en la estacionalidad particular de la Costa del Sol. La gestión de la marca y de sus activos aconseja no provocar ruidos en la comunicación que faciliten la confusión.

LÍNEA ESTRATÉGICA	12	2012	2013	2014	2014
CATALIZACIÓN DE SINERGIAS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS					

#### VISIÓN

Los cambios y fluctuaciones que se manifiestan en el turismo aconsejan la participación del destino Málaga-Costa del Sol en alianzas con empresas, asociaciones o entes estratégicamente capaces de intervenir en la mejora de la



competitividad y del posicionamiento del destino. Esta línea estratégica debe observarse siempre supeditada y absolutamente sujeta al proyecto de competitividad sostenible manifestado en este documento.

#### MISIÓN

1. Vigilar y estimular al mercado en función de detectar las oportunidades posibles de intervención -el destino o las empresas que lo conforman- en alianzas con entes o empresas de clara rentabilidad para la Costa del Sol.
2. En el proceso de permanente contacto con los productos conformantes del destino que se viene recomendando, actuar como catalizador de sinergias entre actividades facilitando las posibles propuestas innovadoras que se sumen al activo del destino.



El presente documento,  
denominado  
**“Plan Estratégico | Marketing  
Costa del Sol  
2012 | 2016”**

lo realiza  
**res**  **methodo**

para



Patronato Provincial de  
Turismo  
de la Costa del Sol

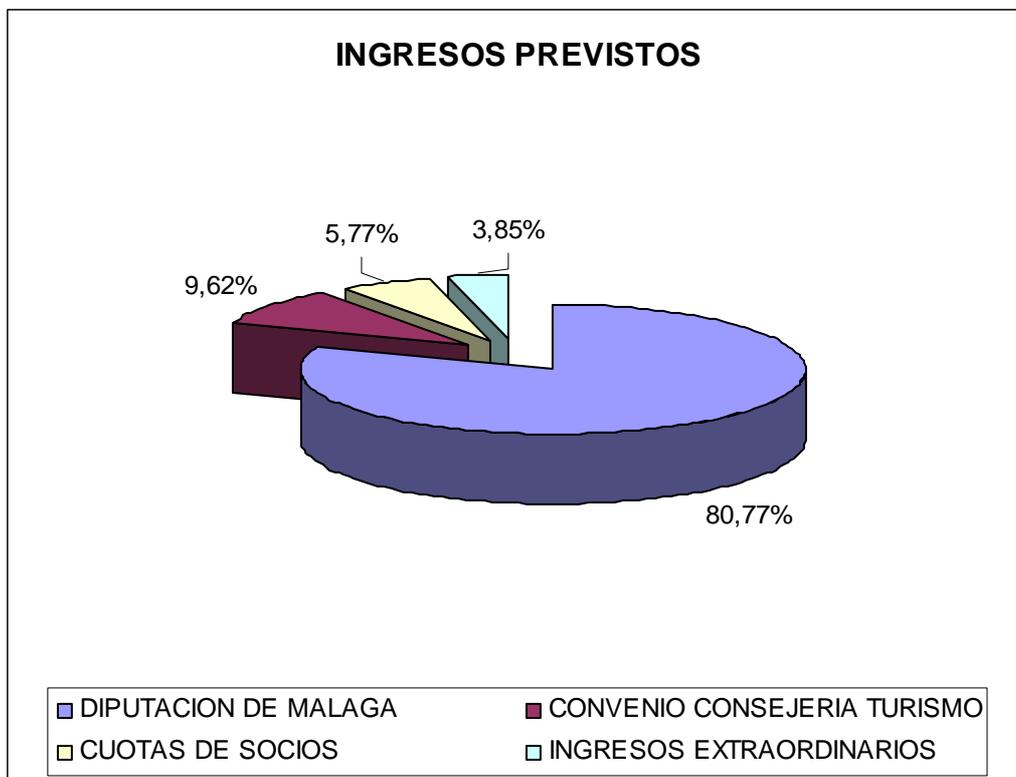
Plaza del Siglo, 2  
E-29015 Málaga

**Málaga, 31 de diciembre de  
2011**



## **3. PRESUPUESTO 2012**

<b>INGRESOS PREVISTOS</b>	<b>PRESUPUESTO 2012</b>	
	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
DIPUTACION DE MALAGA	4.200.000,00	80,77%
CONVENIO CONSEJERIA TURISMO	500.000,00	9,62%
CUOTAS DE SOCIOS	300.000,00	5,77%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	200.000,00	3,85%
<b>TOTAL INGRESOS PREVISTOS</b>	<b>5.200.000,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>GASTOS PREVISTOS</b>	<b>PRESUPUESTO 2012</b>	
	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
VACACIONAL + OCIO + RESIDENCIAL	530.400,00	10,20%
IDIOMATICO + CULTURAL + CRUCEROS	277.500,00	5,34%
GOLF + MICE + ELITE	689.000,00	13,25%
VERDE + INTERIOR + TURISMO ACTIVO	118.500,00	2,28%
COMUNICACIÓN	115.500,00	2,22%
TIC	202.500,00	3,89%
REFUERZO A LA PROMOCION	109.960,53	2,11%
MATERIAL PROMOCIONAL	56.000,00	1,08%
OBSERVATORIO Y ESTUDIOS DE MERCADO	85.000,00	1,63%
RECURSOS HUMANOS PROMOCION	1.517.458,61	29,18%
INNOVACION TECNOLOGICA	78.500,00	1,51%
RECURSOS HUMANOS FUNCIONALES	414.680,86	7,97%
SERVICIOS EXTERIORES	284.000,00	5,46%
OPERACIONES FINANCIERAS	521.000,00	10,02%
SANEAMIENTO DEFICIT GASTOS CORRIENTES	200.000,00	3,85%
<b>TOTAL GASTOS PREVISTOS</b>	<b>5.200.000,00</b>	<b>100,00%</b>



**Detalle de la composición porcentual de los ingresos previstos para 2012 según su origen.**



**Detalle de la composición porcentual de los gastos previstos para 2012 según su naturaleza.**



# DESGLOSE PARTIDAS DE GASTOS PRESUPUESTADAS

<b>DETALLE DE GASTOS PREVISTOS</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>RATIO</b>
<b>ACCIONES DE MARKETING EN ORIGEN</b>	<b>1.067.500,00</b>	<b>20,53%</b>
Jornadas Profesionales	167.500,00	15,69%
Marketing On Line	184.900,00	17,32%
Foros Profesionales	123.300,00	11,55%
Viajes de Familiarización	60.500,00	5,67%
Alianzas Estratégicas	266.400,00	24,96%
Ferias	184.700,00	17,30%
Puerta a Puerta	80.200,00	7,51%
<b>ACCIONES DE MARKETING EN DESTINO</b>	<b>608.400,00</b>	<b>11,70%</b>
Jornadas Profesionales	20.900,00	3,44%
Marketing On Line	49.600,00	8,15%
Foros Profesionales	18.000,00	2,96%
Viajes de Familiarización Medios	68.100,00	11,19%
Viajes de Familiarización Canales	78.800,00	12,95%
Alianzas Estratégicas	253.900,00	41,73%
Ferias	8.000,00	1,31%
Puerta a Puerta	2.100,00	0,35%
Material Promocional Especifico de Segmentos	109.000,00	17,92%
<b>SISTEMA DE GESTION DEL DESTINO</b>	<b>202.500,00</b>	<b>3,89%</b>
Mantenimiento e Integraciones	103.500,00	51,11%
Campañas y Posicionamiento	79.000,00	39,01%
Contenidos	20.000,00	9,88%
<b>REFUERZO A LA PROMOCION</b>	<b>109.960,53</b>	<b>2,11%</b>
Acciones de Marketing	109.960,53	100,00%
<b>IMAGEN DEL DESTINO</b>	<b>55.000,00</b>	<b>1,06%</b>
Campañas Publicidad Patronato	55.000,00	100,00%
<b>MATERIAL DE PROMOCION GENÉRICO</b>	<b>56.000,00</b>	<b>1,08%</b>
Material de Promoción Genérico	56.000,00	100,00%
<b>INTELIGENCIA TURISTICA</b>	<b>85.000,00</b>	<b>1,63%</b>
Estudios Sectoriales y Análisis del turista	85.000,00	100,00%
<b>INNOVACION TECNOLOGICA</b>	<b>78.500,00</b>	<b>1,51%</b>
Área Tecnológica	78.500,00	100,00%
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>1.932.139,47</b>	<b>37,16%</b>
Sueldos y Salarios	1.530.704,55	79,22%
Seguridad Social	369.934,92	19,15%
Gastos de Formación	18.000,00	0,93%
Otros Gastos Sociales	13.500,00	0,70%
<b>ADMINISTRACION</b>	<b>1.005.000,00</b>	<b>19,33%</b>
Servicios Exteriores	284.000,00	28,26%
Operaciones Financieras	521.000,00	51,84%
Saneamiento Déficit Gastos Corrientes	200.000,00	19,90%
<b>TOTAL GASTOS PREVISTOS</b>	<b>5.200.000,00</b>	<b>100,00%</b>

**ACCIONES EN ORIGEN**

	<u>VACACIONAL</u>	<u>CULTURAL</u>	<u>GOLF</u>	<u>VERDE</u>	<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>TOTAL</u>
<u>FERIAS</u>	90.500,00	4.000,00	74.700,00	15.500,00	0,00	184.700,00
<u>JJPP</u>	16.000,00	56.000,00	53.000,00	42.500,00	0,00	167.500,00
<u>FFPP</u>	94.000,00	10.500,00	16.900,00	1.900,00	0,00	123.300,00
<u>PTA.PTA.</u>	10.000,00	40.500,00	29.700,00	0,00	0,00	80.200,00
<u>ALIANZAS</u>	28.000,00	55.000,00	183.400,00	0,00	0,00	266.400,00
<u>MKT ONLINE</u>	146.000,00	4.500,00	9.400,00	25.000,00	0,00	184.900,00
<u>FAMTRIP</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	60.500,00	60.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>384.500,00</b>	<b>170.500,00</b>	<b>367.100,00</b>	<b>84.900,00</b>	<b>60.500,00</b>	<b>1.067.500,00</b>

**ACCIONES EN DESTINO**

	<u>VACACIONAL</u>	<u>CULTURAL</u>	<u>GOLF</u>	<u>VERDE</u>	<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>TOTAL</u>
<u>FERIAS</u>	0,00	6.000,00	2.000,00	0,00	0,00	8.000,00
<u>JJPP</u>	0,00	9.500,00	8.800,00	2.600,00	0,00	20.900,00
<u>FFPP</u>	12.000,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	18.000,00
<u>PTA.PTA.</u>	0,00	0,00	2.100,00	0,00	0,00	2.100,00
<u>ALIANZAS</u>	1.900,00	2.000,00	250.000,00	0,00	0,00	253.900,00
<u>MKT ONLINE</u>	0,00	41.000,00	8.600,00	0,00	0,00	49.600,00
<u>FAMTRIP MEDIOS</u>	48.000,00	10.000,00	2.100,00	8.000,00	0,00	68.100,00
<u>FAMTRIP CANALES</u>	42.000,00	15.500,00	13.300,00	8.000,00	0,00	78.800,00
<u>MATERIAL</u>	42.000,00	23.000,00	29.000,00	15.000,00	0,00	109.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>145.900,00</b>	<b>107.000,00</b>	<b>321.900,00</b>	<b>33.600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>608.400,00</b>

<u>RESUMEN</u>	<u>VACACIONAL</u>	<u>CULTURAL</u>	<u>GOLF</u>	<u>VERDE</u>	<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>TOTAL</u>
<b>ACCIONES ORIGEN</b>	384.500,00	170.500,00	367.100,00	84.900,00	60.500,00	1.067.500,00
<b>ACCIONES DESTINO</b>	145.900,00	107.000,00	321.900,00	33.600,00	0,00	608.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>530.400,00</b>	<b>277.500,00</b>	<b>689.000,00</b>	<b>118.500,00</b>	<b>60.500,00</b>	<b>1.675.900,00</b>

Desglose de las acciones según se desarrollen en origen y destino divididos por tipología de acción y por segmentos.