



Extremadura

PLAN TURÍSTICO DE EXTREMADURA

2017-2020



JUNTA DE EXTREMADURA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
BLOQUE I. DIAGNÓSTICO DE PARTIDA	
I.1. TURISMO EN EXTREMADURA: PRINCIPALES MAGNITUDES	9
I.1.1 Extremadura dentro del turismo nacional	9
Turismo internacional	9
Turismo interno	9
I.1.2 Turismo en Extremadura	10
Oferta	10
Demanda	12
I.1.3. Perfil del visitante	19
I.1.4. Competitividad, marca y destino	20
I.2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA TURÍSTICA	24
I.2.1 Política turística global y comunitaria	24
Iniciativas y declaraciones internacionales	24
Política turística de la Unión Europea	24
I.2.2 Política turística nacional	25
Instrumentos organizativos	25
Instrumentos programáticos	26
I.2.3 Política pública turística regional	26
Instrumentos organizativos	26
Instrumentos programáticos	26
I.3. POTENCIALIDADES TURÍSTICAS	30
I.3.1. Naturaleza	30
I.3.2. Deporte	32
I.3.3. Bienestar	32
I.3.4. Cultura	32
I.3.5. Gastronomía	34
I.3.6. MICE	36
I.3.7. General	36

I.4. TENDENCIAS DEL SECTOR	37
I.4.1. Oferta	37
I.4.2. Demanda	39
Nuevos segmentos de la demanda	39
Nuevas motivaciones de la demanda	41
Comportamiento de la demanda influenciado por las nuevas tecnologías	42
I.5. DAFO	43
I.5.1. Debilidades	43
I.5.2. Amenazas	44
I.5.3. Fortalezas	45
I.5.4. Oportunidades	46

BLOQUE II. PROPUESTA DE VALOR

2.1. VISIÓN Y VALORES	49
2.1.1. Visión	49
2.1.2. Valores	49
2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50

BLOQUE III. RETOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

3.1. RETOS ESTRATÉGICOS	52
3.1.1. Nueva gobernanza turística	52
3.1.2. Promoción del destino Extremadura	53
3.2. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	54
3.3. LÍNEAS ESTRATEGICAS	55
3.3.1. Descripción de las líneas estratégicas	56

BLOQUE IV. ACCIONES Y MEDIDAS

4.1. PROCESO PARTICIPATIVO	60
4.2. ACCIONES Y MEDIDAS	61
4.2.1. Gobernanza	61

4.2.2. Competitividad	61
4.2.3. Innovación	62
4.2.4. Comercialización	64
4.2.5. Promoción	65
4.2.6. Cooperación	66
4.2.7. Calidad	67
4.2.8. Sostenibilidad	67

BLOQUE V. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

5.1. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	69
5.1.1. Sistema de seguimiento y evaluación del Plan	70
5.1.2. Comisión de seguimiento y evaluación	70

BLOQUE VI. PRESUPUESTO

6.1 PRESUPUESTO	72
-----------------	----

INTRODUCCIÓN

La Ley 2/2011, de 31 de enero, de desarrollo y modernización del turismo de Extremadura dispone en su artículo 17 la figura del Plan Turístico de Extremadura como instrumento definitorio de la estrategia de desarrollo y modernización del sector turístico, así como del fomento y promoción de los recursos turísticos de la región.

La Ley indica que dicho Plan deberá integrar las acciones de índole turística de los planes de desarrollo sobre el conjunto de la Comunidad autónoma de Extremadura. Así mismo, procurará la armonización de la política turística de Extremadura con la del Estado y la de la Unión Europea y establece entre sus objetivos los siguientes:

- Promover el desarrollo sostenible del turismo en Extremadura.
- Fomentar el incremento y diversificación de la oferta turística de Extremadura.
- Potenciar la calidad e innovación de las prestaciones y servicios.
- Mejorar la formación de los recursos humanos involucrados en la actividad turística.
- Impulsar la competitividad del sector.
- Potenciar el asociacionismo y la colaboración con los agentes del sector.
- Mejorar y difundir la imagen turística de Extremadura.

Para la elaboración del Plan Turístico de Extremadura 2017-2020 se parte de un enfoque estratégico basado en un espíritu relacional de colaboración, transversalidad, corresponsabilidad y confianza mutua entre todas las partes interesadas en el turismo. Bajo estos valores todas las partes interesadas en materia turística, deben desarrollar y mejorar la planificación, la gestión y la promoción de los destinos turísticos extremeños, promoviendo la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la competitividad de productos turísticos de alto valor añadido.

Esta iniciativa se ha llevado a cabo bajo dos metodologías: un primer momento de análisis y diagnóstico, que concluyó con el establecimiento de retos y líneas estratégicas de la política turística en Extremadura, y una segunda fase de participación por parte de los actores vinculados al turismo y representantes del sector profesional en la región. Este proceso concluye con la integración de los resultados como bases que deben vertebrar el Plan Turístico de Extremadura 2017-2020.

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN TURÍSTICO DE EXTREMADURA 2017-2020



El turismo es un sector en continua evolución. Las iniciativas que hace una década se llevaban a cabo no tienen nada que ver con las opciones que hoy día se barajan. Ante un escenario tan sumamente global e interdependiente todos los actores involucrados en política turística deben dar un giro en sus estrategias y roles.

En primer lugar, las administraciones públicas deben afrontar una nueva gobernanza turística que, bajo principios de cooperación, corresponsabilidad, transversalidad y participación, exige que los gobiernos renuncien a su función de dirección tradicional y fortalezcan su papel como orientadores y coordinadores. La idea básica que subyace es que resulta imprescindible aumentar el grado de cooperación y profundizar en las relaciones de interacción entre actores para poder enfrentar los retos que supone aumentar la competitividad de un destino o sector en un entorno, donde el respeto a los principios del desarrollo sostenible se ha convertido en el desafío substancial.

En segundo lugar, el sector profesional debe abrir y adaptar sus estructuras a las nuevas demandas y canales que se plantean, adaptando la oferta al turista, entendido como aquella persona que convivirá en nuestra región durante un tiempo más o menos prolongado y que contribuirá a enriquecer nuestros pueblos y ciudades no sólo económicamente, sino también social y culturalmente. El turista de hoy no es el mismo que el de hace 20 años, ya que está más informado y es más exigente gracias al avance de las tecnologías de la comunicación e información, hecho que obliga a organizaciones, empresas y destinos turísticos a trabajar más intensamente para aprovechar las nuevas oportunidades que están surgiendo en el mercado.

Finalmente, en tercer lugar y respecto a los recursos y destinos turísticos, la experiencia demuestra que hasta que estos no se vertebran en una oferta turística adecuada, no será posible convertirlos en productos óptimos para su comercialización. A su vez, dichos productos turísticos pueden promocionarse gracias a marcas específicas. El verdadero reto en este sentido supone crear una arquitectura de marcas de destinos y productos que se articulen en una marca de turismo de Extremadura potente, de forma que los esfuerzos comunicativos y la estructura de todas las marcas y submarcas sean homogéneos y estén coordinados. Los distintos instrumentos de intervención públicos e iniciativas existentes han de converger en esta misma dirección.

El nuevo modelo de gestión turística promueve precisamente la convergencia de objetivos y voluntades por parte de los cuatro pilares que conforman la política turística de nuestra región:

PILARES DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA



Además, esta es una iniciativa alineada con los compromisos mundiales, comunitarios, nacionales y regionales en materia turística.

En este sentido, el Plan se coordina con la estrategia del Instituto de Turismo de España-Turespaña, que con la meta de contribuir al aprovechamiento del gran potencial generador de bienestar social que el

turismo presenta y por ello, tomando siempre en consideración la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de nuestros destinos turísticos, pretende contribuir a la creación de valor para el sector turístico a través de la utilización de técnicas de marketing y de la generación de conocimiento turístico, orientados a la mejora de la rentabilidad del turismo internacional que visita España. En particular este Plan se complementa con el Plan Estratégico de Marketing que Turespaña dirige a la captación de dos segmentos específicos de consumidores de alta rentabilidad: los viajeros cosmopolitas de los mercados europeos de proximidad y los turistas de mercados lejanos, ambos con una contrastada capacidad de generar un elevado nivel de ingresos por turismo en destino, y trabaja, a partir de la explotación y síntesis de smart data relevantes desde la perspectiva turística, en la generación y difusión de conocimiento turístico digital, sobre la base del que diseñar y optimizar estrategias de marketing y comercialización.

Y, asimismo, el Plan Turístico de Extremadura se inscribe en las políticas públicas transversales de la Comunidad Autónoma: Acción Exterior, Competitividad Empresarial, Empleo, Economía Verde y Circular. Todo ello en el marco de las directrices del Programa Operativo FEDER 2014-2020.

I

DIAGNÓSTICO DE PARTIDA

I.I. TURISMO EN EXTREMADURA: PRINCIPALES MAGNITUDES

I.I.I Extremadura dentro del turismo nacional

El turismo es un sector prioritario en España, siendo una de las principales bases de la economía española, presentando un crecimiento tendencial en los últimos años, con máximos históricos en llegadas de turistas internacionales e ingresos por turismo.

Según datos del INE (Cuenta Satélite del Turismo de España, 2016), el peso del turismo alcanzó los 119.011 millones de euros en 2015, lo que supuso el 11,1% del PIB. Respecto al empleo, las ramas características del turismo generaron 2,49 millones de puestos de trabajo, el 13,0% del empleo total ese año.

Turismo internacional

En cuanto a los principales mercados emisores del turismo internacional que llega a España, el primero de ellos es Europa (94,25%) seguido de América (3,05%) y del resto del mundo (2,7%). Dentro de Europa, además, los principales países emisores son Reino Unido, Francia y Alemania, según datos de FRONTUR 2015. Según tipologías turísticas, según datos de EGATUR (2015), destaca como preferida la modalidad de ocio, recreo y vacaciones, en concreto el descanso (campo y playa).

Por otro lado, considerando los datos de gasto turístico, Extremadura mantiene posiciones similares a las llegadas de turistas internacionales en el conjunto de las autonomías, presentando un aumento de entradas hasta los 253.169 viajeros en 2016. No obstante se registra un descenso en el periodo 2010-2015 en el gasto en números absolutos y el gasto medio por persona, lo que puede relacionarse con la tendencia nacional a la llegada de turistas extranjeros con un perfil de consumo más bajo. No obstante, el gasto medio diario ha aumentado en el periodo 2010-2015, pasando de 77 euros en 2010 a 89 en 2014 (EGATUR, 2015).

Turismo interno

El nacional es el principal mercado de origen para el conjunto del sector turístico español. El motivo principal de los viajes para el turismo interno es el ocio, recreo y vacaciones, seguido de la visita a familiares o amigos (FAMILITUR, 2015). A su vez, el turismo interno destaca por emplear como tipo de alojamiento principal la vivienda de familiares o amigos de manera gratuita seguido del alojamiento en vivienda propia/ multipropiedad. El repunte en los viajes y el gasto turístico de los turistas nacionales dentro del país se produce por la incorporación al mercado de nuevos consumidores y por un aumento de la frecuencia de viajes, especialmente en viajes de escapada y eventos (Estudio “Trakvelling”, 2015).

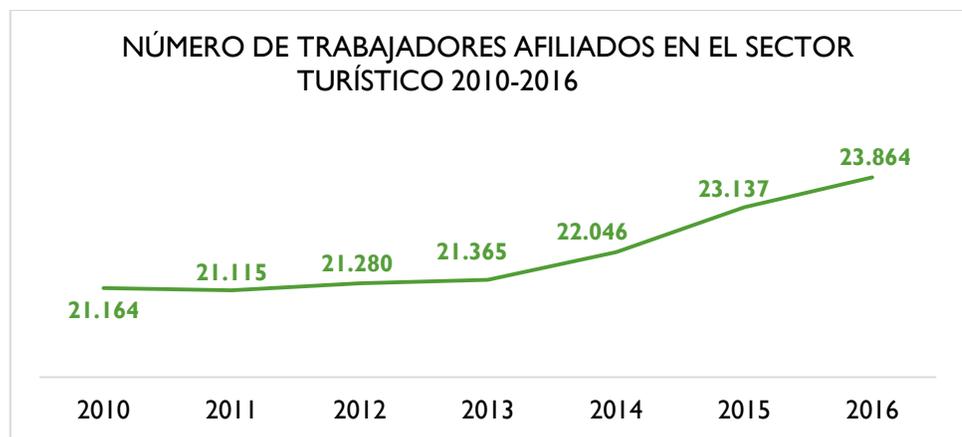
Por destinos turísticos, Andalucía es el primer destino para el turismo interno, seguido de Cataluña, Comunidad Valenciana y Castilla y León. Extremadura es el 10º destino de turismo interno a nivel nacional, representando un 31,34% del turismo interno (FAMILITUR, 2014).

Según datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2017), dentro del conjunto de viajeros hospedados en alojamiento hotelero en España, Extremadura ocupa la posición número 12 por delante

de la Región de Murcia, Cantabria, Comunidad Foral de Navarra y La Rioja. Respecto a las pernoctaciones, Extremadura ocupa el puesto 15.

1.1.2 Turismo en Extremadura

La aportación del turismo al PIB regional se estima en el 5,60%, siendo un sector de gran relevancia para la comunidad autónoma, con una evolución favorable en 2010-2016. A su vez, el nivel de ocupación en el sector turístico muestra una tendencia favorable en el periodo 2010-2015, llegando en 2016 a 23.864 personas ocupadas¹, de manera que el turismo constituye un sector que ocupa a una considerable parte de la población extremeña, especialmente en el ámbito de la Hostelería (servicio de comidas y bebidas).



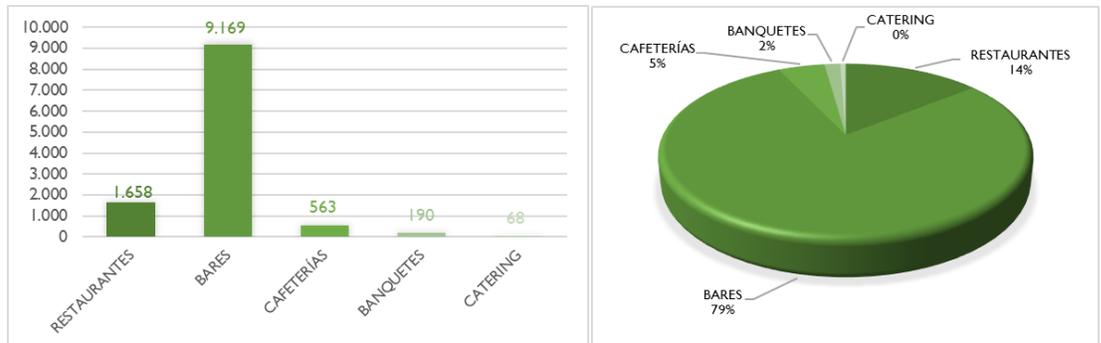
Fuente: DG Turismo a partir de Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Datos definitivos 2010-2015 y provisionales 2016.

Oferta

El conjunto de las empresas que configuran la oferta turística de la región asciende a 14.405 empresas, perteneciendo la gran mayoría de ellas al sector de la restauración (85%). Por tipologías, se contabilizan 1.398 empresas de alojamiento, 11.648 empresas de restauración, 211 agencias de viaje y 148 empresas complementarias en el Registro de Actividades y Empresas Turísticas (Datos febrero 2017).

Con datos de febrero de 2017, la actividad hostelera en la región se centra en restaurantes y bares que representan un 85% del total, seguido de cafeterías, salones de banquetes y servicios de catering.

¹ En la afiliación a la Seguridad Social se incluyen los Grupos CNAE 55: Servicios de alojamiento, 56: Servicios de comidas y bebidas y 79: Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas.



Fuente: DG Turismo a partir del Registro Actividades y Empresas Turísticas (datos a febrero de 2017).

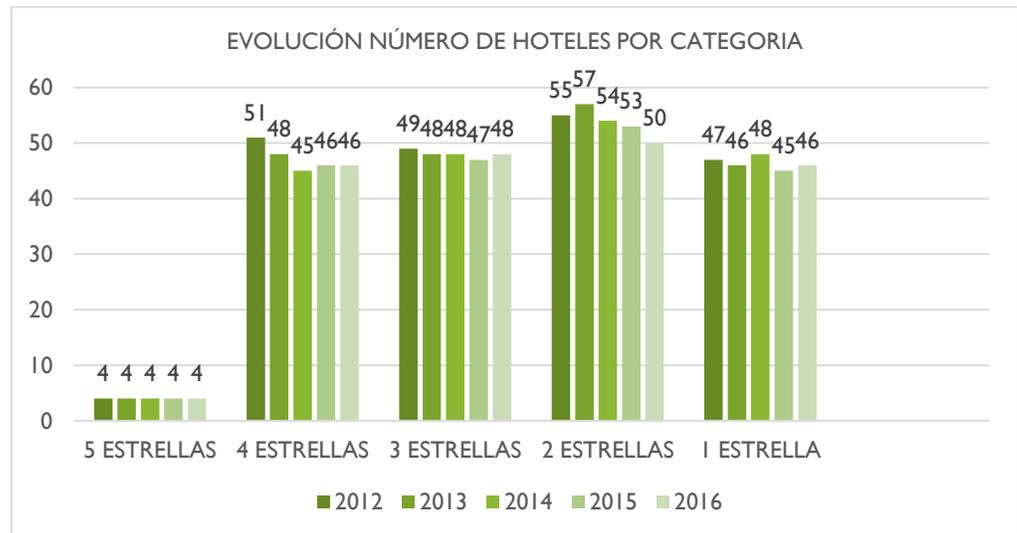
En relación con la oferta de alojamiento, en el periodo 2012-2015 se observa una reordenación de la oferta con un incremento del alojamiento extrahotelero (apartamentos turísticos) y rural (especialmente casas rurales), y una disminución de los establecimientos hoteleros en Extremadura. Al cierre de 2016 se contabiliza en el Registro de Actividades y Empresas Turísticas una oferta global en Extremadura de 41.378 plazas (incluidos Albergues).

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN EXTREMADURA EN SU CONJUNTO							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	506	496	483	475	469	458	455
ESTABLECIMIENTOS EXTRAHOTELEROS	126	140	162	172	184	189	191
ALOJAMIENTO RURAL	660	697	705	705	730	768	743

Fuente: DG Turismo a partir del Registro Actividades y Empresas Turísticas (2016).

En el año 2016, la estructura de la oferta de alojamiento en general destaca por la presencia de casas rurales, apartamentos rurales y hostales.

Respecto a la categoría de los hoteles, en el periodo 2012-2016 se aprecia una leve disminución de los hoteles de 4 estrellas hasta 2014, frente a una estabilidad posterior. El número de hoteles de 5 estrellas permanece invariable en dicho periodo, aunque su peso sobre el resto de categorías es de un 2%. Por último, se constata que la mitad de los hoteles extremeños pertenecen a las categorías de 1 y 2 estrellas.



Fuente: DG Turismo a partir del Registro Actividades y Empresas Turísticas (2016).

La oferta de turismo extremeña presenta una tendencia positiva hacia la especialización con un 1,04 de Coeficiente de Especialización Empresarial (datos correspondientes a 2012 extraídos del apartado referido al turismo de la Estrategia RIS3 Extremadura 2014-2020).

Demanda

Los turistas que visitan Extremadura son en su mayoría **residentes nacionales (85,15 %)**, mientras que los turistas extranjeros suponen un porcentaje menor (14,80%):

NUMERO DE VIAJEROS TOTALES EN EXTREMADURA POR PROCEDENCIA						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
RESIDENTES	1.308.244	1.250.469	1.213.298	1.261.515	1.262.515	1.452.760
EXTRANJEROS	227.522	201.812	210.064	220.064	220.170	253.169
TOTAL	1.535.546	1.452.281	1.423.362	1.481.685	1.624.794	1.705.929

Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2011-2014 (sin incluir albergues) y INE 2015-2016 (incluidos albergues).

- **Mercados emisores**

Los principales mercados emisores nacionales son Madrid (25,87%), Andalucía (17,84%), la propia Extremadura (17,78%) y Castilla y León (7,40%). Respecto a los mercados emisores internacionales destaca Portugal (18,93%), Francia (14,37%), Reino Unido (9,97%), Alemania (8,58%) y Países Bajos (7,55%).

- **Mercados internacionales**

En primer lugar, y en relación con los mercados internacionales, se aprecia una evolución favorable en Extremadura en el periodo 2010-2015:

	PRINCIPALES MERCADOS INTERNACIONALES				
	2011	2012	2013	2014	2015
PORTUGAL	59.041	47.444	41.993	40.516	47.469
FRANCIA	27.241	25.324	31.890	33.689	36.031
ALEMANIA	18.754	19.191	23.321	21.293	25.002
REINO UNIDO	22.184	19.020	20.321	23.806	21.523
PAÍSES BAJOS	15.527	13.575	15.016	14.542	18.930
ITALIA	10.581	9.374	8.615	8.501	9.959
ESTADOS UNIDOS	7.760	7.267	7.654	6.881	7.561
BÉLGICA	6.471	5.865	6.769	6.524	7.218

Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos.

Considerando datos de 2015, son cinco los países que concentran cerca del 60% del volumen total de extranjeros alojados, constituyendo este colectivo el grupo de mercados prioritarios: Portugal, Francia, Reino Unido, Alemania y Países Bajos.

Un segundo grupo lo integran países que constituyen los denominados mercados de alto interés: Italia, EE.UU. y Bélgica, que supone un volumen de turistas en torno al 10% sobre los viajeros totales, y donde cada uno de ellos logra niveles de turistas alojados relevantes con respecto al resto de los mercados emisores extranjeros con destino Extremadura.

En términos de variación interanual 2015/2014, cabe resaltar el fuerte crecimiento del mercado holandés (30,17%), portugués (17,15%), italiano (17,15%) y belga (10,64%). Por su parte, el mercado alemán, si bien vuelve a conseguir una evolución positiva con respecto al año anterior, es el mercado emisor que experimenta una menor subida entre los principales mercados.

- **Mercados nacionales**

En relación con los mercados nacionales existe un grupo de cuatro mercados prioritarios que aglutinan el 68,89% de los turistas alojados: Madrid, Andalucía, la propia Extremadura y Castilla y León.

	PRINCIPALES MERCADOS NACIONALES				
	2011	2012	2013	2014	2015
MADRID	279.423	342.270	328.583	328.004	352.776
ANDALUCIA	232.601	232.113	222.887	226.515	243.300
EXTREMADURA	151.659	222.395	214.305	228.273	242.449
CASTILLA Y LEÓN	66.626	86.953	85.317	95.892	100.959
CASTILLA LA MANCHA	-	64.640	59.548	63.699	70.714
PAÍS VASCO	54.248	57.665	56.534	58.637	69.335
CATALUÑA	56.294	54.307	54.008	55.778	66.485

Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos.

Los mercados de alto interés se corresponden con las comunidades de Castilla La Mancha, País Vasco y Cataluña, que representan el 15,15% del volumen total de turistas nacionales.

- **Viajeros**

El número de viajeros totales en alojamientos turísticos alcanza una evolución favorable en Extremadura en 2010-2016 según datos de la DG Turismo a partir del INE



Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2011-2014 (sin incluir albergues) y INE 2015-2016 (incluidos albergues).

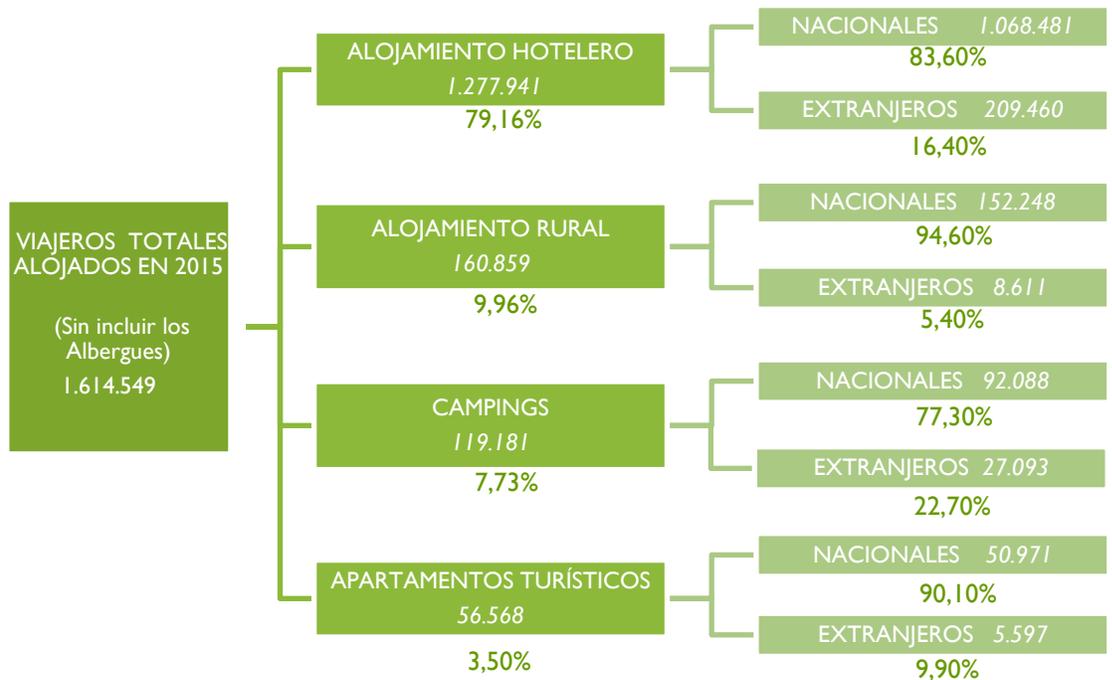
Por tipología de alojamiento, según datos de 2016, el número de viajeros que se aloja en establecimientos hoteleros supone un 77,49%, mientras que los viajeros alojados en alojamientos rurales suponen un 9,89%, en campings un 7,71%, en apartamentos turísticos un 4,15% y en albergues², un 0,76%.

NÚMERO DE VIAJEROS TOTALES EN EXTREMADURA POR TIPOLOGÍA DE ALOJAMIENTO							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	1.144.694	1.273.517	1.196.275	1.167.220	1.194.637	1.277.941	1.321.948
ALOJAMIENTOS RURALES	107.526	113.556	120.242	112.876	135.076	160.859	168.801
CAMPINGS	111.522	126.425	106.443	110.915	112.922	119.181	131.500
APARTAMENTOS TURÍSTICOS	19.795	22.048	29.321	32.351	39.050	56.568	70.758

Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos e INE 2016 provisionales (sin incluir albergues).

² Por coherencia estadística, entre 2010 y 2015 no se incluyen datos referentes a albergues, dada la falta de datos comparativos oficiales sobre Extremadura hasta mediados de 2014.

El siguiente gráfico refleja el volumen y porcentaje de cada uno de los diferentes estratos de alojamiento sobre el volumen total de viajeros en 2015:



Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos (sin incluir albergues).

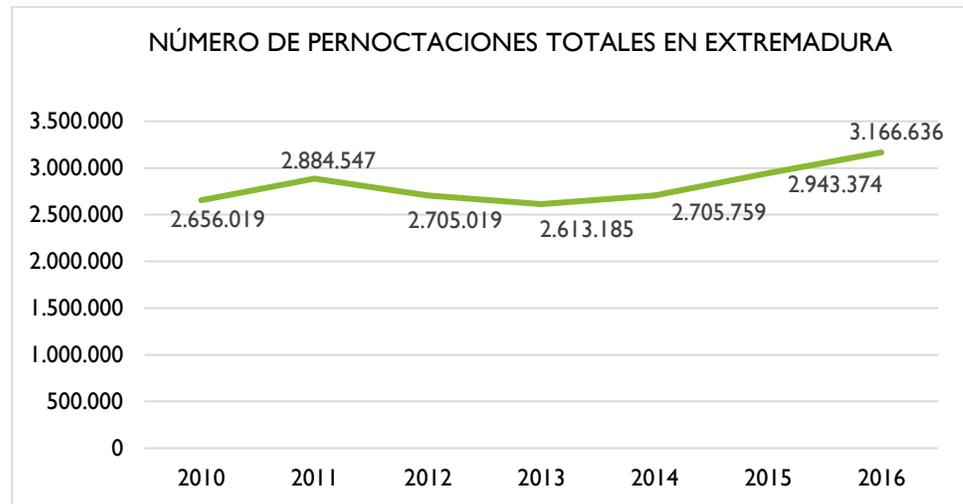
- Pernoctaciones

Las pernoctaciones también han aumentado desde 2013, según datos de la DG Turismo a partir del INE.

PERNOCTACIONES TOTALES EN EXTREMADURA POR TIPOLOGÍA DE ALOJAMIENTO							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	2.047.294	2.229.284	2.091.369	1.996.182	2.031.233	2.158.297	2.285.006
ALOJAMIENTOS RURALES	251.516	263.318	261.140	257.460	304.988	351.575	384.019
CAMPINGS	297.157	330.808	279.916	271.064	284.953	290.211	323.792
APARTAMENTOS TURÍSTICOS	60.052	61.137	72.594	88.479	84.585	114.231	132.986

Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos e INE 2016 provisionales (sin incluir albergues).

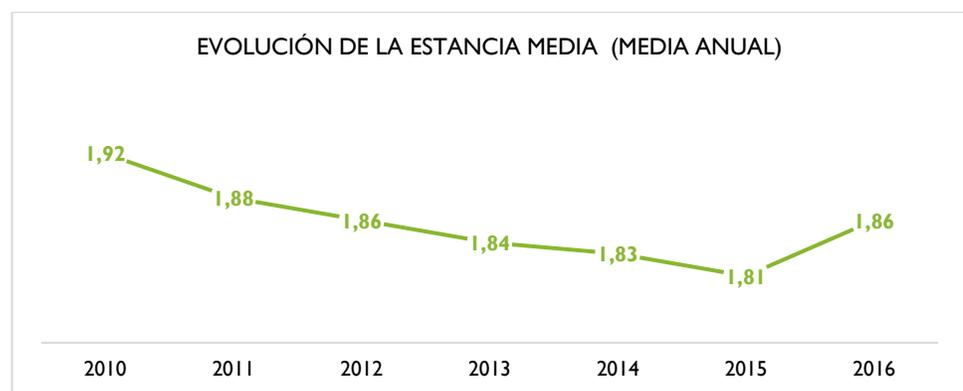
Con datos provisionales de 2016, las pernoctaciones en la región ascienden a 3.166.636 distribuidas en establecimientos hoteleros en un 72,16%, mientras que alojamientos rurales constituyen un 12,13%, en campings un 10,23%, en apartamentos turísticos un 4,20% y un 1,29% en albergues.



Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2011-2014 (sin incluir albergues) y INE 2015-2016 (incluidos albergues).

- Estancia media

Los datos relativos a la estancia media reflejan una disminución desde 2010, si bien se produce un leve repunte en 2016.



Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos e INE 2016 provisionales.

En las cuatro tipologías estudiadas, en 2016 se supera la barrera de los 2 días en tres de ellas: alojamientos rurales (estancia media de 2,27 días), campings (2,46 días) y albergues (3,16 días).

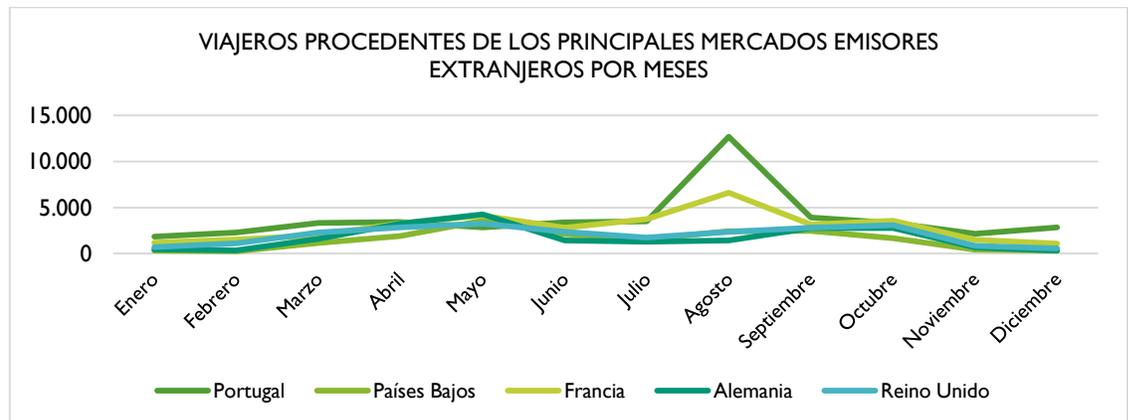
ESTANCIA MEDIA EN EXTREMADURA POR TIPOLOGÍA DE ALOJAMIENTO							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	1,79	1,75	1,75	1,71	1,70	1,69	1,73
ALOJAMIENTOS RURALES	2,34	2,32	2,17	2,28	2,26	2,17	2,27
CAMPINGS	2,66	2,62	2,63	2,44	2,52	2,46	2,46
APARTAMENTOS TURÍSTICOS	3,03	2,77	2,48	2,73	2,17	2,02	1,88

Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos e INE 2016 provisionales (sin incluir albergues).

- **Estacionalidad**

Respecto a la estacionalidad de la demanda, en términos de niveles medios de ocupación de alojamientos hoteleros, esta se concentra en los meses centrales del año. Los mayores niveles se observan en el mes de abril, coincidiendo con la festividad de Semana Santa, en los meses estivales (julio y agosto) y en los meses de septiembre y octubre.

Centrándonos en la estacionalidad de los mercados emisores extranjeros, a continuación, se representa gráficamente la distribución mensual del volumen de viajeros alojados en Extremadura a lo largo del año 2015 para el conjunto de los establecimientos de alojamiento turístico de los estratos analizados³ para cada uno de los mercados prioritarios extranjeros:

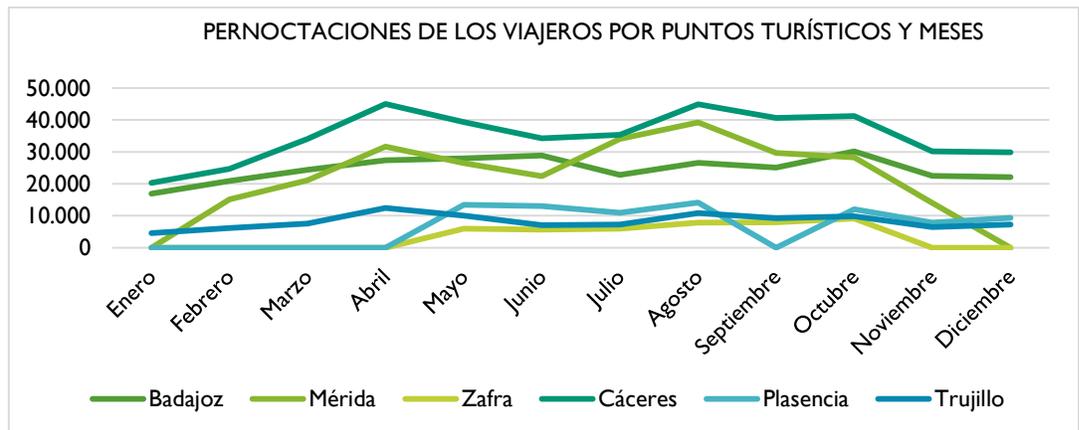


Fuente: DG Turismo a partir de datos INE 2015 definitivos.

Por lo que respecta a la estacionalidad en ciudades de Extremadura, la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2015) establece como principales puntos turísticos urbanos en la región las ciudades de Cáceres,

³ El peso del turista extranjero en la tipología de establecimiento de alojamiento rural, es proporcionalmente muy reducido, representando tan sólo el 5,4% del peso total de los turistas alojados en ese estrato, no es susceptible de representación en este estudio, ya que su distribución en los diferentes meses, apenas sería representativo.

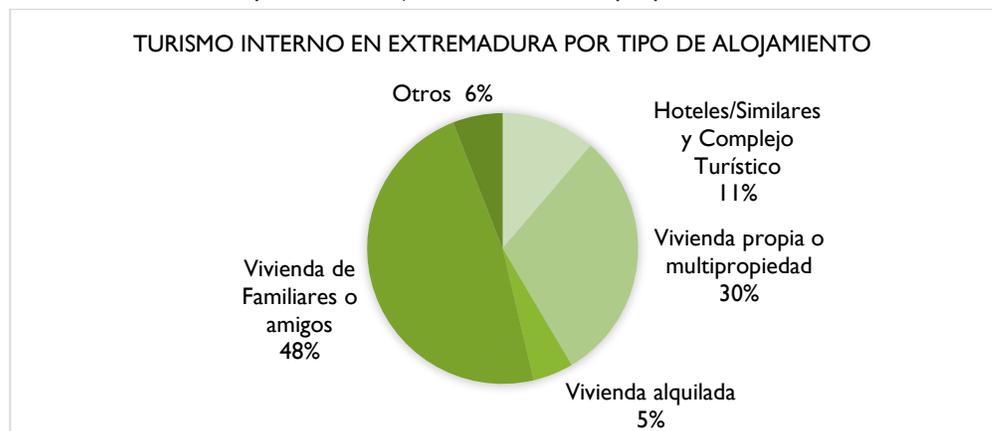
Badajoz, Mérida, Plasencia, Trujillo y Zafra. Juntas acogen a más del 60% de los visitantes de la región que se alojan en establecimientos hoteleros, presentando la siguiente distribución mensual:



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Ocupación Hotelera. INE (2015).

- **Turismo paisano⁴**

A partir de los datos de FRONTUR (2014), se aprecia como gran parte del turismo interno con destino Extremadura emplea como alojamiento la vivienda propia o la vivienda de familiares o amigos.



Fuente: Elaboración propia a partir de FRONTUR (2014).

⁴ Turismo que visita la región, comarca o zona de sus orígenes o la de sus ascendientes y no reside en ella. "Turismo rural en Extremadura. El caso del turismo paisano". J. A. Pérez Rubio y Yolanda García García. Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros. 2005.

I.1.3. Perfil del visitante

De la encuesta que se realiza anualmente a los visitantes que acuden a las oficinas de turismo radicadas en Extremadura, se desprende un perfil medio; se trataría de una persona entre 30 y 50 años con estudios superiores que es fiel al destino (no es la primera vez que viaja a Extremadura), que viaja en pareja y obtiene información para su viaje a través de Internet, aunque en su mayoría no realiza reservas previas al viaje.

- **Motivaciones**

El 60% de los encuestados declararon como motivación principal el disfrute de vacaciones, el descanso o la visita de fin de semana. Otras motivaciones para visitar Extremadura son el conocimiento del patrimonio histórico-artístico de la región (41,4%), el conocimiento de un espacio natural (27,9%) y el disfrute de la gastronomía (21,5%). También, cabe destacar la visita a familiares o amigos, especialmente en el verano (turismo paisano), y la práctica de deportes al aire libre (senderismo, ciclismo, etc.).

El turismo cultural (patrimonio histórico- artísticos) presenta una escasa estacionalidad, mientras esta sí es relevante en el turista de naturaleza y el gastronómico.

- **Valoración de la experiencia**

La mayoría de la muestra se inclinó por valorar favorablemente variables como la acogida y la hospitalidad, seguido de la información turística e impresión general. Otros aspectos valorados fueron la profesionalidad del sector, la conservación del patrimonio natural, la seguridad ciudadana, la relación calidad-precio o la conservación del patrimonio cultural, mientras que los aspectos con una valoración más baja fueron la señalización turística y los medios de transporte.

- **Destinos preferidos**

Los encuestados mayoritariamente se mostraron interesados en viajar a los destinos urbanos de Cáceres, Mérida, Trujillo o Plasencia, principalmente. El espacio natural que mayor interés suscita es el Parque Nacional de Monfragüe, seguido a considerable distancia de la Reserva Natural Garganta de los Infernos. Finalmente, las zonas turísticas de mayor interés para los encuestados son el Valle del Jerte, La Vera y el Valle del Ambroz, especialmente en los meses de primavera.

Por otro lado, y según el “Estudio de demanda real de turismo ornitológico” (Junta de Extremadura, 2011), destaca el Parque Nacional de Monfragüe como principal destino extremeño del turismo ornitológico cuya temporada alta se concentra en los meses de abril y mayo, meses posteriores a la celebración de la Feria Internacional de Ornitología (FIO), que atrae a numerosos “birders” a Extremadura. Según este estudio, se trata de viajeros extranjeros que vienen en pareja con un perfil especializado.

- **Eventos, festivos y puentes**

Según datos de 2015, la mayoría de los encuestados fueron visitantes nacionales, dentro de los cuales un gran porcentaje corresponde a visitantes extremeños. La mayoría de la muestra se sitúa en una franja de edad entre 30 y 50 años. El grupo de menores de 30 años se decantó por asistir a eventos lúdicos, como el Carnaval de Badajoz (48,8%) o la Fiesta de los Palomos (44,5%) y eventos de carácter deportivo, como el Campeonato de España de Ciclismo (34,2%).

Por otra parte, los festivos y puentes concentran gran parte de los visitantes que eligen Extremadura como destino. Semana Santa fue el que atrajo a un mayor número de viajeros. Según los datos relativos a los nueve puentes laborales con repercusiones turísticas en la región, el de Semana Santa fue el puente

que atrajo a un mayor número de viajeros y destacaron también los puentes de la Constitución-Inmaculada, Hispanidad, Primero de Mayo y el Día de Extremadura.

En dichos puentes, el interés de los encuestados se concentró en la visita de Cáceres (35,6%), Mérida (35,0%); Plasencia (26,6%), Trujillo (26,4%), Hervás (19,0%), y Guadalupe (16,2%). Destaca también la visita a espacios naturales protegidos, especialmente al Parque Nacional de Monfragüe (18,5%), la Reserva Natural de la Garganta de los Infiernos (8,1%) y el Parque Natural Tajo Internacional (4,4%).

I.1.4. Competitividad, marca y destino

El monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas, MoniTUR elaborado por Exceltur en 2014 y revisado en 2016, presenta un balance de la competitividad turística de las comunidades autónomas españolas durante el periodo 2010-2014. Según el citado estudio, las áreas de mejora señaladas para Extremadura se corresponden con la carencia en la accesibilidad y conectividad por medios de transporte y un declive en el apartado atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos. Alternativamente, los mejores resultados para la región se registran en la ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico y en la diversificación y estructuración de productos turísticos.

Extremadura destaca positivamente en aspectos relacionados con la ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico: nivel de congestión de los destinos turísticos, compromiso ambiental, calidad del aire, servicios sanitarios. Así mismo, se valora positivamente la gestión de clubs de producto, la calidad de la formación profesional, la eficacia en la gestión de las competencias turísticas y la adecuación de la normativa e indicadores de desempeño sociales como la satisfacción del turista.

Según el informe, Extremadura presenta carencias en cuestiones como el marketing en buscadores, la accesibilidad y conectividad por medios de transporte, ciertos productos turísticos (MICE, turismo de golf, turismo idiomático y gastronómico), la productividad de los recursos humanos, en la apuesta por la innovación, el cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo e indicadores de desempeño económicos.

- Entorno (Nivel de congestión de los destinos turísticos, compromiso ambiental, calidad del aire)

Extremadura se caracteriza por su gran patrimonio natural. Así, el 30,6% de la superficie total de la región cuenta con algún tipo de protección ambiental. La riqueza y diversidad de sus espacios naturales convierten a la región en un referente. La conservación de los mismos constituye un activo importante de la región y oportunidad (RIS3 Extremadura) para la diferenciación y posicionamiento de Extremadura como destino turístico.

- Calidad de la formación profesional

Extremadura posee una relevante oferta formativa en la familia profesional de Hostelería y Turismo. Además, cuenta con la Escuela Superior de Hostelería y Agroturismo de Extremadura (ESHAEX), Centro de Referencia Nacional en Agroturismo. Además, se imparten siete ciclos de enseñanzas regladas de formación profesional, además de una veintena de certificados de profesionalidad.

- Gestión de clubs de producto

Los clubs de producto son una herramienta de colaboración público-privada cuyo objetivo es, dentro de un segmento específico del mercado, desarrollar nuevos productos turísticos o aumentar el valor de los ya existentes mediante la planificación, promoción, comercialización y evaluación de los mismos. Los clubs de producto vinculados a Extremadura son los siguientes:

- Club de Producto Turístico “Birding in Extremadura”: www.birdinginextremadura.com
- Club de Producto Turístico “Ruta del Queso de Extremadura”: <http://www.rutadelqueso.es>
- Club de Producto Turístico “Tajo Internacional Destino Gastronómico”: www.taejo.eu
- Club de Producto Turístico “Ruta del Jamón Ibérico”: www.clubjamoniberico.info
- Club de Producto Turístico “Rutas del Vino de España, La Ruta del Vino Ribera del Guadiana”: www.wineroutesofspain.com

- **Indicadores de desempeño sociales: satisfacción del turista**

Según datos de 2015, los visitantes encuestados en las oficinas de turismo de Extremadura, valoran muy positivamente la acogida y la hospitalidad seguido de la información turística e impresión general. La impresión general del visitante supera el notable alto.

- **Accesibilidad y conectividad por medios de transporte**

La red de carreteras es la vía más empleada para el acceso a Extremadura. La red de autovías estatales y autonómicas conecta los principales núcleos de población extremeños: A 5 E90 Madrid-Lisboa, A 66 E 803 Gijón-Sevilla, A58 Cáceres-Trujillo; EX A1 Autovía de Navalmoral de la Mata-Portugal por Plasencia y EX A2 Autovía de Miajadas-Vegas Altas (Don Benito -Villanueva de la Serena).

Extremadura cuenta con un único aeropuerto ubicado en las cercanías de Talavera La Real, Según AENA este aeropuerto contó con 32.963 pasajeros en 2016. Otros aeropuertos dentro de su ámbito de influencia son los de Madrid, Lisboa y Sevilla.

Por otra parte, la red ferroviaria de Media Distancia de Renfe comunica Extremadura con regiones limítrofes, siendo los trayectos principales: Badajoz - Cáceres - Madrid, Mérida - Sevilla, Badajoz - Mérida - Ciudad Real - Madrid y Zafra - Huelva. La duración de dichos trayectos es alta debido a las limitaciones en velocidad de las infraestructuras y la escasa frecuencia de dichos trayectos. Hoy en día los turistas miden las distancias en tiempo y no en kilómetros y este notable déficit merma la llegada de visitantes a la región, limitando la competitividad de las empresas y por lo tanto de la economía regional. Es necesario que Extremadura disponga de unas infraestructuras ferroviarias similares a las de las regiones de su entorno para que pueda competir en igualdad de oportunidades con las mismas. La inmediata y total renovación y electrificación de las conexiones ferroviarias, así como la terminación de la infraestructura necesaria para hacer realidad el funcionamiento de la línea de alta velocidad (AVE) son una prioridad.

- **Marketing en buscadores**

El posicionamiento de turismo de Extremadura en buscadores es en la actualidad exclusivamente orgánico sin resultados promocionados, es decir, sin pagarle al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados, según un determinado criterio de búsqueda. A partir de datos de *Alexa* se observa que el 81,9% de los visitantes de la web oficial de Turismo de Extremadura (www.turismoextremadura.com) son españoles y el porcentaje de rebote en la página es muy elevado, así como el tráfico procedente de buscadores (26,10%). Las principales palabras clave que dirigen a la web de turismo Extremadura son muy generales (por ejemplo, Extremadura) o muy específicas (por ejemplo, Meandro del Melero). Por su parte, *Extremadura BTT*, *Extremadura Birding* y *Extremadura Termal* son las marcas específicas más buscadas. Para la promoción de dichas marcas, se utilizan webs específicas y medios sociales.

- **Espacio turístico: protección del territorio**

Los recursos naturales extremeños se encuentran amparados bajo las figuras pertenecientes a la Red de Áreas Protegidas de Extremadura. El 26,1% (314.110,89 hectáreas) del territorio extremeño (314.110,89 hectáreas), se encuentra dentro de Espacios Naturales Protegidos, bajo algunas de las tipologías siguientes: Parques Naturales, Reservas Naturales, Monumentos Naturales, Paisajes Protegidos, Zonas de Interés Regional (ZIR), Corredores Ecológicos y de Biodiversidad, Parques Periurbanos de Conservación y Ocio, Lugares de Interés Científico, Árboles Singulares o Corredores Eco culturales.

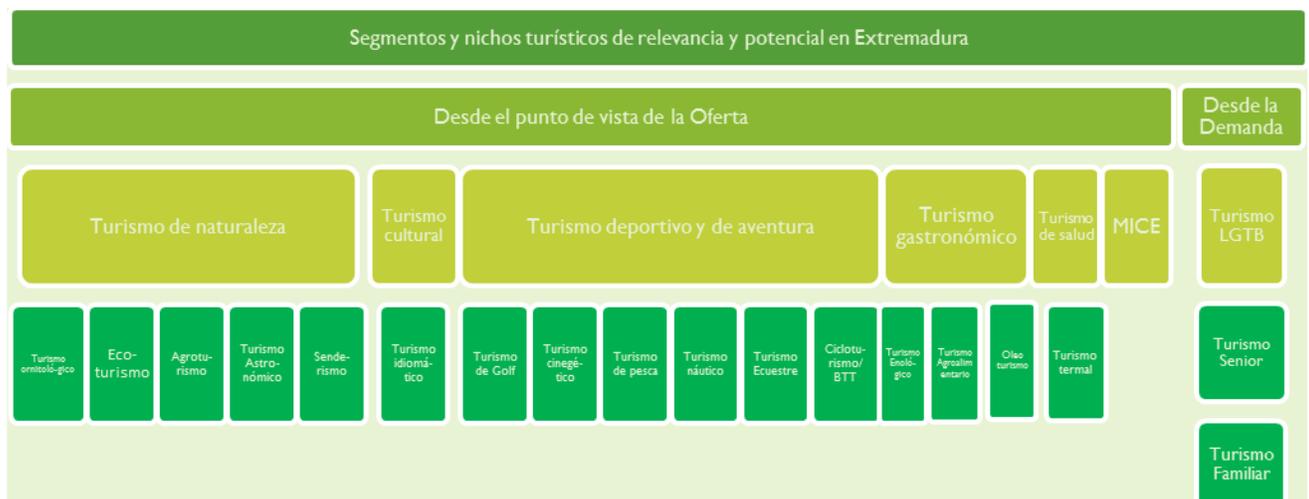
La Red Ecológica Europea NATURA 2000 ocupa 1,2 millones hectáreas, el 30,2 % del territorio extremeño y acoge las siguientes tipologías:

- ZEPAS, Zonas de Especial Protección para las Aves.
- ZEC, Zonas Especiales de Conservación.
- LIC, Lugares de Importancia Comunitaria.

- **Productos turísticos**

Como se indica en la exposición de motivos de la Ley 2/2011, de 31 de enero de desarrollo y modernización del turismo de Extremadura, actualmente los segmentos que presentan mayor potencial turístico en Extremadura son el de naturaleza, cultura y aventura. Segmentos con menor trayectoria dentro del turismo extremeño también se han identificado de prioridad estratégica, como el turismo gastronómico, que ha contado con una estrategia sectorial en el periodo 2014-2016, además de recientes eventos que han ayudado a potenciar el mismo: Cáceres, Capital Española de la Gastronomía 2015 y Mérida, Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2016.

Considerando el documento de la Estrategia RIS3 Extremadura, el turismo extremeño pasa por potenciar nuevos productos turísticos. Por ello, establece como reto “*identificar oportunidades y recursos de alta potencialidad turística, que impulsen la desestacionalización y favorezcan el reequilibrio territorial, dejando para ello a un lado el tradicional enfoque dirigido y centrado en los destinos y volviendo la mirada hacia los productos emergentes relacionados con el turismo natural y cultural de experiencia, el turismo vinculado con la salud y el turismo de congresos*”.



- **Talento, formación y RR.HH.:Atractivo de la oferta universitaria turística**

La oferta universitaria en materia de turismo en Extremadura se imparte en la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo, en el campus de Cáceres de la Universidad de Extremadura. Actualmente, se ofertan dos grados en Turismo y la doble titulación en Administración y Dirección de Empresas y Turismo y dos estudios de postgrado: Máster Universitario en Administración de Organizaciones y Recursos Turísticos y Máster Universitario en Investigación en Ciencias Sociales y Jurídicas: Especialidad Empresa-Turismo.

- **Seguimiento de los resultados y apuesta por la innovación**

El Informe “Innovación en la Empresa Extremeña” realizado por la Cátedra de Innovación de la UEX refleja un descenso de la tasa de innovación de las empresas extremeñas en el período 2010-2015. Respecto a la investigación en la disciplina turística dentro del ámbito de la Universidad de Extremadura existen tres grupos de investigación expresamente enfocados en turismo y otros 12 grupos con líneas de investigación en turismo o relacionadas transversalmente con el turismo (geografía, nuevas tecnologías, medio ambiente, patrimonio cultural, deportes, etc.). Actualmente, hay abiertas 17 líneas de investigación relacionadas con el turismo y 45 proyectos de investigación relacionados con el turismo en el ámbito de la UEX.

- **Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo**

En la actualidad el cálculo y seguimiento del impacto del turismo se realiza a través del Observatorio Turístico de Extremadura, órgano colegiado al que se proporciona información sobre el impacto del turismo desde la Unidad Estadística de la Dirección General de Turismo, a partir de datos estadísticos procedentes de organismos oficiales y desde las encuestas a los visitantes que acuden a las Oficinas de Turismo de Extremadura y también desde las estimaciones de oferta y demanda turística a partir de la información aportada por establecimientos turísticos de la región.

I.2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA TURÍSTICA

El turismo es una actividad económica de gran importancia con un impacto positivo en el crecimiento económico y el empleo, con cifras récord de visitantes para 2016 en Europa y España. Sin embargo, también es una actividad que incide de manera notable en el entorno social, ambiental y cultural en que se ejerce. El Año Internacional de Turismo Sostenible 2017 aspira a sensibilizar a los responsables de tomar decisiones y al público en general de la contribución del turismo sostenible al desarrollo, movilizándolo a la vez a todos los grupos de interés para que trabajen juntos para hacer del turismo un catalizador de cambio positivo.

En el contexto de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuyo alcance es universal, el Año Internacional debería fomentar un cambio en las políticas, las prácticas de empresa y el comportamiento de los consumidores para promover un sector turístico más sostenible.

I.2.1 Política turística global y comunitaria

Iniciativas y declaraciones internacionales

A partir de los años 80 del siglo pasado, desde organismos, programas y agencias vinculados a Naciones Unidas, se asiste a la progresiva constatación por parte de la comunidad científica y académica del deterioro ambiental del planeta debido a la actividad humana. Este proceso planteó que, de manera urgente, se debía buscar un nuevo modelo de desarrollo que solo podría ser sostenible.

Directamente relacionado con la actividad turística, la Carta del Turismo Sostenible en el marco de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, realizada en Lanzarote (1995), introduce las dimensiones social y económica de la sostenibilidad turística. Posteriormente, se sucedieron declaraciones y convenciones globales que ubicaron definitivamente el paradigma de la sostenibilidad en el sector turístico. Las más recientes se citan a continuación:

- CARTA MUNDIAL DE TURISMO SOSTENIBLE, 2015.
- ACUERDO DE PARÍS SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO, 2016.
- OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, 2016.

Política turística de la Unión Europea

La Unión Europea adoptó un nuevo enfoque estratégico que planteaba crear las condiciones y poner los medios para que exista un turismo sostenible de calidad y la competitividad de las empresas turísticas europeas, mediante la Comunicación de la Comisión "un marco de cooperación para el futuro del turismo europeo" de 2001. Posteriormente, en 2007, la Agenda Europea para un turismo sostenible y competitivo, insiste en el enfoque global que aborde a la vez la prosperidad económica del sector y la cohesión social, la protección del medio ambiente y la promoción de la cultura de los destinos turísticos europeos. Con la entrada en vigor del Tratado de Lisboa (2009), se reconoce la importancia del turismo y se acuerda que la Unión Europea dispondrá en lo sucesivo de competencias en la materia para apoyar, coordinar y completar la acción de los Estados miembros:

- Promover la competitividad de las empresas de este sector y crear un entorno favorable a su desarrollo.
- Propiciar la cooperación entre los estados miembros, en particular mediante el intercambio de buenas prácticas.
- Desarrollar un enfoque integrado del turismo garantizando la toma en consideración de este sector en sus demás políticas.

En 2010, bajo la presidencia española de la UE, surge un documento conocido como la "*Declaración de Madrid. Hacia un modelo turístico socialmente responsable*". En él, los Estados miembros declaran su deseo de:

- Tomar parte en la puesta en marcha del nuevo marco consolidado de política turística de la EU, establecido por el Tratado de Lisboa y sujeto al principio de subsidiariedad.
- Fomentar el turismo ético y responsable y, especialmente, la sostenibilidad social, medioambiental, cultural y económica del turismo.
- Concienciar sobre la importancia del conocimiento y la innovación en el turismo, fortalecer la utilización de nuevas tecnologías por parte de los actores turísticos tanto públicos como privados y animar los contactos profesionales y el intercambio de buenas prácticas como herramientas dirigidas a mejorar la competitividad del turismo europeo.
- Apoyar medidas e iniciativas que propicien el alargamiento de la alta temporada turística, contribuyendo así a luchar contra la estacionalidad y mantener el empleo turístico en temporada baja.

Ese mismo año se publica la Comunicación de la Comisión "*Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo*", que dispone que la política europea del turismo tiene como objetivo principal fomentar la competitividad del sector, sin olvidar que, a largo plazo, la competitividad está estrechamente relacionada con la sostenibilidad del modo de desarrollo. Este objetivo está claramente relacionado con la nueva estrategia económica de la Unión: Europa 2020. Para alcanzar estos objetivos, las acciones en favor del turismo pueden agruparse en torno a cuatro ejes:

- Estimular la competitividad del sector turístico en Europa.
- Promover el desarrollo de un turismo sostenible, responsable y de calidad.
- Consolidar la imagen y visibilidad de Europa como conjunto de destinos sostenibles y de calidad.
- Maximizar el potencial de las políticas e instrumentos financieros de la UE para el desarrollo del turismo.

I.2.2 Política turística nacional

Instrumentos organizativos

En el plano nacional, en el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital la Secretaría de Estado de Turismo cuenta con competencias en la definición, desarrollo, coordinación y ejecución de las políticas turísticas del Estado, sin perjuicio de las competencias de la Comisión Interministerial de Turismo, así como las relaciones turísticas institucionales de la Administración General del Estado con organizaciones internacionales, públicas o privadas, y la cooperación turística internacional, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Instrumentos programáticos

El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 plantea el reto de lograr que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social. Este Plan 2020 establece los retos futuros del sistema turístico español:

RETO 1	MEJORAR LAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE SOPORTE A LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA Y SU TRASLACIÓN A LA ORDENACIÓN TERRITORIAL Y URBANÍSTICA
RETO 2	ADAPTAR A LAS NUEVAS TENDENCIAS EL DISEÑO, DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS DE LOS NUEVOS DESTINOS EMERGENTES.
RETO 3	ADECUAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A LAS NECESIDADES DEL NUEVO ENTORNO.
RETO 4	MEJORAR LA PRESENCIA EN MERCADOS LEJANOS Y SEGMENTOS DE VALOR EN LOS MERCADOS EUROPEOS.
RETO 5	ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL, ESPECIALMENTE DE LOS ESPAÑOLES.
RETO 6	ROMPER LA FUERTE ESTACIONALIDAD DE LOS FLUJOS TURÍSTICOS
RETO 7	ADAPTAR EL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE ATRAER Y RETENER EL TALENTO.
RETO 8	MEJORAR EL ENTORNO COMPETITIVO

Fuente: Turespaña, Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (2016).

I.2.3 Política turística regional

Instrumentos organizativos

El Capítulo II de la Ley 2/2011, de 31 de enero, de desarrollo y modernización del turismo de Extremadura regula la organización y competencias de la administración turística, estableciendo las competencias de las distintas administraciones públicas, así como configurando y reconociendo a distintos actores y agentes en materia de política turística.

Instrumentos programáticos

- La planificación regional del turismo en el marco de las estrategias RIS3

A fin de cumplir con los requisitos fijados por la Unión Europea para el próximo período de programación 2014-2020, la Comunidad Autónoma de Extremadura diseñó la Estrategia Regional de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente (Estrategia RIS3 de Extremadura), como un instrumento para articular y poner en marcha la transformación económica necesaria para hacer de Extremadura una región más competitiva en un contexto global y de forma sostenible en el tiempo. La RIS3 Extremadura califica el turismo como un área de excelencia:

RIS3 EXTREMADURA		
2 GRANDES PRIORIDADES	5 ÁREAS DE EXCELENCIA	5 DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS
GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS NATURALES	AGROALIMENTACIÓN	AGRONOMÍA, BIOLOGÍA Y ECOLOGÍA
TECNOLOGÍAS PARA LA CALIDAD DE VIDA	ENERGÍAS LIMPIAS	QUÍMICA, BIOQUÍMICA Y BIOTECNOLOGÍA
	TURISMO	ECODISEÑO Y NUEVOS MATERIALES
	SALUD	ELECTRÓNICA Y AUTOMÁTICA
	TIC	INGENIERÍA SOFTWARE Y COMPUTADORES

Fuente: Estrategia RIS3 Extremadura (2012)

Dentro de la Estrategia RIS3 para Extremadura se ha establecido una serie de medidas que deben ser coordinadas por la Dirección General de Turismo:

I32.E	INTELIGENCIA TURÍSTICA: GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL SECTOR
I33H	IMPULSO DE LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL PARA LA ESPECIALIZACIÓN EN TURISMO
I36G	ESTIMULO Y FORTALECIMIENTO DE LA ACCIÓN EXTERIOR EN EL SECTOR DEL TURISMO
I37C	PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS
I37D	IMPULSO A LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE PRODUCTOS Y EXPERIENCIAS TURÍSTICAS
I37E	FOMENTO Y DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR DEL TURISMO MEDIANTE PRODUCTOS ESPECIALIZADOS
I38D	AYUDAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS
I38H	MEJORA DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA EN LAS INFRAESTRUCTURAS TURÍSTICAS
I46E	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A OTRAS REGIONES Y PAÍSES SOBRE PROCEDIMIENTOS INNOVADORES EN GESTIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

Fuente: Fundecyt-Pctex (2016).

- La planificación regional del turismo en el marco de otros instrumentos regionales

Además también debe destacarse otros instrumentos en vigor relevantes en materia turística y de carácter vinculante para el presente Plan Turístico de Extremadura 2017-2020:

Declaración para la Concertación Social En Extremadura

Documento elaborado en octubre de 2015 gracias al diálogo social entre la Junta de Extremadura, UGT, CCOO y CREEX al objeto de afrontar conjuntamente los retos de crecimiento económico sostenido, empleo de calidad, igualdad de género y equidad social.

Plan de Sostenibilidad

Documento suscrito en abril de 2016 alineado con los objetivos Estrategia UE para 2020 que plantea como objetivo lograr un crecimiento inteligente, basado en el conocimiento y la innovación sostenible, mediante la promoción de una economía que haga un uso más eficiente de los recursos, más verde y competitiva, y un crecimiento integrador, basado en una economía con altos niveles de empleo donde exista cohesión social y territorial.

Plan de Impulso Económico Regional

Al igual que el anterior Plan se concertó en abril de 2016 y pretende el crecimiento de la economía extremeña a corto plazo. Las medidas que contiene este Plan se dirigen a ámbitos específicos como son: los estímulos a la producción, la mejora del acceso a la financiación, la activación del empleo, el facilitar las condiciones para la creación y el funcionamiento de las empresas, la mejora de la competitividad empresarial, la dinamización de sectores que merecen una especial atención en este momento, el fomento de la inversión, la simplificación administrativa, y la potenciación de las infraestructuras productivas.

Estrategia de Empleo de Extremadura 2016-2019

Esta estrategia pretende aumentar la ocupación de la población activa e incrementar el empleo estable y de calidad, buscando conseguir un mercado de trabajo caracterizado por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, la innovación, la cohesión social y territorial.

Estrategia Iberoamericana de Turismo Rural

Esta estrategia pretende conectar Iberoamérica con Europa a través de Extremadura y trata de apoyar al desarrollo turístico desde diversos frentes para contribuir a incrementar el valor económico y social que aporta a las comunidades: desarrollo de nuevos modelos de dirección y gerencia, cualificación de los profesionales del sector, promoción y comercialización de los destinos y la oferta turística.

Plan Portugal

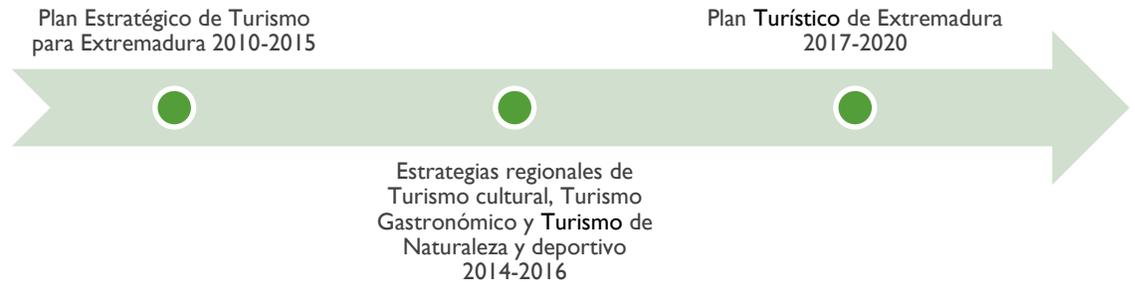
Consiste en una programación estratégica de las relaciones entre Extremadura y Portugal, con el objetivo de que la región ocupe un lugar preferente en las relaciones con las instituciones y entidades portuguesas.

Extremadura 2030. Marco regional de impulso a la economía verde y la economía circular en Extremadura.

Extremadura 2030 pretende convertir a la región en un espacio para la innovación en la gestión sostenible de los recursos naturales. La determinación de una visión conjunta de los recursos y capacidades del territorio, y de las oportunidades que surgen de su explotación inteligente, aplicando o generando distintos dominios científicos-tecnológicos, ayudará a afrontar los retos regionales asociados a la construcción de una sociedad predispuesta al cambio, a la mejora continua, a la creatividad, al conocimiento, al emprendimiento y abierta al exterior.

- La planificación regional turística

En 2010, desde la Dirección General de Turismo se elabora el Plan Estratégico de Turismo para Extremadura 2010-2015. Posteriormente, se confeccionan las Estrategias regionales de Turismo Cultural, Turismo Gastronómico y Turismo de Naturaleza y deportivo 2014-2016.



- **Otras iniciativas y proyectos de interés turístico**

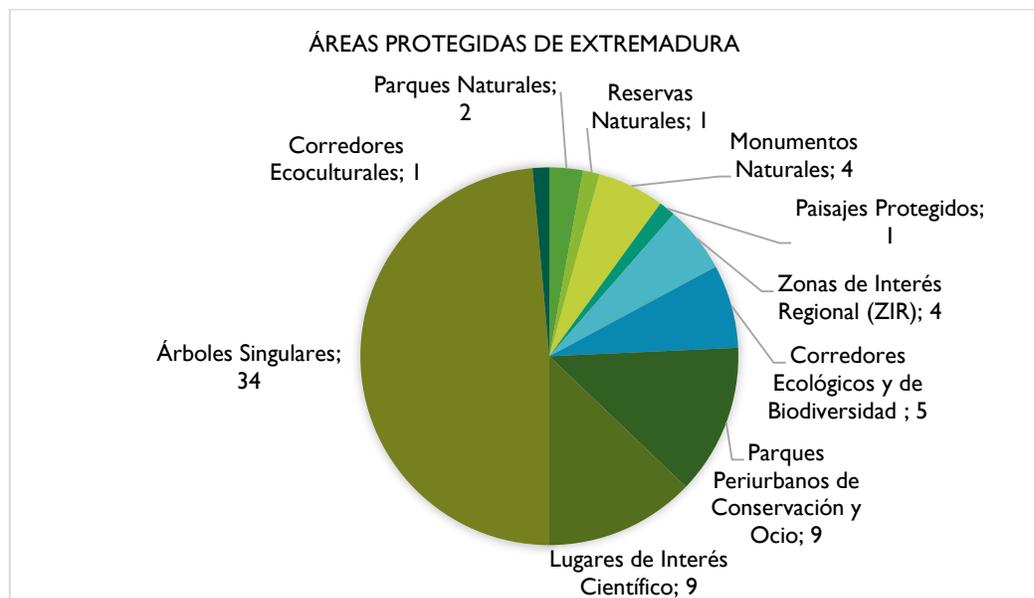
Finalmente, se subrayan aquellos programas, proyectos y planes de ámbito de actuación regional liderados por distintas entidades de derecho público o privado y con distinto grado de participación de la Junta de Extremadura, y que tienen por finalidad la puesta en valor de recursos, la creación de productos y destinos turísticos. A título no exhaustivo, cabe destacar los proyectos e iniciativas llevados a cabo por la Diputación de Badajoz, Diputación de Cáceres, y los proyectos de turismo llevados a cabo bajo el enfoque LEADER (Redex) que, en su conjunto, han de ser tenidos en cuenta, necesariamente, en este Plan.

I.3. POTENCIALIDADES TURÍSTICAS

I.3.1. Naturaleza

- El 30% del territorio de la comunidad autónoma de Extremadura figura bajo algún tipo de protección ambiental y cuenta con un amplio número de infraestructuras y servicios de apoyo a este tipo de actividad turística

La tipología de los espacios protegidos en Extremadura se resume en el siguiente cuadro:



Fuente: Elaboración propia a partir de la Consejería de Consejería de Medio Ambiente y Rural, Políticas Agrarias y Territorio (2017).

Los principales espacios naturales con reconocimiento internacional son:

- 1 Parque Nacional perteneciente a la Red de Parques Nacionales: Monfragüe (Ley 1/2007 de 2 de marzo). Se trata del único espacio acreditado por la Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos (CETS) y, más recientemente, reconocido con el distintivo de astroturismo *Starlight*.
- 2 Reservas de la Biosfera UNESCO perteneciente Red Mundial de Reservas de la Biosfera: Monfragüe (2003) y Tajo Internacional (2016).
- 1 Geoparque Mundial UNESCO parte de la Red Mundial de Geoparques (GGN): Ibores-Villuercas-Jara (17 de septiembre de 2011)
- 2 Zonas Ramsar (humedales): Complejo Lagunar de la Albuera y Embalse de Orellana.

Además, en 2016 la comarca de La Siberia ha iniciado los trámites para obtener el distintivo de Reserva de la Biosfera UNESCO.

De forma añadida, Extremadura cuenta con infraestructuras y servicios de apoyo a la actividad turística en el medio natural: 21 centros de interpretación, 2 centros de educación ambiental y 57 oficinas de turismo.

- Extremadura concentra la mayor reserva hídrica de España, con un 30% del agua embalsada en toda España.

Extremadura suma más de 1.500 kilómetros de costa dulce y cuenta con más de 60 zonas de baños en piscinas naturales, pozas, cascadas, arroyos y gargantas de agua, además de una playa de interior con bandera azul: el Embalse de Orellana.

- Extremadura se considera una de las regiones europeas con mayor importancia para las aves

Como reconocimiento a su importancia ornitológica, el 74,1% del territorio de la región ha sido incluido dentro del inventario de Áreas Importantes para las Aves de España (SEO/BirdLife, 1995), tratándose de una situación excepcional tanto a nivel nacional como en el ámbito europeo. En Extremadura se han citado hasta 337 especies de aves que pueden observarse a lo largo del ciclo anual (SEO/BirdLife, 2008).

Promovido por la Dirección General de Turismo, el club de producto de turismo ornitológico “*Birding in Extremadura*” es un ejemplo de buena práctica nacional e internacional. La aplicación para móviles del club ofrece información detallada de 23 rutas ornitológicas, 150 especies que pueden ser vistas en la región y sus sonidos característicos, 10 hábitats, más de 60 empresas especializadas y 150 puntos de avistamiento. La Feria Internacional de Turismo Ornitológico (FIO), que se celebra en el Parque Nacional de Monfragüe, es la feria más destacada de turismo ornitológico en España y la segunda más importante de Europa.

- La región cuenta con más de 70.000 kilómetros de caminos públicos en Extremadura y tres vías verdes

La extensa red de caminos rurales públicos de Extremadura, superior a los 70.000 kilómetros, constituye un elemento fundamental para su puesta en valor a través del turismo. Este hecho junto a la gran movilización interna y externa hacia la práctica del senderismo ha concluido en la selección de 25 rutas de senderismo. Se observa gran número de rutas senderistas promovidas por otros actores públicos y privados, que no hace sino confirmar la importancia de este hecho para la región. Por otro lado, Extremadura cuenta con 3 Vías Verdes: Vía Verde de Las Vegas del Guadiana a Las Villuercas, Vía Verde Mina La Jayona, y Vía Verde Monfragüe.

- Extremadura alberga más de 150 variedades de orquídeas silvestres

Las zonas extremeñas de mayor riqueza de orquídeas son las áreas calizas del sur de Badajoz, las proximidades del Parque Nacional de Monfragüe, Gredos y las comarcas de Villuercas y La Siberia, donde se encuentra más del 80% de toda la diversidad localizada.

- Extremadura suma 1,5 millones de hectáreas de dehesa y 183.000 hectáreas de monte

La superficie de los Montes de Utilidad Pública en Extremadura es de 183.000 hectáreas, distribuida en 174 montes. Éstos se encuentran localizados en zonas con gran valor forestal, ambiental, ecológico o paisajístico, en espacios naturales protegidos. Por otra parte, la dehesa, el bosque más característico de Extremadura, ocupa 1,5 millones de hectáreas, el 34% de la superficie total de la región. El turismo fundamentalmente está ligado a sus valores naturales y se trata del sector con mayor auge en cuanto a número de visitantes en los últimos años, si bien los servicios ambientales producidos en las dehesas son todavía escasamente aprovechados. No obstante, las dehesas ofrecen nuevas oportunidades de aprovechamiento básicamente relacionadas con la bioenergía y el agroturismo.

I.3.2. Deporte

- Extremadura cuenta con 8 campos de golf

Extremadura cuenta con una oferta de 5 campos de golf en la provincia de Cáceres y 3 en la provincia de Badajoz. Para el fomento del golf en Extremadura y en colaboración con el Ayuntamiento de Talayuela, la Real Federación Española de Golf impulsó la creación del primer campo público de Extremadura, Talayuela Golf, en este campo se encuentra la sede de la Escuela Extremeña de Golf.

- La región cuenta con 2 centros BTT y etapas de la Red Europea “EuroVelo”

El Centro BTT Sierra de Gata consta de 10 rutas que suman un total de 233 Kilómetros y el Centro BTT del Valle del Jerte, homologado por IMBA (*International Mountain Bicycling Association*), consta de 6 rutas y un total de 160 kilómetros de senderos balizados.

También, la red “EuroVelo”, a su paso por España (ruta EuroVelo 1, EV1) discurre por el trazado de la antigua Vía de la Plata, contando con cinco etapas a lo largo de su recorrido por tierras extremeñas.

- Centro de Referencia Nacional de actividades físicas y deportivas “El Anillo”

El Centro Internacional de Innovación Deportiva “El Anillo”, situado en las inmediaciones del embalse de Gabriel y Galán, en Guijo de Granadilla, es una apuesta por un modelo de desarrollo sostenible basado en la creación de proyectos e iniciativas innovadoras en el ámbito del deporte, del turismo deportivo y de naturaleza, así como del ocio y tiempo libre.

I.3.3. Bienestar

- Extremadura cuenta con 8 balnearios

Podemos encontrar un total de 8 villas termales, de las cuales 7 están actualmente en activo, distribuidas a lo largo de toda la geografía extremeña: Balneario de Alange, Balneario Valle del Jerte, Balneario de Baños de Montemayor, Balneario de El Raposo, Balneario de Fuentes del Trampal, Balneario de San Gregorio y Balneario El Salugral.

I.3.4. Cultura

- Extremadura cuenta con 3 enclaves Patrimonio de la Humanidad

Los conjuntos monumentales de Cáceres y Mérida, así como el Real Monasterio de Guadalupe, han recibido la declaración como Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO. En este sentido, existen una serie de obligaciones que las ciudades deben abordar, como el mantenimiento de los cascos históricos y la protección medioambiental. En 1993 se creó el grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, con la finalidad de actuar de manera conjunta en la defensa del patrimonio histórico y cultural de estas ciudades y en el mantenimiento y potenciación de determinadas formas de vida que estos núcleos históricos necesitan, realizando proyectos y propuestas comunes. Cabe aquí destacar también el Real Sitio del Monasterio de Yuste que forma parte del Patrimonio Nacional.

- Eventos culturales de interés nacional e internacional y declaraciones de fiestas turísticas de interés internacional, nacional y regional

Extremadura alberga una Fiesta de Interés Turístico Internacional: la Semana Santa de Cáceres, 6 Fiestas de Interés Turístico Nacional: Semana Santa de Badajoz, Semana Santa de Mérida, Semana Santa de Jerez

de los Caballeros, Fiesta del Cerezo en Flor, Jarramplas y Carnaval de Badajoz, además de 48 Fiestas de Interés Regional.

- **Amplio legado de culturas**

Desde asentamientos prehistóricos, hasta romanos, almohades, judíos, portugueses, castellanos... Todos estos pueblos dejaron su impronta en la región.

Monumentos. Valencia de Alcántara cuenta con 42 dólmenes, uno de los conjuntos más importantes de Europa de estos monumentos funerarios prehistóricos. La Alcazaba de Mérida fue la primera que construyeron los árabes en España y la de Badajoz se considera una de las mejores alcazabas de España y más grandes del mundo, está declarada Monumento Histórico Artístico desde 1931.

En Extremadura se localizan más de 300 construcciones declaradas bienes de interés cultural, como iglesias, palacios, puentes o restos arqueológicos que se reparten por un territorio que presume, al mismo tiempo, de arquitectura contemporánea y que sigue con interés las vanguardias artísticas, como se puede comprobar en el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC), la Fundación Helga Alvear y el Museo Vostell.

Rutas. La Vía de la Plata recorre la región desde el sur, en tierras de Monesterio, hasta el norte, en Baños de Montemayor. Se conservan tramos con restos visibles de la calzada romana, cerca de 200 miliarios catalogados, puentes, restos de campamentos, ruinas de villas y termas romanas. Entre las numerosas rutas históricas que atraviesan Extremadura merecen una mención la Ruta de Isabel la Católica, que visitó la región en numerosas ocasiones, y la Ruta de Carlos V, que pasó los últimos años de su vida en Yuste y que como integrante de la red de cooperación de las rutas europeas del Emperador Carlos V ha sido reconocida como itinerario cultural europeo por el Consejo de Europa.

Pero también, Extremadura fue cuna de grandes exploradores y conquistadores, como Hernán Cortés, Francisco Pizarro o Vasco Núñez de Balboa y la Ruta de los Descubridores recorre sus localidades natales y otros lugares muy vinculados con el Nuevo Mundo. También cabe mencionar la pertenencia de Cáceres, Plasencia y Hervás a la Red de Juderías de España.

Eventos. La historia y el legado de las tres culturas se manifiestan en múltiples eventos y festividades de la región. Por otra parte, el flamenco, reconocido como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, tiene raíces en Badajoz, donde se celebran eventos relacionados con esta expresión artística.

- **Presencia de Extremadura en Guías Especializadas**

Extremadura ha conquistado tres de los cuatro concursos de la Guía Repsol para elegir el “*Mejor Rincón de España*”: Los Barruecos (2015), Puente de Alcántara (2014) y la Iglesia de la Magdalena en Olivenza (2012). La judería de Hervás fue una de las tres finalistas de 2013.

- **La Red de Hospederías de Extremadura cuenta con 8 alojamientos. La Red de Paradores en Extremadura tiene 7 establecimientos**

Enclavados en antiguos palacios y conventos, la Red de Hospederías de Extremadura supone una opción de valor para el turismo de calidad en Extremadura. Actualmente, la red de Hospederías está formada por los siguientes establecimientos:

- Hospedería Valle del Ambroz (Hervás).
- Hospedería Puente de Alconétar (Garrovillas de Alconétar).
- Hospedería Parque de Monfragüe (Torrejón el Rubio).
- Hospedería Conventual de Alcántara (Alcántara).
- Hospedería Hurdes Reales (Las Mestas - Ladrillar).
- Hospedería Conventual Sierra de Gata (San Martín de Trevejo).

- Hospedería Valle del Jerte (Jerte).
- Hospedería Mirador de Llerena (Llerena).

Por otra parte, podemos encontrar Paradores en las ciudades de Cáceres, Guadalupe, Jarandilla de la Vera, Mérida, Plasencia, Trujillo y Zafra.

- **Amplia oferta museística en la región**

Extremadura suma un total de 46 museos y 15 centros de interpretación de temática eminentemente cultural. Además, deben también tenerse en cuenta otros centros de interpretación de titularidad municipal, como, por ejemplo, el Centro de Vías Pecuarias de Malpartida o el Centro de la Cultura Dolménica en Santiago de Alcántara, etc.

El Museo Nacional de Arte Romano recibió a más de 226.500 visitantes en 2016, según la Secretaría de Estado de Cultura. Los museos que dependen de la Junta de Extremadura recibieron 243.821 visitantes durante el año 2015. El centro museístico que ha tenido más usuarios ha sido el Museo de Cáceres, que registró 150.569 seguido por el Museo Vostell Malpartida, con 46.362 visitantes.

- **Creciente interés en Extremadura como plató de cine**

Extremadura ofrece una gran variedad de localizaciones y cuenta con una oficina regional de apoyo al sector audiovisual para sus rodajes en Extremadura: *Extremadura Film Commission*. Extremadura ha sido escenario de 24 películas. Más recientemente también destaca como escenario en series de televisión de carácter internacional.

- **Consolidación del Festival de Teatro Clásico de Mérida**

El Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida es uno de los más prestigiosos certámenes del panorama cultural español por su programación y su escenario, con más de 60 ediciones a sus espaldas. Está considerado como uno de los tres eventos culturales más importantes y de mayor repercusión del verano, según la prensa nacional.

1.3.5. Gastronomía

- **Gran riqueza agroalimentaria y gran legado culinario, con 10 Denominaciones de Origen y 2 Indicaciones Geográficas Protegidas**

Durante siglos Extremadura ha fusionado recetas romanas, cristianas, judías, musulmanas, pastoriles, portuguesas e incluso ingredientes del Nuevo Mundo. El resultado ha sido una gastronomía auténtica y reconocida por la calidad de sus productos.

Productos. Extremadura cuenta con 10 denominaciones de origen: Aceite de Monterrubio, Aceite de Gata-Hurdes, Cereza del Jerte, Jamón 'Dehesa de Extremadura', Miel Villuercas-Ibores, Pimentón de La Vera, Queso de La Serena, Queso de Ibores, Torta del Casar y Vino Ribera del Guadiana), así como dos Indicaciones Geográficas Protegidas (ternera y cordero de Extremadura). A su vez, Almendralejo es el único municipio extremeño donde se puede hacer cava y el que está situado más al sur en España.

Establecimientos. La región está en el mapa de las estrellas Michelin a través de un restaurante en Cáceres.

Rutas. La Ruta del Jamón Ibérico 'Dehesa de Extremadura' recorre varias localidades extremeñas. La Ruta del Vino Ribera del Guadiana forma parte del Club de Producto Rutas del

Vino de España, impulsado por la Asociación de Ciudades del Vino de España (ACEVIN). A ellas se une, más recientemente, la Ruta del Queso.

Eventos. Una gran cantidad de eventos en la región giran en torno a la gastronomía y/o los productos alimentarios como la cereza. Además, durante 2015, Cáceres ha sido Capital Española de la Gastronomía y en 2016, Mérida ha sido Capital Iberoamericana de la Gastronomía.

- **Una Escuela Superior de Hostelería equipada con los mejores recursos**

Extremadura cuenta con la Escuela Superior de Hostelería y Agroturismo de Extremadura con instalaciones y equipamientos técnicos de gran valor.

I.3.6. MICE

- **Infraestructura MICE: palacios congresos, instituciones feriales y centros de investigación**

Extremadura cuenta con 3 palacios de congresos en Badajoz, Mérida y Cáceres y 2 con apertura próxima en Plasencia y Villanueva de la Serena. Además existen 8 instituciones feriales en Don Benito, Badajoz, Cáceres, Mérida, Almendralejo, Zafra, Jerez de los Caballeros y Castuera.

También existen diversos centros de investigación en la comunidad autónoma: el Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (CCMIJU), el Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las TIC basadas en fuentes abiertas (CENATIC), el Centro Extremeño de Investigación, Innovación Tecnológica y Supercomputación (CÉNITS), el Centro Tecnológico FEVAL, el Centro Extremeño de Tecnologías Avanzadas (CETA-CIEMAT), Centro Tecnológico Industrial de Extremadura (CETIEX), el Centro Tecnológico Nacional Agroalimentario de Extremadura (CTAEX), el Instituto de Investigaciones Agrarias Finca “La Orden-Valdesequera”, el Instituto Tecnológico Agroalimentario (INTAEX), el Instituto del Corcho, la Madera y el Carbón Vegetal (IPROCOR), el Instituto Tecnológico de Rocas Ornamentales y Materiales de Construcción (INTROMAC), FUNDECYT-PCTEX, Instituto Arqueología Mérida, etc.

I.3.7. General

- **Nuevos proyectos y asociaciones en nuevos segmentos y nichos turísticos**

Debido a la diversidad de recursos existentes en Extremadura y su potencial como productos turísticos, surgen diversas iniciativas para el impulso de nuevos segmentos y nichos turísticos. Durante 2016 se han constituido asociaciones en los ámbitos del Oleoturismo o el Turismo Cinegético. También destaca el impulso a proyectos de Astroturismo.

- **Importante red de oficinas de información turística**

La Red actual de Oficinas de Turismo en Extremadura está conformada por una serie de establecimientos muy heterogéneos que suman un total de 57. Se subvencionan oficinas de información turística, en todas las poblaciones de más de 10.000 habitantes y en aquellas que, aun teniendo menos población sean de especial interés turístico.

I.4. TENDENCIAS DEL SECTOR

A continuación, se abordan aquellas tendencias que afectan al sector turístico extremeño tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. En ambos casos destacan los efectos de las TIC, que permiten tanto la multiplicación de los canales de comercialización de la oferta como la posibilidad de pasar de un modelo generalista y masivo de promoción turística a uno más segmentado y orientado a un turista que cada vez busca más contenidos y ofertas personalizadas. Por otro lado, en el Año Internacional del Turismo Sostenible, la sostenibilidad es otro vector de tendencia: *“será una oportunidad única para que empresas y destinos promocionen nuevos productos y servicios estrechamente vinculados a este concepto transversal, que afecta a toda la cadena turística”* (Hosteltur, 2017).

I.4.1. Oferta

- **Diversificación de la oferta turística española**

La Organización Mundial de Turismo aprecia que el turismo español está diversificando su oferta incorporando el turismo de interior, la gastronomía o las compras y potenciando destinos turísticos alternativos. De esta forma, la oferta de sol y playa ha pasado de representar más del 90 % del turismo español en 2000 al 72 % en 2015 (CEHAT, 2015). Además, las empresas turísticas cada vez crean más lazos con industrias complementarias para crear productos que combinan múltiples opciones con el objetivo de ofrecer experiencias temáticas o dirigidas a un tipo de turista muy concreto.

- **Aumento del número de clubes de producto**

El número de los clubes de producto está paulatinamente aumentado en España. Esta figura persigue el fomento del destino turístico a través de herramientas comunes de comercialización y gestión de productos turísticos especializados y caracterizados por seguir unos estándares de calidad y estructurar la participación de las empresas e instituciones con competencias en torno a dicho producto en una zona geográfica determinada.

- **Destinos turísticos inteligentes, *smart destinations***

Similar al concepto de *Smart City* (desarrollo urbano basado en la sostenibilidad y la conexión con el ciudadano gracias a las nuevas tecnologías) surge el concepto de *Smart Destinations* o destinos turísticos inteligentes. Se trata de *“un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, a la vez que mejora la calidad de vida del residente”* (SEGITTUR, 2016). El Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015 recoge un proyecto específico de Destinos Turísticos Inteligentes.

- **Big Data**

La gestión de la ingente cantidad de información y de datos que empresas y usuarios comparten es de una relevancia cada vez mayor, tanto por la importancia de recopilar y organizar dichos datos como por la obtención de conclusiones importantes sobre el comportamiento y los hábitos de consumo de los turistas tras su análisis. De esta forma, empresas y organismos pueden contar con información valiosa a la hora de ofrecer a los viajeros experiencias de viaje diseñadas y adaptadas según sus gustos y necesidades u ofrecer ofertas personalizadas y en tiempo real a través de dispositivos móviles. Relacionado con la gestión de datos relevantes para las empresas y organizaciones turísticas cabe destacar el incipiente sistema de Inteligencia Turística Badajoz-Elvas: <http://www.sitbadajozelvas.es/>.

- **Auge de la distribución online**

Según Turespaña “el 80% de los turistas que visitan España son usuarios de Internet, 6 de cada 10 búsquedas en la red están relacionadas con viajes y destinos y el 40% del comercio electrónico corresponde a la venta de productos turísticos” (tourspain.es, 2016). Así, la mayoría de los internautas que contratan servicios de alojamiento en España utilizan Internet en el proceso de compra (“Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista”, SEGITTUR y ITH,2014). Además, según el informe “eEspaña-La transformación digital en el sector turístico” (Fundación Orange, 2016) también es necesario considerar las plataformas de intermediación, búsqueda y comparación, que han creado nuevos modelos de negocio e incorporado a los sistemas de búsqueda y comparación los comentarios de los usuarios.

- **Mayores posibilidades de comercialización directa**

El Informe “Perspectivas Wellcomm de la comunicación” (2015) sostiene que las responsabilidades en marketing y comercialización han estado delegadas a intermediarios en un momento en que es “necesidad imperiosa” propiciar la comercialización por los canales de reserva directa. Internet es un canal a través de cual se puede ofrecer gran cantidad de información multimedia, comercializar productos y servicios a escala global, de manera directa (eCommerce, motor de reservas) y a escaso coste. Además, la comercialización directa es más habitual entre los mercados más consolidados y próximos y especialmente entre los turistas que repiten su visita.

- **Marketing personalizado y de proximidad**

Actualmente, se trabaja en el desarrollo de aplicaciones para su uso en dispositivos móviles y objetos de todo tipo. Por otra parte, la geolocalización de los usuarios vía Internet o GPS y de sus posibilidades para recibir recomendaciones, ofertas, cómo llegar, etc., puede ofrecer abundante sobre un destino y la oferta turística al viajero. De manera similar, también es relevante la integración de las aplicaciones de mensajería instantánea (Whatsapp, Telegram) en las estrategias de marketing personalizado y de proximidad. Finalmente, la realidad aumentada contribuye a mejorar la experiencia del turista y puede ser de gran utilidad en el área de la promoción.

- **Atracción y mejora del talento**

Según el Estudio “Expectativas 2016 Turismo” (Deloitte, 2016), cada vez es más importante el talento para las empresas turísticas desde la atracción y reclutamiento de nuevos candidatos vía online (por ejemplo, apps específicas de contratación en hostelería) hasta la formación continua de los trabajadores ya existentes gracias a la formación online o métodos de aprendizaje MOOC.

- **Nuevos modelos de fidelización**

Los beneficios de contar con cliente repetitivo y/o que satisfecho con su experiencia recomiende y hable positivamente de la misma, hacen que la fidelización sea un objetivo de relevancia creciente para las empresas turísticas, según el Estudio “Expectativas 2016 Turismo”. Además de las tarjetas físicas, programas de puntos, pasaportes, etc., se están desarrollando nuevos modelos de fidelización basados en la gamificación, el desarrollo de apps, tarjetas virtuales en dispositivos móviles y wearables (relojes, pulseras digitales), etc.

- **Incentivo del transporte multimodal**

Se trata de permitir a los pasajeros trasladarse fácilmente desde un punto a otro mediante varios medios de transporte sin interrupciones ni barreras, en un solo viaje interlínea que usualmente combina varios métodos de transporte. La Dirección General de Movilidad y Transportes de la Comisión Europea propuso desarrollar un sistema europeo multimodal eficiente y sostenible. Iniciativas como el billete único de transporte en ciertos destinos también están relacionadas con esta tendencia.

- **Certificaciones y reconocimientos en productos, servicios y destinos sostenibles**

Se refiere a la tendencia de la oferta turística a la incorporación de herramientas de gestión sostenible, debido a la preocupación institucional acerca del impacto de las actividades turísticas y también como respuesta a una demanda turística creciente de establecimientos y destinos sostenibles. Esta preocupación fue fundamentalmente de carácter ambiental, si bien después incorpora su dimensión social y económica.

I.4.2. Demanda

Nuevos segmentos de la demanda

- **Aumento de turistas procedentes de mercados emisores emergentes**

Se ha producido un crecimiento de turistas procedentes de nuevos mercados emisores con mayor capacidad de gasto, como el mercado asiático o el americano, con crecimientos interanuales en 2015 del +37% y +2%, respectivamente, en España. (Hosteltur 2015, Exceltur 2015).

- **Recuperación de la demanda nacional, que mide más su consumo**

Tras unos años de descenso en el consumo turístico de los españoles, empieza a observarse cierta recuperación. No obstante, al contar en la actualidad con un poder adquisitivo menor respecto a la situación anterior a la crisis, la demanda es más mucho más sensible al precio. De esta manera, Hosteltur (2016) habla de la nueva sociedad *lowcost*: personas que disponen de menos renta, pero aspiran a seguir viajando a menores precios. Pero se identifica también otro grupo social, cuyo poder adquisitivo se ha mantenido por encima de la media, lo que le hace especialmente interesantes para la industria turística.

- **Turismo “paisano”**

La incipiente mejora de la economía española ha traído consigo tanto un aumento del volumen de viajes, así como una recuperación del consumo y gasto turístico de los españoles. Ello ha propiciado el incremento tanto en el número de viajes realizados como en las ventas del sector privado (Exceltur a partir de datos EOH, 2015). A su vez, la búsqueda de un contacto mayor con la naturaleza y autenticidad de los viajes, propician el interés por el turismo en entornos rurales. Considerando de forma añadida la gran población emigrada residente en otras regiones y países, los elementos que propician el turismo paisano son cada vez más fuertes.

- **Mayoría de edad de los *millenials***

La denominada “Generación Y”, que integra a las personas nacidas en el intervalo 1983-2000, son un importante motor de consumo y, sobre todo, presentan comportamientos distintos a las generaciones anteriores. Las grandes tasas de paro juvenil hacen que su gasto sea más comedido y se alejen de la oferta reglada de alojamiento, siendo el precio el factor principal de decisión a la hora de hacer reservas de alojamiento (WYSE Travel Confederation, 2016).

Más que por la publicidad directa, este colectivo se informa sobre destinos y experiencias turísticas a través de Internet y está atentos a comentarios y referencias de terceros (Informe Trakvelling, 2016), de manera que las decisiones de viaje de los *millenials* se ven afectadas en 79% de los casos por comentarios online (WYSE, 2016). Profundizando en este hecho, los *millenials* están entrando en sus primeros años de consumo, dándole un gran valor a la inversión en experiencias de viaje.

- **Envejecimiento de la población: turismo senior**

El envejecimiento de la población europea y, especialmente la española, es una tendencia al alza: se estima que en 2023 habrá 19,7 millones de personas mayores de 64 años en nuestro país, un 17,6% más que en la actualidad. Para asegurar que los mayores de 65 años sigan viajando y lo hagan manteniendo de vida saludable, el Comité de las Regiones de la Unión Europea ha solicitado apoyo al “age-friendlytourism” o “silvertourism”, es decir, un turismo con una oferta variada y con productos y servicios adaptados a las necesidades de los turistas mayores de 65 años. El turismo de salud, a su vez, es importante para este colectivo.

- **Turismo cosmopolita**

Dentro de las nuevas necesidades o clientes aparece el turismo cosmopolita, un turismo urbano, sofisticado, que busca gastronomía y experiencias nuevas y que está en auge, concretamente y según Hosteltur (2017) las ventas de España a este segmento crecen un 20%, que se caracteriza por un mayor gasto y por su carácter desestacionalizador.

- **Segmentos singles, LGTB y familias**

En los últimos años ha aumentado la cifra de personas que no tienen pareja y viajan solas (Hosteltur, 2015), surgiendo de manera paralela una oferta especial para este tipo de turistas solteros o “singles”. Se trata de un mercado con 8 millones de clientes potenciales en España, según datos de Hosteltur. Por otra parte, el turismo LGTB supone un 5% de los viajes que se producen en pareja (con hijos o sin hijos) y un 10% de los viajes que se producen en pareja sin hijos (Hosteltur 2016). No obstante, las familias siguen suponiendo una importante fuente de viajes e ingresos para el turismo nacional (TripBarometer 2015 de TripAdvisor).

Nuevas motivaciones de la demanda

- Preocupación por la seguridad

La percepción de seguridad tiene un peso importante a la hora de elegir un destino turístico⁵, siendo una amenaza para el sector. Los turistas están evitando destinos potencialmente peligrosos debido a su situación geopolítica, como demuestra los descensos de la demanda en destinos competidores que habrían desviado a España entre 4 y 6 millones de turistas al cierre de 2015, según datos de Exceltur (2016).

- Mayor sensibilización medioambiental

La influencia creciente de los aspectos medioambientales se refleja en una mayor preocupación social y en medidas legislativas más contundentes (OMT, TourismTowards 2030). Como incide la estrategia RIS3 Extremadura, hay creciente interés en el contacto con el medio natural y con ambientes rurales asociados a la vida saludable, a la calidad de vida y a lugares apenas influenciados por los modos de vida urbanos.

- Auge del turismo *Slow*

Se trata de un movimiento global en crecimiento, que promueve el equilibrio en el uso del tiempo libre, empleándolo en actividades tales como saborear una comida saludable (*Slowfood*), dar un paseo, etc. que la acelerada vida moderna, especialmente en los entornos urbanos, no nos permite habitualmente disfrutar. La premisa de este movimiento es que lo lento, calmado, sin apuro, es positivo y nos permite tener una mejor calidad de vida. Trasladado al turismo, el movimiento *slow* aboga por descubrir un destino conociéndolo en profundidad, conectando con sus habitantes y estilos de vida particulares, empleando medios de transporte más respetuosos con el medio ambiente, como el tren, y pequeños alojamientos donde la sostenibilidad sea uno de sus valores principales.

- Más viajes, más cortos

El informe “Euromonitor International” (Top 10 Global ConsumerTrendsfor, 2016), sostiene que “*el tiempo ha pasado a convertirse en uno de los principales lujos para los consumidores*”, dando lugar a fenómenos como el *daycation* (vacaciones de un día). Sea por el escaso tiempo disponible de vacaciones o por la necesidad de escapar del estrés laboral, es cada vez más frecuente dedicar un día (o incluso unas horas) al descanso y las actividades turísticas incluso entre semana, especialmente en los entornos urbanos y entre los trabajadores de grandes empresas.

Por otra parte, como indica Hosteltur (2016), fruto de una demanda nacional creciente, aunque de manera contenida, con un poder adquisitivo menor, la frecuencia de los viajes está aumentado, aunque su duración es menor, produciéndose en España un auge cada vez mayor de las escapadas de fin de semana.

⁵ Múltiples fuentes confirman este hecho en 2015, entre otras Hosteltur , WorldTravelMarket, AIG Travel, OMT.

- **Calidad de los servicios y de las relaciones sociales**

La actividad turística comporta realizar nuevas relaciones sociales en los destinos. Para fidelizar al turista resulta necesario priorizar en los procesos de servicio hacia el cliente por parte de la oferta turística y de otros servicios complementarios en los destinos.

Comportamiento de la demanda influenciado por las nuevas tecnologías

- **Mayor poder de decisión de compra e influencia del turista**

Tradicionalmente, las agencias de viajes tradicionales o los paquetes de los tour-operadores dirigían mayoritariamente la demanda, pero actualmente es el propio turista quién adopta las decisiones de en qué hotel alojarse y gestiona sus propias reservas. De esta forma, el turista que ha dejado de ser pasivo para convertirse en un poderoso prescriptor de los productos y marcas de la compañía gracias a las herramientas que las TIC e internet le brindan como travel blogs y portales de recomendación de productos y servicios turísticos.

- **Aumento reservas a través de dispositivos móviles**

El Estudio Anual "Mobile Marketing" (Lab, TheCocktailAnalysis, 2015) reitera la importancia del Smartphone en la toma de decisiones. Así, el 90% de los usuarios encuestados utiliza el móvil de alguna forma a la hora de decidirse por un producto o servicio determinado, siendo en un 80% de los casos para buscar información, precios, artículos similares y opiniones de otras personas, etc. Así, de acuerdo al Informe "eEspaña, la transformación digital en el sector turístico" (Fundación Orange, 2015), el entorno móvil se consolida ante las necesidades de una demanda activa, en la que el m-Commerce y las compras de última hora son muy habituales.

- **Auge del consumo colaborativo**

En el turismo, el consumo colaborativo, economía entre particulares o P2P, está dando lugar a nuevos modelos de negocio fuera de la oferta reglada. Destacan iniciativas como Windu o Airbnb, de alquiler de viviendas para cortas estancias.

I.5. DAFO

I.5.1. Debilidades

General

- Demanda turística del destino Extremadura escasa en comparación con otras regiones.
- Estancia media del turista por debajo de la media nacional (a excepción del alojamiento rural).
- Bajo uso de canales de comercialización directa.
- Deficiente aprovechamiento de los canales de comunicación online.
- Mejorable orientación al turista: agenda global de actividades, idiomas en función del mercado emisor, accesibilidad, información a medida y personalizada en función de las características de cada segmento, etc.
- Escaso desarrollo de herramientas tecnológicas orientadas al turista y al profesional accesibles a través de dispositivos móviles.
- Insuficiente puesta en valor de infraestructuras y recursos de apoyo a las empresas turísticas.
- Mala accesibilidad por transporte aéreo y ferroviario y con margen de mejora en transporte viario con las regiones limítrofes y con Portugal.
- Desarrollo de productos turísticos similares en destinos competidores con mayor notoriedad.
- Mejorable coordinación de esfuerzos público-privados con competencias complementarias en materia de turismo.
- Oferta fragmentada y poco profesionalizada, con desconocimiento del empresariado de herramientas para la mejora de su competitividad, especialización y ayudas.
- Marca de turismo de Extremadura poco consolidada y fragmentada en submarcas.
- Mejorable señalización y adecuación del entorno en algunos puntos turísticos.
- Escasos datos cualitativos sobre la demanda turística: estilos de vida, gustos y preferencias, etc.
- Escasos datos cualitativos sobre la oferta: formación empleados, calidad infraestructuras, recursos TIC disponibles, actividades complementarias, georreferenciación, etc.
- Inexistencia de planes de calidad a nivel de producto y falta de sellos de calidad.
- Escaso material promocional online interactivo: folletos interactivos, herramientas para planificación del viaje, etc.
- Ausencia de planes de fidelización del turista y coordinación de la atención al turista en destino.
- Inexistencia de planes de evaluación y seguimiento de las políticas públicas en materia de turismo.
- Falta de integración de productos y vertebración global de la oferta complementaria en torno a ellos.
- Insuficiente notoriedad del destino en mercados de media y larga distancia y en segmentos de demanda con alto potencial.

Naturaleza

- Falta de planificación a largo plazo orientada a la especialización y mejora de la oferta y su imagen/posicionamiento.
- Bajo reconocimiento de las figuras de protección del medio natural.
- Bajo nivel de certificaciones reconocibles.
- Mejorable concienciación de la oferta sobre el beneficio de un turismo sostenible y ecológico.
- Falta de normalización de las infraestructuras y señalización.

Deporte

- Baja coordinación con unidades competentes en materia deportiva y de juventud.
- Escaso conocimiento de la oferta turístico-deportiva entre el público no especializado.
- Productos nicho escasamente explotados.

Bienestar

- Alta concentración en programas IMSERSO.
- Escaso conocimiento y promoción de la marca Extremadura Termal.

Cultura

- Demanda concentrada en eventos más relevantes: estacionalidad.
- Falta de innovación y creación de nuevos productos vinculados a experiencias relacionadas con patrimonio cultural.
- Productos nicho escasamente explotados.

Gastronómico

- Acciones relativas al producto turístico gastronómico poco cohesionadas y no englobadas en un producto o marca común.
- Bajo nivel de certificaciones o figuras de reconocimiento en establecimientos hosteleros y en profesionales.

MICE

- Escasa demanda del producto MICE en la región.
- Mejorable capacidad para asumir el turismo MICE: no existe oferta complementaria ni orientación a las necesidades específicas del turista MICE.

I.5.2. Amenazas

General

- Cambio climático.
- Escenario internacional inestable.
- Consecuencias de la crisis económica, especialmente en el suroeste de Europa.
- Alta presencia de productos tecnológicos aplicados al turismo en destinos competidores.
- *Websites* de destinos competidores con información y comercialización directa.
- Dependencia creciente de nuevos operadores *online*.
- Alta rotación de recursos humanos y temporalidad y flexibilidad laboral.
- Disminución del gasto medio diario por turista.

Naturaleza

- Destinos competidores fuertemente posicionados como referentes en ecoturismo.

Deporte

- Destinos competidores fuertemente posicionados como referentes en turismo deportivo.

Bienestar

- Destinos competidores fuertemente posicionados como referentes en turismo de salud.

Cultura

- Destinos competidores fuertemente posicionados como referentes en turismo cultural.

Gastronómico

- Destinos competidores fuertemente posicionados como referentes en turismo gastronómico.

MICE

- Destinos competidores fuertemente posicionados como referentes en turismo.
- Concentración de la demanda de turismo MICE en grandes urbes y eventos.

I.5.3. Fortalezas

General

- Gran valor de los recursos naturales, culturales y gastronómicos en la región.
- Destino poco masificado, referente de tranquilidad y descanso.
- Desarrollo progresivo de infraestructuras y servicios de apoyo a la actividad turística.
- Red de Hospederías de Extremadura y Red Paradores con establecimientos en Extremadura.
- Gran número de eventos culturales, de naturaleza y gastronómicos en la región.
- Mejoras en la comunicación por carretera para mercados de proximidad.
- Creciente oferta de alojamiento rural.
- Apuesta por la creación de clubes de producto y buena experiencia club de producto Birding, de referencia nacional e internacional.
- Estrategias que contemplan la creación de plataformas de Open Data (RIS3 Extremadura).
- Posibilidad de acceso a recursos económicos comunitarios.
- Inicio de acciones para la mejora de la accesibilidad a personas con discapacidad.
- Primeros pasos para convertir recursos en productos y experiencias concretas.
- Potencial de los extremeños en el exterior como agentes de la promoción turística de Extremadura.

Naturaleza

- Apuesta de la Administración regional por el turismo de naturaleza.
- Apoyo de asociaciones y grupos de acción local.
- Profesionalidad y recursos humanos mejorados (*Birding*).
- Red de senderos y *site* específico de producto.
- Eventos relacionados con el Turismo de Naturaleza.
- Recursos e infraestructuras amplios: figuras ambientales protegidas, caminos, flora y fauna, recursos hídricos. Centros de interpretación de la naturaleza.
- Incipiente desarrollo de productos nicho.

Deporte

- Apuesta de la Administración regional por el turismo deportivo.
- Centro de referencia nacional en actividades físicas y deportivas “El Anillo”.
- 2 centros BTT en la región, rutas y *website* específico del producto.
- 7 campos de golf en la Comunidad Autónoma.
- Diversidad oferta de turismo activo.

Bienestar

- Incipiente desarrollo de la marca Extremadura Termal.
- 7 balnearios ubicados en las proximidades de la Vía de la Plata.

Cultura

- Apuesta de la Administración regional por el turismo cultural.
- 3 Enclaves Patrimonio de la Humanidad.
- Rico patrimonio y legado multicultural en la región.
- Amplio número de fiestas de interés turístico internacional, nacional y regional.
- Eventos culturales consolidados.

Gastronómico

- Apuesta de la Administración regional por el turismo gastronómico.
- Oferta formativa especializada: ESHAEX, Centros de referencia nacional.
- Calidad de los productos alimentarios, con Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas.
- Eventos gastronómicos de referencia.
- Creciente variedad (bodegas, queserías, almazaras, etc.) y renovación de los establecimientos de restauración y comercios especializados (productos típicos, productos *gourmet*...)
- Espacios y museos de divulgación gastronómica.
- Reconocimiento a ciudades extremeñas como capitales de la gastronomía a nivel nacional (Cáceres 2015) e iberoamericano (Mérida 2016).
- Rutas temáticas en torno a productos gastronómicos.

MICE

- Infraestructuras suficientes para acoger eventos en la región de carácter empresarial, científico, etc.
- Centros de investigación públicos valorados.

I.5.4. Oportunidades

General

- Condiciones climatológicas favorables la mayor parte del año.
- Aumento de la demanda turística internacional (hacia España y Extremadura).
- Reactivación de la demanda turística nacional (turismo interno).

- Viajes más cortos, pero más numerosos: escapadas.
- Aparición de nuevos segmentos de demanda con diferentes motivaciones.
- Incremento inseguridad en destinos competidores.
- Nuevas motivaciones turísticas que favorecen el desarrollo de destinos alternativos y productos turísticos especializados.
- Hibridación entre diferentes sectores con el turismo: agroturismo, turismo de salud, etc.
- Nuevas tecnologías que permiten ampliar la información y comercialización directa.

Naturaleza

- Mayor sensibilización medioambiental de oferta y demanda.
- Marco normativo alineado con la conservación y protección de la naturaleza.
- Creciente interés de la demanda por la naturaleza como escenario de vacaciones y actividades específicas como el *birding*, especialmente en mercados internacionales.
- Creciente interés por el ecoturismo por parte de entes nacionales e internacionales.
- Auge de la filosofía de turismo *slow*.

Deporte

- Auge de estilos de vida saludables en los que la actividad física es relevante: running, BTT, etc.
- Creciente número de eventos deportivos.

Bienestar

- Envejecimiento de la población: aumento de los grupos de población a partir de 55 años.
- Auge de estilos de vida saludables en los que la salud y el bienestar son relevantes: tratamientos terapéuticos, masajes, circuitos spa, etc.

Cultura

- Tematización y paquetización de productos temáticos en torno a experiencias culturales.
- Auge de la demanda en torno a eventos culturales, festivales, etc.

Gastronómico

- Reciente interés y mediatización de la gastronomía.
- Auge de estilos de vida saludables en los que los productos naturales y locales son relevantes: alimentos bio, ecológicos, etc.

MICE

- Posicionamiento de las grandes capitales españolas como destino MICE.

II

PROPUESTA DE VALOR

2.1. VISIÓN Y VALORES

La propuesta de valor del turismo de Extremadura en el periodo 2017-2020 se fundamenta en:

*Desarrollar y mejorar la **planificación, gestión y promoción** de los destinos turísticos extremeños, promoviendo la **innovación, la calidad, la sostenibilidad** y la **competitividad** de productos turísticos de alto valor añadido, desde un enfoque relacional de transversalidad, corresponsabilidad y confianza mutua.*

2.1.1. Visión

Extremadura es un destino **referente de calma y serenidad** con recursos culturales, naturales y gastronómicos que se impulsan apelando a valores de autenticidad y sostenibilidad.

Esta gran variedad de recursos, unida a la hospitalidad del pueblo extremeño, permite ofrecer experiencias únicas en prácticamente todos los segmentos turísticos. Por ello, Extremadura se posiciona como un **destino de experiencias**.

Extremadura apuesta por un sistema de gobernanza turística que aúne **esfuerzos de los diferentes actores del sector, tanto públicos como privados**, bajo los principios de cooperación y corresponsabilidad.

Extremadura apoya al **desarrollo empresarial** turístico como factor decisivo para la creación de productos turísticos innovadores y de calidad que aporten **crecimiento económico y empleo** a la región.

2.1.2. Valores

- **SOSTENIBILIDAD:** ambiental, social y económica-empleo.
- **COOPERACIÓN:** colaboración en tres niveles, de empresas con empresas, entre administraciones públicas y en proyectos público-privados.
- **CORRESPONSABILIDAD:** compromiso efectivo.
- **TRANSVERSALIDAD:** trabajo intersectorial.
- **PARTICIPACIÓN:** valor de lo colectivo.
- **INNOVACIÓN:** calidad y mejora, apertura al cambio y la formación.
- **ACCESIBILIDAD:** desaparición de barreras.
- **COMUNIDAD:** Implicación diseño y evaluación de las estrategias turísticas.

2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **OBJETIVO 1**

Potenciar la dimensión del sector turístico dentro de la economía extremeña como generador de empleo de calidad y riqueza.

- **OBJETIVO 2**

Incrementar las principales magnitudes del sector: viajeros, pernoctaciones, gasto y estancia media.

- **OBJETIVO 3**

Desarrollar una marca fuerte que permita mejorar y difundir la imagen turística de Extremadura.

- **OBJETIVO 4**

Adoptar la sostenibilidad como filosofía de gestión de los destinos y productos turísticos en sus dimensiones ambiental, económica y social, integrando herramientas de gestión sostenible y economía verde.

- **OBJETIVO 5**

Promover la competitividad de las empresas del sector turístico mediante el fomento de la calidad, la innovación y la especialización de la oferta turística extremeña, que incidan en la superación de la estacionalidad.

- **OBJETIVO 6**

Apostar por el uso de tecnologías para la información, promoción y comercialización de destinos, y productos turísticos extremeños.

- **OBJETIVO 7**

Mejorar la capacitación y empleabilidad de los profesionales del sector turístico extremeño.

- **OBJETIVO 8**

Contribuir a posicionar a Extremadura como región referente en materia de accesibilidad turística como apuesta por valores de universalidad y solidaridad en el turismo.

III

RETOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

3.1. RETOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se presentan los siguientes retos estratégicos que debe afrontar Extremadura, alineados con su Visión, en materia de turismo:



3.1.1. Nueva gobernanza turística

En los últimos años, ha sido cada vez más frecuente la utilización del término gobernanza en el ámbito turístico, hasta el punto de que comienza a considerarse como una opción eficaz para la gestión de los destinos turísticos.



Fuente: elaboración propia a partir de ONU (2015)

Esta nueva gobernanza debe ser flexible, permitiendo que pueda ser adaptada, según el contexto, a la realidad de la que se parte y los recursos de los que se dispone. Asimismo, ha de partir de un estudio pormenorizado del territorio para determinar la realidad inicial, con el fin de establecer, de la forma más concreta y certera posible, las distintas estrategias y objetivos a seguir, recogiendo en dicho estudio, entre otros datos, la identificación y caracterización de los actores que pueden participar en la gestión del destino turístico, configurándose a continuación una estructura de participación en la que intervendrán todos los actores para la formulación de estrategias y programas a desarrollar.

Por otro lado, el impacto potencial del cambio climático es enorme por lo que las acciones futuras en materia de turismo deberán aplicar criterios de sostenibilidad ambiental de manera preteroria.

3.1.2. Promoción del destino Extremadura

Una definición de destino turístico podría ser la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores.

El principal reto de los destinos turísticos es, a su vez, crear productos turísticos: un destino puede tener suficientes atractivos por sí mismo, pero hasta que no se vertebré una oferta turística e infraestructuras suficientes, no resultaría adecuado convertirlos en productos comercializables. A su vez, en un mismo destino pueden darse y crearse diferentes productos adaptados a una tipología de turista determinado.

La marca de un destino es un activo fundamental para la promoción del mismo y para ponerlo en valor es necesario que éste cuente con una sólida identidad y un posicionamiento competitivo diferenciado, por lo tanto, establecer unas pautas para que la marca del destino turístico se mantenga a lo largo del tiempo es necesario para que en lo sucesivo las campañas de promoción se adapten a la marca y no al revés. Por otra parte, la aparición de diversos segmentos turísticos emergentes puede suscitar una amalgama de marcas y submarcas que presentan diseños poco homogéneos que pueden generar confusión al turista y en suma, un bajo reconocimiento y notoriedad.

3.1.3. Desarrollo empresarial e innovación

El turismo se inserta en un escenario de cambio marcado por avances tecnológicos, incremento de la competencia y cambios en el comportamiento del turista. Innovar se convierte, en este contexto, en un factor fundamental para la competitividad de las empresas y los destinos turísticos.

Conscientes de la importancia de la innovación para la supervivencia y consolidación del sector, se formula como reto estratégico una nueva economía turística donde la innovación, el conocimiento y la captación y el desarrollo de talento constituyan aspectos fundamentales.

La capacidad de las empresas para absorber y adaptarse a estas nuevas tecnologías y conocimientos es una pieza clave de la competitividad del sector turístico, lo que conlleva unos costes para las empresas, que pueden comprender inversiones en nuevas infraestructuras digitales, I+D+i, necesidad de formación en competencias especializadas, asistencia en promover la penetración de mercado de los nuevos productos y servicios turísticos.

Las administraciones deben trabajar de manera proactiva y coordinada promoviendo un marco administrativo, jurídico, reglamentario y financiero que facilite la adaptación del tejido empresarial a estos retos. De forma paralela este esfuerzo debe acompañarse con el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones, para dar soporte a los servicios que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación en el sector, y de las infraestructuras de transporte, aéreo, ferroviario y de carreteras, fundamentales para la potenciación del negocio y captación de clientes, por la vía de accesos intermodales, cómodos y eficientes en tiempo y precios.

3.2. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Cada uno de estos retos afronta líneas estratégicas en distintos ámbitos de actuación prioritarios:

- **GOBERNANZA.** Medidas y actuaciones de ordenación, programación u otras de carácter general que inciden en destinos y productos, participadas y consensuadas con los distintos actores implicados.
- **COMPETITIVIDAD.** Medidas y actuaciones para mejorar la posición en el mercado respecto a productos y destinos competidores.
- **COMERCIALIZACION.** Medidas y actuaciones que apoyen y estimulen la venta de productos turísticos.
- **INNOVACION.** Medidas y actuaciones para incluir novedades y desarrollos en los procesos y productos.
- **COOPERACION.** Medidas y actuaciones de coordinación entre agentes con competencias en turismo y/o en áreas afines y complementarias.
- **PROMOCIÓN.** Medidas y actuaciones para la difusión y comunicación de productos y destinos.
- **CALIDAD.** Medidas y actuaciones para la mejora de la prestación de servicio y la mejora organizativa de los establecimientos turísticos, incluyendo la responsabilidad social corporativa.
- **SOSTENIBILIDAD.** Medidas y actuaciones que garanticen la explotación turística del entorno sin comprometer sus características y necesidades futuras.



3.3. LÍNEAS ESTRATEGICAS

Las líneas estratégicas planteadas encuentran su origen en los distintos documentos de estrategias, programas y planes vinculantes para la Junta de Extremadura, la Consejería de Economía e Infraestructuras y la propia Dirección General de Turismo que se han relacionado tanto en la introducción como en el apartado 1.2.3. Política pública turística regional. La tabla siguiente muestra las 24 líneas estratégicas clasificadas por retos y ámbitos de actuación:

	RETO 1 ASUMIR UNA NUEVA GOBERNANZA TURÍSTICA	RETO 2 COHESIONAR LA PROMOCIÓN DEL DESTINO EXTREMADURA	RETO 3 AVANZAR EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN
GOBERNANZA	Implementación de estructuras de cooperación intersectorial	Creación y consolidación participativa de productos y experiencias	Impulso a estructuras de gestión público-privada
COMPETITIVIDAD	Creación de líneas de transferencia de conocimiento con organizaciones regionales e internacionales de turismo y hostelería	Arquitectura de la marca de Extremadura como destino turístico	Mejora de la capacitación de los profesionales de hostelería y turismo
INNOVACIÓN	Generación de conocimiento sobre el sector: inteligencia turística	Optimización de la plataforma online de turismo de Extremadura	Fomento de las TIC y otras fórmulas innovadoras en la gestión, aplicadas al sector del turismo
COMERCIALIZACIÓN	Sistema de fidelización e incentivos al turista	Diseño de paquetes turísticos innovadores y cohesionados geográficamente	Implantación de nuevos sistemas de ventas
PROMOCIÓN	Promoción del turismo interno	Fomento de la prescripción del destino Extremadura	Organización de la estructura de eventos de la Región
COOPERACIÓN	Proyección de Extremadura en el exterior	Colaboración en la puesta en valor de los recursos turísticos	Sistema de información a profesionales de hostelería y turismo
CALIDAD	Transformación responsable y atractiva de los destinos turísticos	Señalización del entorno turístico	Mejora de la calidad y accesibilidad en la oferta turística
SOSTENIBILIDAD	Construcción de un modelo turístico sostenible social, económico y ambientalmente	Aprovechamiento sostenible de los recursos turísticos	Impulso a la eficiencia energética en la oferta turística

3.3.1. Descripción de las líneas estratégicas

RETO I: ASUMIR UNA NUEVA GOBERNANZA TURÍSTICA

LÍNEA ESTRATÉGICA	BREVE DESCRIPCIÓN
GOBERNANZA	1. Implementación de estructuras de cooperación intersectorial Impulso del trabajo coordinado y conjunto entre unidades administrativas con competencias sectoriales distintas del turismo, pero complementarias: por ejemplo, naturaleza, cultura, etc. Aquí es cuando el concepto de transversalidad del turismo cobra más sentido: los recursos turísticos son recursos naturales, culturales, etc.
COMPETITIVIDAD	2. Creación de líneas de transferencia de conocimiento con organizaciones regionales de turismo y hostelería Intercambio de información y la colaboración con los distintos agentes directamente implicados en la gestión en materia de turismo y hostelería para reorientar e impulsar de manera común nuevas iniciativas y proyectos. Captación de conocimiento a través de acciones de intercambio de experiencias en redes europeas y otras organizaciones internacionales y mediante la participación de Proyectos Europeos.
INNOVACIÓN	3. Generación de conocimiento sobre el sector: inteligencia turística Modelo de inteligencia turística para Extremadura que permita aprovechar los esfuerzos en investigación cuantitativa y generación de investigación cualitativa solvente, así como el estudio de modelos implantados con éxito en otros países que puedan servir de referentes para Extremadura
COMERCIALIZACIÓN	4. Sistema de fidelización e incentivos al turista Definición de un sistema de fidelización e incentivos al turista, una línea pionera que requerirá de la colaboración con otras instituciones y empresas privadas con el objetivo de promover e incentivar la repetición del turista y que este permanezca mayor tiempo en la Región.
PROMOCIÓN	5. Promoción del turismo interno Concienciación de la población local de las ventajas que el turismo supone para su territorio y fomento del turismo interno y paisano, con medidas específicas para la segunda y tercera generación de extremeños en el exterior.
COOPERACIÓN	6. Proyección de Extremadura en el exterior Colaboración con otras organizaciones tanto a nivel nacional como internacional para una mejora de la proyección de Extremadura en el exterior: otras regiones, oficinas de turismo y comunidades de extremeños en el exterior, organismos con competencias en la promoción internacional de los destinos e incluso comercio exterior (TURESPAÑA, ICEX, Cámaras de Comercio), agentes económicos y sociales (CREEX, UGT y CCOO) así como aprovechar las oficinas de la Junta de Extremadura en el exterior, Oficina de Extremadura en Lisboa y Bruselas, delegaciones de Extremadura Avante, y entidades de cooperación transfronteriza.
CALIDAD	7. Transformación responsable y atractiva de los destinos turísticos Modelo de concienciación local e incentivos para la transformación estética de destinos turísticos.
SOSTENIBILIDAD	8. Construcción de un modelo turístico sostenible social, económico y ambientalmente Diseño de destinos turísticos responsables que compatibilicen el turismo con el desarrollo de las poblaciones locales y la protección de recursos naturales y culturales.

RETO 2: COHESIONAR LA PROMOCIÓN DEL DESTINO EXTREMADURA

	LÍNEA ESTRATÉGICA	BREVE DESCRIPCIÓN
GOBERNANZA	1. Creación y consolidación participativa de productos y experiencias	Especialización de productos por tipologías turísticas más consolidadas y considerando nichos de mercado emergentes. Además, se fomentará el diseño de experiencias en torno a dichos productos, considerando las necesidades específicas de la demanda turística.
COMPETITIVIDAD	2. Arquitectura de la marca de Extremadura como destino turístico	Cohesión de todas las marcas turísticas existentes bajo el paraguas de una marca principal, contribuyendo a un mejor y más claro posicionamiento de Extremadura como destino turístico.
INNOVACIÓN	3. Optimización de la plataforma online de turismo de Extremadura	Aplicación del conocimiento y nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como base para proporcionar valor al turista a través de la comunicación online, una web más experiencial e interactiva.
COMERCIALIZACIÓN	4. Diseño de paquetes turísticos innovadores y cohesionados geográficamente	Fomento del turismo rural cohesionando la promoción de los pueblos extremeños como sinónimo de tranquilidad, autenticidad y descanso propiciando la creación de paquetes turísticos que incluyan a totalmente espacios rurales o combinen y asocien la visita a espacios urbanos con espacios rurales.
PROMOCIÓN	5. Fomento de la prescripción del destino Extremadura	Propiciar que prescriptores del sector y usuarios recomienden Extremadura como destinos turísticos potenciando relaciones con medios de comunicación, turoperadores, turistas y los extremeños en el exterior y sus comunidades, tanto a través de los canales habituales como online
COOPERACIÓN	6. Colaboración en la puesta en valor de los recursos turísticos	Ordenación del patrimonio de los diferentes núcleos urbanos extremeños y adecuación de las infraestructuras y servicios turísticos en los espacios urbanos trabajando en común las administraciones y empresariado local.
CALIDAD	7. Señalización del entorno turístico	Planificación de la señalización de los recursos turísticos urbanos y en el medio rural.
SOSTENIBILIDAD	8. Aprovechamiento sostenible de los recursos turísticos	Pautas de turismo responsable para el aprovechamiento y usos sostenibles de los recursos turísticos.

RETO 3: AVANZAR EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN

	LÍNEA ESTRATÉGICA	BREVE DESCRIPCIÓN
GOBERNANZA	1. Impulso a estructuras de gestión público-privada	Creación de sistemas de gestión participativa y colaborativa para el desarrollo de propuestas e iniciativas conjuntas entre el sector público y privado.
COMPETITIVIDAD	2. Mejora de la capacitación de los profesionales de hostelería y turismo	Diseño de productos formativos específicos e innovadores en metodología y contenido, orientados a la adquisición de nuevos conocimientos en los profesionales del sector.
INNOVACIÓN	3. Fomento de las TIC aplicadas al sector del turismo	Creación de catálogo de aplicaciones y desarrollos tecnológicos con proyección turística de la región e impulso de iniciativas para la aplicación de las TIC en destinos turísticos.
COMERCIALIZACIÓN	4. Implantación de nuevos sistemas de ventas	Accesos a canales de venta y distribución online de la oferta turística extremeña integrados en las herramientas existentes, propiciando la convergencia entre la promoción y la comercialización del destino.
PROMOCIÓN	5. Organización de la estructura de eventos de la Región	Catalogación y proyección unificada de los distintos eventos de interés regional, nacional e internacional en todos los segmentos turísticos.
COOPERACIÓN	6. Sistema de información a profesionales de hostelería y turismo	Plataforma web informativa y divulgativa hacia los profesionales de hostelería y turismo de la Región, de carácter multisectorial y multinivel.
CALIDAD	7. Mejora de la calidad y accesibilidad en la oferta turística	Establecimiento de protocolos e incentivos para la mejora de la calidad de servicio y la accesibilidad en establecimientos turísticos.
SOSTENIBILIDAD	8. Impulso a la eficiencia energética en la oferta turística	Disposición de acciones que conciencien e incentiven la adquisición de actitudes y equipos respetuosos con el medio ambiente.

IV

ACCIONES Y MEDIDAS

4.1. PROCESO PARTICIPATIVO

Las medidas y acciones propuestas nacen del proceso participativo llevado a cabo mediante un formulario web, que adjuntaba el Documento "Bases para el Análisis y la Participación". Finalizado el proceso, se han recibido varios centenares de propuestas de acciones por parte de distintas organizaciones vinculadas al turismo de Extremadura:

- Junta de Extremadura.
- Diputaciones Provinciales.
- Ayuntamientos.
- Universidad de Extremadura.
- Grupos de Acción Local.
- Cámaras de Comercio.
- Asociaciones profesionales del sector.
- Agentes económicos y sociales

4.2. ACCIONES Y MEDIDAS

El Plan Turístico de Extremadura (2017-2020) presenta 28 acciones, que se despliegan en 83 medidas.

4.2.1. Gobernanza

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
1	Impulso a la planificación y gestión turística	1.1	Elaboración de procedimientos de coordinación y de comunicación, en el marco de la concertación social, con los agentes económicos y sociales más representativos de la región.
		1.2	Creación de mesas técnicas organizadas por territorios y segmentos turísticos en un enfoque de abajo-arriba.
2	Modernización de oficinas de turismo y otras infraestructuras turísticas de apoyo	2.1	Fomento de la apertura de oficinas de turismo y otras infraestructuras turísticas de apoyo a las poblaciones locales y al turismo interno.
		2.2	Impulso de un proyecto piloto para extender los puntos de información turística.
3	Consolidación del Plan Concertado de Promoción Turística	3.1	Redacción de procedimientos operativos para la gestión del Plan Concertado de Promoción Turística.

4.2.2. Competitividad

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
4	Ordenación de los recursos turísticos	4.1	Apuesta por figuras de reconocimiento internacional para la protección del patrimonio natural y cultural.
		4.2	Análisis de productos y destinos existentes en cada segmento junto a agentes del territorio.
		4.3	Potenciación de rutas temáticas existentes y vertebración de la oferta en torno a ellas.
		4.4	Creación y acondicionamiento de una red de zonas de baño naturales. Mantenimiento y puesta en valor de una red de vías verdes y caminos naturales.

5	Impulso de nuevas iniciativas turísticas	5.1	Elaboración de estudios de prospección de nuevas iniciativas turísticas en la región.
		5.2	Incentivación de nuevas iniciativas turísticas empresariales a través de incentivos económicos regionales e incentivos autonómicos a la inversión empresarial
		5.3	Impulso “ <i>Extremadura Plató de Cine</i> ”: potenciar rutas de película.
6	Adaptación a la demanda	6.1	Diseño de un mapa territorial web de productos y tipologías turísticas para crear itinerarios globales y experienciales a medida.
		6.2	Establecimiento de acuerdos con oficinas y centros turísticos de apoyo para adaptarlos a la demanda.
		6.3	Tematización de la Red de Hospederías de Extremadura para especializarlo en el mercado turístico internacional de alta calidad.
7	Especialización en el sector turístico, partiendo de la detección de necesidades previas	7.1	Proyecto “ <i>Infoturismo</i> ”: diseñar una web de información específica al sector profesional de Turismo y Hostelería de Extremadura.
		7.2	Establecimiento de acciones para la mejora de las cualificaciones y el reciclaje de los recursos humanos del sector turístico.
		7.3	Celebración de jornadas y talleres específicos con el sector profesional en el territorio.
		7.4	Plan Director para la Escuela Superior de Hostelería y Agroturismo de Extremadura

4.2.3. Innovación

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
8	Optimización de la Plataforma online de Turismo de Extremadura	8.1	Optimización del sistema de búsqueda y contenidos de la Plataforma de Turismo de Extremadura desde el punto de vista de la demanda. Crear un motor de búsqueda y reserva (contacto) visible al acceder a la Plataforma de Turismo de Extremadura. (véase 6.1).

		8.2	Actualización del inventario de recursos turísticos online y el repositorio de imágenes, así como un sistema de mantenimiento efectivo.
		8.3	Aumento del material promocional online interactivo e inventariar y publicar un catálogo on line con los materiales de promoción para una mejor planificación del viaje.
		8.4	Establecimiento de mediciones estadísticas y de seguimiento de la Plataforma de Turismo de Extremadura.
		8.5	Establecimiento de vías de comunicación efectivas con el visitante a la plataforma online de turismo de Extremadura.
		8.6	Optimización y actualización del Registro de Actividades Turísticas.
9	Impulso de aplicaciones móviles	9.1	Diseño de un catálogo online de apps turísticas existentes.
		9.2	Fomento de apps para los segmentos prioritarios y/o altamente especializados.
10	Impulso a las redes sociales	10.1	Diseño de una estrategia de redes sociales.
11	Impulso de las TICS en las empresas turísticas extremeñas	11.1	Asesoramiento e información sobre nuevos proyectos, tendencias y formación específica en aplicación TIC aplicadas a la promoción, comercialización, conexión, marketing online, reputación y comunicación digital, etc. (véase 7.1).
		11.2	Potenciación de los incentivos para la introducción de TIC aplicadas a la comercialización y promoción turística.
12	Generación y transferencia de inteligencia turística	12.1	Consolidación de un área de estudios encargada de obtención de información relativa a la oferta y demanda turísticas, organización de estudios de mercados, de demanda turística, sobre los principales mercados emisores. Impulsar estudios de demanda turística en función de las necesidades y cambios en el sector turístico y publicar los resultados (véase 7.1).
		12.2	Impulso del Observatorio de Turismo de Extremadura como órgano colegiado y puesta a disposición de sus publicaciones al sector profesional, administraciones públicas y a la sociedad extremeña.

4.2.4. Comercialización

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
13	Paquetización de productos y servicios turísticos	13.1	Realización de talleres participativos agentes locales para la creación y/o mejora de paquetes turísticos (véase 7.2).
		13.2	Apoyo a la comercialización mediante productos y servicios turísticos en los segmentos y nichos turísticos ⁶ desde la oferta: Turismo de Naturaleza y Deportivo (" <i>Extremadura Natural</i> ", " <i>Extremadura Activa</i> " ...), Cultural (" <i>Extremadura Rural/Urbana</i> "), Gastronómico (" <i>Extremadura Gourmet</i> " ...), Salud (" <i>Extremadura Termal</i> " ...), así como desde la demanda: LGTBI, familias, educativo y científico..., y reflejo en la Plataforma de Turismo de Extremadura.
		13.3	Implementación de acciones de promoción, de apoyo a la comercialización y señalización de productos y destinos turísticos.
14	Identificación y mejora de los canales de comercialización	14.1	Realización de estudios de prospección de nuevos canales de venta en cada mercado prioritario (véase 12.1).
		14.2	Elaboración de un inventario de las principales agencias emisoras a nivel internacional especializadas en categorías de producto y nicho turístico.
		14.3	Potenciación de <i>Fam Trips</i> y jornadas directas e inversas con agentes especialistas a nivel internacional y nacional.
15	Mejora de la comercialización	15.1	Apoyo a la implementación de canales y herramientas para la comercialización turística y la venta directa.
16	Fidelización e incentivos	16.1	Construcción de un sistema de incentivos cruzados con intervención de recursos turísticos y productos y servicios públicos y privados.
		16.2	Creación de instrumentos de fidelización por visitas a diferentes lugares de la región.

⁶ Turismo cosmopolita, astronómico, ornitológico, agroturismo, senderismo, BTT, pesca, cinegético, equino, etc.

4.2.5. Promoción

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
17	Impulso de la marca de Turismo de Extremadura	17.1	Utilización de una marca de destino Extremadura concreta que englobe a otras submarcas (véase 13.2 y 13.3).
		17.2	Implementación del proyecto “ <i>Ciudades de Extremadura</i> ” (Badajoz, Cáceres, Mérida, Plasencia, Trujillo y Zafra).
		17.3	Impulso al turismo MICE: “ <i>MICE Extremadura</i> ”
18	Promoción en mercados prioritarios y exteriores	18.1	Diseño de una campañas de comunicación específicas por mercados prioritarios nacionales e internacionales.
		18.2	Diseño de <i>microsites</i> específicos por mercados prioritarios extranjeros.
		18.3	Elaboración de un proyecto para el fomento del turismo residencial.
		18.4	Presencia en ferias y foros de interés.
19	Plan de marketing nacional e internacional	19.1	Diseño de un Plan de marketing nacional e internacional, online, offline, con especial foco en los distintos segmentos de la demanda y acciones dirigidas al público final.
		19.2	Promoción, información, marketing y comercialización online de los productos culturales, de naturaleza y deporte, entre otros.
		19.3	Elaboración de un Plan de comunicación turística y Agenda única de eventos de Extremadura (véase 18.1).
		19.4	Creación sistema de seguimiento impactos en medios de comunicación.
20	Prescripción del destino Extremadura	20.1	Análisis de mapa de públicos, identificación de <i>influencers</i> y diseño de acciones específicas.
		20.2	Potenciación de convenciones con <i>bloggers</i> y nuevos prescriptores de destino y ofrecer <i>Press trips</i> y <i>blog trips</i> especializados por segmentos.
		20.3	Proyecto “ <i>Embajadores de Extremadura</i> ”: potencial prescriptor de la población extremeña residente en el exterior y de estudiantes de intercambio.

21	Promoción del turismo interno	21.1	Realización de una campaña de comunicación orientada a la ciudadanía como consumidor de experiencias turísticas en su propia región.
		21.2	Diseño de una campaña de conocimiento de recursos turísticos de Extremadura y sus valores en colegios, institutos y facultades.
		21.3	Difusión de eventos turísticos hacia la población extremeña para realizar excursiones, escapadas de fin de semana, puentes, etc.
		21.4	Concertación, con medios de comunicación regionales y redes sociales, de espacios de información, promoción y proyectos divulgativos sobre los recursos turísticos de la región.

4.2.6. Cooperación

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
22	Cooperación para la puesta en valor turístico de los recursos en el territorio	22.1	Estudio de la percepción de las poblaciones locales sobre el turismo y trabajar en acciones de dinamización en el territorio.
		22.2	Diseño del proyecto “ <i>Los colores de Extremadura</i> ” en varias localidades piloto.
		22.3	Proyección de una Red “ <i>Miradores de Extremadura</i> ” en la región.
		22.4	Establecimiento de acciones de cooperación y hermanamiento con destinos turísticos similares.
		22.5	Suscripción de convenios de colaboración turística con: Comunidades Autónomas limítrofes, Confederaciones hidrográficas del Duero, Tajo y Guadiana, y con Euroregión-Euroace (Alentejo-Centro de Portugal-Extremadura).
23	Coordinación público-privada de transferencia de conocimiento, información y buenas prácticas	23.1	Elaboración de un canal de información directa online con sector empresarial relacionado con el turismo (véase 7.1).
		23.2	Suscripción de convenios de colaboración con los agentes sociales y económicos y entidades regionales comprometidas en materia de turismo con el objetivo de mejorar la promoción y la competitividad del sector.

- 23.3 Fomento de encuentros, foros e intercambio entre organizaciones regionales e internacionales de turismo y hostelería, con presentación de proyectos e iniciativas de referencia para el sector. Difusión de casos y experiencias concretas de éxito regionales e internacionales.

4.2.7. Calidad

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
24	Promoción de la participación ciudadana en la mejora y embellecimiento estético del entorno turístico y en la puesta en valor de la arquitectura popular	24.1	Establecimiento de iniciativas locales para premiar propuestas orientadas a embellecer los pueblos (véase 22.2).
		24.2	Proyecto de concienciación a las poblaciones locales para conservar y contribuir a la calidad del entorno y sobre los beneficios y potenciación del turismo (véase 21.2).
25	Fomento de la calidad de la oferta turística	25.1	Refuerzo de la línea de ayudas para mejorar la oferta turística, en especial a la calidad, accesibilidad, eficiencia energética, comercialización y gestión sostenible de las actividades turísticas (véase 28.2), considerando el mantenimiento y la creación de puestos de trabajo como consecuencia directa de la inversión.
		25.2	Diseño de un Plan Regional de Accesibilidad Turística
		25.3	Integración de la oferta accesible en el Portal de Turismo de Extremadura.
		25.4	Diseño del proyecto " <i>Ciudades accesibles de Extremadura</i> "

4.2.8. Sostenibilidad

Nº	ACCIÓN	Nº	MEDIDAS
26	Concienciación de los valores sostenibles en el turismo	26.1	Diseño de un proyecto para implementar, en el ámbito educativo de Extremadura, la transmisión de valores sobre la economía verde, la sostenibilidad social, económica y ambiental, así como una mayor concienciación de la oferta sobre el beneficio de un turismo sostenible y ecológico (véase 21.2).

		<p>26.2 Centralización de las visitas a las estructuras de apoyo turísticos: centros de interpretación, museos y otros y crear una red de comunicación con los departamentos responsables y otras administraciones.</p> <hr/> <p>26.3 Elaboración de recomendaciones hacia población local y turistas en materia de sostenibilidad (véase 24.2).</p> <hr/> <p>26.4 Organización de ciclos de sensibilización e información a empresarios, agentes y profesionales turísticos en distintivos y reconocimientos en materia de turismo sostenible, acciones de sensibilización hacia sistemas y herramientas de gestión sostenible y ecoeficiencia (véase 7.2).</p> <hr/> <p>26.5 Instalación de puntos de recarga de vehículos eléctricos en hospederías.</p>
27	Extremadura "auténtica y slow"	<p>27.1 Implementación de una estrategia comunicativa de diferenciación basada en la autenticidad, la conservación ambiental, estilo slow: "<i>Extremadura Auténtica</i>"</p> <hr/> <p>27.2 Diseño de productos y servicios relacionados con el estilo slow.</p> <hr/> <p>27.3 Proyecto "<i>Ecoturismo</i>" en las trece zonas rurales de la región, incluyendo el fomento de actividades turísticas en torno a la dehesa.</p>
28	Identificación y reconocimiento de recursos turísticos sostenibles	<p>28.1 Evaluación de la sostenibilidad de los productos y destinos turísticos, entre otros, en función de la huella ecológica o ambiental.</p> <hr/> <p>28.2 Elaboración de un proyecto para certificación de destinos turísticos sostenibles y ecológicos en Extremadura.</p>

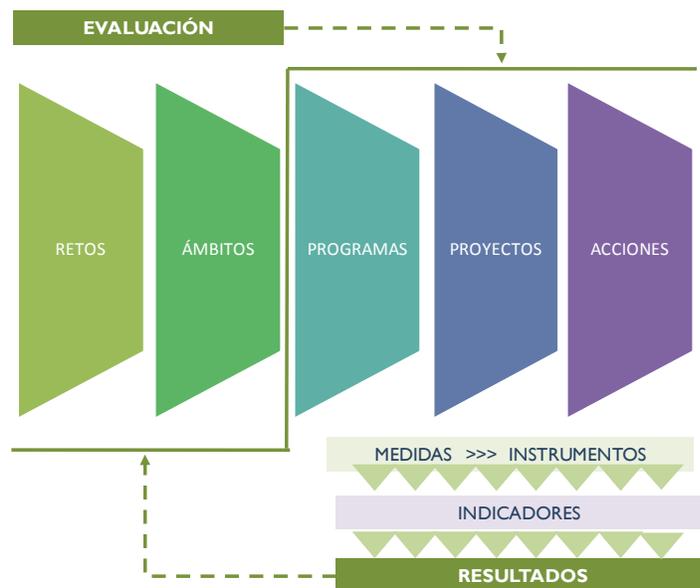
V

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

5.1. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

5.1.1. Sistema de seguimiento y evaluación del Plan

El Plan Turístico de Extremadura 2017-2020 adoptará los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, y efectividad de políticas públicas. El sistema de evaluación estudiará el rendimiento de los ejes y los ámbitos de actuación a través de los resultados obtenidos por los indicadores asociados al desempeño de las acciones como unidad de medida.



El resultado de este proceso confeccionará un cuadro de indicadores sobre cada una de las acciones planificadas. Al final de cada anualidad, se presentará a la Comisión de seguimiento del Plan un informe de evaluación de las actividades realizadas durante el ejercicio.

5.1.2. Comisión de seguimiento y evaluación

Se procederá a la creación de una Comisión de Seguimiento y Evaluación, de carácter tripartito, que estará compuesta por representantes de la Junta de Extremadura a través de la Consejería de Economía e Infraestructuras y representantes de las organizaciones sindicales y empresariales firmantes del Plan Turístico de Extremadura.

En el seno de dicha Comisión se llevará a cabo un seguimiento de la ejecución del Plan, así como de su gobernanza, proponiéndose las modificaciones que sean necesarias con el fin de adaptar el mismo a las nuevas situaciones políticas, económicas y sociales que puedan producirse.

Esta Comisión se reunirá, al menos una vez al año, y con carácter extraordinario cuando alguno de sus integrantes lo solicite alegando razones fundadas que así lo justifiquen.

La Comisión analizará de forma permanente la ejecución de los contenidos del Plan Turístico para su evaluación y control estableciendo los indicadores precisos para ello.

VI

PRESUPUESTO

6.1 PRESUPUESTO

A efectos de lo determinado en el artículo 5 de la Ley 6/2011, de 23 de marzo, de Subvenciones de la Comunidad Autónoma de Extremadura, el Plan Turístico de Extremadura 2017/2020 se establece como el Plan Estratégico de las diferentes ayudas que se instrumenten en su desarrollo.

El Presupuesto del Plan asciende a **68.512.000** euros, asignándose a cada ámbito de actuación las siguientes cantidades (en €):

GOBERNANZA	• 2.560.000
COMPETITIVIDAD	• 9.028.000
INNOVACIÓN	• 3.080.000
COMERCIALIZACIÓN	• 8.300.000
PROMOCIÓN	• 24.557.000
COOPERACIÓN	• 3.445.000
CALIDAD	• 12.852.000
SOSTENIBILIDAD	• 4.690.000

En prueba de conformidad, las partes firman el presente Plan por cuadruplicado ejemplar en Mérida, a 15 de mayo de 2017.

Fdo. D. José Luis Navarro Ribera
Consejero de Economía e Infraestructuras
Junta de Extremadura

Fdo. D. Julián Carretero Castro
Secretario General
Comisiones Obreras
de Extremadura

Fdo. D^a. Patrocinio Sánchez Escobar
Secretaria General
Unión General de Trabajadores
de Extremadura

Fdo. D. Fco. Javier Peinado Rodríguez
Secretario General
Confederación Regional Empresarial
de Extremadura

PLAN TURÍSTICO DE EXTREMADURA 2017-2020



Extremadura