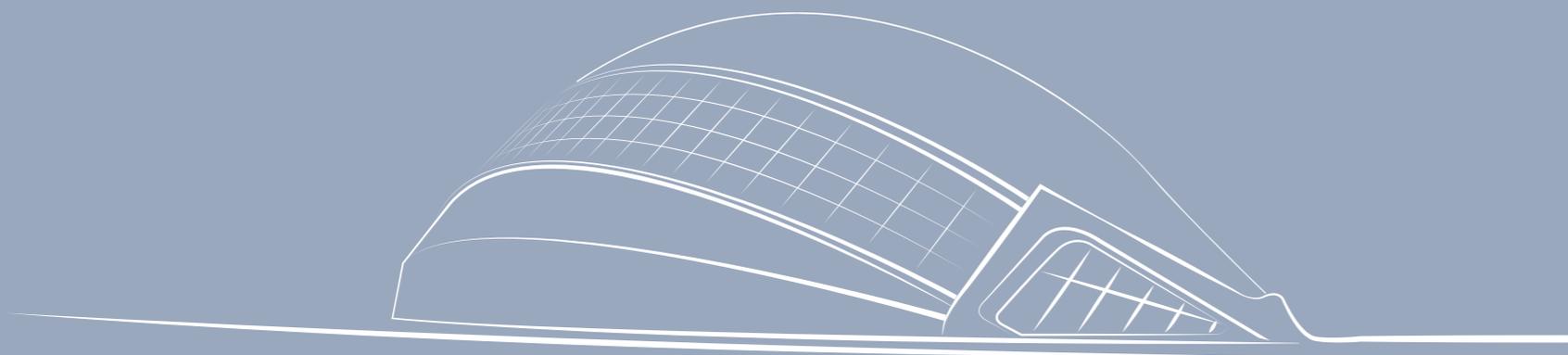




VALÈNCIA
TURÍSTICA,
hacia 2020

VLC  **TURISMO**
VALENCIA



SALUDAS	7
PARTE I	
DIAGNÓSTICO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA Y OPORTUNIDADES	16
1. COYUNTURA FAVORABLE EN UN ENTORNO MUY COMPETITIVO Y EN TRANSFORMACIÓN	18
2. EL TURISMO COMO PRINCIPAL MOTOR ECONÓMICO DE VALÈNCIA	26
3. UN ESPACIO TURÍSTICO COMPETITIVO CON MAYOR CONECTIVIDAD	30
4. MODERNA, DIVERSA Y ATRACTIVA OFERTA DE SERVICIOS PARA PRODUCTOS MÁS COMPETITIVOS	36
5. GOBERNANZA TURÍSTICA CON PARTICIPACIÓN PÚBLICO-PRIVADA	44
6. CLAVES DEL DIAGNÓSTICO	46
PARTE II	
VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN	48
VISIÓN	50
Pilares de la visión	51
MISIÓN	53
OBJETIVOS	54
Hitos para el 2020	57



PARTE III
CUATRO ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÓN **58**

ESTRATEGIA I. CREAR VALOR PARA EL VISITANTE **62**

Plan 1. Desarrollo de programas de producto	64
Programa 1.1. València Convention Bureau	68
Programa 1.2. Cultural València	69
Programa 1.3. Gastronomía	70
Programa 1.4. València Sports	71
Programa 1.5. València Excellence	72
Programa 1.6. València Cruises	73
Programa 1.7. València Shopping	74
Programa 1.8. València Film Office	75
Programa 1.9. Turismo de naturaleza	76
Programa 1.10. Turismo idiomático y de aprendizaje	77
Programa 1.11. Turismo médico / wellness	78
Plan 2. Innovación y mejora en la atención al turista	79
Programa 2.1. El front desk: oficinas inteligentes, web mobile y App	81
Programa 2.2. La València Tourist Card	83

ESTRATEGIA II. ACTUALIZAR LA MARCA VALÈNCIA. PROMOCIÓN MÁS SEGMENTADA Y TECNOLÓGICA **84**

Plan 3. Actualización de marca y modernización de soportes y herramientas de comunicación	90
Programa 3.1. Actualización y valorización de la marca destino	91
Programa 3.2. Plataforma global de marketing online	92
Plan 4. Refuerzo de la promoción y comercialización de València. Segmentación y TIC's	94
Programa 4.1. Acciones en canales profesionales	94
Programa 4.2. Acciones para público final	96
Plan 5. Mejora de la conectividad	98

ESTRATEGIA III. UN DESTINO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE **100**

Plan 6. València, un destino más inteligente. Tecnología, innovación y conocimiento al servicio del sector	102
Programa 6.1. Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Destino	106
Programa 6.2. Diseño e implantación de un Sistema de Información Turística (SIT)	106
Programa 6.3. Formación para actualizar la acción de la Fundación	108
Plan 7. València, sostenibilidad y calidad de vida	109
Programa 7.1 Un destino sostenible social y medioambientalmente	110
Programa 7.2. Un destino accesible	112
Plan 8. Alojamientos turísticos legales, garantía de calidad y convivencia	114
Plan 9. Hospitalidad, excelencia y talento	116
Programa 9.1. Hospitalidad	117
Programa 9.2 Mejora permanente de la calidad	117
Programa 9.3 Promoción del talento	119

ESTRATEGIA IV. GOBERNANZA TRANSPARENTE, EFICIENTE Y COLABORATIVA **120**

Plan 10. Nuevo marco institucional para la gestión responsable del destino. Compromiso y colaboración	122
Programa 10.1. Desarrollo de una estructura institucional en favor del turismo	123
Programa 10.2. Programa de sensibilización turística	125
Plan 11. Gestión eficiente, transparente y participativa	126
Programa 11.1. Adaptación de la estructura de la Fundación Turismo València a la nueva misión	127
Programa 11.2. Mayor protagonismo empresarial en la gestión	128
Programa 11.3. Relaciones con asociados de la Fundación Turismo València	129
Programa 11.4. Desarrollo de negocio	130
Programa 11.5. Programa de transparencia	133



Sr. Joan Ribó Canut
Alcalde de València

Desde el Ayuntamiento de València estamos trabajando por transformar nuestra ciudad. Queremos una ciudad para las personas, con mayor calidad de vida, capaz de ofrecer oportunidades, que se ocupa de sus ciudadanos y ciudadanas con servicios de primer nivel.

Nuestro modelo de desarrollo se apoya en una premisa innegociable: la sostenibilidad. Y el turismo debe ser una palanca para alcanzar los objetivos estratégicos de la ciudad. Así se ha planteado el Plan Estratégico de Turismo València 2020.

Para empezar, el turismo es uno de los motores económicos de València. Queremos un sector dinámico, que nuestras empresas turísticas grandes y pequeñas crezcan; que el turismo sea un sector de oportunidad para nuevos emprendimientos y que contribuya a sostener pequeños negocios como restaurantes y comercios. Y queremos también que los beneficios se extiendan por toda València y su área metropolitana.

El turismo debe además instrumentarse para proteger y poner a disposición de residentes y turistas nuestro patrimonio, nuestra historia, nuestro espacio urbano, nuestra naturaleza y nuestra huerta. València quiere un turismo que promueva la conservación y la apreciación de nuestros valores, la revitalización de barrios como el Cabanyal, el uso sostenible de nuestra Albufera o la integración de la huerta en la propuesta de nuestra ciudad. Todo es posible.

Finalmente, queremos un turismo que tenga en cuenta las necesidades y deseos de cada barrio y sus residentes. Es nuestra responsabilidad, desde la gestión pública, moldear el uso turístico del espacio ciudadano para evitar los problemas de convivencia que otras zonas de Europa están sufriendo. Queremos un turismo socialmente responsable que contribuya a dinamizar barrios y mejorar la calidad de vida de los valencianos y valencianas.

Los años que vienen serán de transición de un modelo turístico construido a espaldas de la ciudadanía a un modelo turístico sostenible, respetuoso y dinámico. Para eso se ha trazado el Plan Estratégico de Turismo València 2020. Queremos que nuestra ciudad vuelva a ser motivo de orgullo para todos y todas y así la presentemos a quienes nos visitan.



Sra. Sandra Gómez López
Primera teniente de alcalde del
Ayuntamiento de València
Presidenta de la Fundación Turismo
València

Después de mucho debate, participación y dialogo, y con un amplio consenso, presentamos el Plan Estratégico de Turismo València 2020. Un proyecto de todos y para todos, que entiende el turismo de un modo transversal, al servicio de los intereses sociales y del progreso de la ciudad de València.

Una propuesta avalada por el sector que genere riqueza, empleo de calidad y bienestar para los valencianos y valencianas. Y, sobre todo, que nos permita sentar las bases de una gestión responsable, transparente y sostenible.

Este Plan Estratégico de Turismo València 2020 es ya resultado del planteamiento participativo, a través de talleres de trabajo con el conjunto de actores que conforman la actividad turística, entrevistas en profundidad, así como un periodo de consulta abierta en el que han realizado aportaciones asociaciones de vecinos, grupos políticos con representación en el Ayuntamiento y ciudadanos particulares. Por ello, quiero reconocer y agradecer a quienes se han implicado en su elaboración.

Es importante destacar el cambio que representa el nuevo Plan Estratégico en el modelo de gobernanza del destino. Hemos diseñado un nuevo marco de colaboración público privada, con mayor protagonismo empresarial y mayor compromiso institucional, para abordar los retos de la ciudad como destino turístico en base a objetivos comunes consensuados.

Un marco de colaboración, en el que la Fundación Turismo València se convierte en el principal instrumento operativo para la transformación del destino, con sistemas de participación y herramientas de gestión que nos van a permitir ser más eficientes y competitivos en este nuevo entorno turístico en constante transformación.

Quiero expresar el compromiso del Ayuntamiento y del equipo de Gobierno de hacer del turismo un pilar de la política económica de la ciudad, impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, participativo e innovador que ponga en valor nuestro patrimonio cultural, natural e identitario.

Les animo a seguir participando en esta nueva e ilusionante etapa, y esperamos contar con su colaboración desde el rol protagonista que les corresponde.



Introducción

El Plan Estratégico de Turismo València 2020 nace de nuestro compromiso por desarrollar una estrategia, para el turismo de la ciudad, sostenible durante los próximos años. Con este Plan hemos trazado el camino a seguir para afrontar con éxito los retos que la evolución del mercado y la industria turística nos plantean, así como aprovechar las oportunidades que nos presenta la coyuntura actual y las previsiones a medio plazo.

El Plan se ha elaborado en un momento favorable para el crecimiento turístico en la ciudad. Dicho crecimiento responde, en primer lugar, al desvío de turistas hacia España por la situación de inestabilidad socio-política en destinos competidores del Mediterráneo Oriental; en segundo lugar, por una demanda en la que crecen las escapadas y viajes de corta duración y un interés creciente por el turismo urbano; y, en tercer lugar, por una mejora en la conectividad aérea de la ciudad que ha visto incrementar el número de plazas ofertadas, con más frecuencias y conexión directa con las principales ciudades europeas.

València cuenta con valores propios que resultan de gran interés para nuestros mercados: una ciudad mediterránea, vital, con atractivos culturales y naturales, segura, agradable, con buen clima, modernas infraestructuras, servicios de primer nivel y una relación calidad-precio imbatible.

¿Por qué un plan?

Porque trabajamos en un mercado en constante transformación, que exige a los destinos evolucionar continuamente para adecuar la oferta a las exigencias del nuevo turista e innovar en los modelos de gestión para abordar con éxito los vertiginosos cambios que tienen lugar:

- Un nuevo turista más informado, exigente, multimotivacional y digital, que busca una oferta más especializada que se adapte mejor a las inquietudes personales.

- El uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que han revolucionado los negocios y procesos turísticos, así como la forma de comunicarse con los clientes.

- La expansión de las compañías aéreas de bajo coste, que ha significado un incremento de la conectividad y de los flujos turísticos, promoviendo un turismo más independiente al margen de los grandes turoperadores.

- La irrupción de la mal llamada economía colaborativa, que ha propiciado la expansión de nuevos modelos de negocio que incrementan la oferta de determinados servicios, sin una adecuada regulación que garantice la calidad de las propuestas ni competencia leal con el resto de las empresas.

- Las mayores exigencias medioambientales, que demandan un compromiso colectivo para minimizar la huella ecológica y garantizar la preservación y puesta en valor del patrimonio natural y cultural.

- La necesidad de conciliar los intereses de los residentes y los turistas para

que los habitantes del destino vean en el turismo un motor de crecimiento y bienestar, evitando los problemas de masificación que están promoviendo la turismofobia en algunas ciudades.

- Una creciente competencia entre los destinos, que apuestan cada vez más por nuevas propuestas, nuevos modelos y herramientas de gestión, más innovación y mayor diferenciación.

El turismo es una actividad económica clave, con un importante efecto multiplicador, que contribuye como ninguna otra a la generación de rentas y a la creación de empleo. Una actividad transversal que afecta a múltiples sectores, administraciones y áreas de Gobierno, que requiere un enfoque global e integral y no puramente sectorial como ocurre en la mayoría de destinos turísticos.

Y ello nos exige:

- Actualizar la estrategia turística de la ciudad, concretar qué tipo de destino queremos ser y construir una visión a 2020 en la que València se presenta como un destino turístico reconocido internacionalmente, con un

modelo turístico inteligente, sostenible y rentable, y un modelo de gobernanza colaborativa eficiente.

- Promover un desarrollo turístico sostenible que mejore la calidad de vida de los residentes; un modelo capaz de contribuir eficazmente a la preservación y puesta en valor del patrimonio cultural y natural, y en el que la actividad turística sea un factor de mejora del bienestar de los valencianos y las valencianas.

- Incrementar la rentabilidad de la actividad turística en la ciudad en términos de creación de riqueza y empleo de calidad, promoviendo un turismo de mayor gasto medio y mayor impacto dinamizador.

- Adecuar la oferta a las demandas y requerimientos del nuevo consumidor. Mejorar la propuesta de valor, haciendo más atractivos y accesibles los recursos y servicios turísticos que ofrece la ciudad, en sintonía con las múltiples motivaciones, necesidades y hábitos de consumo del turista de hoy.

- Apostar por la excelencia, la hospitalidad y el talento como factores clave de diferenciación y de mejora

de la competitividad turística. Invertir en la formación de los profesionales, la mejora continua de la calidad y la experiencia turística, y hacer de la cultura de acogida -tan genuinamente mediterránea- una seña de identidad del destino.

- Innovar en los modelos de gestión y en los instrumentos y herramientas utilizados, intensificando y optimizando el uso de las TICs en la gestión del marketing del destino. Impulsar un sistema integral de inteligencia turística que proporcione a empresas e instituciones el mejor conocimiento para la toma de decisiones.

- Ampliar la visión desde la transversalidad, involucrando de forma activa a los agentes turísticos -instituciones, empresas, residentes, profesionales-, a través de un marco institucional de colaboración y participación. Implementar instrumentos operativos que formen parte de la gestión del destino y en los que las empresas y los profesionales tengan el mayor protagonismo.

¿Cómo se ha elaborado?

Con la participación de todos los actores implicados en la actividad turística de la ciudad:

- Las aportaciones de los expertos, a través de entrevistas en profundidad en las que han participado profesionales y especialistas universitarios.

- La opinión del sector, cuyos representantes han participado también en encuentros de trabajo - hostelería, agencias de viajes, guías turísticos, comercio, etc.- así como la opinión de las empresas que forman parte de la Fundación a través de un taller *ad hoc* en el que pudieron transmitir sus opiniones mediante cuestionario y sistema de televoting.

- El trabajo técnico del equipo de la Fundación Turismo València, coordinado desde la Dirección General y el Área de Análisis Estratégico y Planificación.

- El apoyo externo de una consultora especializada, que ha acompañado la elaboración del Plan Estratégico, contribuyendo con su experiencia, *Knowhow* turístico y asistencia técnica

y metodológica a lo largo de todo el proceso.

Finalmente, mediante un periodo de consulta abierto en el que han participado asociaciones vecinales, grupos políticos, asociaciones empresariales así como ciudadanos y ciudadanas a título personal, que han remitido sus aportaciones y propuestas.

¿Cuál es el resultado?

- Una visión del destino sobre pilares sólidos que han de ser la base del desarrollo turístico de la ciudad en el corto, medio y largo plazo.

- Unos objetivos que se concretan en metas cuantificables a alcanzar mediante la puesta en marcha de 4 ejes estratégicos, 11 planes y 32 programas. Numerosas acciones a desarrollar en los próximos 4 años que se incorporan, temporal y presupuestariamente, a los planes operativos anuales de la Fundación Turismo València.

- Una estrategia que fomenta la implicación del conjunto de áreas

municipales que afectan al turismo, promoviendo una mayor orientación de sus actuaciones a favorecer un mejor desarrollo de esta actividad clave. Un proyecto que apuesta por generar las máximas sinergias con el resto de Administraciones, así como con el conjunto de las empresas del sector, para la mejora del posicionamiento internacional de València como destino turístico urbano.

Este Plan supone un cambio importante tanto en el modelo de gestión de la Fundación, como en el modelo de gestión del destino. Incrementa el compromiso del Gobierno municipal en favor del turismo, reforzando la colaboración entre las Administraciones y otorgando el máximo protagonismo a las empresas en la gestión del marketing del destino a través de los programas de producto. Y todo ello, mediante la puesta en marcha de herramientas operativas que lo hacen viable y perdurable en el tiempo.

Estamos, por lo tanto, ante un Plan Estratégico necesario para avanzar en los objetivos planteados y mejorar el posicionamiento internacional de

València como destino urbano. Un modelo que permitirá que la actividad turística de la ciudad sea más rentable y sostenible, contribuyendo eficazmente a la mejora del bienestar y calidad de vida de los valencianos y valencianas.



PARTE I

DIAGNÓSTICO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA Y OPORTUNIDADES



1. COYUNTURA FAVORABLE EN UN ENTORNO MUY COMPETITIVO Y EN TRANSFORMACIÓN

- 1.1 La fortaleza del turismo como motor económico y el liderazgo de España
- 1.2 Entorno económico y geoestratégico
- 1.3 Una competencia creciente, con mayor nivel de especialización
- 1.4 Las TICs en la gestión del destino, la intermediación y la comunicación con el turista
- 1.5 Demanda más amplia, diversa, hiperinformada y exigente

1.1 La fortaleza del turismo como motor económico y el liderazgo de España

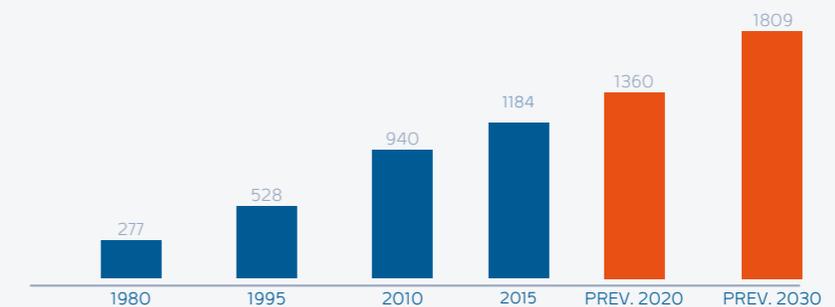
El turismo internacional sigue creciendo año tras año. Las llegadas de turistas internacionales crecieron en 2016 un 4% a nivel global, alcanzando un récord de 1.184 millones de desplazamientos. Dicha evolución se mantiene en 2016, demostrando que la demanda turística en países emergentes tiene capacidad para mantener el crecimiento global en un entorno como el actual, con incertidumbres políticas y económicas en mercados importantes.

De esos casi 1.200 millones de turistas, 609 millones viajaron a diferentes países europeos, siendo este continente el principal destino mundial (51% del total). En el viejo continente cabe destacar el dinamismo de los destinos urbanos, que crecen un 3,2% en 2016.

Este crecimiento mundial favorece la evolución del turismo en València, que, además cuenta con la ventaja de estar situada bajo una marca-país líder en esta actividad. España cuenta con un posicionamiento excelente y es la tercera potencia mundial con 68 millones de turistas extranjeros (sólo superada por Francia y Estados

Unidos). La marca paraguas de España, donde caben destinos de sol y playa pero también ciudades con cultura y otros atributos claramente identificados por los viajeros internacionales, es un marco de referencia en la promoción internacional.

Llegadas de turistas internacionales en el mundo (millones)



Fuente: OMT

1.2 Entorno económico y geoestratégico

El crecimiento turístico se está dando en un entorno de recuperación económica en España, cuyo PIB terminó 2016 creciendo un 3,2% - si bien la previsión de crecimiento en Europa en su conjunto será más moderada, de un 1,9% según diversos organismos.

No obstante, para 2017 cabe la posibilidad de que las tasas interanuales sean inferiores. El Brexit podría restar varias décimas de crecimiento -casi inevitablemente- a la economía de toda la Unión Europea, que aún está atravesando una frágil recuperación.

Los tipos de interés se encuentran a niveles mínimos, lo que estrecha el margen de maniobra de la política monetaria para impulsar la economía. De hecho, los incipientes crecimientos del precio de los activos, por ejemplo inmobiliarios en España y otras zonas de la Unión Europea, pueden hacer aconsejable subidas de tipos para evitar una nueva burbuja financiera.

Otra variable importante en la evolución del turismo urbano es el coste del transporte aéreo, fundamentalmente determinado por el coste del combustible. La actual situación del precio del petróleo ha permitido reducir precios de billetes de avión, abaratando el coste de las vacaciones y por tanto aumentando

el número de viajes. No obstante, esta variable está sujeta a múltiples impactos, desde la situación política de países productores a cambios en la capacidad de gasto de países industrializados, que no permiten establecer un escenario claro sobre la evolución de los precios. Se prevé que a medio plazo, se elevarán dada la inexorable reducción de reservas mundiales y la lenta evolución de energías alternativas para el transporte.

En todo caso, las inestabilidades económicas no deberían evitar el crecimiento de la demanda turística ni en Europa ni en España, que se benefician de la percepción de inseguridad y los problemas políticos en destinos del entorno.

España sigue siendo un destino muy seguro, elegido por millones de turistas de forma fiel anualmente. Dicha percepción ha impulsado a muchos europeos a seleccionarnos frente a otros destinos alternativos, inmersos en sucesivos acontecimientos violentos que afectan a su imagen. Dicho vínculo entre el incremento de la llegada de visitantes a España y los problemas al sur y este del Mediterráneo ha sido reconocido por los expertos.

1.3 Una competencia creciente, con mayor nivel de especialización

València tiene su demanda en España y en Europa, donde también encuentra una enorme densidad de competidores urbanos de primer nivel. Una gran variedad de destinos con ofertas diversas, con buenas conexiones a precios similares y con estándares de calidad al alcance de diferentes bolsillos compiten con València en las páginas de reservas de los principales operadores de viajes.

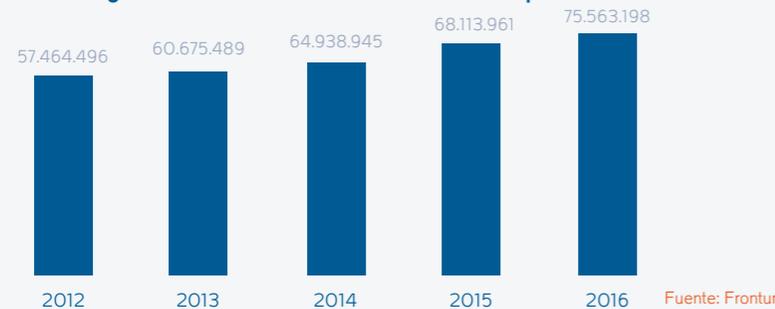
Viajar entre ciudades europeas se ha convertido en un hábito asequible, en términos económicos y de tiempo, para una gran parte de los ciudadanos europeos. La 'premier league' de destinos europeos la componen 100 ciudades, próximas geográficamente y con características comunes, a las que se van añadiendo nuevos destinos cada año.

Por eso, posicionarse y diferenciarse se vuelve difícil. Las ciudades están tratando de destacar su singularidad, dotarse de nuevos iconos, recuperar

su patrimonio, diseñar agendas culturales y deportivas, equiparse con infraestructuras específicas de ocio, ferias y congresos, cruceros, etc. València, en este escenario, ofrece no sólo atractivos de primer nivel sino también unos precios muy competitivos.



Llegadas de turistas internacionales a España



1.4 Las TICs en la gestión del destino, la intermediación y la comunicación con el turista

La transformación digital ha cambiado todas las reglas del juego: nuestro comportamiento tanto como ciudadanos como a la hora de viajar gira en torno a internet. El turismo urbano actual no se entiende sin esta herramienta, utilizada en todas las fases del viaje: buscar información sobre posibles ofertas; consultar a los círculos de confianza; comparar proveedores de servicios; desplazarse por la ciudad

elegida y comprar servicios y productos en destino; compartir en redes sociales la experiencia y recomendación. Por ello, todo el ecosistema turístico debe utilizar ineludiblemente este canal.

De igual forma, la gestión turística del destino debe utilizar todas las tecnologías disponibles para posicionar su marca, difundir su oferta, asistir al visitante y retroalimentarse con la información disponible.

En medio de una hiperabundancia de información en la red, una estrategia de marketing online bien planificada y ejecutada marca la diferencia entre el derroche de recursos en innumerables

canales y la eficaz asignación en los medios más eficientes. Además, la necesaria colaboración de todos los actores del destino coordinando la acción online permite multiplicar impactos y generar sinergias que beneficien tanto al conjunto como a las individualidades.

Las tecnologías de la información (dispositivos móviles, sensores, internet de las cosas, etc.) están abriendo un escenario de interacción permanente con el turista. La comunicación en tiempo real entre el usuario y los servicios del destino generarán nuevas oportunidades que mejoren la experiencia del viajero,

optimizando los objetivos: maximizar el gasto medio a partir de un tiempo de estancia limitado del visitante.

La aplicación del concepto smart city en València conducirá a la integración de todo tipo de información a disposición del visitante que, mediante dispositivos móviles, puede ir accediendo a cualquier tipo de dato relevante para decidir qué hacer: desde la previsión meteorológica hasta las colas de entradas, pasando por la ruta más cercana, el estacionamiento más accesible o la comparación de precios de servicios.

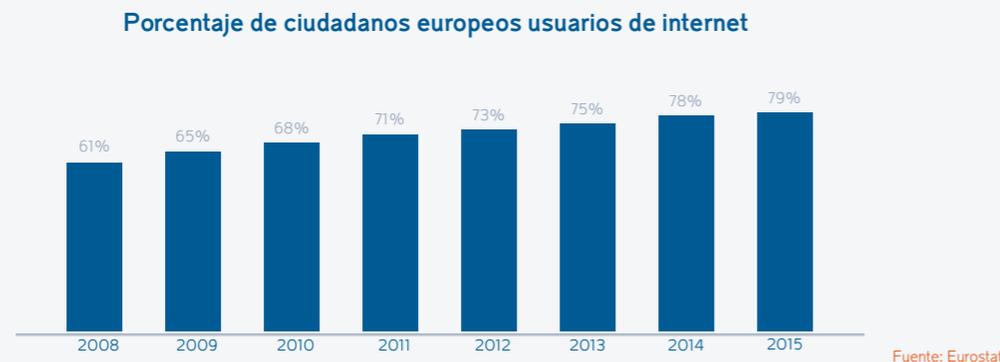
Con esta información, agregada a la de otros sensores en puntos determinados, los gestores del destino pueden reaccionar rápidamente ante cualquier circunstancia (aglomeraciones, incidencias de tráfico, problemas de ruido, etc.), además de utilizarla para la difusión y comercialización de ofertas para los visitantes en destino.

Por último, el uso de redes colaborativas en internet mejora la experiencia del visitante y abre oportunidades de información para las

empresas y servicios públicos. Con la participación directa del cliente, se puede tomar el pulso de la demanda y de la calidad del servicio, actuando rápida y directamente. Además permite la interacción con los turistas antes, durante y después de su visita, como herramienta de fidelización adicional.

Logrando que los visitantes sean usuarios de soportes como la tarjeta turística, el flujo de información puede alcanzar volúmenes enormes. El adecuado análisis y uso de esta información repercutirá en mejores servicios, mayor segmentación de la clientela, mayor satisfacción del usuario, mayor eficacia y rentabilidad.

En todo caso, explotar todas estas opciones requiere de una modernización de las propias infraestructuras tecnológicas de la Fundación Turismo València, así como de una colaboración intensa con otras entidades como el Ayuntamiento de València y en particular el SERTIC, que promueve el desarrollo de la Ciudad Inteligente, además de Invattur, Segittur o la Agència Valenciana del Turisme.



1.5 Demanda más amplia, diversa, hiperinformada y exigente

La resistencia del turismo durante la crisis económica ha sido un hecho evidente, viajar se ha convertido en uno de los hábitos de consumo de una gran parte de la población occidental. El turismo urbano ha protagonizado parte de ese cambio en las tendencias: vacaciones fraccionadas que permiten mayor número de escapadas durante el año, nuevos viajes asequibles en avión que acortan distancias y amplían la base de potenciales turistas, facilidad de acceso a toda la información sobre ofertas y competidores, conversaciones con otros viajeros en plataformas digitales, auto-organización del viaje, contrataciones online, etc.

Como resultado, grandes capas de población se han ido incorporando a los flujos turísticos, ampliándose la demanda total y los rangos de perfiles sociodemográficos y económicos, motivaciones, comportamiento, etc. Así, surgen más nichos de mercado a los que atender: desde practicantes de

actividades deportivas a turistas con especial sensibilidad medioambiental o cultural, pasando por nuevos modelos de familia o turistas seniors.

Como decíamos, las TIC han formado parte de esa progresiva transformación de la demanda en las últimas décadas. Prácticamente la totalidad de los turistas urbanos utilizan internet y dispositivos electrónicos en algún momento: en la preparación, en la contratación, en el destino o en su regreso. Ello implica que tienen acceso a mucha información sobre alternativas (competidores) y sobre posibilidades de uso del destino.

La transparencia en la oferta implica mayor conocimiento del consumidor del servicio comprometido y, por tanto, requiere políticas de calidad exigentes para ser competitivos. Los clientes pueden ser excelentes recomendadores a través de sus redes sociales, pero también críticos despiadados. Esta circunstancia obliga a mejorar la política de atención de quejas y reclamaciones, incorporando mayor rapidez e inteligencia en el uso de los canales sociales.

En resumen, los gestores de destino y las empresas, mediante las nuevas tecnologías están permitiendo identificar nuevos grupos de clientes potenciales con el fin de diseñar ofertas a medida y adecuar las estrategias de marketing (producto/mercado) a cada tipología de turista.



2. EL TURISMO COMO PRINCIPAL MOTOR ECONÓMICO DE VALÈNCIA

- 2.1 València en el mercado turístico nacional e internacional
- 2.2 Una demanda más internacional y en crecimiento
- 2.3 El impacto económico del turismo en la ciudad

2.1 València en el mercado turístico nacional e internacional

València es el tercer destino urbano español (excluyendo destinos de sol y playa), posición disputada con Sevilla, tras las dos grandes ciudades de Barcelona y Madrid. En el cómputo general de destinos españoles realizado por el Instituto Nacional de Estadística, la ciudad es el 6º destino turístico (el 4º urbano). La escalada de la ciudad es muy destacable, teniendo en cuenta la gran cantidad de destinos en competencia en todo el estado.

En el contexto europeo de turismo urbano, la ciudad ocupa el puesto 34º del ranking continental según datos de la European Cities Marketing, tras una serie de capitales de estado con numerosas ventajas comparativas. Comparando sólo ciudades no capitales, València disfruta de la posición 17º. De forma similar a otras urbes competidoras, la evolución de los mercados nacionales e internacionales ha alterado el ritmo de crecimiento en los últimos años,

pero ya se tiende a la recuperación gracias a la estabilidad del mercado español y la recuperación del turismo extranjero.

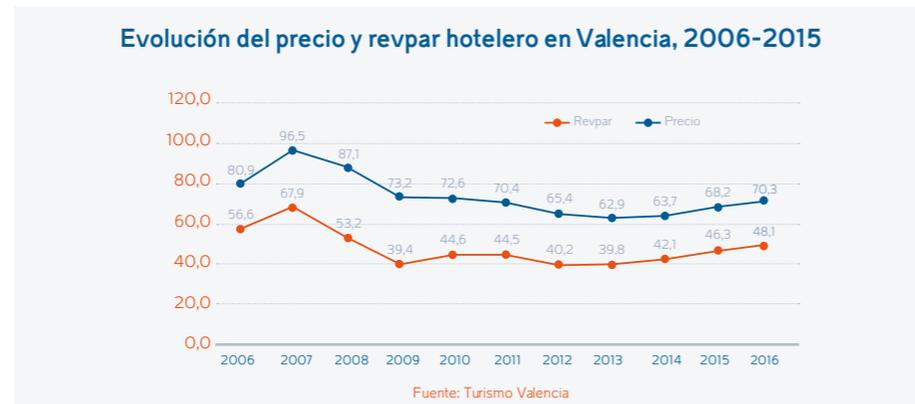


2.2 Una demanda más internacional y en crecimiento

En 2016, València recibió 1,9 millones de visitantes, que se tradujeron en 4,48 millones de pernoctaciones (en alojamientos reglados, a lo que habría que sumar la demanda de apartamentos no regularizados). En la evolución positiva del número de turistas ha jugado un papel determinante la captación de viajeros extranjeros. El turismo internacional ha crecido un 50% en la última década, y ya supone la mitad de los visitantes y el 62% de las pernoctaciones (un 80% de ellas europeas).

Italia, Reino Unido, Holanda, Alemania y Francia son los principales mercados de València. Juntos suman el 33% de las pernoctaciones totales y gracias al incremento de plazas áreas en 2016 y 2017 siguen creciendo. Por otra parte, el turismo intercontinental también muestra un buen dinamismo y ya supone un 13% del total de la demanda, gracias al crecimiento de países como China.

No obstante, este crecimiento de la demanda no ha ido acompañado del incremento de rentabilidad turística en



las empresas, en especial en el sector hotelero que hasta 2014 ha sufrido una disminución en el revpar.

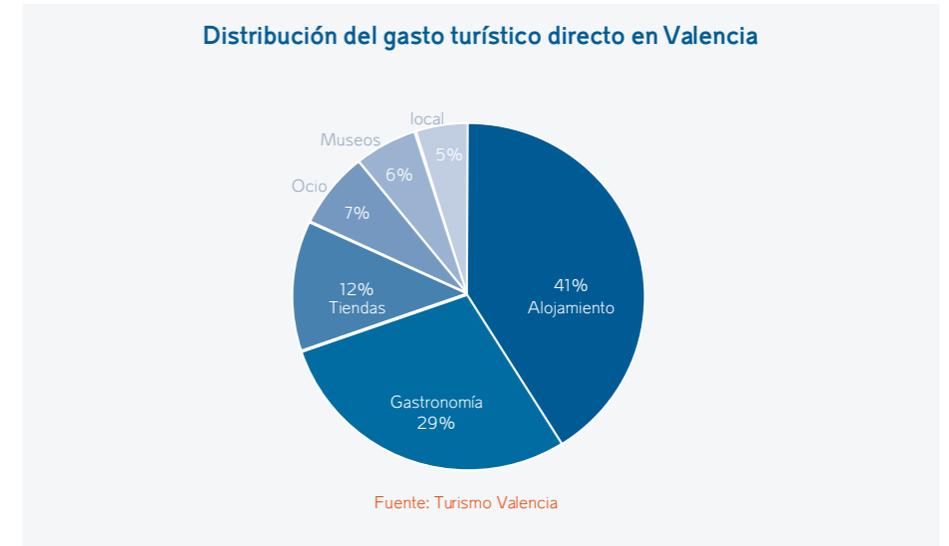
Es necesario por tanto, abordar estrategias de crecimiento dirigidas

especialmente a mercados y a la captación de segmentos de demanda con mayor capacidad de gasto, que contribuyan a la mejora de la rentabilidad del turismo en el destino.

2.3 El impacto económico del turismo en la ciudad

Por su impacto económico, el turismo se ha convertido en un sector estratégico para la ciudad. En 2016 generó un impacto de 1.383 millones de euros, sosteniendo más de 19.000 empleos. De esa cifra, cerca de 700 millones corresponden a impacto directo (el 41% a alojamiento y el 29% a alimentación).

En una década, y a pesar de las consecuencias de la crisis económica, este impacto ha crecido más de 50% en términos nominales, demostrando que es una actividad resistente y fuente de oportunidades para los ciudadanos. Así, la actividad turística puede estimarse en más de un 10% de la economía local. En la medida en la que se consolide un modelo turístico de mayor valor añadido se favorecerá una mejora de la rentabilidad empresarial y de las condiciones laborales en el sector.



3. UN ESPACIO TURÍSTICO COMPETITIVO CON MAYOR CONECTIVIDAD

- 3.1 Posicionamiento de la marca destino
- 3.2 Dotación de infraestructuras de acceso
- 3.3 Importantes polos de atracción, con buena distribución espacial para seguir creciendo sin colapso

3.1 Posicionamiento de la marca destino

La marca València ha pasado de ser una gran desconocida en el panorama turístico internacional a ser un destino reconocido, especialmente en los principales países de origen de nuestros turistas. La evolución de la ciudad y la estrategia de marketing ha mejorado la notoriedad de la marca tanto entre la industria como entre el público. En todo caso, este importante avance se ha logrado con más fuerza en determinados mercados, como el italiano, que en otros donde la

notoriedad y el posicionamiento aún tienen que mejorar.

De acuerdo con los estudios de perfil de demanda y con el análisis de la presencia del destino en medios de comunicación y redes sociales, la marca turística València se asocia a una ciudad atractiva, de cultura mediterránea, con interesante patrimonio histórico y contemporáneo, abierta al mar y a sus playas, con espacios de ocio y naturales atractivos para distintos segmentos, con recintos de reuniones diversos y bien valorados, con una gastronomía singular y en constante renovación.

La estrategia de marketing, basada en cinco ejes que se han combinado adecuándolos a cada público objetivo, ha reforzado la visión polifacética de un destino en el que no destacaba un icono único, sino que pretendía rodear a la marca de la ciudad de todos los valores que València contiene y que han sido útiles para motivar el viaje de un número creciente de turistas en estos años. Sin embargo, la ciudad –más allá de su proyección turística– tiene pendiente diseñar un plan de city marketing que defina la imagen de València ante el mundo para la captación de inversiones, talento y visitantes.



3.2 Dotación de infraestructuras de acceso

Siendo las infraestructuras y equipamientos de transporte un factor básico en la competitividad de los destinos, la ciudad de València presenta un buen catálogo:

- Un aeropuerto que crece en rutas, con capacidad de incrementar movimientos. En un escenario en el que progresivamente crece la conectividad, son ya 57 rutas internacionales y 14 nacionales con las principales ciudades de 21 mercados. Entre ellas 9 hubs que conectan València con los principales países de Asia y América. Según el último informe Forwardkeys Air Travellers' Traffic Barometer de European Cities Marketing (ECM), València es el destino europeo donde más ha crecido el tráfico aéreo de larga distancia durante el segundo y tercer trimestre del año 2016. Una conectividad aérea que va a seguir incrementándose en 2017. Por otro lado tras la última ampliación, el aeropuerto puede gestionar hasta 15 millones de pasajeros anuales, lo que permite seguir creciendo. Sin embargo, a pesar de este escenario favorable,

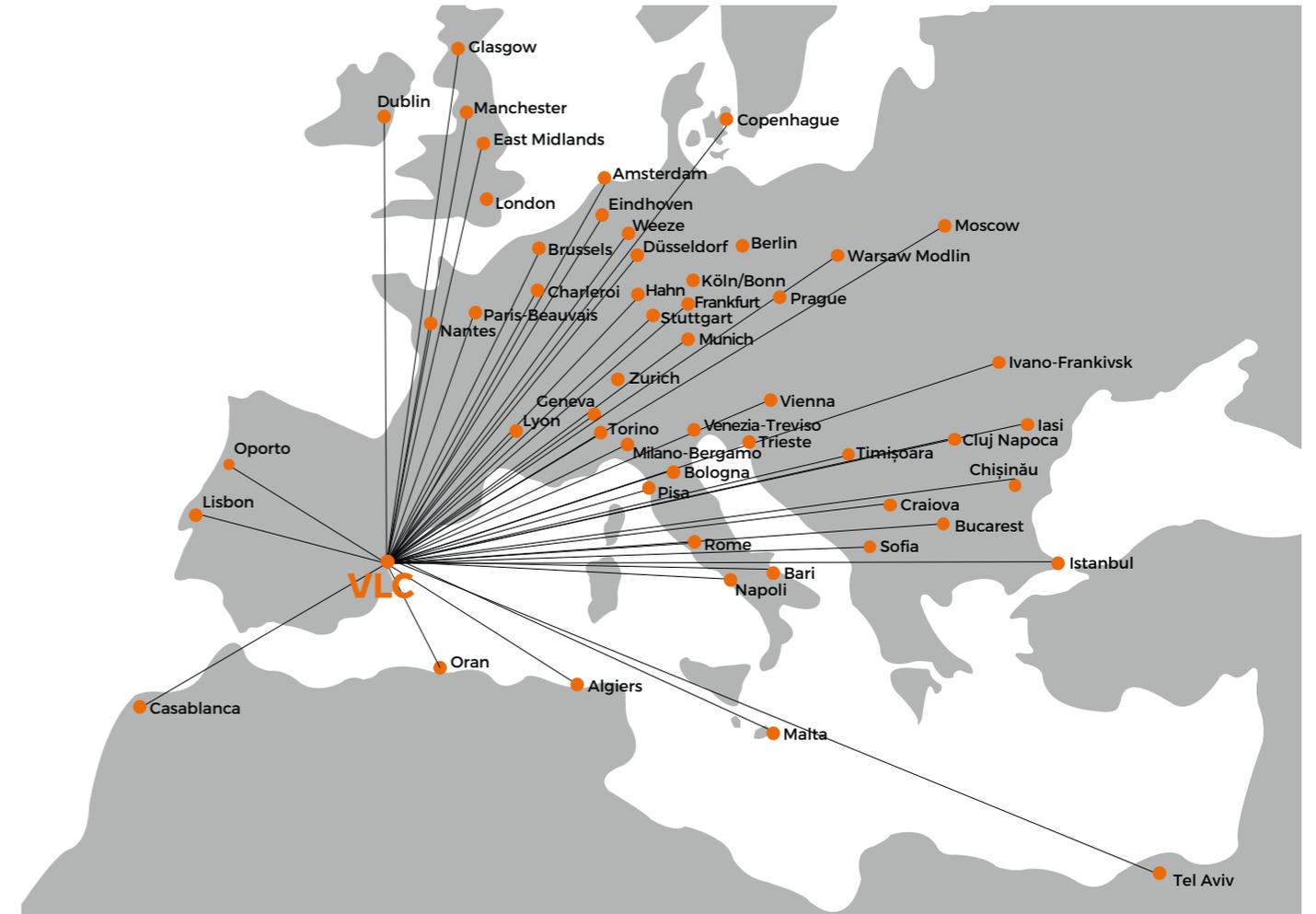


la mayor parte de las conexiones siguen siendo con compañías lowcost. Es necesario atraer operaciones de compañías regulares que favorezcan la captación de segmentos de demanda de mayor gasto, así como la conexión con mercados transoceánicos.

- Buenas conexiones por carretera, que facilitan el viaje a València desde las principales capitales españolas y del entorno europeo.
- Ferrocarril de Alta Velocidad con el centro y sur peninsular. No obstante,

es urgente priorizar el corredor mediterráneo que mejore el tiempo de viaje desde Cataluña y conecte València con la Red Europea de Alta Velocidad. Por otra parte, una mejora de la conexión con Aragón y el País Vasco también ofrecería potencial para la ciudad.

- Un puerto de gran actividad y con instalaciones específicas, en el que está prevista la construcción de una nueva terminal de cruceros, que contribuirá a la mejora de los servicios en puerto a navieras y cruceristas.



3.3 Importantes polos de atracción, con buena distribución espacial para seguir creciendo sin colapso

El Plan Estratégico 2012-2015 identificaba los principales polos de atracción turística de la ciudad:

- Centro histórico/Ensanche
- Ciutat de les Arts i les Ciències/Jardines del Túria/Parque de Cabecera/Bioparc
- Marina/Playas
- P.N. Albufera-El Saler
- Palacio de Congresos/Feria

Durante los últimos años, estos polos han seguido atrayendo y repartiendo el flujo de visitantes, destacando por su especial crecimiento la zona del Ensanche/Ruzafa, que ha desarrollado una importante oferta de hostelería y ocio y se ha posicionado como un barrio trendy y bohemio.

La distribución de estos espacios a lo largo de la superficie de la ciudad está permitiendo un cierto equilibrio en la densidad de turistas, aunque se produzcan concentraciones en

determinados puntos debido a una mayor afluencia en determinadas calles y plazas de trazado medieval. Existe margen para incrementar los flujos de visitantes sin saturar la capacidad productiva del sector y el espacio ciudadano. El ratio de pernoctaciones por habitante es de 5, lo que indica que existe espacio para la mejora. En ciudades competidoras el dato es superior: Madrid, 6, Sevilla, 7 y Barcelona, 12.

En el horizonte estratégico de este plan, al catálogo de polos de atracción turística cabe añadir el entorno de L'Horta metropolitana, por el impulso que ya se le está dando. De acuerdo con el nuevo Plan de Acción Territorial, no existe en la UE

ningún área metropolitana que aglutine cuatro ecosistemas de tanto valor con un elemento como denominador común, el agua: L'Horta, la Albufera, el río Turia y el Mediterráneo. El mismo Plan incluye entre sus objetivos la recuperación patrimonial del espacio de L'Horta (que lo diferencia de los otros cinco únicos espacios similares en Europa) y su uso y disfrute públicos, potenciándolo como espacio de ocio, ordenando y mejorándolo paisajísticamente, creando una red de itinerarios verdes y una red de establecimientos de hostelería y alojamiento tradicional. Estos activos complementan los 22 km de playa con los cuenta València y que nos diferencian de otros destinos urbanos.



4. MODERNA, DIVERSA Y ATRACTIVA OFERTA DE SERVICIOS PARA PRODUCTOS MÁS COMPETITIVOS

- 4.1 Valioso y extenso patrimonio cultural y natural
- 4.2 Amplia oferta de alojamiento para diferentes segmentos de demanda
- 4.3 Gastronomía con personalidad y amplio reconocimiento
- 4.4 Oferta de ocio y servicios turísticos diversa y atractiva para diferentes segmentos
- 4.5 Variada oferta comercial para el visitante
- 4.6 Atención al turista en constante adecuación a sus necesidades
- 4.7 Moderna oferta de recintos y servicios para el turismo de reuniones y eventos

4.1 Valioso y extenso patrimonio cultural y natural

València ofrece una combinación de elementos del estilo de vida mediterráneo atractivos para el turista europeo: clima, historia, gastronomía, tradiciones... Esta categoría de atractivos es básica en el posicionamiento de la ciudad, dado que el 40% de los turistas expresaron que conocer la ciudad era su motivación de viaje.

El legado de la larga historia de València es un gran patrimonio cultural y natural, que engloba desde recursos arqueológicos y otros numerosos activos históricos hasta elementos vanguardistas. El ambiente densificado y cercano de la trama monumental de la ciudad invita a disfrutar de la arquitectura y las calles. Cuatro de cada diez turistas entra en algún museo o monumento, incluyendo un espacio con tanta notoriedad y atractivo como la Ciudad de las Ciencias. Aunque este es el atractivo principal y el que más visitantes recibe, hay casi medio centenar de museos -con capacidad para atender a visitantes con prácticamente cualquier interés- y activos de muy distinta índole, que resultan muy atractivos para un viajero generalista -como La Lonja, recurso de alto valor declarado

Patrimonio de la Humanidad por la Unesco; las Torres de Serranos y de Quart; u otros más orientados a nichos concretos de la demanda con voluntad de profundizar en temas específico. El consumo cultural aún tiene potencial para crecer en la medida que la oferta se articule, comercialice y oriente mejor hacia la demanda turística. La ausencia de un relato cultural que haga más interesantes y fáciles de comprender los recursos del destino, penaliza el pleno desarrollo de València como destino de turismo cultural.

Sin embargo, la cultura de València no se limita a estos monumentos, las fiestas, las tradiciones, la música y la artesanía tienen capacidad para atraer y entretener al visitante y hacer que sus días en València sean una experiencia distinta y muy gratificante. A lo largo de todo el año, las distintas festividades sorprenden a los viajeros con su colorido y variedad. Que la UNESCO haya declarado a las Fallas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad ha dado notoriedad a esta celebración y, de forma indirecta, también a una cultura popular y festiva singular que tiene un innegable valor, tanto en momentos puntuales como durante el resto del ejercicio. Todo ello, gracias al impulso de espacios como el

Museo Fallero y el Museo del Gremio de Artistas Falleros, la Casa de Las Rocas, la Catedral que alberga el Santo Grial o el Museo de la Semana Santa Marinera.

La historia de la ciudad, especialmente su vertiente más popular, está enraizada en las áreas que rodean el entramado urbano. Por eso, la apuesta por recuperar espacios sin los cuales no se comprende la naturaleza y ruralidad de la ciudad -como el Cabañal o L'Horta-, así como la integración con mayor protagonismo de los parques naturales de la Albufera y el Turia, van a ampliar el interés que despierta la ciudad, contribuyendo a profundizar en la diferenciación y autenticidad de la misma, ampliando las opciones de visitas con las que actualmente cuentan los turistas.

Junto a los aspectos típicos de cualquier ciudad, València dispone de otro activo fundamental: el mar. Tanto sus playas (certificadas y que cuentan con todos los servicios) como sus instalaciones náuticas (Marina y Club Náutico) ofrecen un complemento adicional para cualquier motivo de visita (ocio o negocio), diferenciando y añadiendo un valor imprescindible en el posicionamiento singular de la ciudad.

4.2 Amplia oferta de alojamiento para diferentes segmentos de demanda

La oferta de hospedaje es diversa y moderna y con una relación calidad precio muy atractiva para el viajero.

La ciudad dispone de más de 18.115 plazas hoteleras, muchas de ellas inauguradas en los primeros años del presente siglo. La mayor parte de esta oferta se localiza en el centro de la ciudad, si bien las zonas próximas a la Ciudad de las Ciencias y al Palacio de Congresos también cuentan con un número considerable de hoteles, básicamente, de cuatro estrellas.

Los youth hostels, presentes sobre todo en el centro de la ciudad, complementan la oferta de alojamiento, aportando una solución económica a los viajeros más jóvenes.

Siguiendo la tendencia generalizada en Europa, el número de apartamentos turísticos en alquiler está creciendo fuertemente. Este hecho está ayudando a dinamizar el mercado inmobiliario y a aportar ingresos extras a numerosas familias antes ajenas al mercado turístico.

Si bien la oferta total de viviendas turística es difícil de estimar, el informe "Estudio de la Vivienda Turística Ciudad de València" encargado por la Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de València pone de manifiesto que, de las cerca de 2.500 viviendas dadas de alta en el registro de viviendas turísticas de la Generalitat Valenciana, en torno a 500 no están operativas. Además hay que sumar otras 2.500 que están siendo ofertadas en los canales online y, sin embargo, aún no están convenientemente dadas de alta en dicho registro oficial. En total, la ciudad cuenta con 4.714 unidades ofertadas, un 42% de las cuales están situadas en el centro histórico.

Esta proliferación de apartamentos, con un alto porcentaje de los mismos fuera de la regulación, puede causar problemas de convivencia con el resto de vecinos, afectando a la sostenibilidad del sistema. El hecho de que, en ocasiones, esta oferta no registrada no cumpla con las normativas, genera una competencia desigual y desleal que perjudica a los agentes que cumplen las normas. Por esos motivos es prioritario emprender un cambio de la normativa y una intensificación del control.

La sostenibilidad del modelo turístico dependerá de la correcta armonización de la oferta de alojamiento, en base a una ordenación efectiva y una adaptación a las tendencias de la demanda.



18.115

Plazas en hoteles turísticos
reglados



11.673

Plazas en apartamentos
turísticos reglados



939

Plazas en campings

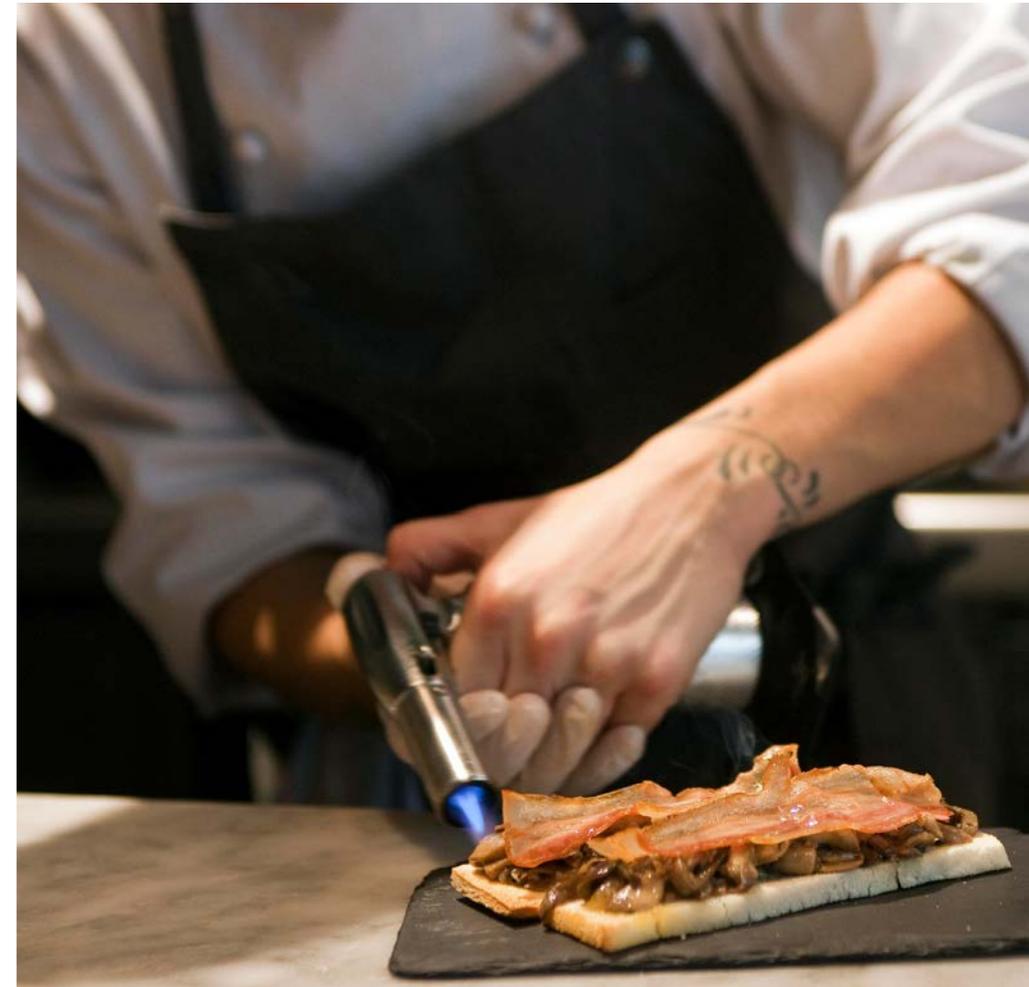
Fuente: Turismo València con datos INE y GVA.

4.3 Gastronomía con personalidad y amplio reconocimiento

La evolución de la gastronomía se refleja en la llegada de nuevas propuestas culinarias que han complementado la cocina tradicional, de forma que la diversidad de perfiles de turistas encuentra una completa gama de oferta en restauración.

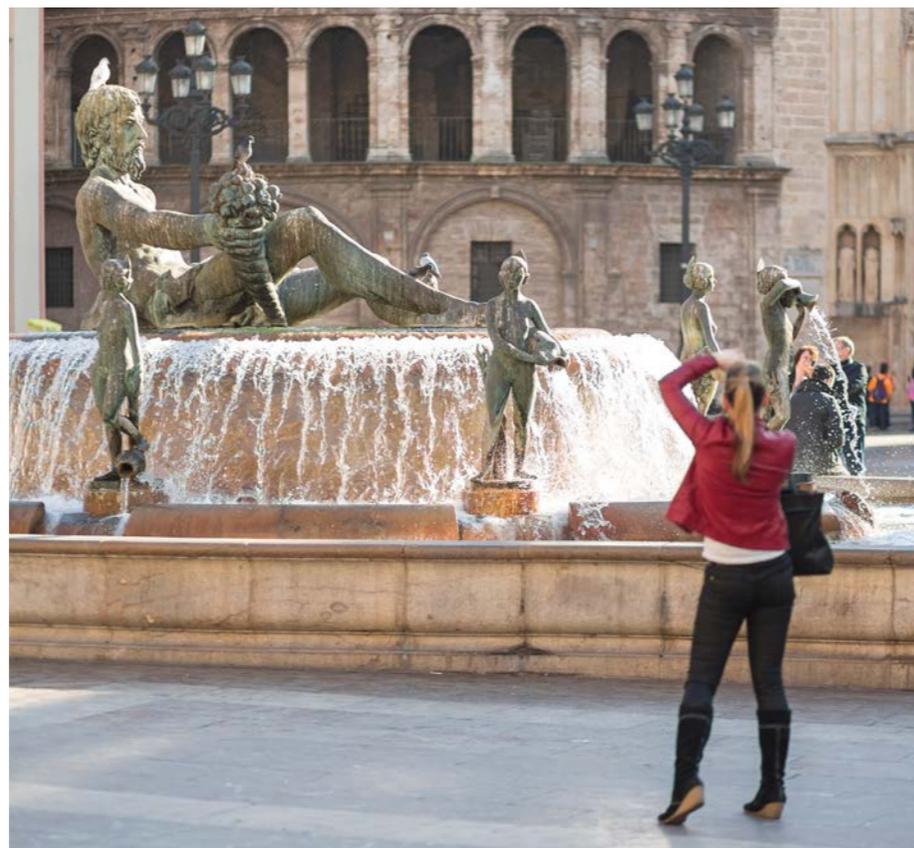
Destaca en esta renovada oferta la creatividad aplicada al diseño de menús adaptados al turista, que acercan las características básicas de la gastronomía mediterránea a gustos muy variados.

Tal es la aceptación que la gastronomía valenciana está adquiriendo, que no sólo es un elemento básico en el consumo del visitante, sino que es uno de los pilares de la imagen y posicionamiento de la ciudad en el panorama turístico internacional.



4.4 Oferta de ocio y servicios turísticos diversa y atractiva para diferentes segmentos

Los equipamientos públicos y privados permiten dirigir propuestas turísticas a un gran número de segmentos. Los parques de ocio atraen tanto a público familiar como a viajeros seniors; el centro histórico es un reclamo esencial para cruceristas y turistas urbanos de descubrimiento; las playas son visitadas a lo largo de todo el año y concentran una gran oferta gastronómica; la marina permite disfrutar de hostelería, entretenimiento y actividades náuticas; los equipamientos culturales tratan de hacer llegar sus programaciones a públicos diversos; los amantes del deporte encuentran tanto competiciones de primer nivel como oportunidades de practicarlo; y la abundante oferta de empresas de guías cubre demandas específicas, si bien se ha constatado que, en la oferta para segmentos específicos y en idiomas relativamente minoritarios, existen carencias.



Aunque existe esa trama de servicios a disposición de los visitantes, hay camino para avanzar hacia la orientación turística de numerosos servicios y equipamientos públicos, hacia la mejora de los estándares de calidad en general y hacia la especialización de las ofertas.

4.5 Variada oferta comercial para el visitante

Las compras son una de las actividades típicas del viaje. Más allá de cubrir una necesidad puntual, el shopping es una forma de entretenimiento que todos los turistas realizan en algún momento de su estancia. Disponer de un gran número de tiendas y comercios es uno de los atractivos que València ofrece a sus turistas. Ubicados en centro histórico, en zonas de ocio o en centros comerciales, la variedad es necesaria para poder satisfacer a los millones de turistas. Su valoración es muy positiva y contribuye a la imagen de València como una ciudad viva e interesante.

Fórmulas de disfrute del destino que combinan el shopping con el *entertainment* o con la cultura son cada vez más frecuentes para viajeros de reuniones y culturales con las que València puede mejorar la experiencia del visitante.



4.6 Atención al turista en constante adecuación a sus necesidades

La estrategia de atención al visitante de la Fundación Turismo València trata de cubrir cualquier necesidad de información turística, con una filosofía

24/7/365 (24 horas al día, siete días a la semana durante todo el año). Para ello, se combina una eficaz red de atención al visitante que cubre los puntos de entrada y de mayor afluencia con la gestión de herramientas tecnológicas: web, app, pantallas táctiles, gestión de redes sociales, buzón de sugerencias.



Alineado con las principales ciudades competidoras más innovadoras, el enfoque de atención al visitante se basa en ofrecer información, prescripción y acceso a la compra de servicios de las empresas de la ciudad, asegurando una buena organización del viaje y el ahorro de tiempos y esperas. Al mismo tiempo, el sector turístico dispone de un canal de venta (del que es co-participante como socio de la Fundación), mediante el cual está presente ante los visitantes de la ciudad que se dirigen a la oficina de turismo de la Fundación Turismo València.

Es necesario seguir avanzando en la actualización permanente de las herramientas tecnológicas utilizadas, así como en la mejora continua de contenidos, promoviendo y haciendo más accesible el consumo de productos y experiencias al turista.

4.7 Moderna oferta de recintos y servicios para el turismo de reuniones y eventos

València ha alcanzado una sólida posición entre los destinos de reuniones, estando entre los primeros de su liga. Según datos de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), en el grupo de ciudades no capitales de estado, València ocupa la posición 14 dentro de las ciudades europeas y la 32 a nivel mundial.

El abanico de sedes y espacios emblemáticos es competitivo, atendiendo a la diversidad de requisitos de las distintas modalidades de turismo de reuniones (congresos, convenciones, exposiciones e incentivos). Para este segmento es importante la complementariedad entre las propuestas de negocios y de ocio que se encuentra en València.

Lugares singulares con valores históricos y arquitectónicos que van desde obras vanguardistas como el Palacio de Congresos, la Ciudad

de las Artes y las Ciencias o Feria València, así como diversos edificios emblemáticos de la Marina, hasta numerosos palacios y edificios históricos del centro de la ciudad, como el Palacio de la Exposición o varios de los museos.

A estos espacios urbanos se suman instalaciones universitarias y algunas antiguas masías y otras edificaciones rurales, de interés para reuniones menores o actividades sociales.

Recientemente se han dado los pasos para el inicio de un modelo de gestión del Covention Bureau de acuerdo con la nueva filosofía de la Fundación Turismo València de gestión del turismo por productos. Un comité ejecutivo y un nuevo reglamento de gestión han generado expectación y adhesiones entre el sector de reuniones de la ciudad, por su transparencia y facilidades para la participación privada.



5. GOBERNANZA TURÍSTICA CON PARTICIPACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

5.1 Modelo de gestión colaborativa del turismo de la ciudad

5.1 Modelo de gestión colaborativa del turismo de la ciudad

La actividad turística de la ciudad depende de la gestión que hacen numerosas administraciones, algunas dedicadas única y exclusivamente a este sector y otras en campos que van desde el de la cultura a la seguridad ciudadana o medio ambiente. Todas ellas, con su actuación, afectan a la competitividad de València en el mercado. Por eso, una visión insuficientemente transversal y coordinada de la gestión turística afecta irremediablemente a la calidad de la experiencia del viajero.

La Fundación Turismo València es la organización competente de la promoción de la ciudad desde hace 25 años. Una entidad abierta, que cuenta con la participación del tejido empresarial y el Ayuntamiento en su gestión, desde la planificación y presupuestos hasta la acción directa con clientes. El sector participa directamente en los Órganos de Gobierno de la Fundación, lo cual permite una mejor orientación a sus necesidades.

Por otro lado, la participación del Ayuntamiento permite un canal directo de interlocución con las empresas y profesionales que conforman esta actividad, y un conocimiento directo de las demandas y reivindicaciones del sector que afectan a la gestión de la ciudad en su conjunto y que influyen en la experiencia turística, favoreciendo la adopción de medidas para su mejora.

Este modelo de gestión público-privado, que ha demostrado su utilidad en las dos últimas décadas, ha de seguir evolucionando para reforzar un modelo de gobernanza más transversal, que eleve el papel del turismo en el conjunto de la política municipal, que

refuerce la necesaria colaboración entre las diferentes Administraciones (Ayuntamiento, Diputación, Agència Valenciana del Turisme y Turespaña), y que otorgue un mayor protagonismo empresarial en la gestión del marketing del destino.

Por último, la participación de diferentes colectivos y ciudadanos interesados en el turismo en la ciudad es una asignatura pendiente que hay que abordar, mediante la creación de espacios de información y diálogo que permitan alcanzar la visión que se plantea del turismo en València, con la mayor calidad y bienestar para todos.



6. CLAVES DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico realizado reconoce que la coyuntura geopolítica y económica actual favorece el crecimiento turístico de València. El turismo se reconoce ya como un motor económico para la ciudad. Debemos aprovechar esta situación favorable para mejorar la rentabilidad de la actividad, ya que nuestra demanda internacional continúa creciendo en los mercados tradicionales y potenciales.

6.1 Premisas de partida

6.2 Diez Conclusiones

6.1 Premisas de partida

- a.** El turismo es ya un motor de crecimiento económico de primer orden para la ciudad.
- b.** La coyuntura turística es favorable y hemos de saber aprovecharla para seguir creciendo.
- c.** La demanda internacional crece y se diversifican mercados, pero se ha de trabajar para incrementar la rentabilidad.

6.2 Diez conclusiones

- 1.** Contamos con un sistema de conectividad que permite la accesibilidad turística por tierra, mar y aire. Deben mejorarse las deficiencias en la conexión marítima, por ferrocarril con Barcelona y Europa y, por vía aérea, incrementar las conexiones y frecuencias especialmente las de las compañías regulares.
- 2.** València ofrece un alojamiento hotelero moderno y de calidad y una variada oferta de alojamientos turísticos para una gran diversidad de segmentos de demanda. Sin embargo, es urgente abordar y poner en marcha medidas para hacer frente a la creciente oferta de alojamiento turístico no reglado,

que empieza a generar problemas de saturación en determinadas zonas, molestias a los residentes y una clara competencia desleal a la oferta reglada.

3. Existe una diversa y atractiva oferta de servicios y productos turísticos. Se debe trabajar para crear un relato cultural que evidencie nuestra identidad y singularidad. También en el sentido de la especialización por productos y segmentos.

4. Los turistas que visitan València la valoran muy positivamente. Sin embargo, la marca destino tiene todavía una baja notoriedad y un posicionamiento poco definido en la mayor parte de los mercados internacionales.

5. El turista y el mercado son cada vez más digitales. Para ganar eficacia hay que actualizar las herramientas y contenidos promocionales y optimizar al máximo el uso de las TICs.

6. Se ha realizado una intensa labor de apoyo a la promoción y comercialización en mercados, pero hay que avanzar hacia una acción más segmentada con soportes y herramientas específicos en canales más especializados.

7. Es necesario mejorar el conocimiento turístico y disponer de información de mayor valor para la toma de decisiones. La Fundación ha de desarrollar un modelo de inteligencia turística sobre el destino y los mercados que apoye la competitividad del destino y sus empresas.

8. València tiene margen para crecer turísticamente, pero en adelante hay que primar la sostenibilidad y rentabilidad, maximizando los impactos positivos de la actividad en el destino y evitando los negativos.

9. La Fundación Turismo València es un buen instrumento de gestión público-privada. Pero debe incrementar la participación empresarial en las decisiones y en la gestión operativa, así como adecuar su estructura de funcionamiento a los nuevos retos y a las propuestas del presente Plan.

10. Hay que consolidar un nuevo modelo de Gobernanza, en el que el turismo sea abordado de manera más transversal por las Administraciones, implicando a todas las áreas involucradas, incrementando la coordinación y colaboración entre ellas y promoviendo una mayor participación de empresarios y colectivos interesados.

PARTE II

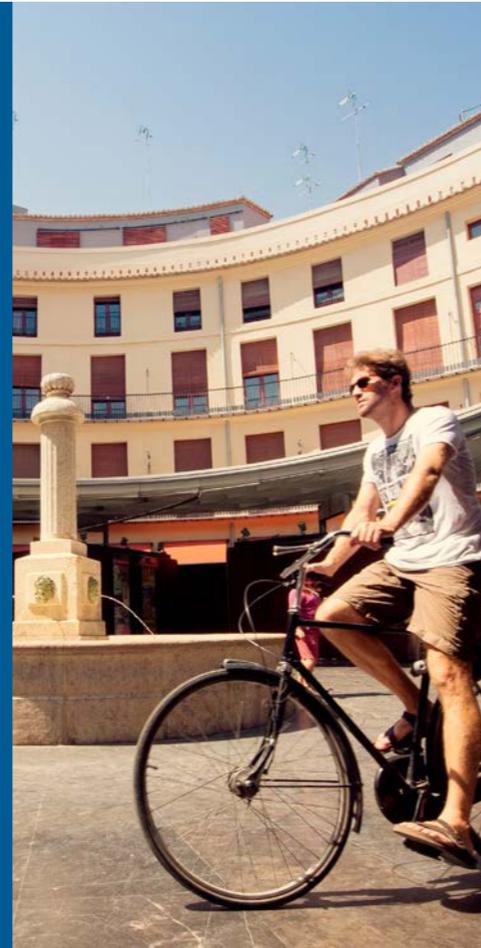
VISIÓN, MISIÓN
Y OBJETIVOS
DEL PLAN



VISIÓN

València ha de ser un destino turístico reconocido internacionalmente por su estilo de vida mediterráneo, su historia, sus tradiciones y sus vanguardias, con un modelo turístico colaborativo, sostenible y rentable.

Un lugar único para descubrir, disfrutar, aprender o hacer negocios, capaz de satisfacer las necesidades y aspiraciones de los turistas y profesionales más exigentes.



Pilares de la visión

Queremos que València incremente el nivel de reconocimiento internacional como un gran destino urbano mediterráneo. Que así sea percibido por los profesionales del turismo (operadores, agentes de viaje, compañías aéreas,...), por los medios de comunicación y por más turistas europeos y de otros continentes.

Trabajaremos para que se identifique València con una ciudad genuinamente mediterránea, divertida, segura, diversa y con una gran gastronomía, que combina una larga historia y un rico patrimonio cultural con la vanguardia creativa. Todos esos elementos hacen que València sea un espacio con calidad de vida, tanto para quienes la habitan como para quienes llegan aquí para compartir unos días con sus habitantes. Y por supuesto también el lugar ideal para descubrir, disfrutar, aprender o hacer negocios.

Concebimos València como un espacio único capaz de satisfacer las necesidades y aspiraciones de los turistas y profesionales más exigentes.

Para ello, sustentamos nuestro nuevo modelo turístico en seis pilares:

- 1. Destino sostenible y con calidad de vida**
- 2. Actividad rentable**
- 3. Destino inteligente al servicio del turista, del ciudadano y de sus empresas**
- 4. Excelencia, hospitalidad y talento**
- 5. Autenticidad y creatividad**
- 6. Gobernanza colaborativa y cogestión**

1. Destino sostenible y con calidad de vida

Un modelo de desarrollo turístico sostenible capaz de ampliar la rentabilidad al plano social y medioambiental, contribuyendo eficazmente a la protección y puesta en valor del patrimonio cultural y natural, con especial énfasis a aquellos recursos que otorgan mayor autenticidad y singularidad al destino. El modelo debe minimizar los impactos negativos, promoviendo en todo momento la mejora de la calidad de vida de los residentes y una percepción positiva de la actividad turística en la ciudadanía.

2. Actividad rentable

Un turismo que contribuya eficazmente a la creación de riqueza y empleo, con capacidad de incrementar el gasto medio del turista y la estancia media. Debemos maximizar el efecto dinamizador del turismo en el conjunto de la economía de la ciudad, en beneficio de las empresas y trabajadores del sector y de cada vez más actividades, servicios y ciudadanos.

3. Destino inteligente al servicio del turista, del ciudadano y de sus empresas

Un destino tecnológicamente avanzado, que ofrece al turista espacios inteligentes e información útil para organizar y disfrutar del viaje, inspirándole en la decisión, orientándole a lo largo del proceso y facilitándole la adquisición de servicios y experiencias turísticas. Un destino que genera, también, información y conocimiento útil al servicio de las empresas, las instituciones y los ciudadanos.

4. Excelencia, hospitalidad y talento

Un turismo basado en el talento de sus profesionales, la excelencia, la creatividad y la capacidad de innovación y de creación de valor de sus empresas e instituciones. Un modelo de destino que sabe transmitir al visitante la magia de la hospitalidad de sus habitantes, tan propia de nuestro estilo de vida abierto y genuinamente mediterráneo.

5. Autenticidad y creatividad

Una oferta turística sustentada en la creación de valor a partir de los elementos más identitarios de los valencianos. Debemos integrar nuestra historia, patrimonio, tradiciones, la huerta y sus productos, la gastronomía, el entorno natural, los barrios más singulares, el espíritu emprendedor y la creatividad de sus gentes plasmada en la arquitectura, el diseño, la gastronomía, las fiestas, el arte, manifestaciones culturales, oficios artesanos y la música.

6. Gobernanza colaborativa y cogestión

Un modelo de gobernanza en el que el turismo influya en las decisiones del gobierno municipal que puedan afectar a su desarrollo. Una manera de gestionar en la que las diferentes administraciones trabajen conjuntamente en el marco de una estrategia compartida, con instrumentos operativos que promuevan y garanticen la necesaria colaboración, creando las mejores condiciones de crecimiento y desarrollo del turismo en la ciudad.

Una gobernanza con un marcado protagonismo empresarial en la planificación y gestión del marketing del destino, desde el desarrollo de productos a su promoción y comercialización en mercados. En el que los recursos se empleen con absoluta transparencia, ofreciendo información veraz y rigurosa sobre sus actuaciones y resultados.

MISIÓN

La implementación de un nuevo modelo de gobernanza colaborativa, con estructuras de participación y gestión estables, equipos cualificados, tecnologías pioneras, inteligencia y conocimiento, con un enfoque de marketing segmentado y orientado al nuevo turista.





OBJETIVOS

El nuevo modelo turístico de València plasmado en este plan se plantea tres objetivos: un posicionamiento que nos permita crecer, maximizar el impacto positivo del turismo sobre la ciudad y un modelo de gestión turística colaborativa.

1. Crecer con un posicionamiento productos/mercados diferenciado, con más rentabilidad, riqueza y empleo para la ciudad.

Crecer de forma inteligente no puede ser sólo apostar por tener más turistas; implica objetivos más difíciles de alcanzar, como desestacionalizar, diversificar la oferta, aumentar el gasto medio turístico y la rentabilidad que obtienen los agentes de este sector. Eso se consigue creando ventajas competitivas para València, un mejor posicionamiento y una propuesta de valor basada en productos bien articulados, gestionados de forma eficiente y adaptados a las necesidades y requerimientos de los nuevos turistas.

- Aumentar el volumen de pernoctaciones, desestacionalizando y diversificando el flujo de visitantes y alargando la estancia media.
- Incrementar el gasto medio diario, persiguiendo segmentos más rentables y facilitando e incentivando el consumo turístico de todos nuestros visitantes.
- Elaborar un discurso de ciudad diferenciado y actualizado, apoyado

en nuestros valores y singularidades, compartirlo dentro de la ciudad y difundirlo en los mercados.

- Articular un modelo de gestión en base a programas de producto que contribuya a aportar valor al conjunto de la oferta. Mejorar la calidad de los servicios turísticos, haciéndolos más atractivos y accesibles a los targets.
- Apoyar el crecimiento de la red de conexiones áreas del aeropuerto.

PARA EL SECTOR, LOS GRANDES OBJETIVOS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS DEBEN SER DESESTACIONALIZAR EL DESTINO, CAPTURAR NUEVOS SEGMENTOS CON MÁS CAPACIDAD DE GASTO, PROFUNDIZAR EN LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS, INCREMENTAR EL GASTO EN DESTINO Y, EN GENERAL, ATRAER MÁS TURISTAS.

2. Maximizar los beneficios del turismo en València, en clave de sostenibilidad medioambiental y puesta en valor de su extenso patrimonio, histórico, cultural y natural.

La experiencia de los destinos turísticos más maduros que València aconseja poner el foco en la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Sólo un crecimiento turístico responsable y armónico mejora el destino de una forma duradera y resulta bienvenido por los propios habitantes. En concreto:

- Favorecer que la demanda turística siga siendo positiva y no molesta para los habitantes, mediante los cambios normativos que sean necesarios.
- Proteger el medio ambiente mediante una gestión -del destino, las empresas y los servicios turísticos- medioambientalmente más sostenible.
- Poner en valor el extenso patrimonio natural y medioambiental de la ciudad, y promover su aprovechamiento turístico incluyendo el Parque Natural de la Albufera, la huerta, Parque Natural del Turia, así como el Oceanogràfic y el Bioparc.
- Hacer de València una ciudad más accesible para todas las personas.
- Promover el conocimiento de la ciudad y el orgullo de ser valenciano entre los propios ciudadanos.

LOS ASOCIADOS PLANTEAN UNA EVOLUCIÓN TRANSVERSAL DE LA FUNDACIÓN TURISMO VALÈNCIA, QUE INCLUYE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN POR PRODUCTOS (32%), EL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA UN DESTINO INTELIGENTE (24%), SER REFERENTES EN CONOCIMIENTO (23%) Y LA ASUNCIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS (21%).

3. Implementar un modelo de gestión del destino, desde una visión integral, más colaborativa y con mayor protagonismo empresarial.

El nuevo modelo de la Fundación Turismo València integra instrumentos de participación efectiva del sector en el desarrollo de productos y en la promoción. La Fundación Turismo València se erige como plataforma de promoción, atención al visitante y transformación digital de València en un destino inteligente, ofreciendo al sector conocimiento y servicios avanzados. En concreto:

- Dar protagonismo a las empresas asociadas a la Fundación Turismo València, mediante su participación en la gestión de productos.
- Incrementar la colaboración interinstitucional, aprovechando sinergias y eliminando duplicidades en pos de los resultados y la eficiencia presupuestaria. Más colaboración público-privada impulsando un nuevo modelo de gestión en torno al producto, al que se sumen todos los agentes clave.

- Ampliar la base de asociados, empresas participantes en la actividad turística.
- Dar servicios de valor añadido a los asociados, incitando a una mayor implicación en acciones promocionales y en el uso de los soportes y canales comerciales de la Fundación Turismo València.
- Asumir el liderazgo para la transformación de València en destino turístico inteligente, incorporando herramientas y ofreciendo información a la ciudad.

EN ESTA NUEVA ETAPA LOS ASOCIADOS APUESTAN POR ASUMIR MAYOR PROTAGONISMO EN LA FUNDACIÓN TURISMO VALÈNCIA (28%), CON UN MODELO MÁS PARTICIPATIVO (24%). ADEMÁS, CONSIDERAN QUE ES NECESARIO CONSOLIDAR ESCENARIOS DE COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL (24%).

HITOS PARA EL 2020

Para medir el cumplimiento de estos objetivos se han planteado algunos hitos, cuantificaciones que deben haberse alcanzado o superado al final del periodo afectado por este plan, en 2020.

Hitos para el destino Valencia, 2020

	2020
Pernoctaciones	5.300.000
Gasto medio diario	+15%*
Llegadas aeroportuaria	3.500.000
Llegadas cruceristas	520.000
Puerto base	30%

Hitos para Turismo Valencia

	2020
Asociados	350
Ingresos por ventas y asociados	5.500.000€
Personas atendidas on y offline	3.200.000
Productos turísticos activos	11
Comisión de Coordinación Turística Municipal y Consejo Local de Turismo	✓

Fuente: Turismo Valencia

PARTE III

CUATRO ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÓN



Las aportaciones hechas por los socios mediante el voto que tuvo lugar durante la sesión preparatoria del Plan han sido determinantes en la elección de los objetivos que se acaban de plantear, pero también marcan las cuatro líneas estratégicas con las que se alcanzarán. Estas cuatro líneas se complementan y se refuerzan entre sí conformando un conjunto compacto.

ESTRATEGIA I. CREAR VALOR PARA EL VISITANTE

La primera de esas cuatro estrategias ha de hacer de València un destino con una propuesta de valor mejor definida y más orientada al turista en base a la articulación de los productos, con una gestión y comercialización más especializadas, capaces de cubrir adecuadamente los requerimientos de los diferentes segmentos a los que se dirigen. Asimismo, habrá que mejorar la información y la atención que reciben los turistas en la propia ciudad para que la experiencia turística sea insuperable.

ESTRATEGIA II. ACTUALIZAR LA MARCA VALÈNCIA. PROMOCIÓN MÁS SEGMENTADA Y TECNOLÓGICA.

La segunda estrategia va encaminada a impulsar el crecimiento de la demanda, reforzar la notoriedad y el posicionamiento de la marca. València ha de crecer tanto en mercados ya consolidados, atrayendo segmentos de mayor poder adquisitivo, así como ir ampliando sus objetivos a mercados en crecimiento del conjunto de Europa. Además, hay que dinamizar las actuaciones que ya se llevan a cabo, desde un enfoque del marketing más integral, innovador, segmentado y que optimice el uso de las TICs.

ESTRATEGIA III. UN DESTINO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE.

En tercer lugar, se apuesta por el conocimiento como ventaja competitiva y en la construcción de un destino turístico inteligente, sostenible, donde la calidad de vida se vea enriquecida y no comprometida por el turismo.

ESTRATEGIA IV. GOBERNANZA TRANSPARENTE, EFICIENTE Y COLABORATIVA.

Por último, nada de esto tendría sentido sin animar al sector turístico para que sea partícipe en la gestión turística del destino, mediante una gobernanza abierta y colaborativa. La Fundación Turismo València ha de evolucionar, mejorar día a día para ser más útil para el conjunto de la ciudad.



ESTRATEGIA I

CREAR VALOR PARA EL VISITANTE

La creación de valor para el visitante se plantea como la articulación de una oferta diversa y atractiva que responda y supere sus expectativas, que se adapte a sus intereses y principales motivaciones, que satisfaga sus necesidades y requerimientos específicos y que promueva el incremento del consumo y el gasto entre los visitantes.

Un proceso mediante el cual vamos generando valor añadido al producto a partir de la innovación y la diferenciación, fundamentalmente, con un enfoque al cliente segmentado. La incorporación de valor en cada uno de los eslabones de la cadena turística se va a traducir en una mayor calidad/precio, mayor satisfacción del visitante y, en consecuencia, en una superior rentabilidad para los empresarios.

El valor es una suma de factores tangibles e intangibles que se

materializan en una experiencia en el destino, para un cliente-turista concreto. Las motivaciones y necesidades de los diferentes turistas permiten observar diferencias significativas entre ellos, lo que nos obliga a identificar y diferenciar productos y servicios específicos para grupos determinados de consumidores. La gestión del turismo a través de la configuración de un paquete o portafolio de productos turísticos de València será el enfoque de gestión que permitirá optimizar la relación calidad-precio en función de las capacidades y motivaciones de gasto de cada segmento de cliente.

El objetivo es evolucionar de una estrategia generalista e indiferenciada para los diferentes perfiles de visitantes, a otra en la que el portafolio de productos-segmentos obligará a crear unidades de gestión, modelos de negocio y planes de marketing

especializados. Siguiendo el modelo de otras ciudades que avanzan con éxito, gestionando productos diferentes de manera distinta, como Barcelona, Viena, París, Ámsterdam; etc.

En el proceso de elaboración del Plan Estratégico, los participantes han coincidido en afirmar que ésta debe ser una acción prioritaria para la Fundación Turismo València en este nuevo periodo. La Fundación debe establecer modelos de desarrollo basado en productos turísticos e implementarlos en base a programas que promuevan una participación activa de los actores involucrados, que incrementen la visibilidad de la oferta vinculada al producto y la hagan más atractiva y accesible a los turistas a quienes va destinada.

Objetivos

La apuesta de esta estrategia es crear valor para los visitantes, avanzando en la consecución de los siguientes objetivos:

- 1. Incrementar el interés de la ciudad para el nuevo turista,** haciendo más visible y atractivo el conjunto de servicios y experiencias que la ciudad le ofrece.
- 2. Ampliar las opciones de consumo de los visitantes,** aumentando el gasto medio y la rentabilidad de la actividad turística en la ciudad.
- 3. Estructurar el conjunto de la oferta y servicios turísticos de la ciudad en torno a programas de producto,** promoviendo una gestión del marketing del destino más eficiente, segmentada y con mayor protagonismo empresarial.
- 4. Intensificar y optimizar el uso de las TIC's en la interacción con el turista.** Poniendo a su disposición, a través de las herramientas online, la mejor información y el consejo experto desde la preparación del viaje hasta después de su experiencia en el destino.
- 5. Mejora continua de la atención en las tourist info,** reorganizando las oficinas de información, reorientándolas para dar un servicio más centrado en la experiencia del usuario.

Planes

Esta estrategia se desarrolla en dos planes:

- Plan 1. Desarrollo de programas de producto**
- Plan 2. Innovación y mejora en la atención al turista**



Plan 1. Desarrollo de programas de producto

Trabajar en torno a programas de producto significa pasar de la concepción uniforme, masiva, monoproducción del destino, a un nuevo enfoque científico, orientado al turista, reforzando ventajas competitivas respecto de otros destinos tradicionales indiferenciados.

Desde la Fundación Turismo València se han creado marcas como VLC Sports, VLC Shopping, València Excellence o VLC Health, entre otras. Pero es necesario desarrollar programas de producto que las respalden y que articulen adecuadamente el conjunto de recursos, servicios y empresas que conforman cada una de ellas. También hay que diseñar e implementar estrategias y modelos de gestión que las hagan crecer y consolidarse, atrayendo a nuevos segmentos de demanda con mayor capacidad de gasto y de desestacionalización.

OBJETIVOS

Los objetivos más relevantes que se persiguen con este plan son:

1. Incrementar el interés de la ciudad para el nuevo turista (viajero diverso, de estancias cortas, digital, experto, en búsqueda de experiencias), haciendo más visible y atractiva el conjunto de propuestas que la ciudad le ofrece.
2. Ampliar las opciones de consumo de los visitantes, aumentando el gasto medio y la rentabilidad de la actividad turística en las empresas.
3. Incrementar la colaboración y la participación de los distintos actores en la gestión del destino, a través de su implicación en los programas que más interesan a su actividad, proporcionándoles mayores retornos y generando un mayor nivel de corresponsabilidad y sentido de pertenencia a la Fundación.
4. Implementar modelos de negocio que permitan

incrementar los fondos destinados a la promoción y comercialización de la oferta turística de València.

5. Reforzar y hacer más eficientes las acciones de promoción y comercialización que desarrolla el destino, acercando la oferta turística de la ciudad a segmentos de mercado concretos (MICE, cultura, deportes, gastronomía, film office...).



DESARROLLO DEL PLAN

Para la consecución de estos objetivos, este Plan se articula en torno al siguiente proceso:

1. Identificación de productos y prioridades

La nueva estrategia de valor para el visitante se basa, como hemos mencionado, en la definición de productos turísticos, según motivaciones distintas de los visitantes. En los próximos cuatro años se consolidará un modelo de gestión de la Fundación en base a productos, habiéndose identificado junto con los asociados consultados un portafolio de productos que pueden ser desarrollados en base a 11 programas.

La elección de los diferentes conceptos de producto para configurar nuestra cartera responde a dos razones fundamentales:

- Cada producto es conceptualizado como consecuencia de la existencia de unas motivaciones, necesidades y comportamientos que se detectan en grupos relevantes de viajeros.

Dichos segmentos son identificables, crecientes en número y alcanzables desde nuestro destino.

- La ciudad dispone de capacidades para ponerlos en marcha, cuenta con oferta y recursos suficientes, aunque en muchos de ellos se requiere su estructuración.

En la sesión llevada a cabo con los asociados para el diagnóstico y líneas principales de actuación de este Plan Estratégico, se establecieron tres niveles de prioridad en torno a los productos planteados tal y como se enumeran en el siguiente gráfico:





2. Estructuración e implementación de los programas de producto

Determinados los productos a desarrollar y los niveles de prioridad, el proceso hasta la puesta en marcha de los mismos seguirá el patrón que se explica a continuación, en dos fases consecutivas:

Fase 1: Grupo de trabajo público-privado para la definición del modelo de organización y de negocio y elección del comité ejecutivo.

1. Identificación de stakeholders de cada producto, comprendiendo instituciones, asociaciones, empresas y otros agentes turísticos vinculados a cada producto.

2. Creación de un grupo de trabajo, que se encargará de establecer un método de participación para la definición y desarrollo del producto. Entre otros cometidos, se encargará de realizar un diagnóstico inicial del producto en la ciudad, elaborar un borrador de reglamento de funcionamiento del producto, definir la composición del comité ejecutivo del programa, diseñar un modelo de negocio, proponer un plan

de trabajo y gestionar el proceso de consultas y aprobación final del modelo de organización y funcionamiento entre los interesados en formar parte del producto turístico, así como la elección del comité ejecutivo del programa.

Fase 2: Desarrollo, promoción y comercialización del producto.

1. Elaboración de un plan estratégico y operativo del producto. Con una visión a partir de las capacidades disponibles y con orientación al cliente actual y a tendencias, la elaboración de estos documentos de referencia para el sector facilitará la colaboración, la visión compartida y la eficiencia en el uso de los recursos limitados.

2. Captación de asociados del producto. La claridad en el modelo de organización y funcionamiento del producto es condición necesaria para una efectiva captación de participantes públicos y privados, interesados activamente en formar parte del programa. Para ello, el reglamento de funcionamiento, el régimen de obligaciones y derechos de los partícipes, el esquema de ingresos y

las líneas estratégicas del producto contribuirán al desarrollo de cada producto.

3. Creación de soportes de comunicación. Los activos de la ciudad, representados en cada producto, deben ser tangibilizados a través de la adecuada creación y actualización de soportes que permitirán posteriormente realizar todas las acciones de comunicación que sean necesarias.

4. Crear una cartera de servicios dirigidos a profesionales, allá donde las OPCs locales no puedan llegar: organización de eventos, de reuniones, incentivos, gestión de localizaciones para rodajes, etc. que generen ingresos para reinvertir en el producto.

5. Intensificar la promoción del producto. Aplicación de los planes anuales operativos de actuaciones determinados por el Comité Ejecutivo. Acciones dirigidas a canales profesionales en los mercados y difusión al público final, generando apariciones en prensa, presentaciones y otras acciones, o dar mayor visibilidad

al producto con herramientas online (web, blogs, redes sociales, etc.), tanto ante el público especializado como el generalista.

6. Promover el consumo de servicios ligados al producto. Promover la creación, cuando proceda, de nuevos servicios turísticos que complementen la oferta actual. Tanto para los servicios existentes como para los que se crearán, los canales comerciales de la Fundación Turismo València (online, app y tourist-info) estarán a su disposición. En 2015 se alcanzaron cerca de cuatro millones de euros de ventas y en 2016 los ingresos crecen.

Un aspecto importante es contar con la población de un destino turístico como potencial consumidora de servicios turísticos. No sólo puede ser prescriptora y dar un recibimiento “amable” al visitante, sino que también puede ser consumidora del propio producto. Un claro ejemplo es València Cuina Oberta.

PROGRAMAS DE PRODUCTO

El Plan de desarrollo de producto se desarrolla en 11 programas de producto:

Programa 1.1. València Convention Bureau

Programa 1.2. Cultural València

Programa 1.3. Gastronomía

Programa 1.4. València Sports

Programa 1.5. València Excellence

Programa 1.6. València Cruises

Programa 1.7. València Shopping

Programa 1.8. València Film Office

Programa 1.9. Turismo de naturaleza

Programa 1.10. Turismo idiomático y de aprendizaje

Programa 1.11. Turismo médico / wellness

PROGRAMA 1.1 VALÈNCIA CONVENTION BUREAU

Podría definirse como el producto más maduro de todos y en el que la Fundación trabaja desde 1991.

Destaca por ser un tipo de turismo vinculado a profesionales que viajan a raíz de su actividad laboral, con un poder adquisitivo relativamente alto. La conjunción de ocio y negocio en los núcleos urbanos cada vez es más evidente, y las ciudades muy activas en MICE poseen una oferta cultural abundante que es consecuencia (y causa también) de aquello.

La demanda de espacios para reuniones y similares también está interesada por la conectividad al destino y por la existencia de recursos culturales y de entretenimiento, como atractivos complementarios. La promoción se realiza a través de canales de comercialización especializados, distintos de los de turismo de ocio.

El València Convention Bureau permitirá:

- Facilitar el acceso a información y servicios públicos y privados de la ciudad a los organizadores de MICE. Ayuda para la agilización de los trámites administrativos en destino ligados a este producto.
- Reforzar la marca en el mercado internacional MICE.



- Fortalecer la colaboración entre sedes y actores.
- Disponer de un programa de trabajo participativo dentro de un modelo de negocio viable.
- Ofrecer a los operadores e intermediarios en este segmento los servicios y la asistencia necesaria para el éxito de sus eventos.
- Llevar a cabo alianzas estratégicas con otros destinos.

PROGRAMA 1.2 CULTURAL VALÈNCIA

El turismo cultural es clave para incrementar el atractivo de cualquier ciudad. Cada año son más los turistas que incorporan las actividades culturales a su agenda vacacional, y crece la demanda de turismo urbano en conexión con los atractivos patrimoniales y la oferta cultural del destino en sentido amplio.

Es cada vez mayor el interés de los turistas por visitar exposiciones de grandes artistas, asistir a festivales de prestigio o descubrir el patrimonio histórico artístico de las ciudades. Pero también lo es la atracción por la cultura popular, las tradiciones, el diseño, la arquitectura contemporánea o la gastronomía.

El reconocimiento de las Fallas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO pone en valor la riqueza de las tradiciones valencianas entre las que figuran un amplio repertorio de festividades.

También el Santo Grial y la Ruta de la Seda ponen en valor la historia de València.

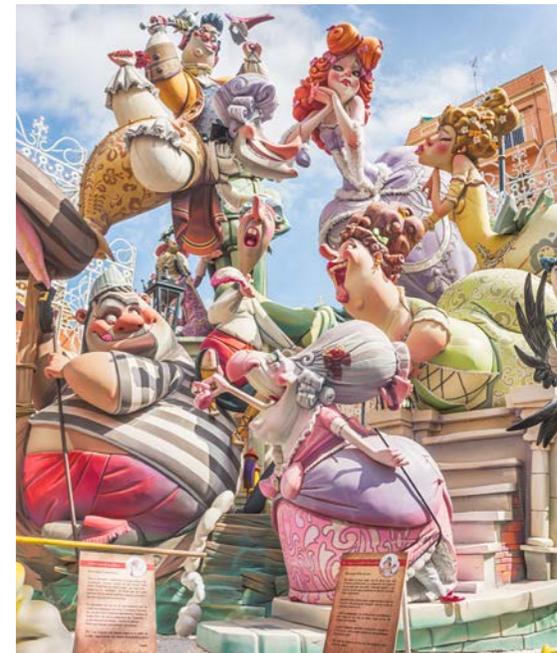
Articular el conjunto de la oferta cultural, para hacerla más atractiva y accesible al turista, es una gran oportunidad para posicionar València en este importante segmento de demanda cada vez más amplio.

En este sentido, el programa de turismo cultural se ocupará de:

- Construir un relato de ciudad en torno a la cultura, que posibilite la comprensión de los activos, los ponga en valor y cree una imagen de marca.
- Difundir el relato y València Cultural en los principales mercados emisores.
- Colaborar con los técnicos de las diferentes dimensiones de la cultura (eventos, arte, monumentos, historia, etnología), para incorporar la dimensión turística a su actividad, respondiendo a segmentos de demanda especializados.
- Incrementar el consumo cultural por parte del turista medio.
- Impulsar la modernización de la

gestión turística del patrimonio cultural.

- Coordinar una agenda cultural atractiva a lo largo del año que permita obtener la máxima proyección nacional e internacional y su aprovechamiento turístico.
- Fomentar el conocimiento del rico patrimonio cultural.





PROGRAMA 1.3 GASTRONOMÍA

El producto gastronómico es transversal a casi todos los segmentos de demanda. La Fundación lo utiliza desde 2009 como argumento de venta en numerosas acciones promocionales y además incentiva el consumo entre turistas y clientes locales mediante iniciativas como València Cuina Oberta.

Pero es necesario dar un paso más para promover los valores y atractivos gastronómicos de la ciudad. Valores vinculados, a la dieta mediterránea (declarada por la UNESCO Patrimonio Inmaterial de la Humanidad en 2013), a la huerta y los productos km 0 que ofrece nuestra gastronomía, de mar y montaña, así como a la cocina tradicional y de vanguardia -que ha ido creciendo y mejorando en los últimos años- a nuestro plato más internacional, la paella, y a los arroces. La gastronomía valenciana ahora se ve igualmente reforzada con la nominación por parte de Naciones Unidas de València como Capital Mundial de la Alimentación en 2017.

El desarrollo de turismo gastronómico contemplará:

- Mantener en mercados clave un alto nivel de difusión de la riqueza gastronómica de València como una propuesta de valor diferencial de la ciudad.
- Posicionar València como destino gastronómico y referencia de la dieta mediterránea a nivel nacional e internacional.
- Poner en valor la huerta y la riqueza agroalimentaria de la región y su protagonismo en la gastronomía tradicional y de vanguardia de la ciudad.
- Articular una atractiva y extensa agenda anual de eventos gastronómicos con la participación del conjunto de los agentes del sector.
- Promover una gastronomía de calidad y vinculada a los productos autóctonos que incremente el consumo y el gasto de los visitantes.
- Impulsar productos turísticos vinculados a la gastronomía, accesibles al visitante.

PROGRAMA 1.4 VALÈNCIA SPORTS

El turismo deportivo es aquel cuya motivación principal reside en la práctica de actividades deportivas. Por un lado, observamos un conjunto de practicantes que tienen el deporte como profesión. Estos deportistas necesitan de instalaciones especializadas que les permitan un alto rendimiento deportivo. En el otro extremo están los deportistas aficionados, que realizan la actividad como una forma de esparcimiento, conformándose con espacios con las condiciones mínimas necesarias: deporte para todos, campeonatos playeros, circuitos de running, instalaciones y espacios para deportes náuticos, golfistas, etc. Por último, se advierte un segmento que busca en el deporte una mejora de la salud, la estética y la calidad de vida, a través de actividades complementarias a la actividad física, como pueden ser saunas, masajes, etc.

València cuenta con clima, recursos e instalaciones de primer orden para la

práctica de diversos deportes (running, deportes náuticos, triatlón, golf,...). A medio camino entre el evento o espectáculo y el deporte, comienza a posicionarse como un destino ideal para asistir como espectadores a campeonatos y competiciones deportivas de alto nivel.

La ciudad es un destino que dispone de capacidad suficiente para aprovechar el creciente auge de la demanda turística vinculada a motivaciones deportivas, pero es necesario sumar esfuerzos de todos los actores implicados para aprovechar al máximo este potencial de crecimiento.



El programa de impulso al turismo deportivo se ocupará de:

- Posicionar a València como destino para la celebración de eventos y la práctica deportiva.
- Atraer a federaciones, equipos, y otros deportistas nacionales e internacionales para la práctica del deporte y/o entrenamientos.
- Ampliar el calendario de eventos deportivos, así como consolidar y promocionar los ya existentes (Maratón, Triatlón, Moto GP...).
- Crear y comercializar experiencias turísticas deportivas en colaboración con organizadores y sector.

PROGRAMA 1.5 VALÈNCIA EXCELLENCE

El turismo excellence o premium es el producto orientado al segmento de viajes caracterizado por la búsqueda de experiencias exclusivas. Los estadios avanzados del concepto de lujo, más presentes en las economías desarrolladas, implican la búsqueda de la satisfacción personal a través de los consumos, intangibilizando incluso el concepto mismo de lujo desde lo material a la experiencia. En este producto el valor puede no ir necesariamente asociado el precio, sino a la experiencia. No obstante, los operadores turísticos en el destino de establecimientos y servicios con altos estándares técnicos y de servicio también participarán en este producto por ser una referencia de numerosos turistas de lujo con gran capacidad de gasto.

Para promover el turismo premium será necesario:

- Promover el desarrollo de productos experienciales de alto valor con capacidad de atraer a esta demanda de alto poder adquisitivo.

- Articular una promoción y comercialización más especializada en este segmento.

- Aunar esfuerzos públicos y privados de las diferentes iniciativas actuales en el destino para alcanzar nuevos mercados.



PROGRAMA 1.6 VALÈNCIA CRUISES

El turismo de cruceros ha sido un objetivo claro para la ciudad a lo largo de la última década, si bien la industria tiene un comportamiento elástico y en los últimos años, a causa de la crisis, ha trasladado parte de sus buques a los mercados americanos y asiáticos, donde se estaba dando una creciente demanda en relación a la del Mediterráneo.

Para cualquier ciudad con puerto, los cruceristas son un segmento atractivo por su capacidad de consumo. València cuenta con un puerto en pleno desarrollo llamado a convertirse en un excelente punto de atracción, considerando además la previsión de construcción de un nuevo terminal de cruceros.

El programa de impulso al turismo de cruceros se ocupará de:

- Atraer más cruceros en rutas donde València pueda ser puerto de embarque o de llegada.
- Atraer cruceros de lujo y nicho.



- Apoyar la comercialización de propuestas atractivas para los cruceristas, que aumenten el gasto en destino.

- Promover una acción conjunta de captación de navieras entre los diferentes actores que permita:

- mejorar los servicios en el puerto,

- ofrecer condiciones óptimas en materia de tasas,
- mejorar las conexiones con los centros de atracción de la ciudad,
- y generar propuestas unificadas.

PROGRAMA 1.7 VALÈNCIA SHOPPING

El shopping es otro producto turístico que se va consolidando en la ciudad. Un 12% del gasto medio del turista se realiza en tiendas, aunque aún quedan acciones fundamentales a desarrollar para incentivar al visitante a consumir en espacios de compras antes de su partida e, incluso, que la realización de determinadas compras forme parte de sus motivaciones principales para elegir el destino València.

El desarrollo de una acción dirigida al shopping contemplará:

- Mejorar la visibilidad y el conocimiento que tienen los turistas de las zonas comerciales.
- Reforzar la singularidad del comercio local y de la venta de productos autóctonos (indumentaria fallera, cerámica, comercios con tradición, etc.).
- Posicionar València como un centro comercial abierto, con oferta para todas las edades y en el que intercalar compras y visitas turísticas.

- Integrar al sector en el producto turístico.
- Posicionar el shopping como actividad clave para el incremento del gasto turístico medio/turista en la ciudad.



PROGRAMA 1.8 VALÈNCIA FILM OFFICE

València Film Office es una unidad para la captación de inversiones con un doble retorno: los rodajes en el destino, cinematográficos o publicitarios, aportan inversiones directas; la posterior difusión al público, turista potencial, de las imágenes de la ciudad incluidas en los documentos filmados generan notoriedad al territorio. Por sus características, funciona de manera similar a la gama de productos turísticos dirigidos a profesionales. La actividad promocional que desarrolla consiste en atraer rodajes a València y facilitar las operaciones de los mismos. Además del retorno de la propia actividad en la ciudad (alojamiento de equipos, contratación de servicios, etc.), determinados rodajes se convierten en potentes prescriptores del destino. Un singular producto con un elevado potencial y que contribuye a la estrategia de notoriedad de la ciudad.

València Film Office permitirá:

- Coordinar y agilizar los trámites administrativos ligados a los rodajes.
- Incrementar la notoriedad de València Film Office en el sector internacional.
- Promocionar València como plató de cine en el sector cinematográfico y publicitario.
- Atraer grandes rodajes.

PROGRAMA 1.9 TURISMO DE NATURALEZA

Bajo el paraguas del producto València Natural se ofrece una ciudad con una amplia oferta para el turista sensibilizado con la ecología y la protección del medioambiente. Se trataría de

aprovechar mejor turísticamente los atractivos del Parque Natural de la Albufera y del Parque Natural del Turia, la oferta de naturaleza como el Bioparc y el Oceanogràfic, la singularidad de l'Horta, y los espacios verdes de la ciudad, especialmente el Jardín del Turia. Igualmente se debe seguir

explotando el potencial de las playas de la ciudad. Todo ello en el marco de un modelo de sostenibilidad de nuestra oferta que incorpore propuestas de actividades saludables y gastronomía con productos km 0 y ecológicos.

El desarrollo de turismo de naturaleza contemplará:

- Dar a conocer los activos naturales de la ciudad y sus alrededores como elementos diferenciadores del destino.
- Contribuir a articular la huerta valenciana como espacio turístico.
- Poner en valor del patrimonio desde la sostenibilidad y autenticidad.
- Participar en programas de ámbito superior desde el nivel local hasta el europeo.



PROGRAMA 1.10 TURISMO IDIOMÁTICO Y DE APRENDIZAJE

El turismo idiomático comprende los viajes cuya motivación principal es la de aprender el idioma del destino. València ocupa el cuarto lugar nacional en escuelas FEDELE, por detrás de Salamanca (14), Málaga (13), Madrid (10) y empatando con Barcelona (8).

Por otro lado, la Universitat de València y la Universitat Politècnica de València se sitúan en tercer y sexto lugar de entre las 500 universidades de Europa que reciben más estudiantes Erasmus. Este dato confirma que, tanto la oferta docente como el destino, tienen mucha aceptación por la comunidad universitaria, y por tanto existe un potencial turístico por desarrollar.

El impulso al turismo idiomático incluirá:

- Promocionar València como destino de turismo idiomático para profesionales, escolares y universitarios.

■ Ofrecer a las escuelas de español el apoyo necesario para trabajar la comercialización de sus servicios en el mercado internacional.

■ Apoyar a las universidades y centros de formación de alto nivel en la difusión de su oferta formativa a nivel nacional e internacional.

■ Difundir la oferta cultural y de ocio entre el alumnado nacional e internacional de la ciudad, así como entre las visitas que puedan recibir durante su estancia.



PROGRAMA 1.11 TURISMO MÉDICO / WELLNESS

El turismo de salud y bienestar comprende los viajes cuya motivación principal es el cuidado del cuerpo con fines curativos, estéticos o de bienestar general. Puede estar o no combinado con otras actividades. Incluye servicios hospitalarios especializados, atención ambulatoria, servicios de bienestar y cirugía estética, entre otros.

El desarrollo del turismo médico permitirá:

- Posicionar València como destino para determinados tratamientos médicos o de bienestar.
- Articular la oferta de turismo médico o de bienestar para hacerla atractiva y accesible a quienes buscan este tipo de servicios y a sus acompañantes.
- Posicionar el turismo médico como elemento desestacionalizador de la demanda y como recurso para captar turismo de alto poder adquisitivo y larga estancia.



Plan 2. Innovación y mejora en la atención al turista

El ciclo de vida del viaje turístico ha cambiado gracias a la tecnología y a la mayor experiencia viajera del consumidor. El momento en el que se decide el viaje no responde a una decisión planificada y racional, sino que ese acto de consumo en si mismo puede ser inspirado por diferentes medios de comunicación, incluyendo entre ellos internet. Todo ello, influye en la decisión de cuándo viajar, dónde viajar y de qué manera.

La acción de la Fundación Turismo València para relacionarse con el potencial turista ha de estar presente desde las fases iniciales de toma de conciencia del viaje hasta la etapa de recuerdo, evaluación final y participación de la experiencia con amigos y relacionados.

En otras palabras, el paradigma de la comunicación previa al viaje mediante soportes en papel y digitales y la relación durante el viaje y la estancia a través de oficinas de información en destino y agencias de viajes pierde su vigencia,

evolucionado hacia un nuevo modelo en el que en la inspiración, la venta, el momento de la experiencia y la fase final de compartir socialmente el viaje se realiza por múltiples agentes, soportes y con la intervención activa del propio viajero, permanentemente conectado a través de móviles y tabletas.

La estrategia de atención al turista aprovechará las nuevas herramientas tecnológicas y el know how acumulado. El canal digital se convierte en la suma de la web oficial turística del destino, la web mobile, diferentes apps turísticas (canal propio, de posicionamiento, de ventas, etc.), la gestión de redes sociales, las técnicas de SEO y SEM, etc.

Las oficinas de la Fundación Turismo València en destino permiten que el turista pueda comprar en el momento los servicios que desee, generando negocio como un canal de venta más para los asociados. Además, en una oficina se presta el servicio de devolución de IVA a ciudadanos extracomunitarios (City Center Cash Refund), un valor añadido que incentiva el aumento del gasto en destino.

En este sentido, las oficinas que gestiona la Fundación Turismo València deben ser, además de puntos de información y comercialización, puntos de inspiración, un entorno atractivo y persuasivo, donde el turista recibe asesoramiento personal y toma contacto con el territorio desde el uso de las nuevas tecnologías.

OBJETIVOS

Los objetivos de este plan son:

1. Ofrecer un servicio excelente, renovando certificaciones reputadas de calidad.
2. Incremento del número de visitantes a las Tourist-Info, mediante la personalización y buscando una experiencia divertida.
3. Planificación integral de la estancia del turista en la ciudad: alojamiento, manutención, movilidad y actividades.
4. Incentivar la reserva de servicios turísticos
5. Monitoreo en tiempo real de los consumos con la Tourist Card.
6. Desarrollo de proyectos tecnológicos que aporten una nueva visión OMNISCANAL del proceso de promoción, captación y atención al visitante.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en dos programas

Programa 2.1. El front desk: oficinas inteligentes, web mobile y App.

Programa 2.2. La València Tourist Card



PROGRAMA 2.1 EL FRONT DESK: OFICINAS INTELIGENTES, WEB MOBILE Y APP

Es necesaria la renovación a fondo del sitio web oficial turístico de la ciudad, tanto en su versión clásica como mobile, para adaptarla a las nuevas tecnologías, tendencias y necesidades del turista. Es fundamental un nuevo sitio web que informe, que facilite la comunicación destino-mercados, que ayude a vender experiencias, pero sobre todo que inspire y entusiasme. La modernización tecnológica incluirá infraestructura y programación de última generación para mejorar el posicionamiento online. Los nuevos contenidos multimedia darán soporte a la estructura de productos, gestión de usuarios y calendarios, geolocalización y personalización de la información. Se trata de una inversión ineludible en un entorno en el que la información online es clave para la práctica totalidad de los turistas futuros.

Finalmente, es necesaria una App que ponga la València turística en el bolsillo

de los viajeros. Permitirá la atención al turista en tiempo real, acercándole información durante su visita, con propuestas personalizadas y datos prácticos relacionados con el momento de consumo. Todo ello requiere una actualización de la tecnología, de la usabilidad y de las funciones de la App, añadiendo opciones de personalización de la información y de comercialización, de manera que la App sea una nueva vía para la venta de servicios de los asociados.

Adicionalmente, se unificará, en una única, la App de la Fundación Turismo València y la de la València Tourist Card para que el turista disponga de todos los servicios desde un solo acceso.

En este sentido, la colaboración con el Ayuntamiento de València a través del SERTIC permitirá que los proyectos de aprovechamiento de la información, ya sea por los sensores propios (NFC, App turística, máquinas inteligentes,...) como por los aportados por terceros, haga posible la adaptación de la oferta en tiempo real a lo que sucede en la ciudad y a las preferencias del usuario.

Este programa abordará:

- La profunda revisión de las oficinas de la red tourist info en cuanto a infraestructura, servicios y experiencia del visitante.
- El desarrollo una nueva web turística de la ciudad para una nueva relación con el visitante.
- La actualización y unificación de las App turísticas de la ciudad, incorporando nuevas funciones que permitan mejorar experiencia de usuario, mayor personalización de la información, convertir la App en una efectiva herramienta de venta de servicios y generar inteligencia derivada del uso por los viajeros.



PROGRAMA 2.2 LA VALÈNCIA TOURIST CARD

La València Tourist Card (VLC Card), producto estrella de la Fundación Turismo València, continua en una tendencia de crecimiento de ventas. El éxito de la tarjeta, de la que en 2016 se comercializaron más de 73.900 unidades, la ha posicionado como un servicio muy atractivo para los visitantes de reuniones y de otras motivaciones, generando ingresos para la Fundación Turismo València y para sus asociados presentes en dicha tarjeta.

La acción sobre la València Tourist Card se centrará en:

- Modernizar la marca VLC Card. Esta tarjeta debe provocarse y comercializarse como el producto indispensable en la visita a la ciudad en base a la definición de un branding y storytelling renovados que hagan que este servicio sea visto como una experiencia.
- Revisar la cartera de servicios y política de precios. Se abordará una

actualización de los servicios incluidos en la tarjeta, así como de la política de precios, para mejorar su atractivo y rentabilidad.

- Acometer la modernización tecnológica. Se analizará una mejora tecnológica consistente en la instalación de una red de lectores NFC en los puntos de uso de la misma, conectados con la plataforma Smart City València. Esta tecnología podría ser compatible con una pulsera NFC. Por último, se implantará la virtualización de la VLC Card a través de un “clon” en la nube.

ESTRATEGIA II

ACTUALIZAR LA MARCA VALÈNCIA, PROMOCIÓN MÁS SEGMENTADA Y TECNOLÓGICA

En la primera parte de este documento se pone de manifiesto la favorable coyuntura que presenta el mercado turístico y el potencial de crecimiento de València en el actual escenario. València tiene capacidad para seguir creciendo en número de turistas con mayor capacidad de gasto. Además, hay oportunidades para ampliar el rango de mercados geográficos emisores y tenemos fortalezas que nos permiten atender segmentos diferentes según motivaciones y otros criterios de división.

La estrategia de crecimiento de València en base a productos turísticos diferentes requiere mejorar nuestra capacidad de análisis, segmentación y comunicación adaptada a los diferentes consumidores.

La redefinición y construcción de la marca deviene en tareas fundamentales. El valor de la marca ha de incorporar los atributos a que hace referencia la

visión, destacando aquellos aspectos que más nos diferencian de nuestros competidores. Si junto a los agentes turísticos de la ciudad logramos actualizar la marca y generar consenso y adhesión alrededor de la misma, entonces estaremos en el camino adecuado para ampliar el impacto de la misma, se generarán sinergias y se incrementará la eficiencia en la acción promocional.

Es necesaria una nueva estrategia de promoción capaz de adaptar la interacción de la marca con el viajero según el canal, perfil del viajero y contexto. Las tecnologías online y los algoritmos avanzados de seguimiento de potenciales visitantes, facilitarán una atención de nicho, más personalizada según las motivaciones e intereses de los consumidores.

De manera prioritaria, los diferentes canales online de comunicación con los

visitantes recibirán la mayor atención, por la importancia creciente de la tecnología digital en el ciclo completo del viaje turístico. Sin embargo, aunque se priorice la búsqueda del consumidor final, se mantendrá la intensidad de trabajo en los canales del trade y los prescriptores.

Finalmente, será necesario asegurar que los esfuerzos promocionales tienen sus frutos, garantizando la necesaria conectividad de la ciudad con sus mercados.

Objetivos

Como resultado de las consultas realizadas en el proceso de la elaboración del Plan, en el marco de esta estrategia de branding y refuerzo de la promoción se han establecido los siguientes objetivos:

- 1. Aumentar la demanda a lo largo de todo el año,** contribuyendo a desestacionalizar el destino.
- 2. Captar nuevos segmentos de demanda con mayor capacidad de gasto.**
- 3. Ampliar la cuota de mercado del turismo internacional.**
- 4. Enfocar la comunicación de manera diferenciada** según los productos turísticos del portafolio.
- 5. Ampliar la conectividad aérea actual** y apoyar nuevas conexiones en mercados de alta capacidad de gasto.
- 6. Optimizar el uso de las TICs** e innovar en la gestión del marketing del destino.

Planes

Los planes que articulan esta estrategia son:

- Plan 3. Actualización de marca y modernización de soportes y herramientas de comunicación**
- Plan 4. Refuerzo de la promoción y comercialización de València. Segmentación y TIC's**
- Plan 5. Mejora de la conectividad**



Análisis y objetivos por mercados geográficos emisores

La Fundación Turismo València cuenta con un largo camino recorrido realizando acciones promocionales en distintos países. El resultado de esa experiencia es un conocimiento profundo de los mercados y una red de contactos tupida en los canales profesionales

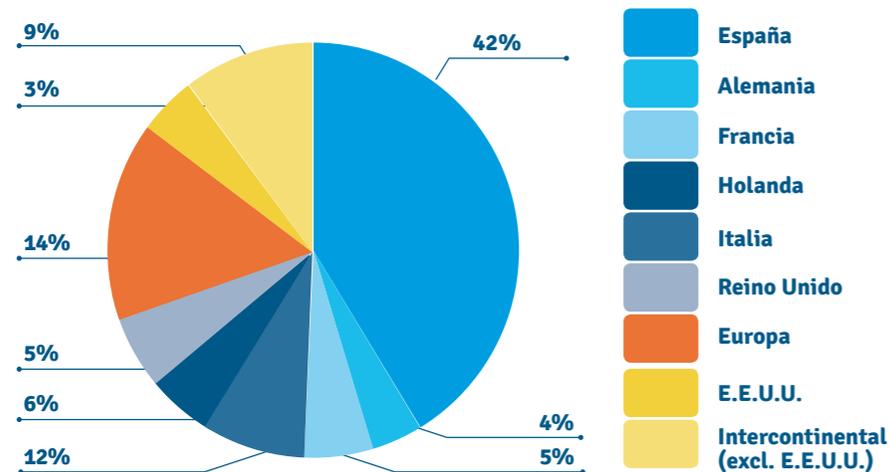
que operan en las diversas naciones de origen de nuestros viajeros.

Cada mercado presenta diferentes oportunidades, dificultades y circunstancias, de manera que es necesario adaptar las actuaciones al mismo mediante el Plan de Actuaciones de cada ejercicio. Este Plan Estratégico define el enfoque

que deben seguir las actuaciones promocionales que se desarrollarán directamente en los mercados.

Merece una especial atención las negociaciones que constantemente se efectúan con las aerolíneas. Actualmente están dando sus frutos con la apertura de nuevas rutas. Pero tan importante como conseguir disponer de esas rutas es lograr consolidarlas, para ello es necesario ir adaptando las actuaciones en materia de marketing a la evolución de la red de conexiones áreas, dando apoyo a las que aún no cuentan con una demanda estable.

Pernoctaciones en 2015



Fuente: INE (EOH + EOAT)

Mercados Objetivo

España, junto a cinco grandes mercados europeos (Italia, Holanda, Reino Unido, Alemania y Francia), aportan el 74% de las pernoctaciones; algunos de estos mercados siguen exhibiendo un fuerte crecimiento.

A la hora de establecer el interés de cada mercado se han tenido en cuenta los siguientes parámetros:

- El interés de los empresarios asociados por mercados específicos.
- El potencial de crecimiento e interés para el destino en base al gasto medio, volumen hacia España y capacidad aérea.
- El volumen que representa cada mercado para València en el momento actual, en base al número de pasajeros internacionales y de pernoctaciones en la ciudad.

La estrategia de mercados para València distingue cuatro grupos de mercados:

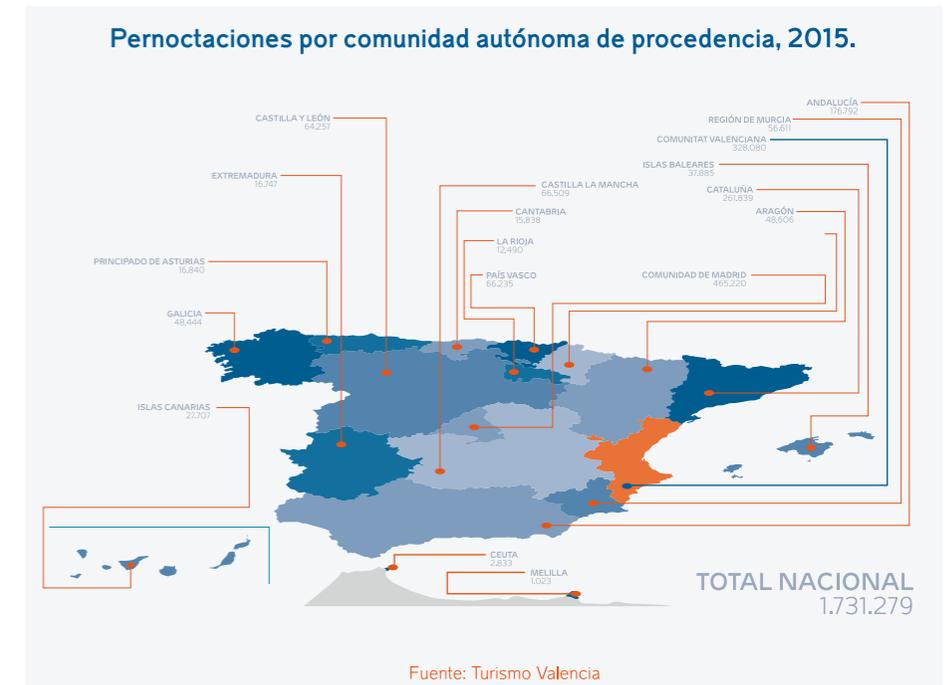
1. España

En el caso de España, que representa el 40% de las pernoctaciones de la ciudad, se trata de un mercado en el cual València disfruta de una notoriedad que, como es lógico, es muy superior a la de cualquier otro origen.

Dos tercios del público español que viene cada año a la ciudad ya han estado anteriormente, repiten visita tras experiencias previas positivas.

La conectividad terrestre desde prácticamente toda España hace posible que la demanda española sea

poco dependiente de la evolución de las rutas aéreas y que podamos acceder fácilmente a segmentos como el público familiar o joven, que encuentran una ventaja en el coste de transporte a València por carretera o tren.



Fuente: Turismo València

2. Grandes mercados tradicionales europeos

En Europa, 7 mercados (Italia, Holanda, Reino Unido, Francia, Alemania, Suiza y Bélgica) aportan el 63% de nuestra demanda extranjera. Si bien cada uno es diferente, el crecimiento o decrecimiento de cualquiera de ellos afecta al resultado turístico de la ciudad.

A pesar de tratarse de mercados consolidados, todos están experimentando crecimientos a excepción de Francia.

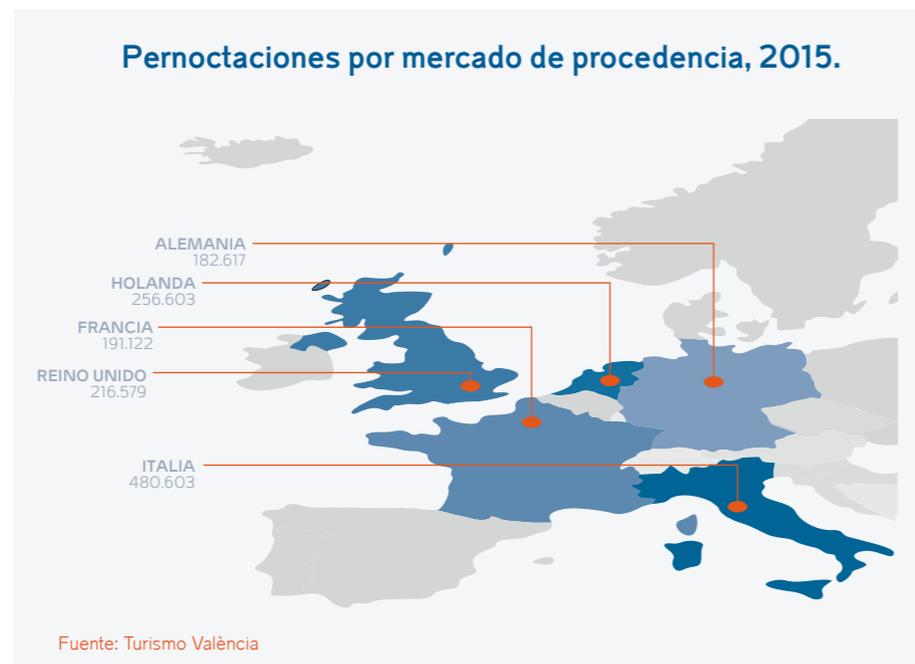
Por eso hay que dedicar un esfuerzo especial a sus conexiones aéreas, y aprovechar el conocimiento que se tiene de estos mercados y sus agentes, para apostar por atraer segmentos de demanda de especial interés alineados con los programas de producto.

El objetivo se centra en ampliar rutas y frecuencias, captar segmentos de demanda con mayor capacidad de gasto, en especial vinculados a los programas de MICE, cultura y ocio, gastronomía y deportes.

3. Otros mercados de Europa Central, Países Nórdicos y Europa del Este.

Otros mercados europeos evolucionan muy favorablemente gracias al incremento de rutas aéreas desde el aeropuerto de València. Así, están conformando un interesante

caladero que aporta ya un 16% de las pernотaciones extranjeras. Sin embargo, en buena parte de estos países València aún es poco conocida, lo que lastra las opciones de generar turismo. Por eso, mejorar la notoriedad es un trabajo de largo recorrido que ha



de ir en paralelo al impulso y apoyo a la apertura de nuevas rutas.

El objetivo es ampliar la actividad promocional a estos nuevos mercados en comarketing con las compañías aéreas para promover la inauguración de nuevas conexiones (con objetivo prioritario en los países nórdicos) y dando apoyo promocional en las regiones con conexiones ya instaladas pero no consolidadas. Simultáneamente se trabajará la notoriedad de la marca con acciones puntuales dirigidas a prescriptores en origen y, en determinados casos, al público final.

4. Mercados intercontinentales

Por último, el desarrollo intercontinental es un claro ejemplo de las posibilidades de diversificación que tiene nuestro destino. Se trata de mercados de menor volumen potencial, pero de turistas con mayor capacidad de gasto, turistas de descubrimiento interesados por el patrimonio cultural, la gastronomía y las compras.

El 21% de las pernотaciones extranjeras se realizan por turistas

procedentes de estos países. Son mercados que crecen en la ciudad (así lo pone de relieve la European Cities Marketing, que afirma que València es la ciudad española donde más ha crecido la llegada de pasajeros intercontinentales, en el segundo y tercer trimestre de 2016).

Dar a conocer la ciudad en países con patrones de consumo tan distintos implica poner a prueba la capacidad de adaptación y flexibilidad del destino. Mientras el mercado japonés tiene potencial para viajes de circuito, otros como algunos latinoamericanos ofrecen opciones de negocio en el segmento de lujo. Son sólo dos ejemplos de la diversidad del negocio fuera de Europa, pero para todos ellos es indispensable sostener buenas conexiones desde València con los grandes hubs europeos.



Plan 3. Actualización de marca y modernización de soportes y herramientas de comunicación

La marca es un elemento vivo y en constante evolución. A medida que cambia el mercado -las expectativas y características de la demanda-, los competidores y la propia oferta de la ciudad, deben evolucionar los atributos de la marca.

Las reuniones preparatorias con testigos privilegiados del turismo en València, las tendencias y oportunidades identificadas y el know-how acumulado en la Fundación Turismo València ha conducido a identificar la necesidad de actualizar la marca turística de València. El nuevo branding destacará las fortalezas de nuestra identidad, escuchará y analizará las percepciones de nuestros visitantes y tratará de ganar confianza y credibilidad entre ellos.

De forma complementaria a lo expuesto, la estrategia de comunicación con el viajero tendrá en cuenta, asimismo, la filosofía del inbound marketing. Se

basa en desarrollar la acción dando valor al cliente en cada interacción que éste tiene con la marca. Para ello los distintos canales y herramientas – como la propia web, las publicaciones en redes sociales, las apariciones en blogs y medios de comunicación, las newsletters, las acciones de relaciones públicas y los folletos editados- aportan contenido que le resulta útil en cada fase del consumo.

OBJETIVOS

Los objetivos de este plan son los siguientes:

1. Dotar a València de una marca turística que refleje los siguientes atributos: estilo de vida mediterráneo, patrimonio tangible e intangible, las vanguardias artísticas y arquitectónicas y la sostenibilidad del destino.
2. Desarrollar una nueva plataforma global de comunicación turística, que integrará diferentes recursos tecnológicos para optimizar la comunicación segmentada, contextualizada y personalizada.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en dos programas:

Programa 3.1. Actualización y valorización de la marca destino

Programa 3.2. Plataforma global de marketing online

PROGRAMA 3.1 ACTUALIZACIÓN Y VALORIZACIÓN DE LA MARCA DESTINO

La marca, sus atributos y la forma en la que se comunica es un elemento vivo y en adaptación continua. Por tanto, es necesario un análisis de cómo es percibida València en función de los productos, mercados y segmentos. A continuación se trabajará en la arquitectura de marca. Es necesario tener en cuenta que una marca turística del nivel de València está formada por muchas submarcas y productos. En esta fase se desarrollará un relato coherente entre la marca global y sus productos que nos lleve a acercar una y otros al posicionamiento ideal que necesitamos transmitir para ser el destino que elija cada viajero. Durante la implantación se llevará a cabo un seguimiento.

Este programa se ocupará de:

- Analizar el posicionamiento y valor de la marca en los mercados. Se realizará un análisis de la marca turística, detectando sus fortalezas y debilidades, estableciendo objetivos de mejora, de

cuota de mercado o reposicionamiento en el caso necesario de que el valor de marca se desvíe de lo deseado. Todo ello, con la participación y el consenso de los agentes turísticos de València.

- Establecer una nueva arquitectura de marca. Será prioritario en los próximos meses establecer la arquitectura de marca. La estrategia de marca tendrá en cuenta la denominación de la ciudad y su identificación con la de la provincia y la autonomía; la relación con las marcas-producto; la imagen gráfica, verbal, los slogans y claims que afiancen el posicionamiento deseado; los contenidos más estrechamente conectados con los atributos y valores de la marca; los soportes y medios de difusión.
- Monitorear las nuevas marcas durante su implantación de forma que se evalúe su notoriedad y diferenciación según los objetivos generales y por productos prefijados.



PROGRAMA 3.2 PLATAFORMA GLOBAL DE MARKETING ONLINE

Una plataforma de marketing online permite ofrecer al usuario información segmentada por su perfil de consumo y sus preferencias (personalización) y en formato adaptado al dispositivo utilizado. En el momento de decisión la plataforma aporta inspiración e información útil para incentivar la compra. En destino, le facilita e intenta mejorar la experiencia con información contextualizada (geolocalización, entorno de la conexión) y personalizada. Por último, una vez termina su estancia, promueve

que haya recomendaciones a amigos y familiares.

Este programa contempla:

- **Actualizar el portal de turismo.** Modernización tecnológica, incluyendo infraestructura y programación de última generación que incorpore de forma nativa, posicionamiento online, contenidos multimedia, gestión de usuarios y calendarios, geolocalización y personalización de la información. Esta inversión se aprecia ineludible en un entorno en el que la información online es clave para la práctica totalidad de los turistas.

- **Gestionar el plan editorial y**

publicitario segmentado. Para mejorar el posicionamiento del portal y ofrecer más información aspiracional al turista potencial, se desarrollará un plan editorial con más recursos de los que ahora se dedican a esta actividad. Incorporando contenidos mejorados, que doten a los canales online de información más útil y atractiva que haga posible un mayor ratio de conversión de visitantes en turistas y de turistas en compradores.

- **Gestionar la movilidad del visitante: nueva app mobile, comercialización mobile online, geoposicionamiento, realidad aumentada.** Para atender al turista en tiempo real, acercándole

información durante su visita, con propuestas personalizadas y datos prácticos, relacionados con el momento de disfrute del viaje, persuadiendo para incrementar el gasto en consumo, ya sea en servicios de nuestros canales de ventas o de otros por los que muestre interés el turista.

- **Actualizar e introducir nuevas herramientas de monitorización y recomendación social.** Las tecnologías de geolocalización y la gestión de redes sociales y canales de venta por community managers especializados por mercados y productos debe traducirse en más consumo y más satisfacción con la experiencia del viaje.

- **Implantar un programa de Customer Relationship Management (CRM).** La experiencia de 25 años de contactos con los mercados que atesora la Fundación Turismo València, junto a los nuevos agentes y visitantes que interactúan en la actualidad con la organización en diferentes canales (ferias, workshops, canal de venta, newsletter, OITs, etc.), han de ser mejor aprovechados bajo un enfoque comprensivo y sistematizado en la Fundación Turismo València.

No se trata de instalar únicamente un software de CRM, sino de estructurar una base de datos de contactos para iniciar un nuevo modelo de relaciones segmentadas, a partir del conocimiento

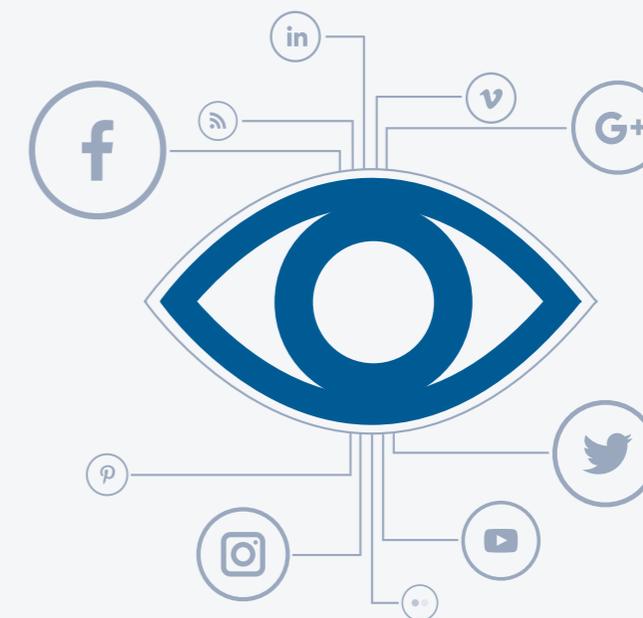
de las características de nuestros clientes, ya sean intermedios o finales. El CRM permitirá ahorrar costes, afinar en los mensajes y ganar fidelización.

Planos de actualización del portal de turismo de Valencia



Fuente: Turismo Valencia

Community management



Fuente: Turismo Valencia

Plan 4. Refuerzo de la promoción y comercialización de València

València debe intensificar su promoción en los mercados, con acciones focalizadas en los canales profesionales (el trade y en los prescriptores, principalmente) pero con un esfuerzo mayor en la búsqueda del consumidor final.

La acción promocional no se limita al marketing online, sino que también tiene lugar en los entornos tradicionales offline tanto en mercados actualmente clave como en aquellos con un interés potencial destacable. En estos mercados se llevan a cabo más acciones directas e inversas, acudiendo al mecanismo de co-marketing con operadores, instituciones, marcas renombradas y, sobretodo, con aerolíneas.

OBJETIVO

El objetivo de este plan es trazar la estrategia integral de acceso a mercados, tanto de manera directa al público objetivo como de manera indirecta a través de los canales profesionales y de referencia.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en dos programas:

Programa 4.1 Acciones en canales profesionales

Programa 4.2 Acciones para público final

PROGRAMA 4.1 ACCIONES EN CANALES PROFESIONALES

La acción sobre el canal profesional incluye acciones en origen y en destino, con el objetivo de mejorar la percepción de València como un destino atractivo para la intermediación, mejorando su visibilidad y conocimiento; así como fortaleciendo los vínculos entre profesionales.

Este programa propone:

- Mayor penetración en plataformas comerciales. Mejorar la posición de València introduciéndola en más canales comerciales (OTAs en mercados emisores, agregadores, metabuscadores, ...), ya sea mediante acciones publicitarias o bien para la venta de producto propio o de asociados.
- Poner en marcha un programa de embajadores València Ambassadors: personas o entidades de prestigio internacional en su ámbito de actividad profesional, personas reconocidas en cualquier campo con vinculación a la ciudad y que activamente la promueven. Y también turistas que están altamente

satisfechos de su paso por València y así lo expresan fervientemente en diferentes medios de comunicación. De manera desinteresada, aquellos que deseen participar en el programa y cumplan los requisitos que se acuerden, contribuirán a mejorar la imagen y la marca de València.

- Aumentar la asistencia a ferias y eventos especializados. La estrategia de desarrollo del turismo en València mediante productos turísticos lleva aparejada una estrategia de comunicación y marketing orientada al producto. Por ello, el presupuesto disponible para estas acciones se inclinará hacia una mayor participación en ferias especializadas que hacia las generalistas.
- Intensificar las relaciones con el trade, especialmente en mercados intercontinentales y nuevos mercados en los que se establezcan conexiones, así como con operadores especializados. Organización de presentaciones en mercados a profesionales, fam trips de agentes y preparación de candidaturas continuarán siendo instrumentos intensamente utilizados.





PROGRAMA 4.2 ACCIONES PARA PÚBLICO FINAL

Desde este programa se diseñará un calendario de presencia en mercados considerando acciones en colaboración con otras entidades de promoción y otras marcas.

Asimismo, es necesario implicar a prescriptores del destino, personas y organizaciones líderes de opinión en cualquier ámbito (gastronomía, moda, deporte, estilo de vida) con una vinculación con València. Todos ellos pueden ser grandes aliados del destino València. Con ello se pretende llegar con mayor confianza a diferentes públicos objetivo, reforzando además los propios objetivos y éxitos de todo lo que deseen participar en el programa.

Este programa contempla las acciones que siguen:

- Acciones directas en los mercados. De la mano de Turespaña y de la Agència Valenciana del Turisme, se potenciarán las acciones directas en los mercados (street marketing, show cookings, eventos, co-marketing, etc.), con posterioridad a un análisis

riguroso de la mejor oportunidad para rentabilidad la inversión.

- Ampliar las campañas de comunicación a nuevos mercados. Se propone la contratación de agencias de comunicación en nuevos mercados, empresas especializadas que nos permiten llegar con mayor facilidad al potencial turista, gracias a su mejor conocimiento de la cultura local y de la gestión de redes sociales. Ampliaremos la contratación a nuevas agencias en mercados europeos estratégicos y en otros mercados de interés para los empresarios locales.

- Campañas de WOM (Word of Mouth) marketing implicando a influencers. El uso de influencers en redes sociales, bloggers especializados, y personas de prestigio aumentará el impacto en el público final, ya se trate de segmentos clasificados por edad, por ejemplo los millennials, o segmentos especializados tales como los foodies.

- Acciones de co-marketing con marcas líderes. El trabajo de colocar los mejores contenidos de la marca allá donde se encuentre el cliente no es exclusivo de los canales propios.

Relacionarse y liderar campañas de co-marketing con marcas y operadores líderes nos permitirá mejorar los atributos percibidos de marca, llegando a un público final que ya está fidelizado a la marca líder.



Fuente: Turismo Valencia

Plan 5. Mejora de la conectividad

En los últimos cuatro años València ha conseguido mejorar de manera sobresaliente su conectividad aérea. La labor realizada desde el programa FLY VALÈNCIA, con un intenso marketing relacional con compañías aéreas y aeropuertos, ha posibilitado que lo que antes era un talón de Aquiles sea ya una ventaja competitiva.

No sólo se ha crecido en el número de conexiones punto a punto, principalmente con aerolíneas denominadas de bajo coste sino que se han recuperado aerolíneas bandera como Lufthansa, British Airways o KLM y se han logrado nuevas como Turkish Airlines o Aeroflot.

En los últimos dos años se ha logrado además mejorar la conectividad en temporada invernal con más 25 rutas nuevas y de medio millón de plazas, lo que contribuye a desestacionalizar la actividad turística y da soporte al crecimiento y proyección internacional de grandes eventos como el Maratón, Moto GP, la VLC Boat Show, la Feria Habitat o las propias Fallas.

En el año 2016 contamos con 800.000 plazas anuales desde los principales hubs y 1.750.000 plazas punto a punto, lo que suma más de 2.550.000 plazas en vuelos internacionales para un volumen anual de 1.000.000 de turistas. Es decir, la conectividad aérea ya no puede usarse como argumento para no captar más turistas. Para los próximos años no es previsible un gran crecimiento en conectividad (salvo algunas conexiones al Norte de Europa o la recuperación de Nueva York).

OBJETIVO

Mantener el crecimiento en conexiones, realizando un mayor esfuerzo promocional en las distintas áreas de captación de los respectivos aeropuertos; con una promoción mucho más localizada en los distintos mercados.

ACCIONES

Las acciones a emprender de este plan son:

- Mantener el marketing relacional con aerolíneas y aeropuertos asistiendo a los principales foros y congresos.
- Alinear la promoción en mercados (offline y online) con la capacidad aérea disponible.
- Mantener la actividad promocional en mercados intercontinentales que alimente las más de 800.000 plazas desde los principales hubs.
- Coordinar y liderar las acciones de marketing con aerolíneas junto a otras instituciones (Turespaña, Agència Valenciana del Turisme y Diputación, principalmente).



ESTRATEGIA III

UN DESTINO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE

Retos tan ambiciosos como los definidos hasta ahora requieren un alto nivel de innovación que estimule la competitividad del destino y de los productos. Un enfoque responsable y actual de gestión de destino turístico debe tener en cuenta, asimismo, la calidad de vida del ciudadano. El nuevo sistema de gestión que se adopte funcionará teniendo en cuenta cuatro fundamentos que han de soportar la arquitectura de decisiones.

- Innovación en el destino, en el diseño institucional de los entes de gestión, en los procesos de formación de productos, en los canales de comunicación y venta con los visitantes.
- Tecnologías de monitoreo de la actividad turística y anticipación, de interacción con los visitantes, de colaboración entre el sector, de aprendizaje y mejora del capital turístico en el destino.
- Accesibilidad para todos, turismo

para todos. Que las barreras físicas y mentales no sean un problema, con el fin de que València sea considerada una de las ciudades con más facilidades y más inclusivas para todo tipo de visitantes,

- Sostenibilidad, el parámetro más importante para que el turismo sea una actividad que contribuya a mejorar el medio ambiente, los valores culturales y sociales de València, a distribuir más equitativamente las rentas del turismo entre los que participan de él. Esta perspectiva implica situar la sostenibilidad económica, social y medioambiental del destino en el centro de la estrategia.

Tomando un término de referencia en la actualidad, València irá dotándose de las herramientas necesarias para hacer de la ciudad un destino más inteligente. A su vez, la alineación de ésta estrategia y sus planes con la tendencia a la creación de ciudades

inteligentes y de destinos inteligentes (en el marco del Plan Nacional Integral en Turismo), asegurará la máxima eficacia y el máximo rigor técnico.

En primer lugar, es necesario invertir en innovación y tecnología., para lo cual se dotará a la Fundación Turismo València de un Sistema de Gestión de Destino Inteligente (SGDTI). Esta herramienta hará posible abarcar toda la información que generan distintos procesos y fuentes en una misma plataforma de manera que ésta sea más fácil de analizar y difundir. El análisis de la información es una parte nuclear de todo este plan; hay margen para sacarle mayor partido y difundirla entre las empresas asociadas a la Fundación Turismo València, incrementando el valor a los socios.

El segundo lugar, debemos proteger y fomentar la calidad de vida en la ciudad. Este es un tema crucial para la supervivencia de un destino turístico

que ve crecer su flujo de demanda. Un gobierno responsable y con una visión a largo plazo debe centrar su atención en evitar los inconvenientes que esta actividad pueda causar a los ciudadanos para asegurar una evolución sana y duradera del turismo. En el caso de València éste debe ser un principio más firme aún ya que la calidad de vida es uno de los atributos que perciben y atrae a los visitantes a València.

Finalmente, debemos continuar garantizando la excelencia de la experiencia que la ciudad ofrece al turista. En este sentido, continuaremos apoyando los programas de impulso a la calidad y la formación de nuestros profesionales.

Objetivos

Los objetivos de la estrategia de destino sostenible e inteligente son:

- 1. Mejorar la información y el conocimiento turístico** orientado al apoyo a la toma de decisiones de empresas e instituciones
- 2. Implementar un Sistema de Gestión Integral de Destino Inteligente**
- 3. Minimizar los impactos sociales y ambientales del turismo y maximizar los positivos**
- 4. Mejorar la accesibilidad. Turismo para todos**
- 5. Implementar soluciones a la problemática de los alojamientos** turísticos no reglados
- 6. Promover el talento y la hospitalidad**
- 7. Fomentar la calidad de la experiencia de nuestros turistas**

Planes

Esta estrategia se desarrolla en los siguientes planes:

Plan 6. València, un destino más inteligente. Tecnología, innovación y conocimiento al servicio del sector.

Plan 7. València, sostenibilidad y calidad de vida

Plan 8. Alojamientos turísticos legales, garantía de calidad y convivencia

Plan 9. Hospitalidad, excelencia y talento

Plan 6. València, un destino más inteligente. Tecnología, innovación y conocimiento al servicio del sector

Las nuevas tecnologías y enfoques innovadores que están surgiendo en materia de gestión y promoción ofrecen herramientas para incorporar en la toma de decisiones las cuestiones sociales, medioambientales y de cualquier índole que pueda interferir en el devenir turístico, pero también para alcanzar un mayor impacto en la labor de la Fundación.

La amplitud de esta acción requiere el trabajo colaborativo de distintas entidades. Así pues, la estrategia de Govern Obert del Ayuntamiento de València, las iniciativas en materia de tecnologías de la información promovidas por el SERTIC o el trabajo de promoción de la innovación de la Fundación Inndea contribuirán a que la Fundación Turismo València cumpla, de manera innovadora, con su misión institucional y de gestión. Así se integrarán datos generados por otras fuentes o por instrumentos tan innovadores como puedan ser

los sensores instalados en las vías públicas, que informan en tiempo real de los flujos.

La información procedente de toda la colaboración externa debe agregarse a la totalidad de datos generados y almacenados dentro de la propia Fundación Turismo València procedentes de plataformas comerciales (online u offline), del uso que se hace de nuestras herramientas de comunicación online y, en general, de todas y cada una de nuestras actuaciones. El análisis conjunto de esa enorme magnitud de cifras debe dar un fruto mucho mayor que si la información se analiza por separado, como ahora sucede en cualquier ente de promoción turístico. Para alcanzar ese nivel de desarrollo hace falta diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Destino más potente y que abarque el conjunto de funciones y procesos de la propia Fundación y se conecte con la red València Smart City.



Fuente: Turismo València



Simultáneamente se redefinirá la labor de análisis de la información para que sea útil para la Fundación, orientándose hacia la toma de decisiones. Por tanto, la creación de un nuevo Sistema de Información Turística (SIT), tendrá numerosos efectos en la mejora de la actividad turística de destino y de la organización como parte de él: la mejora de numerosos procesos, desde el diseño de la cartera de servicios ofrecidos a los turistas o la renovación de las herramientas online, así como la concreción de los programas de producto, son sólo algunos ejemplos de funciones en las cuales es necesario mejorar la información disponible.

Para ser realmente efectivos a la hora de hacer de València un mejor destino, es necesario poner en común con las empresas asociadas todo el flujo de información. Este es un activo clave para ayudar a las empresas turísticas valencianas en la toma de decisiones. Por eso, difundir de forma transparente los datos disponibles es una propuesta de valor que tendría que ser positivamente valorada por un sector donde abundan las PYMES

con escasa capacidad para abordar por sí mismas la labor de investigación de mercados.

OBJETIVO

Dotar a València de una herramienta tecnológica que permita la generación de información necesaria para la toma de decisiones en la gestión institucional, y la producción y divulgación de inteligencia para el sector.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en los siguientes programas:

Programa 6.1. Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Destino.

Programa 6.2. Diseño e implantación de un Sistema de Información Turística (SIT).

Programa 6.3. Formación para actualizar la acción de la Fundación Turismo València.

PROGRAMA 6.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DESTINO

Diseñar un Sistema de Gestión de Destino que permita avanzar hacia una gestión más integral del mismo, va a requerir de la participación de entidades expertas que colaboren en una labor que se presenta ambiciosa. Las distintas fases del proyecto requerirán de varios años de trabajo por etapas para ir incorporando tanto las distintas funciones de la propia Fundación Turismo València como las de las otras entidades con impacto en la actividad turística.

- Diagnóstico de los sistemas de gestión internos actuales, de las fortalezas y carencias del mismo.
- Definición de un plan de trabajo plurianual y exploración de las herramientas tecnológicas más adecuadas para abordar la implementación del Sistema.
- Incorporación de instrumentos de vigilancia tecnológica, con el objetivo de obtener y distribuir información

actualizada de aquellos temas que sean de interés para la evolución de la actividad turística.

- Desarrollo del Sistema, simultaneando la puesta en marcha de cada fase del Sistema con la mejora de los procesos afectados y con un plan de formación para el uso correcto de las herramientas.

PROGRAMA 6.2. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA (SIT)

La construcción de un nuevo Sistema de Información Turística que supere y mejore las fuentes tradicionales de información turística (estadísticas oficiales, encuestas, registros oficiales) se planteará en base a tres objetivos:

- Reorientar el análisis de información hacia la toma de decisiones, especialmente, en aquellas áreas de las organizaciones más técnicas, donde los datos han de resolver cuestiones concretas planteadas.
- Integrar nuevas fuentes y herramientas que permitan obtener y analizar más datos y que estos sean más fiables.
- Divulgar esta información de forma que pueda ser útil a un sector donde los profesionales necesitan más información para tomar sus decisiones.

Cumplir estos objetivos hará de València un destino más competitivo. El conocimiento ha de ser una ventaja diferencial de València. A ello se dedica el novedoso Sistema de Información Turística.





PROGRAMA 6.3. FORMACIÓN PARA ACTUALIZAR LA ACCIÓN DE LA FUNDACIÓN TURISMO VALÈNCIA

La formación continua de los profesionales que forman la plantilla de la Fundación Turismo València es un elemento fundamental para adaptar la acción a las nuevas tendencias de gestión y a las oportunidades que se abren con la llegada de nuevas tecnologías.

Por eso a partir de 2016 se diseñarán planes de formación anuales para la actualización y adaptación de las aptitudes profesionales. Mediante estos planes mejorará la especialización de todo el personal y, especialmente, de aquellas personas que tienen encomendadas tareas muy específicas y sujetas a cambios.

Estos planes estarán ligados a la definición de los puestos de trabajo, proyecto que se abordará para responder a los cambios que ha de asumir la Fundación Turismo València para adaptarse a la carga de trabajo que implica la puesta en marcha de este plan. La formación en aquellas

líneas de trabajo que, hasta la fecha, no eran una prioridad –especialmente en gestión de productos, inteligencia y sostenibilidad- así como en las materias con una evolución rápida, como puede serlo la gestión de las herramientas online, ha de ser objeto de un esfuerzo especial.

Plan 7. València, sostenibilidad y calidad de vida

Apostar por un modelo turístico inteligente para València es también planear una estrategia volcada en la sostenibilidad y la accesibilidad universal del destino. En el entorno actual, y ante los retos de futuro que se pronostican (incremento sostenido de demanda, impacto medioambiental de la industria turística, saturación de espacios urbanos, congestión de movilidad, etc.) la competitividad de València como destino turístico (y por tanto su sostenibilidad y rentabilidad económica), requiere ineludiblemente abordar dichos aspectos.

Por un lado, disponer de recursos naturales como el Parque Natural de la Albufera, el Parque Natural del Turia o el espacio protegido de la huerta de València, ofrece incomparables ventajas comparativas con nuestros competidores. Su protección y adecuado uso requiere integrar la actividad turística en su planificación y gestión. La llegada descontrolada de flujos de viajeros ha perjudicado gravemente numerosos territorios con interés medioambiental

del planeta, a lo que hay que sumar el inevitable impacto contaminante de las distintas acciones que forman la experiencia del turista (especialmente grave es el transporte desde su lugar de residencia o por el interior del destino visitado). València dispone de un rico y singular patrimonio natural; desde la Albufera hasta la huerta o el mar y multitud de espacios verdes que hacen atractiva y habitable esta urbe. Igualmente, el estilo de vida y la convivencia entre visitantes y residentes es un elemento que debe preverse para asegurar la sostenibilidad social. Esto debe motivarnos especialmente a todos los agentes del sector turístico por proteger nuestro medioambiente.

Igualmente, la accesibilidad de una ciudad es un tema que debe estar en el centro de las preocupaciones del gobierno de la misma y, en este caso, también en el de los gestores del destino turístico. Si bien las actuaciones en este eje superan ampliamente las competencias de un ente como la Fundación Turismo València, este debe implicarse activamente para asegurar que cualquier persona con limitaciones en la movilidad o la comunicación pueda

disfrutar de su estancia al mismo nivel que cualquier otro colectivo de turistas.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en dos programas:

Programa 7.1. Un destino sostenible social y medioambientalmente

Programa 7.2. Un destino accesible

PROGRAMA 7.1 UN DESTINO SOSTENIBLE SOCIAL Y MEDIOAMBIENTALMENTE

Este programa se propone con el fin de promover la reducción de la huella ecológica del turismo, colaborando para ello con las empresas valencianas y buscando la complicidad del turista. Un programa dedicado a un problema tan amplio como la sostenibilidad medioambiental se basa en la participación de distintos colectivos y entidades de la urbe que deben colaborar en esta cuestión. Por otra parte, la participación de la Fundación Turismo València -como plataforma del sector y las instituciones- en proyectos de ámbito nacional e internacional permite adoptar conocimientos punteros en este campo.

- Diagnóstico del impacto medioambiental del turismo en València, y análisis de los informes que encargue el Ayuntamiento u otros entes sobre el impacto social y medioambiental de las fallas.

- Implantación del nuevo Sistema Europeo de Indicadores Turísticos (conocido por sus siglas en inglés

ETIS, European Tourism Indicators System) de la Comisión Europea. El ETIS es una herramienta basada en un conjunto de indicadores económicos, sociales, medioambientales y de gestión de un destino turístico. Pretende motivar la iniciación de un proceso para el seguimiento, gestión y mejora de la sostenibilidad de los destinos turísticos.

Será un proceso basado en la colaboración, que pretende envolver a la comunidad local, en el que participarán todas las organizaciones, individuos y entes con interés y relación con la industria del turismo en la zona. Con la formación de este grupo de trabajo, el cluster pretende reunir a una serie de agentes que colaboren en la recogida y comunicación de los datos relativos a los indicadores citados. El fin es conseguir una dinámica de trabajo cooperativa basada en una toma de decisiones compartida.

Con la implementación de este sistema se pretende reforzar y mejorar el desarrollo de un turismo de calidad y sostenible, que garantice la competitividad del destino a largo plazo, así como la optimización de los recursos

económicos, medioambientales y socioculturales.

El fin último es que estos destinos sostenibles que participan en el ETIS contribuyan a la creación de una Etiqueta Europea del Turismo para Programas de Calidad, para conseguir un turismo europeo más sostenible, competitivo y visible en los mercados internacionales, así como mantener a Europa en su posición de principal destino turístico del mundo.

- Participación en proyectos locales, nacionales e internacionales dirigidos a desarrollar mejoras en sostenibilidad: proyecto Smart City Tourism Hospitality (SCITHOS); incorporación al Global Destination Sustainability GDS-index, adhesión a la Carta Mundial de Turismo Sostenible +20, plan de adaptación al cambio climático de la ciudad, plan de acción territorial en la huerta; planes de espacios naturales, etc.

- Creación de un grupo de trabajo de Sostenibilidad Turística de València, junto a la administración local y autonómica, universidades, centros tecnológicos y otras organizaciones, para diseñar planes y acciones coordinadas.



PROGRAMA 7.2. UN DESTINO ACCESIBLE

La accesibilidad debe estar presente en toda la cadena de valor del turismo. El llamado turismo accesible sólo puede darse si el destino turístico trabaja como un todo integrado que asegure a cualquier visitante la libertad de viajar sin problemas al destino, escoger la actividad de ocio de su interés y gozar de plena autonomía a la hora de llevarla a cabo.

Para avanzar en el objetivo de ofrecer una experiencia insuperable a cualquier turista, independientemente de su grado de movilidad o discapacidad, es necesario contar con el trabajo coordinado de entidades con mucho recorrido en este campo, como puedan ser algunos institutos tecnológicos y de los responsables de otras áreas del Ayuntamiento. Este programa desarrollará las siguientes acciones:

- Diagnóstico de accesibilidad del destino y plan de mejora de infraestructuras, instalaciones y servicios, tanto públicos como privados.

- Colaboración y supervisión de la Certificación UNE 170001-1:2007 de accesibilidad universal en la ciudad, en los activos turísticos.

- Creación de un grupo de trabajo de Accesibilidad Turística de València, con la participación de las administraciones local y autonómica, universidades, centros tecnológicos, empresas y otras organizaciones, para diseñar planes y acciones coordinadas.

- Participación en proyectos locales, nacionales e internacionales dirigidos a desarrollar mejoras en sostenibilidad turística: Organización Internacional de Turismo Sostenible (OISTO), Red Europea de Turismo Accesible (ENAT), Red Española de turismo accesible (Red Estable), Covenant on Demographic Change, City Access Award de la CE, Socialtourism, plataformas y acciones de marketing como Socialtourism, Tourism4all, etc.

- Adaptación y certificación UNE 170001-2:2007 de accesibilidad universal en las oficinas de atención al visitante.

- Promoción de la oferta turística

accesible mediante soportes especializados y acciones de marketing a colectivos específicos.



Plan 8. Alojamientos turísticos legales, garantía de calidad y convivencia

València dispone de un amplio parque de alojamientos turísticos para visitantes con preferencias y capacidades de gasto diferentes. Entrelazados con las residencias de los habitantes de la ciudad, los alojamientos colectivos e individuales para usos turísticos no deben representar ningún problema para la convivencia, si se toman en consideración los derechos y deberes que los huéspedes y viajeros tienen en relación con sus vecinos. Disfrutar de una experiencia turística en un entorno urbano requiere del respeto al modus vivendi de los ciudadanos y al entorno ambiental. Asimismo, los turistas deben conocer los inconvenientes que puede acarrear el alquiler de un alojamiento que no cumple todos los requisitos legales, a efectos de seguridad en la contratación, garantías y calidad en el servicio.

Existe en algunos medios de comunicación preocupación por el reciente aumento de nuevas ofertas de apartamentos que no cumplen con

la normativa en plataformas online de comercialización. En momentos puntuales y en determinadas zonas, se han puesto de manifiesto conflictos entre residentes y visitantes. Tampoco podemos generalizar esta situación a la mayor parte de la ciudad ni asumir que se da de manera continuada en el tiempo. No obstante, una mirada a este fenómeno en el panorama internacional nos indica que hemos de poner en marcha mecanismos de regulación, inspección y concienciación para evitar la saturación del destino, el conflicto social, el deterioro de la marca-destino y, en definitiva, la calidad de vida.

La permisividad y laxitud ante la proliferación de apartamentos no registrados conlleva posibles molestias a los vecinos, especulación y economía sumergida. Pero la solución no depende de una única administración, ni únicamente de la administración. La colaboración empresarial y ciudadana, especialmente de los vecinos de las zonas afectadas, está resultando efectiva en otros destinos que sufren este problema.

Tanto en Europa como en España, las ciudades que están sufriendo

los problemas de esta proliferación excesiva de apartamentos están adoptando múltiples estrategias en contra, pero sin vislumbrarse claramente una solución común y exitosa. Por otra parte, determinadas ciudades y espacios turísticos de costa e interior, con tradicionalmente menos afluencia turística, perciben como ventajosas estas fórmulas de alojamiento y comercialización online, puesto que les han colocado en el “mapa” de destinos asequibles para ser visitados.

Además, el fenómeno de la economía colaborativa no favorece un análisis claro de esta situación. La economía colaborativa, caracterizada por aquellos intercambios de bienes y servicios que se dan de manera no profesional y no regular en el tiempo entre particulares, dista de ser la base de esta proliferación de apartamentos en alquiler en entornos urbanos. Pero en términos generales, la economía colaborativa se observa con simpatía desde las instancias europeas y desde parte de la ciudadanía, porque favorece el acceso al mercado con menos barreras, la generación de innovación y nuevos modelos de negocio y la obtención de rentas a partir de

recursos que de otra manera quedarían ociosos.

Por estos últimos argumentos se comprende mejor que no haya en Europa una postura claramente restrictiva a la regulación, control y limitación de los apartamentos turísticos, aunque los efectos negativos sobre la convivencia urbana son evidentes cuando se produce saturación.

OBJETIVO

Prevenir los impactos negativos sobre la imagen de la ciudad, la calidad y experiencia turísticas, la convivencia ciudadana, la seguridad pública y el mercado de la vivienda, derivados de la proliferación descontrolada y masiva de alojamientos que incumplen la normativa.

ACCIONES

Desde una gobernanza colaborativa, la Fundación Turismo València puede impulsar la toma de medidas para el control de este fenómeno global, con claros efectos perversos cuando la oferta se masifica y entra en conflicto con el modus vivendi tradicional. Las soluciones habrán de venir de la mano de todas las administraciones con competencias y de la colaboración de la ciudadanía y de

los visitantes. Se propone un paquete de acciones a los agentes del destino que conduzcan al control de las ofertas de alojamientos no reglados:

- Identificación mediante el conteo físico y su contraste con las plataformas de comercialización de la oferta de apartamentos existente, reglada y no reglada.

- Propuesta de coordinación normativa entre Administración Autonómica y Local; el nuevo Proyecto de Ley de Turismo, junto a los consecuentes Reglamentos, para el establecimiento de garantías al turista, los requisitos de calidad mínima y el marco para limitar los efectos negativos sobre la convivencia vecinal. Contando para ello con la colaboración de las entidades locales, que son las que sufren directamente los efectos negativos de este fenómeno.

- La actividad de inspección y sanción de aquellas ofertas que no se adapten a las exigencias legales podría llevarse a cabo entre ambas administraciones, autonómica y local, o delegando en el nivel local siguiendo el ejemplo de Barcelona.

- Participación de la Fundación Turismo València en una mesa de coordinación

del Ayuntamiento sobre alojamientos a legales (urbanismo, policía, licencias, abogacía, turismo). La misión de esta mesa sería la de consensuar una revisión urbanística y de usos de las viviendas, con el objetivo último de evitar el conflicto social, la especulación urbanística, la reducción de la calidad y la gentrificación. Como orientación hacia la prevención del problema, en algunas ciudades se aplican criterios como los de zonificación y ratio de vivienda alquilada/vivienda principal.

- Campaña de concienciación dirigida a la ciudadanía, al sector y a los visitantes, con el fin de destacar la importancia de la puesta en conocimiento de alojamientos a legales, por los efectos negativos que esta práctica de negocio conlleva.

- Puesta en marcha de una web informativa permanente, dónde se recojan las obligaciones y los derechos de los visitantes y de los ciudadanos ante las ofertas de apartamentos turísticos, además de un canal de comunicación que permita recoger quejas y sugerencias.



Plan 9. Hospitalidad, excelencia y talento

La calidad de la experiencia global de la visita al destino es un recuerdo, racional u emocional, que debe permanecer en los turistas tras su estancia. Para ello, la calidad debe reflejarse en todos y cada uno de los aspectos que entran en contacto con el turista, desde productos hasta servicios y el trato con personas. Servicios municipales como el servicio de playas, los gestores de la Albufera, los servicios de limpieza, empresas privadas de alojamientos, restaurantes, transporte, hasta el mismo ciudadano, todos son parte interactiva del turista que finalmente recordará su estancia.

Impulsar la excelencia exige trabajar con las personas. Por tanto, implicar a los agentes públicos y privados en el proyecto de calidad integral será un objetivo fundamental. Por ello, la Fundación Turismo València impulsará acciones que ayuden a nuestros profesionales a permanecer permanentemente alineados con las necesidades del mercado y con nuestra visión de lo que exige ser destino turístico.

OBJETIVO

La meta durante los próximos años será posicionar València como un destino amable y de calidad, capaz de garantizar a cualquier visitante una estancia confortable, que supere sus expectativas y que le incite a recomendar nuestra ciudad y regresar a ella.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en dos programas:

Programa 9.1. Hospitalidad

Programa 9.2. Mejora permanente de la calidad

Programa 9.3 Promoción del talento

PROGRAMA 9.1. HOSPITALIDAD

Todas las actividades que forman parte de la experiencia turística son susceptibles de mejora. Esta mejora pasa por la revisión de los parámetros de calidad, de la formación reglada de las actividades turísticas y de todos aquellos otros factores que tengan que ver con el hecho turístico. También son necesarias acciones de sensibilización hacia el turismo de otras actividades que igualmente participan en la experiencia turística, como puedan ser el comercio minorista, la ciudadanía o la Administración en contacto con el visitante (policía, bomberos, servicio de limpieza, etc.).

Para ello, desde la Fundación Turismo València se articulará un Programa de Hospitalidad con el objetivo de extender la cultura del detalle, el trabajo bien hecho y la acogida entre el conjunto de los profesionales del turismo y la propia ciudadanía.

PROGRAMA 9.2 MEJORA PERMANENTE DE LA CALIDAD

La herramienta central para homogenizar la calidad es el Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destino (SICTED), que en València lidera la Fundación Turismo València como ente gestor. Desde ese liderazgo, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

■ Incrementar la participación pública y privada de forma cualitativa mediante la adhesión integral de los agentes públicos y privados imprescindibles para el éxito del proyecto: determinados servicios municipales, iconos turísticos locales, empresas, a través de una mayor participación en la Mesa de Calidad y en los grupos de mejora.

■ Consolidar grupos de mejora, bajo dos enfoques.

- De producto, capaces de diseñar y hacer funcionar un servicio de calidad, rentable y sostenible: VLC Playas, VLC Espacio Natural, VLC Urbano Cultural.

- De áreas de mejora transversales identificadas en destino como la accesibilidad o el medio ambiente.

■ Promover la mejora continua en la metodología y en el valor añadido de cara al sector.

- Mejora de la calidad del plan de formación dirigido a las empresas y del servicio de consultoría que prestamos.

- Cierta notoriedad de la marca, mediante actos públicos de entrega de distintivos, y publicidad en distintos canales físicos y online.



PROGRAMA 9.3 PROMOCIÓN DEL TALENTO

Un destino que promueve la excelencia y apuesta por la calidad y la diferenciación debe apostar por los recursos humanos, que desarrollan un papel clave en la experiencia turística. Es por ello, que la formación de los profesionales en todos y cada uno de los servicios que afectan a la actividad turística, en materia de innovación, hospitalidad o competencias clave vinculadas a las diversas actividades que realizan son aspectos de máxima importancia en la estrategia de un destino.

En este ámbito la Fundación Turismo València ha de ser un agente activo en apoyar la motivación y formación del sector, trabajando conjuntamente con las empresas y las Administraciones en promover el talento y calidad del empleo.

Para ello, en el marco del programa de promoción del talento, se impulsará una eficaz colaboración con las entidades competentes de la formación de los profesionales turísticos: CdT, Cámara de Comercio, Agencia Valenciana del Turisme,

SEPE, Universidades, asociaciones empresariales y la Fundación por el empleo del Ayuntamiento de València, para identificar las necesidades de formación del sector y promover una oferta que apoye la creación del empleo y responda a las necesidades identificadas.

Entre las acciones a desarrollar se propone:

- La creación de un grupo de trabajo con la participación de las organizaciones referenciadas.

- Coordinar una agenda anual de eventos divulgativos -conferencias, jornadas, cursos o workshops-, para promocionar el talento y/o la formación en el sector. Las diversas temáticas de estos eventos incluirán el mayor conocimiento de cada mercado y de los principales mercados así como la difusión de aspectos de la gestión turística que son relevantes para el sector.

- Extender esta actividad a profesionales de otros servicios, que intervienen en la experiencia turística, transporte público, seguridad, recursos y servicios culturales, etc.

- Desarrollar y publicar materiales divulgativos en colaboración con otras entidades y fuentes de información.

ESTRATEGIA IV

GOBERNANZA TRANSPARENTE, EFICIENTE Y COLABORATIVA

Llevar a cabo las tres grandes estrategias anteriores que plantea este plan requiere de una gestión eficiente y transparente de la Fundación Turismo València ante los responsables de la misma y ante la sociedad, pero también de una gobernanza integral del destino y de un mayor protagonismo empresarial en su gestión. El camino hacia una gobernanza colaborativa, ya iniciado por la nueva dirección a lo largo de este año, ha de seguir reforzándose en los ejercicios siguientes.

El peso del turismo en la estrategia global del Gobierno de la ciudad ha de ser más significativo, dado los beneficios que esta creciente actividad económica puede aportar a los valencianos y valencianas. Las ciudades atractivas, en los países turísticos desarrollados, han de considerar los altos réditos socioeconómicos que la llegada continuada de visitantes comporta. El turismo refuerza la marca ciudad, atrae potenciales inversores en

otros sectores, refuerza la necesidad de modernización y construcción de nuevas infraestructuras y equipamientos, que también disfrutan los ciudadanos. Y todo ello ha de ser compatible con la preservación de los valores culturales y ambientales y la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

La colaboración entre todas las Administraciones ha de ser constante y cada vez mayor, para sumar recursos y esfuerzos, generar sinergias y evitar solapamientos, trabajando en estrategias y objetivos comunes, creando instrumentos que la hagan posible y que promuevan al mismo tiempo la participación del conjunto de agentes económicos y sociales del destino.

Y finalmente, la apuesta que se ha iniciado por una gestión en torno a programas de productos, ha de significar un cambio en un modelo de

participación en el que las empresas adquieren un claro protagonismo en la gestión del marketing del destino.

Objetivos

Los objetivos concretos de esta estrategia se resumen en:

- 1. Implementar un modelo de gobernanza turística más integral y colaborativo.**
- 2. Dotar a la Fundación Turismo València de una estructura más eficiente, transparente y participativa** adaptada a las propuestas recogidas en el presente plan.
- 3. Aumentar la responsabilidad y participación de los agentes privados en la gestión turística.**
- 4. Incrementar y diversificar los ingresos de la Fundación Turismo València.**
- 5. Mejorar la participación y la sensibilización con el turismo de los ciudadanos y visitantes,** para evitar posibles conflictos.

Planes

Esta estrategia se desarrolla en dos planes:

- Plan 10. Nuevo marco institucional para la gestión responsable del destino. Compromiso y colaboración**
- Plan 11. Gestión eficiente, transparente y participativa**





Plan 10. Nuevo marco institucional para la gestión responsable del destino. Compromiso y colaboración

El alcance de la visión y la ejecución de la misión requieren un esfuerzo en diseño institucional y que, tanto ciudadanos como visitantes, entiendan y participen del modelo de turismo y de gestión que vamos a implantar.

La Fundación Turismo València requiere de colaboración institucional para ejecutar este plan. También requiere que los ciudadanos entiendan los desafíos a que nos referimos y que los turistas acepten nuestro estilo de vida y nuestros límites.

Si bien el liderazgo turístico pertenece al sector, la Fundación Turismo València, en esta nueva etapa, debe asumir el rol de aglutinador de los recursos de todos para generar un cluster de influencia en el mundo de la actividad turística. La credibilidad y prestigio necesarios para operar con esta perspectiva exigen asegurar la transparencia y el control de la acción de la Fundación,

estableciendo fórmulas que permitan la participación de todos.

OBJETIVO

Crear el marco de trabajo propio de un modelo de gobernanza colaborativo, con la implicación de todas las instituciones con competencias directas o indirectas sobre la actividad turística en el destino y abierto a la ciudadanía.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en dos programas:

Programa 10.1. Marco de colaboración institucional en favor del turismo.

Programa 10.2. Programa de sensibilización turística.

PROGRAMA 10.1. MARCO DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL EN FAVOR DEL TURISMO.

València necesita articular un nuevo modelo de gobernanza turística con la implicación de todas las instituciones. Para ello se proponen las siguientes acciones:

- Creación de un Servicio Municipal de Turismo, con dotación de recursos humanos y financieros suficientes para llevar a cabo tareas propias del ámbito del ayuntamiento (coordinación, regulación, inspección, apoyo a las empresas en la gestión de trámites y permisos, etc.).
- Dinamización de la Comisión de Coordinación Turística Municipal recién creada. Este órgano nace con la voluntad de aunar los esfuerzos de las áreas del Ayuntamiento involucradas directa o indirectamente en el desarrollo turístico. Será un instrumento clave para hacer de València un destino mejor en multitud de aspectos, desde la agilización de trámites municipales hasta la adaptación de la señalética de la

ciudad o del transporte público, además de sumar esfuerzos en el desarrollo de productos o promover soluciones a cuestiones como la regulación de apartamentos turísticos, etc. En resumen, una institución que ayudará a prevenir y evitar los desequilibrios que puede generar el crecimiento desordenado de la actividad turística.

- Creación de un Consejo Municipal de Turismo. Esta institución ha de facilitar la apertura de la gestión turística a la sociedad, dando voz a grupos políticos, asociaciones representativas de la sociedad civil, sindicatos y otros agentes que puedan estar afectados por el turismo. El diálogo entre las partes conducirá a obtener los mejores réditos socioeconómicos, bajo la premisa fundamental de la búsqueda de una mejor calidad de vida para todos.

- Incrementar la colaboración entre Administraciones a través de nuevos y estables acuerdos de colaboración entre: Ayuntamiento, Diputación, Generalitat y Administración Central, en favor del turismo en la

ciudad y su entorno. Todos estos niveles administrativos actúan en la promoción y en otros factores de la actividad turística, por ello su coordinación es necesaria en búsqueda de la coherencia, la eficiencia y la rentabilidad socioeconómica.



PROGRAMA 10.2. PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN TURÍSTICA

Es necesario construir una percepción positiva de la ciudadanía hacia el turismo y promover un tipo de turismo responsable y respetuoso en la ciudad. Para ello se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Información y diálogo con los ciudadanos sobre los impactos positivos del turismo. Sabemos del potencial que València y su entorno poseen para crecer en número de visitantes en los próximos años, en un entorno internacional en el que los viajes forman parte de las pautas normales de consumo de las familias. Ante el escenario de una mayor importancia del turismo en la estructura social y económica de la ciudad, hemos de contribuir a generar mayor conocimiento y sensibilidad sobre la importancia del turismo entre la ciudadanía, contribuyendo entre todos de manera preventiva a evitar efectos negativos.

- Sensibilización al visitante sobre el respeto al estilo de vida local. Pondremos en marcha campañas dirigidas a los visitantes para que conozcan nuestros distintivos de calidad, nuestros valores culturales y sociales, nuestras normas sobre las actividades legales, sus derechos como visitantes. Con todo ello, contribuiremos a hacer del turismo una actividad económica y social mucho más sostenible y con visión a largo plazo, reduciendo las externalidades negativas de las llegadas turísticas.



Plan 11. Gestión eficiente, transparente y participativa

La evolución de la industria turística afecta a los roles tradicionales de instituciones y empresas. Hoy es necesaria una alta capacidad de adaptación al mercado y agilidad en la respuesta. En este sentido, las organizaciones de promoción de destinos están acometiendo transformaciones y asumiendo nuevos roles más allá de ofrecer información. La nueva orientación de la Fundación Turismo València en torno a producto implica un cambio profundo en el modelo de organización que debe gestionarse.

En el plano operativo, la asignación de funciones, competencias y responsabilidades, la dotación de recursos, la planificación temporal y el seguimiento de acciones son tareas que competen a la gerencia de la Fundación Turismo València. Es necesario en este plano disponer de las herramientas necesarias, así como garantizar la disponibilidad de recursos técnicos, humanos y presupuestarios para la operación de la Fundación Turismo València, tanto internos como

externos en áreas donde carecemos de la capacidad. Como ya están haciendo otras organizaciones de promoción de destino, la búsqueda de fórmulas de financiación propias supone una prioridad.

OBJETIVO

Dotar a la Fundación Turismo València de un modelo de gestión y financiación que permita a la organización asumir los retos que se propone para los próximos años detallados en este plan.

PROGRAMAS

Este plan se desarrolla en dos programas:

Programa 11.1. Adaptación de la estructura de la Fundación Turismo València a la nueva misión

Programa 11.2. Mayor protagonismo empresarial en la gestión

Programa 11.3. Relaciones con asociados de la Fundación Turismo València

Programa 11.4. Desarrollo de negocio

Programa 11.5. Programa de transparencia

PROGRAMA 11.1. ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA FUNDACIÓN TURISMO VALÈNCIA A LA NUEVA MISIÓN

La transformación organizacional a la que se va a someter la Fundación Turismo València se basará en los siguientes pilares:

- Gestión por productos. La planificación y gestión de las acciones de producto y marketing se llevará a cabo con la participación de aquellas instituciones y asociados que muestren interés por cada producto por separado. Esta manera de gestionar el turismo clarifica el marco de incentivos de los agentes privados y permitirá estructuras más estables de grupos de interés. Esto tendrá efectos en la organización interna y gestión presupuestaria de la Fundación Turismo València. Se definirán responsables de producto, se preparará un plan de marketing por cada uno de los principales productos y se configurará un modelo de negocio (ingresos, gastos, partícipes) en cada caso.

- Nuevo organigrama. Una nueva organización funcional nacerá a partir

de las nuevas necesidades de gestión derivadas de este plan estratégico. La orientación a los mercados, por una parte, y la gestión y marketing por productos, por otra, serán los principales ejes del nuevo organigrama.

- Acreditación en nuevos sellos de calidad. La búsqueda de la excelencia forma parte del ADN de esta organización. La mejora constante en la ejecución de políticas, así como la validación de las mismas mediante sellos y certificaciones de calidad ayudará a mejorar nuestra capacidad de competir y la satisfacción de nuestros usuarios. Certificaciones de gestión, medioambientales y de vigilancia tecnológica formarán parte de nuestros objetivos.



PROGRAMA 11.2. MAYOR PROTAGONISMO EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN

En el nuevo modelo organizativo, los asociados están llamados a asumir un papel más activo en la definición y gestión de las estrategias de producto. Por tanto, se desarrollarán:

- Comisiones Ejecutivas de productos. La gestión de los programas de producto, como ya se ha comentado, constituye una oportunidad para hacer de la Fundación Turismo València un ente más transparente para las empresas que forman parte de la misma. Cada programa de producto contará con su propia Comisión Ejecutiva formada por empresas y otras instituciones elegidas por los miembros del programa, con capacidad para tomar decisión y determinar el rumbo del mismo, con un modelo de negocio (ingresos, gastos) particular de acuerdo con las características de cada producto y de los miembros que lo componen.
- Planes anuales de marketing por producto. Las Comisiones Ejecutivas jugarán un papel central en la

elaboración del plan anual que regirá las actuaciones en cada uno de los programas. Estos planes dotarán de coherencia a las actuaciones en cada ámbito y asegurarán la evolución estratégica de los programas.

PROGRAMA 11.3. RELACIONES CON ASOCIADOS DE LA FUNDACIÓN TURISMO VALÈNCIA

Es necesario ampliar la base de asociados a empresas turísticas y no turísticas que prestan servicios a los visitantes. Para ello la Fundación Turismo València actuará en dos planos:

- Campañas para la captación de nuevos asociados. Incrementar el número de empresas que se unan a la Fundación Turismo València es clave para proyectar el modelo turístico de València con la colaboración y el consenso de una gran mayoría a través de este instrumento de gestión. Para ello, se explicarán las ventajas colectivas que se derivan de una activa colaboración entre el sector público y los agentes privados, mediante campañas y soportes explicativos y adaptados a las características de los diferentes programas de la Fundación.

En particular, se prestará una atención especial a las asociaciones

de empresarios ya constituidas que operan en el destino y se estimulará, asimismo, el asociacionismo en subsectores de empresas atomizadas y sin vertebración.

- Refuerzo de servicios a asociados: inteligencia, promoción y comercialización. La participación de los asociados en la Fundación Turismo València va correlacionada con que este instrumento sea capaz de ofrecer más valor al asociado, concretando una carta de servicios a los miembros de la Fundación que compense su cuota de participación. A partir de un análisis de necesidades de los asociados, se va a realizar una mejor difusión de información y datos que aporten más inteligencia, y en consecuencia, más utilidad a las empresas. Se incrementará la actividad promocional en los mercados con una mejor coordinación con los esfuerzos privados y los de otras administraciones. Asimismo, se hará un mayor esfuerzo para ayudar a comercializar sus bienes y servicios a los visitantes.

PROGRAMA 11.4. DESARROLLO DE NEGOCIO

La Fundación Turismo València ha de llevar a cabo las iniciativas necesarias para obtener los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para la implantación de las acciones previstas en este plan. Con el objetivo de garantizar la viabilidad económica de las propuestas presentadas la Fundación realizará:

- **Análisis de fuentes de ingresos.** La Fundación Turismo València no puede mantener su estrategia de impulso al turismo de la ciudad garantizándose, de forma segura en el tiempo, un aumento creciente de las aportaciones públicas. Existen diferentes juicios de valor y prioridades que pueden traducirse en reasignaciones de fondos públicos a través de los diferentes ejercicios presupuestarios. En cada año fiscal se produce un nuevo debate presupuestario entre los diferentes departamentos municipales y en otras instancias administrativas, que puede conducir a alojar los recursos limitados a otras prioridades. La Fundación, por su capacidad de concierto de intereses

públicos y privados, por su experiencia en la ayuda a la comercialización de servicios turísticos, unido a la voluntad de una mayor transparencia en la gestión, explorará nuevas vías de ingresos procedentes de la actividad privada y de lo público. La Fundación, entidad sin ánimo de lucro dedicada a la promoción de la ciudad – un bien público –, debe crecer en recursos de fuentes diversificadas y sostenibles.

- **Refuerzo de los canales de venta.** La venta de servicios turísticos propios y ajenos a través de nuestros puntos de atención al visitante y mediante plataformas online está creciendo en los últimos años, tanto por el repunte de la demanda turística como por la mejora de las técnicas de comercialización aplicadas. La venta de bienes y servicios turísticos por parte de la Fundación Turismo València genera al menos tres efectos positivos:

- Se incrementan los ingresos de los proveedores, todos ellos asociados o colaboradores de la Fundación.
- Se aportan márgenes a la Fundación que mejoran su capacidad de promoción, contribuyendo además

a la independencia de criterio y a la estabilidad financiera de la entidad.

- Se genera atracción de visitantes al destino, puesto que la posibilidad de compra de servicios como la València Tourist Card o de entradas a establecimientos icónicos de la ciudad (vía online), refuerza la decisión de visita al destino.

Consecuentemente, hay que seguir aumentando los recursos humanos y técnicos de los canales de venta en los próximos años.

- **Patrocinios y publicidad.** Los patrocinios y la publicidad de empresas, marcas, productos, eventos, etc. es un recurso cada vez más usado en la esfera de las acciones públicas con el fin de conciliar la oferta pública de actividades culturales, deportivas y similares y la financiación de las mismas. La Fundación Turismo València puede ayudar a detectar oportunidades de colaboración entre promotores de actividades, miembros de la Fundación o no, e inversores en patrocinios y publicidad. De igual manera, se ampliarán las actividades que promoverá la Fundación a través

de sus estructuras de producto acudiendo al recurso del patrocinio, el convenio y la publicidad.

- **Convenios de colaboración y encomiendas de gestión de servicios públicos.** La gestión directa de determinados servicios públicos, en ocasiones, se encuentra con problemas de dimensionamiento óptimo de plantillas, de know-how de los funcionarios, de disponibilidad financiera, de agilidad temporal..., que conlleva el recurso a la técnica administrativa de la encomienda de gestión a entidades que pueden ser consideradas medios propios instrumentales de la Administración. El control público de la Fundación Turismo València por parte de patronos públicos, especialmente el Ayuntamiento, podría facilitar esta posibilidad de encomienda, dado que la Fundación resulta más eficaz para la gestión de asuntos de índole turística.

Por otra parte, el convenio de colaboración con la Fundación Turismo València puede resultar una vía más eficiente para el Ayuntamiento y otras Administraciones turísticas a la hora de llevar a cabo el objetivo común de la

mejora del bienestar económico de los ciudadanos a través de la promoción de la industria turística, por lo que se acudirá a esta técnica para el desarrollo de aquellos servicios públicos que se puedan prestar con más eficiencia y calidad.





PROGRAMA 11.5. PROGRAMA DE TRANSPARENCIA

Finalmente, la gestión de la Fundación Turismo València debe estar basada en la transparencia. Para ello se pondrá en marcha un Portal de transparencia de gestión y resultados, mejorando y ampliando el existente. De fácil acceso y actualizada regularmente, la información abarcará todos aquellos aspectos que la legislación valenciana y reglamentaciones municipales exigen para entidades con las características de la Fundación.

En concreto, se informará sobre:

- la organización de la institución y sobre su personal;
- los altos cargos;
- contratación y subvenciones;
- referencias económicas, financieras y presupuestarias;
- servicios y procedimientos.

www.visitvalencia.com



AJUNTAMENT DE VALÈNCIA
ÀREA DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC SOSTENIBLE
REGIDORIA DE TURISME

VLC  **TURISMO
VALENCIA**