

RECURSO 5. GUÍA PARA PRESENTAR ANTE UN CLIENTE EL RESUMEN EJECUTIVO DE UNA INVESTIGACIÓN PROFESIONAL

Justo Villafañe

1

NOTA: En documento adjunto está el ejemplo de un informe ejecutivo. Consta de dos documentos:

- Documento de la investigación realizada por Villafañe & Asociados Consultores para la Secretaría Autonómica de Turismo de la Comunitat Valenciana en diciembre de 2016 titulado *Aproximación a la estrategia de reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana*. Éste es el informe final de la investigación.
- Informe ejecutivo.

A continuación se exponen las pautas básicas para la realización de un informe ejecutivo de una investigación profesional.

Diez pautas para hacer bien un informe ejecutivo para el cliente en una investigación profesional

1. Seleccionar la información relevante.

Un informe ejecutivo debe contener toda la información importante que está en el informe final de la investigación; pero como debe primar la concisión, es imprescindible una tarea de selección exhaustiva. Hay por tanto que discriminar lo muy importante, de lo importante y de lo menos relevante.

2. Diferenciar el formato del informe final de la investigación del formato del informe ejecutivo.

Los informes finales de la investigación recogen toda la información. Por eso se suelen presentar en formato Word, especialmente aquellos informes que son complejos y que requieren explicaciones suplementarias o ayudas visuales (gráficos, esquemas...). Ahí han de figurar todos los datos.

Por el contrario, los informes ejecutivos, que constituyen una síntesis, se presentan en *power point* y su dimensión es proporcional a la del informe final.

3. Correspondencia entre el informe final y el informe ejecutivo, y claridad de los títulos.

El sumario del informe ejecutivo tiene que corresponderse con el del informe final, al menos en los apartados principales (los títulos de un dígito). Pero no es necesario que los títulos secundarios (los de dos o tres dígitos) figuren en el informe ejecutivo.

Para que el receptor no se desoriente, es recomendable que en el título de cada transparencia figure también el título principal con alguna diferencia en su tipografía (tamaño, color, etc.). En el ejemplo que se adjunta:

Título apartado principal: El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana

Título secundario: Propuesta de valor

4. Representar visualmente la jerarquía de contenidos.

Una forma de organizar contenidos del mismo nivel de importancia es reproducirlos en un color poco legible y destacar por contraste cromático fuerte aquél al que se refiere la transparencia. En el ejemplo que se adjunta:



5. Numerar las páginas.

Todas las páginas del informe ejecutivo deben ir numeradas. En muchas presentaciones las preguntas se hacen al final, y es importante que haya números de referencia para poder volver sobre ellas.

6. Proporcionar cuadros con síntesis del contenido y datos.

Siempre que el informe final contenga un gran número de cifras, datos, métricas, etc., deberán sintetizarse en un cuadro las más importantes y prescindir del resto.

7. Proporcionar las evidencias de la investigación cualitativa.

Cuando se trata de evidencias cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos de discusión...), se deberá apoyar cada una de las conclusiones con *verbatim* o

expresiones literales del público informante que ilustren el significado de la idea conclusiva.

8. Incluir links a la información más extensa.

Una forma de reducir la dimensión de un informe ejecutivo es centrarse en unas pocas transparencias iniciales en los apartados principales del informe final, e introducir un link que permita el acceso a los anexos, en los que se pueden incorporar todo tipo de informaciones complementarias.

3

9. Incluir los datos de referencia.

Cerrar el informe ejecutivo con una transparencia donde figure la autoría (una consultora, un grupo de investigación, una persona...) y su dirección electrónica.

10. Probar la proyección.

Hay que hacer un ensayo de la proyección del informe ejecutivo, ya que las constantes visuales o gráficas de la presentación se pueden alterar al ser proyectadas.

Qué hay que evitar

- Informes ejecutivos excesivamente largos: las transparencias no deben superar nunca el número de páginas que el informe de la investigación tiene en el documento Word.
- El abuso de los textos: un informe ejecutivo debe contener ayudas visuales y los textos imprescindibles. Incluso cuando sea imprescindible incluir texto complementario, éste debe ser maquetado para diferenciarlo del principal.
- La cita de fuentes, pies de página... que en el informe de la investigación pueden ser imprescindibles, harían pesado el informe ejecutivo.
- En la presentación: No leer nunca el contenido de cada transparencia sino enunciar lo fundamental del mismo y, verbalmente, utilizar otros contenidos que hayan sido omitidos respecto al informe de la investigación, y a los que el auditorio no tiene acceso en el momento de la presentación.

**Documento de apoyo para el Recurso 5 del *Proyecto
Innova Docencia 2016-2017, Universidad Complutense
Madrid, número 90***

**Guía para presentar ante un cliente el informe ejecutivo
de una investigación profesional**

En este documento está la investigación realizada, y en
documento adjunto el informe ejecutivo correspondiente

**Aproximación a la estrategia de
reputación de la marca
Turismo Comunitat Valenciana**

Diciembre 2016

Sumario

1. Introducción	3
2. Análisis de gabinete de los marcos de referencia del turismo de la Comunidad Valenciana	4
2.1 Código Ético Mundial del Turismo.	5
2.2 Código Ético de Turismo de la Comunidad Valenciana	7
2.3 Borrador del anteproyecto de ley, de la Generalitat, de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunitat Valenciana	10
2.4. Compromisos aspiracionales de los agentes turísticos valencianos	14
2.5 Buenas prácticas turísticas	15
3. La reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana: análisis cualitativo	20
3.1 La perspectiva reputacional de la marca turística	20
3.2 El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana	23
3.3 De la reputación de la marca turística a la reputación del territorio	28
4. Informe final sobre la reputación de la marca Turismo Comunidad Valenciana	31
4.1 Hacia una economía del turismo de la Comunidad Valenciana	31
4.2 El turismo como proyecto de país: ‘el pacto por el turismo’	31
4.3 La ética como ventaja competitiva de la oferta turística	32
4.4 El turismo como palanca reputacional de la Comunidad Valenciana: comprometidos con nuestro turismo	33
5. Esquematización del iter a seguir	35

1. Introducción

El título de este informe responde literalmente a su propósito y contenido: establecer una aproximación a lo que debería ser la estrategia de reputación de la marca Turismo de la Comunidad Valenciana partiendo de los marcos normativos de referencia y de las buenas prácticas del turismo en el mundo.

El marco teórico que fundamenta esta aproximación es el de la Teoría de la Reputación Corporativa, disciplina universitaria inserta en los planes de estudio más recientes en España y en los países desarrollados, que aporta desde las ciencias sociales una concepción pluridisciplinar sobre la evaluación y la gestión de los recursos intangibles de las organizaciones y también de los territorios (marca país o marca ciudad son los más frecuentes) que persigue la agregación de valor de esas organizaciones o territorios.

De manera esquemática el concepto de reputación de un territorio turístico debe entenderse como un binomio, cuyo primer elemento es la realidad –sus recursos turísticos y el comportamiento de los agentes turísticos: empresas, trabajadores del sector e incluso de sus habitantes—y el segundo, el reconocimiento que de esa realidad y comportamiento hacen los turistas, y el resto de los grupos de interés, en función del grado de satisfacción de sus expectativas.

Si el reconocimiento por parte de los visitantes del territorio es positivo, porque sus expectativas se han visto satisfechas, e incluso superadas, la reputación de ese territorio aumenta generando valor y preferencia.

En muchas ocasiones se emplean como sinónimos los términos de imagen y reputación, sin embargo es importante diferenciarlos porque mientras que el primero se basa en percepciones el de reputación se sustenta sobre la realidad y los comportamientos. Las diferentes ofertas turísticas suelen homogeneizar la imagen de los territorios lo que produce indiferenciación y pérdida de valor; por el contrario la realidad verificable –sobre la que se construye la reputación—no se puede copiar, es diferencial en sí misma, y

constituye una fuente de valor perdurable.

2. Análisis de gabinete de los marcos de referencia del turismo de la Comunidad Valenciana.

Para la realización del presente informe, cuyo objetivo último es definir la hoja de ruta del programa de marca y reputación del turismo valenciano para los próximos años, resulta imprescindible un primer acercamiento a los marcos normativos de referencia del turismo de la Comunidad Valenciana.

En este sentido, resulta de especial relevancia el Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT), elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) con el objetivo de promover un orden turístico mundial equitativo, responsable y sostenible, en beneficio mutuo de todos los sectores de la sociedad y en un entorno de economía internacional abierta y liberalizada¹. Se trata, por lo tanto, del documento normativo de referencia a nivel mundial del turismo responsable, y cuyo contenido ha sido diseñado para ser incorporado en las leyes, normas y prácticas profesionales de los distintos gobiernos y agentes adheridos al Código².

En su deseo de impulsar el turismo responsable, la Comunidad Valenciana no sólo se ha adherido al CEMT, prometiendo respetar, promover y asumir sus valores, sino que ha dado un paso más, formalizando su compromiso mediante la creación del Código Ético del Turismo Valenciano. Este código, que adapta los principios recogidos en el CEMT a la realidad e idiosincrasia de la Comunidad Valenciana³, pretende ser el primer paso para lograr un turismo sostenible y responsable⁴, por lo que el análisis de este texto resulta imprescindible.

Asimismo, las Corts Valencianes debatirán en breve el anteproyecto de ley, de la Generalitat, de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunitat Valenciana. A tenor de lo expuesto en el propio texto, se trata de una norma innovadora que busca garantizar la sostenibilidad, calidad y competitividad turística en la Comunidad

1 Organización Mundial del Turismo (1999). Código Ético Mundial del Turismo, 3

2 Organización Mundial del Turismo (1999). Código Ético Mundial del Turismo, 1

3 Generalitat Valenciana (2016). Código Ético de Turismo Valenciano, 3

4 Generalitat Valenciana (2016). Código Ético de Turismo Valenciano, 3

Valenciana⁵. Este proyecto de ley es, por lo tanto, el texto jurídicamente vinculante que estructura y vertebra el turismo en la Comunidad Valenciana, constituyendo el elemento esencial a tener en cuenta para la construcción de la identidad de la marca Turismo Comunitat Valenciana.

2.1. Código Ético Mundial del Turismo.

El Código Ético Mundial del Turismo establece diez principios básicos que constituyen los fundamentos del turismo ético, los cuales están alineados con los textos normativos que está desarrollando la Comunidad Valenciana y con la marca turística que se pretende construir.

En primer lugar, y tal y como se pone de manifiesto en los dos primeros artículos del CEMT, el turismo responsable se inspira en un conjunto de valores –tolerancia, hospitalidad, respeto, diversidad, inclusión, sociedad abierta, etc—que se corresponden en buena medida con aquel ideario propio de la Ilustración y que supone la base axiológica de las sociedades modernas y liberales. Este ideario se fundamenta sobre la tolerancia y el respeto a la diversidad individual y cultural, lo que garantiza los valores republicanos de libertad, igualdad y fraternidad. Estos valores republicanos e ilustrados, muy presentes en el contenido del estudio cualitativo realizado, en cuyo discurso se consideran aquellos a los que debe asociarse la marca Turismo Comunitat Valenciana.

Artículo 1.1 CEMT

“La comprensión y la promoción de los valores éticos comunes de la humanidad, en un espíritu de tolerancia y respeto de la diversidad de las creencias religiosas, filosóficas y morales son, a la vez, fundamento y consecuencia de un turismo responsable”

El Código Ético Mundial del Turismo hace referencia, en su artículo 5, al turismo como actividad que debe revertirse sobre las poblaciones y comunidades locales de destino, de manera que se

⁵ Generalitat Valenciana (2016). Borrador del anteproyecto de ley, de la Generalitat, de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunitat Valenciana, 1

cree empleo, se mejore el nivel de vida de las comunidades y éstas participen de los beneficios económicos y sociales generados.

Artículo 5.1 CEMT

“Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar”

Artículo 5.2 CEMT

“Las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades”

El discurso analizado en el estudio cualitativo va todavía más lejos, subrayando la importancia de hacer evolucionar el sector turístico hacia una economía del turismo, otorgando a este sector importancia, dignidad, transversalidad y una posición central en el modelo económico autonómico.

El CEMT dedica su artículo 9 a enumerar los derechos de los trabajadores del turismo, haciendo especial énfasis en cuestiones como la defensa de los derechos fundamentales, la lucha contra la estacionalidad y la importancia de la formación:

Artículo 9.1 CEMT

“Se garantizarán especialmente los derechos fundamentales de los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas, habida cuenta de las limitaciones específicas vinculadas a la estacionalidad de su actividad”

Artículo 9.2 CEMT

“Los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas tienen el derecho y el deber de adquirir una formación inicial y continua adecuada”

En este sentido, se observa que los principios del código están muy alineados con los aspectos clave que caracterizarán el turismo de la Comunidad Valenciana, pues en el discurso político y empresarial se prioriza la importancia de luchar contra la estacionalidad y dignificar el empleo turístico.

Por último, el artículo décimo del Código Ético Mundial del Turismo prescribe la importancia de la cooperación de los agentes públicos y privados. Pues bien, la Comunidad Valenciana pretende estructurar toda su política turística en consonancia con estos principios de cooperación, participación y consenso; de manera que la gestión del turismo en la Comunidad Valenciana implique a todos los actores socio-empresariales de acuerdo al principio de ‘gobernanza compartida’.

Artículo 10.1 CEMT

“Los agentes públicos y privados del desarrollo turístico cooperarán en la aplicación de los presentes principios y controlarán su práctica efectiva”

2.2. Código Ético de Turismo de la Comunidad Valenciana.

2.2.1. Importancia de la ética y de un Código Ético.

El Código Ético de Turismo de la Comunidad Valenciana constituye el armazón axiológico del turismo, que se concreta en un conjunto de valores y compromisos específicos que pretenden ser el primer paso para la construcción de una voluntad común edificada sobre la corresponsabilidad de todos los agentes turísticos y de la sociedad valenciana⁶ en su conjunto.

Según el estudio ‘Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos’ de septiembre de 2016, los agentes turísticos valencianos secundan la importancia y pertinencia de la ética como elemento estructural y central del turismo valenciano. En este sentido, “la ética representa una de las dimensiones centrales de la profesionalidad”⁷, es decir, “para los agentes turísticos, casi de forma natural, la práctica del negocio turístico requiere de facto de un cierto comportamiento ético”⁸. La profesionalidad, por tanto, se entiende como la conexión lógica entre turismo y ética⁹.

La mayoría de agentes se muestran determinados a firmar un código ético¹⁰, y destacan la importancia de que dicho

6 Generalitat Valenciana (2016). Código Ético de Turismo Valenciano, 3

7 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo ‘Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos’, 13

8 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo ‘Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos’, 15

9 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo ‘Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos’, 18

10 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo ‘Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos’, 22

comportamiento ético se generalice y extienda tanto a la totalidad de los agentes turísticos como a la población receptora¹¹. Además, se insiste en la importancia de que la “aplicación [del código ético] comporte algún tipo de ventaja a las empresas o instituciones que lo implementen cotidianamente”¹².

Preguntados por la importancia de la aplicación del código ético, el 84% de los agentes privados y el 81% de los agentes públicos contestaron que la importancia era alta o imprescindible¹³. La ética, por lo tanto, es un intangible fundamental cuya importancia aparece avalada por una gran mayoría de los agentes turísticos.

Por otra parte, la importancia de la profesionalidad, como nexo entre ética y turismo, se ve reflejada en el lugar prioritario que otorgan los agentes turísticos al empleado. Los empleados son uno de los sujetos principales de interacción con los visitantes y turistas, por lo que el ambiente laboral y las condiciones de trabajo se consideran aspectos clave a potenciar¹⁴. Además, se menciona la importancia de evitar la externalización y fomentar la estabilidad y la formación¹⁵.

Por último, el Código Ético del Turismo Valenciano incluye la creación de la Comisión de Ética y Responsabilidad Social de la Actividad Turística (CERSAT). Esta comisión, cuya creación se recomienda en el CEMT y cuya composición representa los principales agentes de la actividad turística valenciana¹⁶, tiene como misión la difusión y aplicación del código, así como el seguimiento y cumplimiento del mismo. La CERSAT, por lo tanto, cumple una importante función al reforzar el Código Ético y dotar al mismo de mecanismos de seguimiento que fortalezcan el papel transversal de la ética en el comportamiento de todos los agentes turístico relevantes.

11 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos', 38

12 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos', 41

13 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos', 64

14 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos' 24

15 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos' 29

16 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos' 13

2.2.2. Valores enunciados en el Código Ético de la Comunidad Valenciana.

La **hospitalidad**, valor recogido en el código ético, es el principio básico y el marco de referencia para todas las actuaciones del turismo en la Comunidad Valenciana. La hospitalidad, que se entiende como un trato amable, cercano y cordial, se sustenta en los valores de cordialidad, respeto, inclusión, sostenibilidad y profesionalidad. Recogiendo, estos valores, la esencia de la identidad de marca turismo de la Comunitat Valenciana.

La **cordialidad**, que según el propio código es “el trato amigable que requiere conocer y atender a las tradiciones y prácticas sociales de nuestros visitantes desde nuestra propia cultura e identidad. Estableciendo el diálogo intercultural y el entendimiento mutuo”. Este principio, por lo tanto, hace referencia directa a la tolerancia, al respeto y al entendimiento entre culturas, aspectos clave, como veíamos, del ideario ilustrado y republicano.

El **respeto**, por su parte, se relaciona con la dignidad, la igualdad y la no explotación. El 90,4% de los encuestados entienden que este valor debe proyectarse en el funcionamiento interno de la empresa¹⁷. Por lo tanto, parece claro que la marca Turismo Comunitat Valenciana debe garantizar tanto por el respeto al visitante como la dignidad y la calidad del empleo turístico.

En cuanto a la **profesionalidad**, como vimos, es el valor que sirve de nexo entre hospitalidad y turismo, aplicándose a los empleados turísticos que reciben e interactúan con los visitantes. Atendiendo al trabajo de campo realizado, la profesionalidad adquiere una doble dimensión: el comportamiento veraz y honrado y la eficacia¹⁸.

La **inclusión**, como valor clave que sustenta la hospitalidad, se manifiesta también en una doble dimensión: la tolerancia y respeto a la diversidad; y la toma en consideración de las comunidades receptoras y su implicación en la actividad turística¹⁹. Por lo tanto, se confirma la importancia de los valores liberales a los que ya

17 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos', 50

18 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos', 52

19 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo 'Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos', 53

hemos hecho referencia (tolerancia, diversidad, respeto, etc.), y de la implicación de la población receptora, tanto en términos de participación (lo que en el discurso analizado se denomina ‘gobernanza compartida’) como de participación en los beneficios (creación de empleo local).

La **sostenibilidad** completa el cuadro de valores que estructuran el Código Ético del Turismo Valenciano. El significado que se le atribuye a este valor es la preservación del medio natural, artístico y cultural²⁰, con especial importancia del primer aspecto mencionado²¹. En relación al discurso analizado, la sostenibilidad no sólo se considera un activo de la realidad empresarial del sector turístico valenciano, sino que además se subraya la importancia de que siga siendo un objetivo que determine las actuaciones de todos los actores turísticos relevantes.

2.3. Borrador del anteproyecto de ley, de la Generalitat, de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunitat Valenciana.

El borrador del anteproyecto de ley, de la Generalitat, sobre Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunitat Valenciana, cuyo contenido está alineado con el Código Ético Mundial del Turismo y con el Código Ético Valenciano del Turismo, será la norma jurídicamente vinculante en torno a la cual debe construirse la marca Turismo Comunitat Valenciana.

En primer lugar, el contenido del anteproyecto de ley pone de manifiesto la concepción del turismo como un proyecto de país que incluya a todos los actores sociales y empresariales valencianos, como se recoge en su artículo 12, en virtud del cual:

*“El departamento de la Generalitat competente en materia de turismo promoverá y facilitará la participación en la acción pública bajo el principio de **gobernanza colaborativa**. Dicha participación alcanzará tanto a los agentes turísticos, ya sean de base territorial, empresarial, tecnológica e investigadora, como a los ciudadanos a quienes afecte la actividad turística”*

20 Generalitat Valenciana (2016). Código Ético de Turismo Valenciano, 6

21 Martí Gual A., Querol Vicente, V. & Aparici Castillo, A. (2016) Trabajo de campo ‘Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos’, 60

Este artículo supone la consagración de la gobernanza colaborativa entendida como participación de todos los sujetos relevantes. Esta implicación de los actores sociales debería, idealmente, propiciar un mayor ‘orgullo de pertenencia’ del pueblo valenciano que redunde en un mayor compromiso de la población con el turismo.

La importancia de estos principios de participación y colaboración aparece respaldada por la dimensión orgánica que se desarrolla en el anteproyecto de ley. Es decir, que la composición de los órganos establecidos por el anteproyecto de ley garantiza tales principios. En efecto, el artículo 8 regula el Consejo Valenciano de Turismo, órgano encargado de la coordinación turística:

“El Consejo contará con representantes de las Administraciones Públicas, y de los agentes implicados en el sector turístico, como organizaciones empresariales, asociaciones de consumidores y usuarios, asociaciones de desarrollo local y sindicatos de trabajadores, así como expertos y personas de reconocido prestigio en materia turística.”

Asimismo, el anteproyecto de ley contempla la creación del organismo ‘Turismo Comunitat Valenciana’ como encargado de la gestión de la política turística y sustituyendo a la anterior entidad ‘Agència Valenciana del Turisme’. Este organismo cuenta con el Comité Estratégico Ejecutivo como órgano supremo, cuya composición se recoge en el artículo 14.2 del anteproyecto de ley:

“El Comité Estratégico Ejecutivo como órgano encargado de la dirección estratégica y la evaluación y control de las líneas de actuación de la política turística a desarrollar por el organismo «Turisme Comunitat Valenciana», contará con representación paritaria entre el sector público y el privado. El número de componentes de este Comité será como máximo de 20.

Podrán formar parte de este Comité, las asociaciones de ámbito autonómico más representativas del sector turístico valenciano, el consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de la Comunitat Valenciana, las entidades titulares de las marcas turísticas de la Comunitat Valenciana, las universidades valencianas y centros de conocimiento, las organizaciones sindicales, la FVMP y la Comisión de Ética y Responsabilidad de la Actividad Turística a que se refiere el artículo”

Por otra parte, tanto el anteproyecto de ley como el discurso analizado destaca la importancia que adquiere el turismo como elemento central de la economía valenciana. En la exposición de

motivos se destaca que “es necesario caminar hacia un renovado modelo de gestión que tendrá que posibilitar un uso más racional del territorio, una mayor satisfacción de los visitantes, una mayor implicación de la población local y el incremento de la riqueza para la Comunitat Valenciana, proveniente del sector que más contribuye al producto interior bruto y a la ocupación”

Además, el anteproyecto de ley considera que todo el territorio de la Comunidad Valenciana tiene consideración de turístico (artículo 22), lo que pone de relieve el carácter holístico y transversal que adquiere el turismo. En este sentido, el artículo 23.1, referido a la sostenibilidad, establece el carácter estratégico del turismo como vertebrador del territorio:

“Se entiende por sostenibilidad de la actividad turística el conjunto de acciones encaminadas a fomentar un sistema de planificación turística estratégica del territorio respetuosa con el entorno y la sociedad local”

Por último, el anteproyecto de ley hace referencia a tres aspectos que están estrechamente relacionados: la competitividad, la innovación y la profesionalización del sector turístico. El artículo 36, que regula el impulso a la **competitividad**, subraya los aspectos más destacados:

“Se entiende por impulso de la competitividad turística a la actuación de las Administraciones Públicas encaminada a la potenciación de la oferta turística de la Comunitat Valenciana a través de medidas concretas tendentes a la mejora de la competitividad de los destinos, de las empresas, los productos y el acceso al mercado laboral de los profesionales del sector, así como a la asimilación y aprovechamiento del conocimiento transferido”

La **profesionalización** del sector turístico es, por lo tanto, una medida tendente a mejorar la competitividad del sector pues, atendiendo al artículo 46.1, “el principal activo del sector turístico lo constituyen sus recursos humanos”. Resulta especialmente relevante el apartado 3 del mismo artículo:

“El departamento de la Generalitat competente en materia de turismo, a través de las entidades y centros dependientes del mismo, desarrollará planes de formación con el objetivo de contribuir a la profesionalización, así como a la cualificación y especialización de los profesionales en las especialidades que

demande el mercado turístico, incluyendo las vinculadas a la modernización de los servicios.”

La formación y la cualificación de los trabajadores del sector es la herramienta para lograr una mejor profesionalización y un sector más competitivo.

Otro aspecto clave para aumentar la competitividad del sector es la **innovación**, así lo pone de manifiesto tanto el discurso analizado como el anteproyecto de ley. En efecto, el artículo 47.1 regula el papel activo que debe jugar la Generalitat en la promoción del I+D+i:

“La Generalitat, a través del departamento competente en materia de turismo, fomentará la cultura de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) entre los agentes profesionales del sector turístico valenciano con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas, productos y destinos turísticos”

En definitiva, la nueva identidad de la marca Turismo Comunitat Valenciana deberá concebir el turismo como proyecto transversal de país, contar con la implicación de todos los sujetos relevantes y tener muy presente la búsqueda de la competitividad como objetivo estructural, y la innovación y la profesionalización del sector como medios para conseguir este objetivo.

2.4. Compromisos aspiracionales de los agentes turísticos valencianos.

Desde la Teoría de la Reputación que orienta el presente informe, la reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana dependerá, fundamentalmente, del grado de compromiso que cada uno de los principales agentes turísticos valencianos adopten respecto a quienes los visiten y, también, con relación a ellos mismos, al conjunto de los grupos de interés del turismo de la Comunidad de Valencia.

En este sentido a continuación se enumeran los principales compromisos aspiracionales que dichos agentes turísticos deberían ir asumiendo progresivamente para consolidar la reputación del turismo valenciano. Estos compromisos deben ser formulados operativamente, es decir, **asociando cada una de las acciones a una métrica que permita su verificación.**

Compromisos de la Generalitat Valenciana:

- a) Implementar un programa específico de lucha contra la estacionalidad y mantenimiento de la protección social de los empleados fuera de los periodos laborales.
- b) Financiación de formación mínima de los trabajadores del sector (programas de formación).
- c) Financiación de la I+D+i en colaboración con el tejido empresarial.
- d) Impulso económico/fiscal a la economía social y solidaria que fomente la creación de riqueza social y el reparto equitativo de los beneficios derivados del turismo.
- e) Crear mecanismos para controlar, medir y reportar públicamente datos sobre la satisfacción del visitante.
- f) Promover actividades educativas y de divulgación sobre el turismo sostenible y responsable (Medios de Comunicación públicos, educación pública).
- g) Medidas medioambientales (promoción de la energía renovable, evaluación de las huellas medioambientales, fomento transporte sostenible etc.).

Compromisos de los ayuntamientos y municipios:

- a) Proporcionar puntos de información para visitantes donde se informe también sobre turismo responsable.
- b) Promover actividades educativas y de divulgación sobre el turismo sostenible y responsable (talleres, puntos de información, etc.).
- c) Impulso a la economía social y solidaria que fomente la creación de riqueza social y el reparto equitativo de los beneficios derivados del turismo.
- d) Adaptación del espacio público a personas con movilidad reducida (aceras, edificios públicos etc.).

Compromisos de las empresas turísticas:

- a) Asegurar condiciones laborales dignas: protección social durante los periodos de desestacionalización.
- b) Adaptación de los comercios para hacerlos accesibles a personas con discapacidad.
- c) Salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales con el fin de alcanzar un desarrollo económico sostenible (reducir las emisiones de CO2, residuos, agua, etc.).
- d) Promoción y priorización del producto local.
- e) Alineamiento de la RSC con las prioridades / posicionamiento de la marca Turismo Comunitat Valenciana (empleo de calidad, sostenibilidad, innovación y comportamiento ético como prioridades estratégicas).
- f) Colaboración con las administraciones públicas en la difusión y comunicación de acciones que pongan en valor el posicionamiento de marca de la Comunidad Valenciana (apoyo económico, de difusión, de comunicación, de recursos humanos etc.).

2.5. Buenas prácticas turísticas.

a) Educación y Formación:

Provence Alpes-Côte d'Azur (Francia): Estrategia para la Formación y la Educación en Turismo.

Programa de Formación y Educación del Departamento de Turismo para el Turismo Responsable dirigido a demandantes de empleo jóvenes y adultos cuyo objetivo es contribuir a una mayor continuidad y calidad de las carreras de los profesionales en este ámbito. Todo ello a través de la promoción de la oferta formativa en los oficios del turismo con la creación de un sitio web específico, la implementación de un dispositivo IRIS

(Intervención Regional para la Inversión Social) para apoyar la profesionalización, la cualificación, la continuidad y la garantía de carreras con todos los socios regionales y la creación de un centro de especialización en formación e investigación turística con universidades, escuelas privadas y laboratorios de investigación. Ver [aquí](#)

Galicia (España): Estrategia para la Formación y la Educación en Turismo Regional

Turismo de Galicia dirige el "Centro Superior de Hostelería de Galicia", que provee alta educación en gestión de negocios de hostelería y gestión de restaurantes y certificados de preparación de alimentos. La administración pública regional preside el centro y posee alianzas con las grandes empresas del sector turístico para la formación y la consultoría. Ver [aquí](#)

Cornwall (Reino Unido): Alimentación, turismo y desarrollo humano.

Programa de aprendizaje de la región de Cornwall con financiación pública que involucra a diversos actores públicos y privados (Gobierno de Reino Unido, la Universidad de Cornwall, restaurantes y hoteles local, etc.) y que ofrece a los jóvenes desempleados formación gastronómica, como por ejemplo: aprendiz de cocinero, Capacitación acreditada servicio de vinos y alimentos, excelencia de servicio, etc. Ver [aquí](#)

b) Premios y Reconocimientos:

País Vasco (España): "Sello GreenEuskadi".

GreenEuskadi pone en marcha la primera certificación de calidad que reconoce en las empresas de servicios del sector turístico de Euskadi, un modelo de gestión y una oferta de servicios y productos turísticos basados en la sostenibilidad y responsabilidad. Mediante el Sello Sustainable Tourism by GreenEuskadi las empresas certificadas diversifican y complementan su oferta actual sin que por ello se posicionen como lugares de ocio exclusivos para viajeros responsables. Además de añadir un valor añadido a su actividad. Ver [aquí](#)

Gijón (España): Distintivo "Gijón, Turismo Responsable".

Proyecto para involucrar a las empresas turísticas en el desarrollo de prácticas responsables. Las empresas que han evidenciado el cumplimiento de los requisitos exigidos serán reconocidas mediante el distintivo "Gijón, Turismo Responsable", en función de: accesibilidad (información de los establecimientos con distintivo de accesibilidad), sin gluten: lista de restaurantes, vinotecas, cervecerías, confiterías,

heladerías y hoteles que ofertan productos específicos o adaptados para las personas celiaca y compromiso con la igualdad. Ver [aquí](#)

Chipre: Estándares hoteleros:

La Organización de Turismo de Chipre (CTO) aprobó en 2014 los estándares obligatorios de sostenibilidad para establecimientos hoteleros. Esto significa que cada hotel que opera en Chipre debe tomar medidas para proteger el medio ambiente y apoyar a su comunidad local. Además, existe la obligación por parte de todos los hoteles de 3 o más estrellas a asumir no sólo controles de calidad, sino también criterios de sostenibilidad (uso de la energía, del agua, trato a empleados, porcentaje de compras locales, esfuerzos por compartir prácticas responsables con turistas etc.) Ver [aquí](#)

España: Concurso “Re Think Hotel”.

El concurso “Re Think Hotel” tiene como objeto el reconocimiento y promoción de los “TOP 10” mejores proyectos de sostenibilidad y rehabilitación hotelera en España en el marco de la feria FITUR y de la mano de las entidades organizadoras, impulsoras y colaboradoras. Ver [aquí](#)

La Toscana (Italia): Premios Legambiente de Ecoturismo.

Cada año la asociación Legambiente, fundada en 1971 con raíces en el movimiento antinuclear, asigna los Oscars del ecoturismo a los alojamientos turísticos que cumplen los requisitos necesarios de eco-sostenibilidad. Ver [aquí](#)

c) Responsabilidad Social.

Barcelona (España): Festival VilaMon del Turismo Responsable

VilaMon es una plataforma abierta que durante los días del Festival genera contenidos sobre cuestiones sociales, culturales, medioambientales, políticas y económicas, que engloban los viajes, el turismo y las migraciones. Ver [aquí](#)

d) Innovación

Odyssea (Unión Europea): Innovación y nuevas tecnologías para el desarrollo de "Blue Ways" de los destinos portuarios.

La aplicación de las TIC a diversos espacios de alta y baja densidad, conectando los territorios del litoral marítimo y fluvial al interior, crea sinergias, induciendo un valor añadido para el proyecto.

Las herramientas desarrolladas por Odyssea para valorar la oferta turística, realizar rutas e incitar a los visitantes a recorrer rutas verdes y azules son: aplicaciones para móviles, Odyssea portal en línea incluyendo la oferta de destinos portuarios, geoportal European Odyssea, digitalización de las rutas de Odyssea propuestas a través de tecnologías GPS, balizas digitales en el mar que permiten la interpretación del patrimonio marítimo y costero, Totems de información turística y de mediación cultural y sus códigos QR, libros de registro de promoción de rutas por región con sus códigos QR para conectar a los viajeros, asociación creada con NAVIONICS, líder mundial en términos de software de cartografía marítima que permite la integración de las escalas Odyssea y ofrece las herramientas de navegación de los navegantes. Ver [aquí](#)

La Toscana (Italia): Plataforma web para la centralización de datos y la garantía de calidad.

El Observatorio está diseñado en un proceso circular, que integra los componentes: "análisis DAFO", "diálogo social", "perfil de destino", "indicadores de sostenibilidad" e "indicadores de competitividad" que se supervisarán anualmente.

Diseño de software específico para garantizar el proceso de recolección de datos en curso, su control de calidad y revisión periódica: La Toscana Piattaforma Turismo está diseñada de tal modo que recoja y mida los datos por cada indicador a nivel municipal, permitiendo que los usuarios se comparen entre sí a este nivel. Después del ciclo del Observatorio, estos serán analizados, comparados y utilizados para la toma de decisiones en materia de política turística. Ver [aquí](#)

Andalucía (España): Sistema de Indicadores de Turismo Sostenible.

El sistema permite la evaluación de la sostenibilidad mediante el análisis de 7 áreas clave diferentes: innovación, gobernabilidad, territorio, vulnerabilidad, rentabilidad, diversificación y calidad. Ver [aquí](#)

e) Medioambiente:

Røros (Noruega): Programa para el fomento hospitalidad y el medioambiente.

La región ha emprendido diversos programas con la sostenibilidad como objetivo. Entre éstos destacan «Røros Host», un programa de formación para la población en materia de turismo y servicios basado en la hospitalidad y la formación de la historia y cultura local; otro centrado en las tradiciones gastronómicas, así como el proyecto que involucró a

estudiantes universitarios, quienes diseñaron el mobiliario urbano de reciclaje de esta pintoresca población. Ver [aquí](#)

París (Francia): Gestión del cambio climático.

Estudio prospectivo sobre el futuro del turismo en la Región de París, incluyendo una evaluación de la huella de carbono. Una herramienta de diagnóstico desarrollada por la ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), que sirve de método contable para las emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero) de cualquier organización, empresa industrial o terciaria, administración pública, comunidades o territorio. Ver [aquí](#)

f) Accesibilidad:

Cataluña (España): Estrategia regional para el Turismo Accesible.

Afecta a transporte e infraestructuras (autobuses de suelo bajo, con rampas de acceso para los usuarios de silla de ruedas, las nuevas máquinas expendedoras de tickets del metro han sido producidas e instaladas con criterios de accesibilidad...), comodidades y servicio (la cadena hotelera española Confortel Hoteles fue la primera en obtener el Certificado de Accesibilidad Universal de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), formación (programas educativos para profesionales o futuros profesionales del sector turístico) y comunicación (con la creación de un sitio web específico que proporciona información sobre la accesibilidad de la oferta turística). Ver [aquí](#)

Véneto (Italia): Estrategia regional para el Turismo Accesible.

La región asigna fondos para mejorar la accesibilidad física mediante la participación de expertos en este campo. Se prevé mejorar la accesibilidad de los alojamientos, museos y restaurantes que forman parte del proyecto, así como la participación de todos los servicios turísticos de la región. Ver [aquí](#)

3. La reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana: análisis cualitativo.

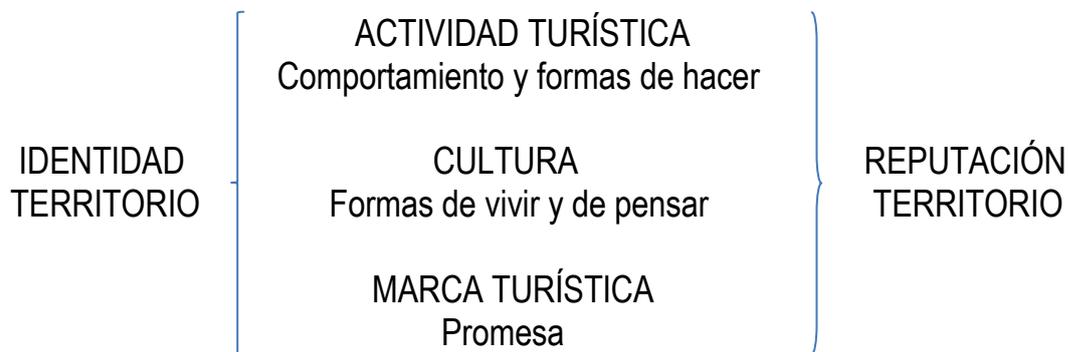
La próxima aprobación de la Ley de Turismo, Ocio y Hospitalidad por las Cortes Valencianas inaugurará, previsiblemente, no solo una nueva etapa en el turismo sino una nueva concepción turística en la Comunidad Valenciana cuya meta es convertirse en un referente por armonizar los recursos turísticos de la comunidad con un corpus axiológico, compuesto por valores y compromisos de los diferentes agentes turísticos, que redunde en la recuperación de la reputación de la Comunidad Valenciana.

El emblema de esta nueva concepción del turismo debe ser la marca Turismo Comunitat Valenciana que –con independencia del nombre de marca que finalmente se adopte—deberá construirse con criterios reputacionales que no difieren, excepto a lo que al objeto se refiere, en este caso un territorio, de los que contempla la Teoría de la Reputación Corporativa aplicada más frecuentemente al mundo empresarial o institucional.

El estudio cualitativo realizado ha permitido una aproximación al proceso de conceptualización de la marca matriz que debe simbolizar el turismo de la Comunidad Valenciana. Dicho estudio se ha basado en cuatro entrevistas en profundidad a dos altos cargos del Gobierno de la Generalitat (sus citas en los verbatim se identificarán con la letra G), al presidente de una asociación de empresas turísticas y al presidente de una compañía de transporte de viajeros y mercancías (E, en los verbatim).

3.1. La perspectiva reputacional de la marca turística.

En la Teoría de la Reputación el concepto primigenio para explicar la reputación es el de identidad. En el ámbito empresarial es la identidad corporativa; en el de los territorios es el de la identidad territorial. La perspectiva reputacional de una marca turística se esquematiza así:



El concepto de identidad del territorio es el conjunto de caracteres que lo individualizan y lo diferencian, tanto históricamente como en la actualidad. La Comunidad Valenciana es un territorio muy identitario en la medida que ha sido crisol de numerosas civilizaciones.

La identidad del territorio desde la perspectiva reputacional aplicada al turismo se proyecta hacia todo el que lo visita, a través del comportamiento y de las formas de hacer de sus habitantes y, muy especialmente, de los que participan en la actividad turística, actividad que la ley valenciana define como:

“la destinada a proporcionar servicios de alojamiento, restauración, intermediación, asistencia, entretenimiento y disfrute de los recursos y productos turísticos de la Comunitat Valenciana, además de la prestación de cualquier otro servicio relacionado con el turismo que reglamentariamente se determine” (Art. 3. 1.a).

La **cultura** es la segunda forma de expresión de la identidad de un territorio, la cual debe entenderse aquí en un doble sentido: en primer lugar, desde la perspectiva antropológica, que concibe a la colectividad como un corpus integrado por su lengua, historia, costumbres, mitos, creencias, normas y valores que guían y orientan el comportamiento de sus miembros como integrantes de un grupo social y, en segundo lugar, la cultura desde el punto de vista organizacional, que explica las formas de pensar y los valores profesionales y éticos que constituyen referencias para los miembros de esa organización en el desempeño de su trabajo. En este segundo sentido se define como cultura corporativa o, como es el caso que nos ocupa, cultura sectorial, es decir los valores

profesionales y éticos que deberían guiar la praxis de los integrantes del sector turístico.

No solo no existe contradicción entre la cultura en términos antropológicos y organizacionales, sino que una de las claves del éxito de la actividad turística valenciana radicará en saber integrar, con la máxima armonía posible, **las formas de pensar y de vivir de la sociedad valenciana y alinearlas con las formas de hacer de su sector turístico.**

La tercera forma de proyectar la identidad de un territorio turístico como es el valenciano es su marca turística, la cual debe encerrar **la promesa que ese territorio hace a todos sus grupos de interés y, fundamentalmente, a quienes lo visitan.** En la medida en que las expectativas del turista sean satisfechas, o incluso superadas, con relación a la promesa de la marca turística, **el visitante reconocerá al territorio y éste incrementará su reputación.**

Aunque los turistas son el grupo de interés principal del turismo valenciano, queremos insistir en la noción de grupos de interés, y en su diversidad, así como en la necesidad de tener muy en cuenta sus expectativas y sus potenciales compromisos con la estrategia reputacional del turismo valenciano porque de ellos depende, en gran medida, el éxito de la misma. Los empresarios, los autónomos, los trabajadores, los centros de conocimiento, los responsables y empleados municipales... y, por supuesto, los ciudadanos residentes son partes interesadas en la estrategia reputacional del turismo valenciano.

A continuación se recoge el Mapa de grupos de interés del turismo de la Comunidad Valenciana que se ha elaborado de acuerdo a diferentes fuentes cualitativas y cuantitativas. Las valoraciones de los grupos de interés inferiores a 5 (en base 100) se han desestimado y la puntuación se ha asignado proporcionalmente a los restantes.

Mapa de grupos de interés del sector turístico valenciano

Alojamientos turísticos	24
Municipios	18
Trabajadores	13
Hostelería y restauración	10
Transportes e infraestructuras	9
Oferta de ocio	8
Población residente	7
Universidades públicas	6
Agencias y operadores	5

Se ha excluido premeditadamente a la actual Agencia de Turismo Valenciano o al futuro organismo autónomo Turismo Comunitat Valenciana, a pesar de ser un *stakeholder* cuya relevancia no se pone en duda ya que cumpliría el rol de regulador del sector, ya que el destino de este informe es ese organismo y no puede ser considerado un grupo de interés para sí mismo.

3.2. El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana.

Reiterando el carácter provisional del nombre Turismo de la Comunitat Valenciana, sí es necesario abordar a continuación la aproximación al código de marca del turismo valenciano. Un código de marca es como su ADN, lo que la identifica y diferencia de otras marcas con las que compite. Posee tres componentes:

1. La identidad de la marca, cuya visión constituye la promesa del territorio a sus visitantes y demás grupos de interés.
2. Una propuesta de valor: funcional, social y emocional.
3. Un posicionamiento reputacional de la marca.

3.2.1. La promesa de la marca Turismo Comunitat Valenciana

La primera tarea a resolver es la definición de la promesa de la marca turística valenciana, su identidad de marca, si utilizamos la

noción teórica correcta. El estudio cualitativo es bastante concluyente en lo que podríamos denominar la ‘promesa tradicional’ la marca turística valenciana y el discurso se clausura pronto:

“Destino acogedor con una identidad diferencial” (E)

“Ocio asequible” (E)

“Entorno paisajístico sostenible” (E)

“Estilo de vida mediterráneo” (G)

La comunicación de la marca Turismo Comunitat Valenciana, muy orientada hacia el marketing de su oferta turística, es redundante con los citados núcleos de sentido como se desprende del análisis de la campaña ‘Mediterráneo en vivo’.

“Cuando el mediterráneo te toca ya no vuelves a ser el mismo”

“Los valores del Mediterráneo auténtico”

“El lugar que cumple tus anhelos en el Mediterráneo, que te hace sentir vivo, respirar y gozar de la vida, de la gastronomía, de la sociedad de acogida, con seguridad, bajo el sol”

Sin embargo, en el discurso analizado también aparecen contenidos con una mayor carga axiológica y significados más intangibles que abren el discurso apelando hacia metas más aspiracionales y, por supuesto, mucho más diferenciales:

“Mediterraneidad más valores cívicos” (G)

“Un esfuerzo global de sostenibilidad del destino” (E)

“Turismo hospitalario y ético” (G)

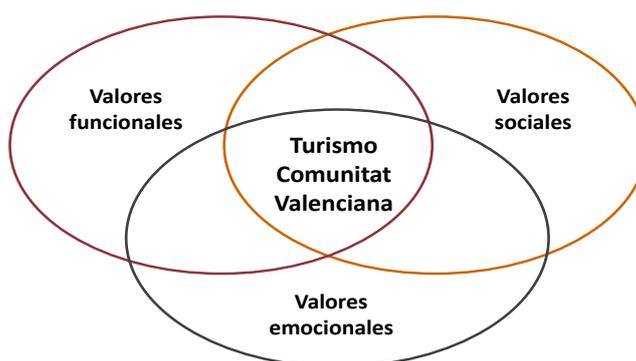
“La Finlandia del Mediterráneo” (G)

En el conjunto de este discurso más abierto sobresalen dos núcleos de sentido: ‘Mediterráneo + Hospitalidad y Ética’, lo que nos permite avanzar un enunciado, provisional, de la promesa o identidad de marca:

El mediterráneo hospitalario y ético

3.2.2. La propuesta de valor de la marca Turismo Comunitat Valenciana.

La propuesta de valor de una marca turística es el beneficio – funcional, social y emocional—que el territorio es capaz de entregar a sus visitantes. Una marca con reputación es aquella que posee estos tres tipos de valores.



Los valores o beneficios funcionales del turismo valenciano son reconocidos en el discurso que se extrae del análisis cualitativo y coincide con aquellas de sus fortalezas objetivables:

- a) La mayor planta de hoteles de sol y playa en España.
- b) El clima mediterráneo: 320 días de sol anuales.
- c) Su gastronomía.
- d) El patrimonio histórico, artístico y cultural.
- e) Los parques naturales y la riqueza paisajística.
- f) La calidad y el estilo de vida.

“Nuestros hoteles son plenamente sostenibles” (E)

“Los geógrafos de la universidad de Valencia ha inventariado 99 tipos de paisajes” (G)

La innovación constituye, según el discurso de los entrevistados, un déficit que necesariamente debe ser superado para fortalecer el valor funcional de la marca turística valenciana.

“Lo primero que los ayuntamientos dijeran que en cinco años, todos los taxis eléctricos” (E)

“El empresariado tiene que comprometerse a innovar: creatividad, diferenciación, nuevas tecnologías aplicadas al ocio, a la hotelería,

eficiencia energética, el tema de consumos mínimos de agua, de transmisión de sonido... Hay todo un mundo de actuaciones” (G)

“Un pacto para el turismo para que tenga tres patas: el tema ético, el tema de la sostenibilidad y el tema del capital humano y de la innovación” (G)

Sin embargo los beneficios funcionales de una marca turística, como los de cualquier marca de otro sector, son los menos diferenciales porque la oferta es cada día más homogénea. Por eso es necesario reforzar los valores sociales de Turismo Comunitat Valenciana.

En este sentido, la sostenibilidad del turismo es mencionada por todos los entrevistados como un desiderátum, aunque también como una realidad, consolidada ya, en una buena parte del sector turístico valenciano.

“No concibo un negocio en el sector turístico sin que sea plenamente sostenible” (E)

“Nosotros estamos tremendamente movilizados en el tema de sostenibilidad porque sabemos que este es el elemento de futuro” (E)

“Nuestras actividades son sostenibles, desde el punto de vista que lo mires, y la parte medioambiental nos preocupa bastante” (E)

“Nuestra competitividad tiene que radicar entre otras cosas, en el tema de la sostenibilidad y el paisaje” (G)

En el discurso también aparece –aunque con matices diferentes—la necesidad de ‘desestacionalizar’ el turismo apelando unívocamente a los trabajadores del sector y a la conveniencia de minimizar, de alguna manera, esta situación de hecho.

“Hay que convencer a los empresarios de que la estabilidad de las plantillas es buena y minimizar la estacionalidad” (E)

“Es necesario encontrar fórmulas que permitan la vinculación de los trabajadores cuando concluyan los contratos” (E)

La dignificación de las profesiones del turismo, aunque con menor intensidad que el significado anterior, también está presente en el discurso que nos proporciona el análisis cualitativo, apuntándose como solución la formación continua y un cambio en la actitud de la

población valenciana sobre el turismo y el reconocimiento de sus profesionales.

“Resulta imprescindible el reconocimiento social de las profesiones ligadas al turismo” (G)

“Necesitamos que los ciudadanos valencianos tengan una cultura de empresa turismo valenciano” (G)

“Si los jefes de sala o los camareros muy profesionales tuvieran el prestigio del que hoy gozan los cocineros...” (G)

Por último, los valores o beneficios emocionales de una marca reputada son, sin lugar a dudas, los más discriminativos e influyentes en el comportamiento y la valoración de los clientes y otros grupos de interés. Los mecanismos de identificación que se establecen entre las personas con las marcas o la autoexpresión que el consumo de una marca supone para esas personas, hacen que lo emocional llegue a ser decisivo dado que, como ya se ha dicho, la oferta de los factores funcionales se ha igualado mucho.

En este sentido, la ética, es señalada como una ventaja competitiva dentro del discurso analizado, junto a una amplia panoplia de otros valores, muchos de los cuales coinciden con los que recoge el citado artículo 5 del anteproyecto de ley.

“La clave de nuestra competitividad son, por este orden los valores, la innovación y las personas” (E)

“Tiene que estar asumido que invertir en principios y valores, sí o sí, va a tener retorno económico” (G)

3.2.3.El posicionamiento reputacional de la marca Turismo Comunitat Valenciana.

El posicionamiento reputacional es la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de un territorio con relación a sus grupos de interés y aquello por lo que espera ser reconocida por éstos y, especialmente, por los turistas y visitantes. Un posicionamiento eficaz debe ser: diferenciador del de otras marcas, declinable a todos los públicos y extensible a nuevos significados.

En nuestra opinión la idea de ‘compromiso’ satisface los tres requisitos anteriores. No existe en ninguna de las decenas de

marcas turísticas, analizadas para la elaboración de este informe, en España y en el mundo referencia alguna a esta idea. Es un territorio de marca virgen: Turismo Comunitat Valenciana no encontrará en él otra competidora.

El posicionamiento de marca debe ser declinable al mayor número de grupos de interés posible, transmitiendo a cada uno de ellos mensajes con contenidos singulares y específicos, que apelen a la reciprocidad entre la promesa de marca y lo que su posicionamiento evoca a los diferentes grupos de interés.

Finalmente, un buen posicionamiento ha de ser extensible y generador de contenidos, alineados con la idea en la que se ancla el posicionamiento de la marca, pero que impliquen significados complementarios.

Turismo comprometido, comprometidos con nuestro turismo

Los dos núcleos de sentido del enunciado del posicionamiento reputacional de la marca Turismo Comunitat Valenciana, también provisional como la propia promesa de marca, son:

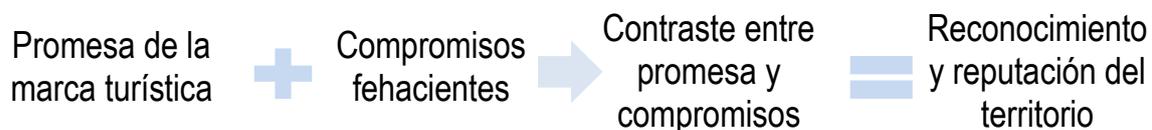
- a) Un turismo comprometido con la hospitalidad y la ética.
- b) El compromiso de todos los valencianos con nuestro turismo.

3.3. De la reputación de la marca turística a la reputación del territorio.

La meta aspiracional de la Comunidad Valenciana debe ser convertirse en una referencia turística, en España y en parte del mundo, por una oferta que añada mayor valor intangible al valor de la oferta actual, que no la hace suficientemente diferenciadora. Ese valor intangible debe ser la reputación de su territorio en materia turística. En tal sentido, **el turismo puede ser la palanca de reputación de la Comunidad Valenciana.**

El propio texto del anteproyecto de ley (Art. 5) contiene un conjunto de valores y compromisos –sostenibilidad, hospitalidad, seguridad y garantía, vertebración territorial, competitividad, calidad de los servicios, agilidad administrativa, transparencia, participación y corresponsabilidad—que expresa con claridad la intención del legislador de añadir un valor intangible a la actividad turística y lograr ese plus de diferenciación que la reputación le va a dar al turismo y al territorio valencianos. En este propósito, la marca Turismo Comunitat Valenciana es un instrumento imprescindible.

La clave de este proceso de transferencia reputacional desde el turismo al territorio, desde Turismo Comunitat Valenciana a la propia comunidad, es la credibilidad del contenido de la marca y para ello no hay otro camino que asociar la promesa de marca a un conjunto, muy reducido de momento, de compromisos fehacientes de cuyo cumplimiento dependerá no solo la reputación de la marca turística valenciana sino la propia reputación de la Comunitat.



La noción de compromiso fehaciente cumple una función metalingüística dentro de la Teoría de la Reputación; implica tres condiciones, que el compromiso sea:

- a) Explícito, el compromiso debe tener la máxima difusión pública.
- b) Verificable, su cumplimiento será objetivable y de no ser posible, deberá verificarlo un tercero independiente.
- c) Consecuente, cualquier incumplimiento, aunque sea parcial, debe producir alguna consecuencia.

Nuestra propuesta, dada la trascendencia que van a tener en el futuro, es que la formulación de los compromisos de la marca Turismo Comunitat Valenciana se haga de común acuerdo con la Secretaría Autonómica de Turismo, pero cumpliendo escrupulosamente los tres requisitos anteriores, procurando que sean lo más inspiradores y relevantes posible y de naturaleza

aspiracional, lo que significa que, que han de ser ambiciosos, pero no quiméricos, para que movilicen a mucha gente.

En la estrategia de reputación que este informe propone, inicialmente debe ser formulado al menos un compromiso fehaciente de gran contenido y relevancia pública en los siguientes tres ámbitos:

1. La mejora de la calidad del empleo y la reducción significativa de la estacionalidad.
2. La sostenibilidad.
3. La ética.

Solo a título de ejemplo un compromiso de la marca Turismo Comunitat Valenciana podría ser formulado así: **‘reducir a la mitad en los próximos tres años el paro estacional de los trabajadores del sector turístico valenciano’.**

4. Informe final sobre la reputación de la marca Turismo Comunidad Valenciana.

Como se ha dicho en la introducción de este informe, la reputación es un binomio que implica por un lado la realidad y el comportamiento y, por otro, el reconocimiento que hacen los grupos o partes interesadas de esa realidad en función del grado de satisfacción de sus expectativas. En este sentido, la estrategia que proponemos –como toda estrategia de reputación—es transformar el primer elemento de ese binomio, la realidad y el comportamiento de la actividad turística, para obtener el reconocimiento de nuestros visitantes y del conjunto de los ciudadanos valencianos y con ello no solo elevar la reputación de nuestro turismo sino también la del territorio. Para ello consideramos que deben garantizarse las cuatro metas que a continuación se apuntan.

4.1. Hacia una economía del turismo de la Comunidad Valenciana.

“El turismo tiene que reivindicar su jerarquía en el conjunto de la economía porque es parte de la solución por muchas cuestiones: por la propia economía, por el empleo, por la vertebración del territorio y por la remontada reputacional que nos merecemos como sociedad, como territorio y como instituciones.” (G)

Este verbatim ilustra la primera de las propuestas de transformación de la realidad: la evolución desde un sector turístico hacia una economía del turismo en la Comunidad Valenciana, lo que obviamente trasciende al propio ámbito del turismo para convertirse en una meta comunitaria que exigirá la reorientación de numerosas políticas –especialmente la educativa—hacia una economía del conocimiento turístico.

4.2. El turismo como proyecto de país: ‘el pacto por el turismo’.

“Hay que asumir que el turismo es un tema de estado y establecer un pacto que trascienda al gobierno de turno, anclado en la sociedad civil, en todo el

ecosistema público-privado, con todos los sectores sociales y económicos relevantes más el arco parlamentario” (G)

El turismo en la Comunidad de Valencia no solo debería trascender el ámbito de su marco de actividad como sector económico sino convertirse en un proyecto de país, altamente movilizador, que pudiera desarrollarse, en el medio y largo plazo, de acuerdo a una visión, una misión y unos valores consensuados con los agentes sociales y económicos valencianos y, por supuesto, ajeno a las coyunturas políticas y a la ideología o posición respecto al turismo de los gobiernos. La única posición en este tema de cualquier Gobierno de la Generalitat debe ser el contenido del pacto que ahora se propone.

4.3. La ética como ventaja competitiva de la oferta turística.

La ética es uno de los principales núcleos de sentido de la propuesta pergeñada en este informe como recomendación para la estrategia de reputación del turismo valenciano. En primer lugar porque recoge una buena parte del espíritu del anteproyecto de ley y, además, porque pese a los riesgos que conlleva un posicionamiento altamente original frente a la seguridad que dan los posicionamientos redundantes –en los que se prima el plano formal de la comunicación frente al cambio de sentido del discurso—anclar la marca y la reputación del turismo valenciano a la ética es altamente diferencial e inspirador.

Pero de acuerdo con esta misma posición de rigor entre un posicionamiento que entre los polos originalidad/redundancia se orille hacia el primero por una cuestión conceptual, la ética no debe ser incluida en el código de la marca Turismo Comunitat Valenciana como un ingrediente exótico para garantizar la diferenciación de la marca. Muy al contrario, el Código Ético del Turismo Valenciano debe ser su tren de aterrizaje y el vehículo que garantice y dé sentido y credibilidad a este intangible de toda la actividad turística en la región.

El análisis cualitativo es concluyente con relación a la creación de instrumentos que garanticen el cumplimiento del Código Ético,

aunque se vierten opiniones que piden una implantación gradual de los mismos y un calendario de dicha implantación.

“Creo que sí deben existir tales instrumentos pero necesitamos una cronología de adaptación porque todo el sector está llamado a interiorizarlo y a creérselo”

(G)

“El código de implantarse y cumplirse por convicción, pero también hay que exigir su cumplimiento” (E)

“Debe cumplirse pero con mecanismos positivos” (G)

Como se recoge en el meta análisis que se ha efectuado en el punto 1 de este informe, el propio código valenciano contempla diversos mecanismos para garantizar el cumplimiento efectivo del objetivo que persigue tanto de naturaleza punitiva –como impedir la contratación con las administraciones públicas a organizaciones cuyo incumplimiento sea demostrado—como medidas de discriminación positiva que premien su cumplimiento.

Uno de los mecanismos de cumplimiento del código como la Línea Ética para la denuncia de sus transgresiones –que debe ser confidencial pero no secreto—debe ser comunicado masivamente tras la aprobación de la ley.

4.4. El turismo como palanca reputacional de la Comunidad Valenciana: comprometidos con nuestro turismo.

El turismo en la Comunidad Valenciana debe ser conceptualizado de nuevo para transformarlo de un sector económico, como es ahora, en un modelo económico; en una nueva economía que responda a un proyecto de país, como ya se ha dicho en este informe, que lo sitúe en el espacio de convergencia entre diversas políticas públicas con iniciativas privadas que cristalicen en una nueva economía del conocimiento capaz de mejorar el nivel de vida de los ciudadanos a partir de los propios recursos tangibles e intangibles valencianos, entre los que el conocimiento, que debe promover esa transformación a partir de la citada re conceptualización del turismo, es la clave de ese proceso de transformación junto al compromiso del conjunto de la sociedad civil para llevarlo adelante.

Efectivamente, si el ‘pacto por el turismo’ apelaba fundamentalmente a la necesidad de impulsar y suscribir una política de estado y sacar su gestión de la confrontación política y partidaria, lograr que ese modelo económico de país originado en el turismo convierta a la Comunidad Valenciana en un territorio con una reputación que trascienda al turismo mismo, y suponga una fuente de nuevas oportunidades de desarrollo, implica a toda la sociedad civil valenciana.

Por eso, ‘comprometidos con el turismo’, el segundo núcleo de sentido del posicionamiento reputacional propuesto en este informe lo que persigue es la complicidad de esa sociedad civil y de los ciudadanos valencianos para crear las condiciones de éxito del proceso de re conceptualización y transformación del turismo valenciano.

Consecuentemente, también la sociedad civil es un importante grupo de interés a tener en cuenta en la comunicación de la marca Turismo Comunitat Valenciana y no debe olvidarse como uno de los target de cualquier campaña institucional o de marketing.

5. Esquematzación del *iter* a seguir.

Este informe que constituye una aproximación a la estrategia de reputación del turismo de la Comunidad Valenciana contiene los elementos fundamentales de esa estrategia, tanto en el sentido que ésta debe tener como en los contenidos fundamentales que definen la identidad de la marca Turismo Comunitat Valenciana, su propuesta de valor y su posicionamiento, pero no puede dejar de considerarse provisional y, en consecuencia, para elevarla a definitiva requiere un conjunto de tareas que a continuación, esquemáticamente, se apuntan como el *iter* a seguir a partir de ahora.

1. Presentación y discusión del contenido de este Informe con los responsables de la Agencia de Turismo Valenciano.
2. Formulación, si la estrategia fuera aprobada, de los compromisos fehacientes que han de nutrir la identidad/promesa de la marca Turismo Comunitat Valenciana y los que deberían constituir la asunción del posicionamiento 'comprometidos con nuestro turismo' por parte de diferentes grupos de interés.
3. Incorporación, en la medida de lo posible, de una parte de esta estrategia de reputación al estudio que sobre el turismo valenciano ha convocado a concurso la Agencia de Turismo Valenciano.
4. Meta análisis de los resultados del citado estudio y concreción de las principales decisiones sobre la gestión de la marca Turismo Comunitat Valenciana:
 - a) Código de marca:
 - ✓ Identidad de la marca/marcas turísticas: promesa y mensaje identitario.
 - ✓ Propuesta de valor: funcional, social y emocional.
 - ✓ Posicionamiento de la marca/marcas turísticas por territorios y productos.
 - b) Normas de identidad visual de la marca matriz:
 - ✓ Nombre de la marca: mono marca o marca modular.
 - ✓ Definición de las constantes universales de identidad visual.

- ✓ Aplicaciones de la marca matriz y de las submarcas.
- c) Instrumentos de gestión de la marca:
- ✓ Arquitectura de marcas turísticas valencianas.
 - ✓ Tracking de atributos de marca.
5. Formulación de la estrategia de reputación de la marca turística valenciana.

V&



Aproximación a la estrategia de reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana

Villafañe & Asociados Consultores
Diciembre 2016

Sumario

1. Introducción
 2. Analisis de gabinete de los marcos de referencia
 3. La reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana: análisis cualitativo
 4. Informe final sobre la reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana
 5. Esquematización del iter a seguir
 6. Anexos
-



1. Introducción



Objetivo del informe

- El presente informe tienen como objetivo ofrecer una aproximación a la estrategia de reputación de la marca Turismo de la Comunidad Valenciana partiendo de los marcos normativos de referencia y de las buenas prácticas del turismo en el mundo.
- El resultado obtenido es una propuesta, provisional, del código de la marca Turismo Comunitat Valenciana constituido por: la identidad o promesa de la marca, su propuesta de valor y el posicionamiento que debería adoptar.
- La propuesta definitiva requiere la definición de los compromisos fehacientes que la marca va a entregar a los principales grupos de interés del turismo valenciano.



Marco teórico

El marco teórico que fundamenta esta aproximación es el de la **Teoría de la Reputación Corporativa**:

Si hay realidad sin reconocimiento, será sólo **GESTIÓN** y no creará valor

Si hay reconocimiento sin realidad, será sólo **IMAGEN** y difícil de diferenciar



Recursos turísticos
Comportamiento de los agentes turísticos (empresas, trabajadores del sector e incluso de sus habitantes)

Reconocimiento que de esa realidad y comportamiento hacen los turistas, y el resto de los grupos de interés, en función del grado de satisfacción de sus expectativas



Metodología del informe

Análisis de gabinete

1. Meta análisis documental

- Código Ético Mundial del Turismo
- Código Ético del Turismo Valenciano
- Impulso ético y responsable entre los agentes del turísticos valencianos – trabajo de campo
- Borrador del anteproyecto de ley, de la Generalitat, de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunitat Valenciana



2. Compromisos aspiracionales de los agentes turísticos valencianos

3. Buenas prácticas nacionales e internacionales

Entrevistas en profundidad

- Dos altos cargos del Gobierno de la Generalitat (sus citas en los verbatim se identificarán con la letra G)
- Presidente de una asociación de empresas turísticas (sus citas en los verbatim se identificarán con la letra E)
- Presidente de una compañía de transporte de viajeros y mercancías (sus citas en los verbatim se identificarán con la letra E)





2. Analisis de gabinete de los marcos de referencia



Código Ético Mundial del Turismo

Código Ético Valenciano del Turismo

Anteproyecto de Ley de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunidad Valenciana

Código Ético Mundial del Turismo

Discurso analizado

Artículo 1

Artículo 1.1 CEMT

“La comprensión y la promoción de los valores éticos comunes de la humanidad, en un espíritu de tolerancia y respeto de la diversidad de las creencias religiosas, filosóficas y morales son, a la vez, fundamento y consecuencia de un turismo responsable”

Turismo basado en el ideario propio de la Ilustración y de las sociedades modernas y liberales

Artículo 5

Artículo 5.1 CEMT

“Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar”

Artículo 5.2 CEMT

“Las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades”

Dar el salto cualitativo que transforme el sector turístico en economía del turismo

Artículo 9

Artículo 9.1 CEMT

“se garantizarán especialmente los derechos fundamentales de los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas, habida cuenta de las limitaciones específicas vinculadas a la estacionalidad de su actividad”

Artículo 9.2 CEMT

“Los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas tienen el derecho y el deber de adquirir una formación inicial y continua adecuada”

Importancia de luchar contra la estacionalidad y dignificar el empleo turístico

Artículo 10

Artículo 10.1 CEMT

“Los agentes públicos y privados del desarrollo turístico cooperarán en la aplicación de los presentes principios y controlarán su práctica efectiva”

Colaboración y corresponsabilidad de todos los actores socio-empresariales ('gobernanza compartida')



Código Ético Mundial del Turismo

Código Ético Valenciano del Turismo

Anteproyecto de Ley de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunidad Valenciana

Las entrevistas realizadas ponen de manifiesto la voluntad de que el **turismo esté apalancado en la ética** como **ventaja competitiva** y como **diferenciación frente a la competencia**

Código Ético de la Comunidad Valenciana



Valores y compromisos específicos que pretenden ser el primer paso para la construcción de una voluntad común edificada sobre la corresponsabilidad de todos los agentes y de la sociedad valenciana

La pertinencia del Código Ético se pone de manifiesto en el trabajo de campo realizado **‘Impulso ético y responsable entre los agentes turísticos valencianos’...**

- La ética se entiende como un elemento intrínseco a la práctica turística...
- ...y como un elemento fundamental de la profesionalidad
- Consenso entre los agentes en cuanto a la importancia de aplicar el Código Ético
- La mayoría de agentes considera que el Código debería contar con mecanismos que garanticen su eficacia: Comisión de Ética y Responsabilidad Social de la Actividad Turística, Línea Ética abierta a visitantes, ciudadanía, ventajas para los firmantes, etc.

IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DEL CÓDIGO ÉTICO				
	Pública %	Privada %	Pública % Acum.	Privada % Acum.
Imprescindible	47,8%	54,7%	47,8%	54,7%
Alta	33,9%	29,3%	81,7%	84,0%
Notable	15,2%	12,0%	96,9%	96,0%
Escasa	2,6%	2,7%	99,5%	98,7%
Nula	0,4%	1,3%	99,9%	100,0%



Código Ético Mundial del Turismo

Código Ético Valenciano del Turismo

Anteproyecto de Ley de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunidad Valenciana

Código Ético Valenciano del Turismo

Discurso analizado

Hospitalidad

Cordialidad

“conocer y atender a las tradiciones y prácticas sociales de nuestros visitantes desde nuestra propia cultura e identidad”

Turismo asociado a valores sociales y liberales - la ‘Finlandia del Mediterráneo’

Respeto

Dignidad, igualdad y no explotación aplicado tanto al visitante como al empleado

Dignificación, reconocimiento social y estabilidad del empleado turístico

Profesionalidad

Comportamiento veraz y honrado
Eficacia

Búsqueda de la competitividad como objetivo pragmático a perseguir, y la importancia del empleado como grupo de interés prioritario dentro de la Marca Turismo Comunitat Valenciana

Inclusión

Tolerancia y respeto a la diversidad
Toma en consideración de las comunidades receptoras

Importancia de los valores liberales e implicación de la población receptora en términos de participación (‘gobernanza compartida’) y de participación en los beneficios (creación de empleo local).

Sostenibilidad

Preservación del medio natural, artístico y cultural

Considerado un activo de la realidad empresarial de cuya importancia estratégica no hay duda



Código Ético Mundial del Turismo

Código Ético Valenciano del Turismo

Anteproyecto de Ley de Turismo, Ocio y Hospitalidad de la Comunidad Valenciana

Anteproyecto de ley

Discurso analizado

Artículo 12

*"(...)participación en la acción pública bajo el principio de **gobernanza colaborativa**. Dicha participación alcanzará tanto a los **agentes turísticos, ya sean de base territorial, empresarial, tecnológica e investigadora, como a los ciudadanos a quienes afecte la actividad turística**"*

Proyecto de país que incluya a todos los actores sociales y empresariales valencianos

Artículo 8

Composición del Consejo Valenciano de Turismo, compuesto por distintos actores públicos y privados

Artículo 14

Composición paritaria del órgano 'Turismo Comunitat Valenciana'

Exposición de motivos

*"un uso más racional del territorio, una mayor satisfacción de los visitantes, una mayor implicación de la población local y el incremento de la riqueza para la Comunitat Valenciana, proveniente del **sector que más contribuye al producto interior bruto y a la ocupación**"*

Turismo como elemento central de la economía valenciana

Artículo 22

Todo el **territorio de la Comunidad Valenciana** tiene consideración de turístico

Artículo 23

Sostenibilidad como **planificación turística estratégica del territorio respetuosa con el entorno y la sociedad local**

Artículo 36

"Se entiende por impulso de la competitividad turística (...) la mejora de la competitividad de los destinos, de las empresas, los productos y el acceso al mercado laboral de los profesionales del sector, así como a la asimilación y aprovechamiento del conocimiento transferido"

Importancia de la competitividad, la innovación y la profesionalización del sector turístico

Artículo 46

*"La Generalitat desarrollará **planes de formación con el objetivo de contribuir a la profesionalización, así como a la cualificación y especialización de los profesionales en las especialidades que demande el mercado turístico**"*

Artículo 47

*"La Generalitat fomentará la **cultura de la Investigación, Desarrollo e Investigación (I+D+I) entre los agentes profesionales del sector turístico valenciano**"*



Compromisos aspiracionales de los agentes turísticos valencianos

La reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana dependerá, fundamentalmente, del grado de **compromiso** que cada uno de los principales agentes turísticos valencianos adopten respecto tanto a quienes los visiten como al resto de grupos de interés. **Estos compromisos deben asociarse a métricas verificables.**

Compromisos de la Generalitat Valenciana

- a) Implementar un programa específico de lucha contra la estacionalidad y mantenimiento de la protección social de los empleados fuera del periodo estival
- b) Financiación de formación mínima de los trabajadores del sector (programas de formación)
- c) Financiación de la I+D+i en colaboración con el tejido empresarial
- d) Impulso económico/fiscal a la economía social y solidaria que fomente la creación de riqueza social y el reparto equitativo de los beneficios derivados del turismo
- e) Crear mecanismos para controlar, medir y reportar públicamente datos sobre la satisfacción del visitante
- f) Promover actividades educativas y de divulgación sobre el turismo sostenible y responsable (Medios de Comunicación públicos, educación pública)
- g) Medidas medioambientales (promoción de la energía renovable, evaluación de las huellas medioambientales, fomento transporte sostenible etc.)



Compromisos aspiracionales de los agentes turísticos valencianos

Compromisos de los ayuntamientos y municipios

- a) Proporcionar puntos de información para visitantes donde se informe también sobre turismo responsable
- b) Promover actividades educativas y de divulgación sobre el turismo sostenible y responsable (talleres, puntos de información, etc.)
- c) Impulso a la economía social y solidaria que fomente la creación de riqueza social y el reparto equitativo de los beneficios derivados del turismo
- d) Adaptación del espacio público a personas con movilidad reducida (aceras, edificios públicos etc.)

Compromisos del empresariado

- a) Asegurar condiciones laborales dignas: protección social todo el año de los empleados estacionales.
- b) Adaptación de los comercios para hacerlos accesibles a personas con discapacidad
- c) Salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales con el fin de alcanzar un desarrollo económico sostenible (reducir las emisiones de CO2, residuos, agua, etc.)
- d) Promoción y priorización del producto local
- e) Alineamiento de la RSC y de la estrategia corporativa con las prioridades / posicionamiento de la marca turismo C. Valenciana (trato al empleado, sostenibilidad, innovación y comportamiento ético como prioridades estratégicas)
- f) Colaboración con las AA.PP. en la difusión y comunicación de acciones que pongan en valor el posicionamiento de marca de la Com. Valenciana (apoyo económico, de difusión, de comunicación, de recursos humanos etc.)



Benchmark de buenas prácticas

Ámbito

País o Región

Buena Práctica

Ámbito	País o Región	Buena Práctica
Educación y Formación	Provence Alpes-Côte d'Azur (Francia)	<u>Estrategia para la Formación y la Educación en Turismo</u> Programa dirigido a demandantes de empleo del sector turístico promocionado en un espacio web específico y con la creación de un centro de especialización en formación e investigación turística
	Galicia (España)	<u>Estrategia para la Formación y la Educación en Turismo Regional</u> Turismo de Galicia dirige el “Centro Superior de Hostelería de Galicia”, que provee alta educación en gestión de negocios hosteleros y de restaurantes, así como certificados de preparación de alimentos
	Cornwall (Reino Unido)	<u>Alimentación, turismo y desarrollo humano</u> Programa de aprendizaje con financiación pública que involucra a diversos actores públicos y privados y que ofrece a los jóvenes desempleados formación gastronómica, como por ejemplo: aprendiz de cocinero, capacitación acreditada servicio de vinos y alimentos, etc.
Innovación	UE	<u>Ciudad Odyssea</u> Aplicación de las TIC para conectar los territorios del litoral marítimo y fluvial al interior, creando sinergias. Las herramientas desarrolladas por Odyssea para valorar la oferta turística, realizar rutas verdes y azules e incitar a los visitantes a recorrerlas son: aplicaciones para móviles, Odyssea on-line incluyendo la oferta de destinos portuarios; geoportal European Odyssea, digitalización de las rutas de Odyssea propuestas a través de tecnologías GPS
	La Toscana (Italia)	<u>La Toscana Piattaforma</u> La plataforma web está diseñada de tal modo que recoja y mida los datos por cada indicador a nivel municipal, permitiendo que los usuarios se comparen entre sí a este nivel. Después del ciclo del Observatorio, estos serán analizados, comparados y utilizados para la toma de decisiones en materia de política turística

NOTA: Haga click sobre el nombre de las buenas prácticas para acceder al link con más información detallada



Benchmark de buenas prácticas

Ámbito

País o Región

Buena práctica

Ámbito	País o Región	Buena práctica
Resp. social	Barcelona (España)	<u>Festival VilaMon del Turismo Responsable</u> Es una plataforma abierta que durante los días del Festival genera contenidos sobre cuestiones sociales, culturales, medioambientales, políticas y económicas, que engloban los viajes, el turismo y las migraciones
Premios y Reconocimientos	País Vasco (España)	<u>"Sello GreenEuskadi"</u> Certificación de calidad que reconoce en las empresas del sector turístico un modelo de gestión y una oferta de servicios y productos basados en la sostenibilidad y responsabilidad
	Gijón (España)	<u>Distintivo "Gijón, Turismo Responsable"</u> Las empresas que han evidenciado el cumplimiento de los requisitos exigidos serán reconocidas mediante el distintivo " Gijón, Turismo Responsable ", en función de: accesibilidad, sin gluten e igualdad
	Chipre	<u>Estándares hoteleros</u> La Organización de Turismo de Chipre (CTO) aprobó en 2014 los estándares obligatorios de sostenibilidad para establecimientos hoteleros. Los hoteles de 3 o más estrellas deben asumir no sólo controles de calidad, sino también criterios de sostenibilidad. De esta forma, las 'estrellas' se vinculan a estos criterios (uso de la energía, del agua, trato a empleados, etc.)
	España	<u>Concurso "Re Think Hotel"</u> El concurso " Re Think Hotel " tiene como objeto el reconocimiento y promoción de los "TOP 10" mejores proyectos de sostenibilidad y rehabilitación hotelera en España en el marco de la feria FITUR y de la mano de las entidades organizadoras, impulsoras y colaboradoras
	La Toscana (Italia)	<u>Premios Legambiente de Ecoturismo</u> Plataforma web diseñada para que recoja y mida los datos por cada indicador a nivel municipal, permitiendo que los usuarios se comparen entre sí. Después del ciclo del Observatorio, estos serán analizados, comparados y utilizados para la toma de decisiones en materia de política turística.

NOTA: Haga click sobre el nombre de las buenas prácticas para acceder al link con más información detallada



Benchmark de buenas prácticas

Ámbito	País o Región	Buena práctica
Accesibilidad	Cataluña (España)	<p><u>Estrategia regional para el Turismo Accesible</u></p> <p>Afecta a transporte e infraestructuras (autobuses con rampas de acceso para los usuarios de silla de ruedas...), comodidades y servicio (la cadena hotelera española Confortel Hoteles fue la primera en obtener el Certificado de Accesibilidad Universal de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), formación (programas educativos para profesionales o futuros profesionales del sector turístico) y comunicación (con la creación de un sitio web específico que proporciona información sobre la accesibilidad de la oferta turística)</p>
	Véneto (Italia)	<p><u>Estrategia regional para el Turismo Accesible</u></p> <p>La región asigna fondos para mejorar la accesibilidad física mediante la participación de expertos en este campo. Se prevé mejorar la accesibilidad de los alojamientos, museos y restaurantes que forman parte del proyecto, así como la participación de todos los servicios turísticos de la región.</p>
Medioambiente	Røros (Noruega)	<p><u>Programa para el fomento de la Hospitalidad y el Medioambiente</u></p> <p>La región ha emprendido diversos programas con la sostenibilidad como objetivo, entre los que destacan «Røros Host», un programa de formación para la población en materia de turismo y servicios basado en la hospitalidad y la formación de la historia y cultura local; otro centrado en las tradiciones gastronómicas, así como el proyecto que involucró a estudiantes universitarios, quienes diseñaron el mobiliario urbano de reciclaje de esta pintoresca población.</p>
	París (Francia)	<p><u>Gestión del cambio climático</u></p> <p>Estudio prospectivo sobre el futuro del turismo en la Región de París, incluyendo una evaluación de la huella de carbono. Una herramienta de diagnóstico desarrollada por la ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), que sirve de método contable para las emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero) de cualquier organización, empresa industrial o terciaria, administración pública, comunidades o territorio.</p>

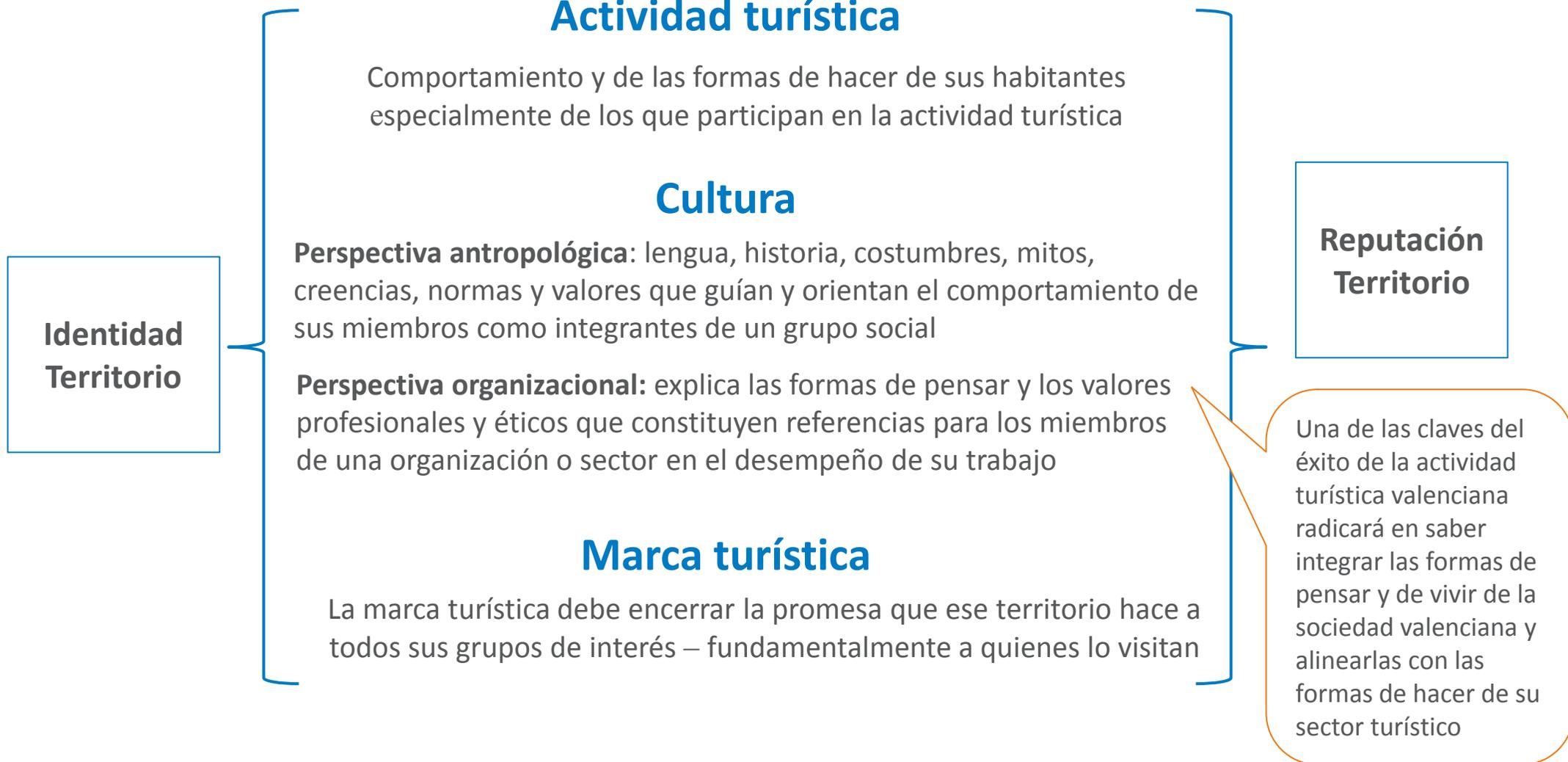
NOTA: Haga click sobre el nombre de las buenas prácticas para acceder al link con más información detallada



3. La reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana: análisis cualitativo



La perspectiva reputacional de la marca turística





Mapa de grupos de interés del turismo valenciano

Alojamiento turístico	24
Municipios	18
Trabajadores	13
Hostelería y restauración	10
Transportes e infraestructuras	9
Oferta de ocio	8
Población residente	7
Universidades públicas	6
Agencias y operadores	5

Los grupos de interés 'Sindicatos' y 'Comercio y servicio', incluidos en la lista inicial de grupo de interés han sido descartados por no alcanzar el mínimo necesario (5 puntos) distribuyendo sendas puntuaciones proporcionalmente. La actual Agencia Valenciana de Turismo o el futuro organismo Turismo Comunitat Valenciana, a pesar de ser un agente cuya relevancia no se pone en duda, no puede ser considerado un grupo de interés para sí mismo.



El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana: Promesa de marca

El estudio cualitativo es bastante concluyente en lo que podríamos denominar **la ‘promesa tradicional’ de la marca turística valenciana**

“Destino acogedor con una identidad diferencial” (E)

“Ocio asequible” (E)

“Entorno paisajístico sostenible” (E)

“Estilo de vida mediterráneo” (G)

Sin embargo, en el discurso analizado también aparecen **contenidos con una mayor carga axiológica y significados más intangibles**

“Mediterraneidad más valores cívicos” (G)

“Credibilidad de la oferta” (G)

“Turismo hospitalario y ético” (G)

“La Finlandia del Mediterráneo” (G)

En el conjunto del discurso sobresalen **dos núcleos de sentido: ‘Mediterráneo + Hospitalidad y Ética’**

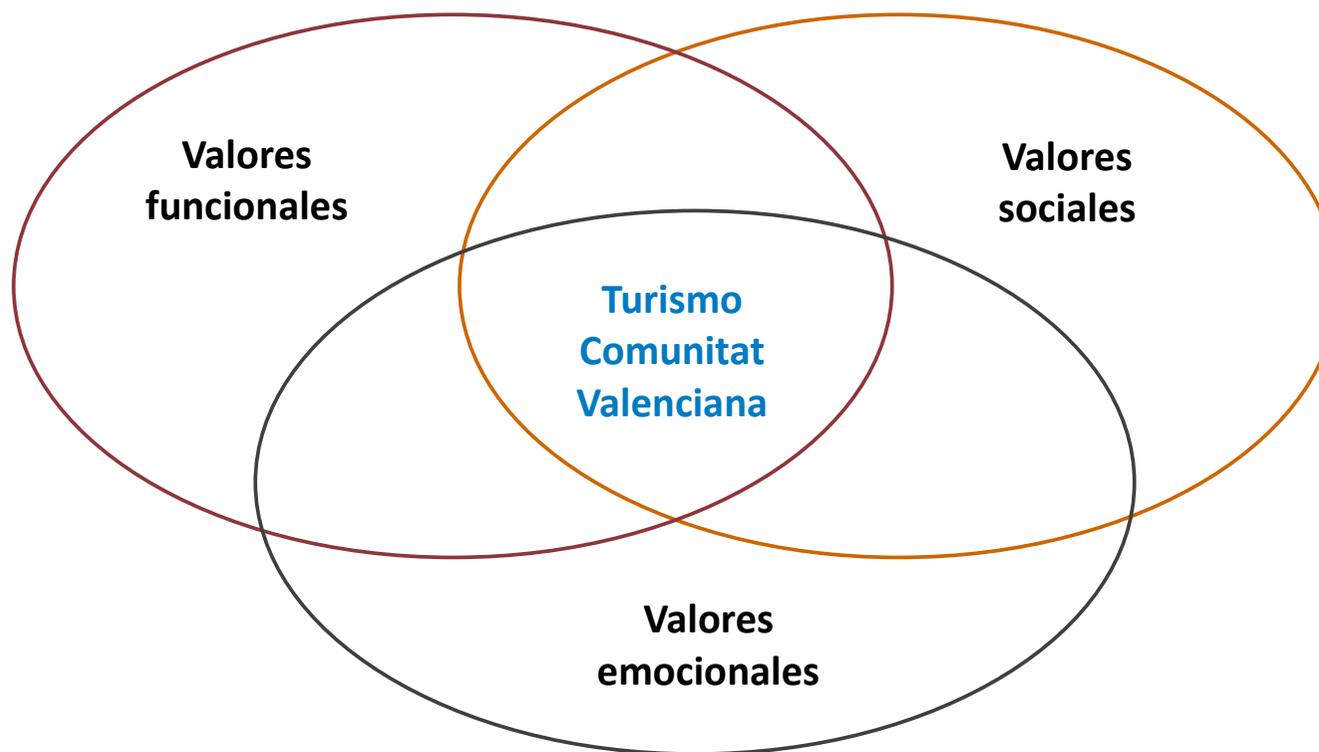
El mediterráneo hospitalario y ético



El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana: Propuesta de valor

La **propuesta de valor** de una marca turística es el beneficio —**funcional, social y emocional**— que el territorio es capaz de entregar a sus visitantes

Una marca con reputación es aquella que posee estos tres tipos de valores



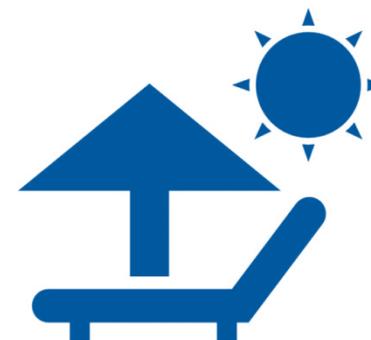


El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana: Propuesta de valor

Valores funcionales

Los valores o beneficios funcionales del turismo valenciano son reconocidos en el discurso que se extrae del análisis cualitativo, y coincide con aquellas de sus fortalezas objetivables:

- a) La mayor planta de hoteles de **sol y playa** en España
- b) El **clima** mediterráneo: 320 días de sol anuales
- c) Su **gastronomía**
- d) El **patrimonio** histórico, artístico y cultural
- e) Los **parques naturales** y la riqueza **paisajística**
- f) La calidad y el **estilo de vida**



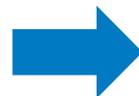
La **innovación** constituye, según el discurso de los entrevistados, un **déficit que necesariamente debe ser superado** para fortalecer el valor funcional de la marca turística valenciana.



El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana: Propuesta de valor

Valores sociales

Los beneficios funcionales de una marca turística, como los de cualquier marca de otro sector, son los menos diferenciales porque la oferta es cada día más homogénea



Es necesario reforzar los **valores sociales** de Turismo Comunitat Valenciana.

- a) **Sostenibilidad:** la sostenibilidad del turismo es mencionada por todos los entrevistados como un desiderátum, aunque también como una realidad, consolidada ya, en una buena parte del sector turístico valenciano.

“No concibo un negocio en el sector turístico sin que sea plenamente sostenible” (E)

- b) **‘Desestacionalizar’ el turismo:** En el discurso también aparece –aunque con matices diferentes –la necesidad de ‘desestacionalizar’ el turismo apelando unívocamente a los trabajadores del sector y a la conveniencia de minimizar, de alguna manera, esta situación de hecho.

“Hay que convencer a los empresarios de que la estabilidad de las plantillas es buena y minimizar la estacionalidad” (E)

“Es necesario encontrar fórmulas que permitan la vinculación de los trabajadores cuando concluyan los contratos” (E)

- c) **Dignificación de las profesiones del turismo:** También está presente en el discurso que nos proporciona el análisis cualitativo, aunque con menor intensidad que el significado anterior. Se apunta como solución la formación continua y un cambio en la actitud de la población valenciana sobre el turismo y el reconocimiento de sus profesionales.

“Resulta imprescindible el reconocimiento social de las profesiones ligadas al turismo” (G)

“Necesitamos que los ciudadanos valencianos tengan una cultura de empresa turismo valenciano” (G)

“Si los jefes de sala o los camareros muy profesionales tuvieran el prestigio del que hoy gozan los cocineros...” (G)



El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana: Propuesta de valor

Valores emocionales

Importancia de los valores emocionales

Los valores o beneficios emocionales de una marca reputada son, sin lugar a dudas, **los más discriminativos e influyentes en el comportamiento y la valoración de los clientes** y otros grupos de interés

Los mecanismos de identificación que se establecen entre las personas con las marcas o la autoexpresión que el consumo de una marca supone para esas personas, hacen que **lo emocional llegue a ser decisivo** dado que, como ya se ha dicho, la oferta de los factores funcionales se ha igualado mucho

Ética como valor emocional

Ética: es señalada como una ventaja competitiva dentro del discurso analizado, junto a una amplia panoplia de otros valores, muchos de los cuales coinciden con los que recoge el citado artículo 5 del anteproyecto de ley.

“La clave de nuestra competitividad son, por este orden los valores, la innovación y las personas” (E)

“Tiene que estar asumido que invertir en principios y valores, sí o sí, va a tener retorno económico” (G)



El código de la marca Turismo Comunitat Valenciana: Posicionamiento reputacional

Posicionamiento
reputacional



Sintetiza la **meta aspiracional** de un territorio con relación a sus grupos de interés y **aquello por lo que espera ser reconocida** por éstos – especialmente por los turistas y visitantes

**Turismo comprometido,
comprometidos con nuestro turismo**



Dos núcleos de sentido:

- a) Un turismo comprometido con la hospitalidad y la ética
- b) El compromiso de todos los valencianos con nuestro turismo

Diferenciador: No existe en ninguna de las decenas de marcas turísticas, analizadas para la elaboración de este informe, referencia alguna a esta idea.

Declinable a todos los stakeholders: transmitiendo a cada uno de ellos mensajes con contenidos singulares y específicos, que apelen a la reciprocidad entre la promesa de marca y lo que su posicionamiento evoca a los diferentes grupos de interés.

Extensible a nuevos significados: un buen posicionamiento ha de ser extensible y generador de contenidos, alineados con la idea en la que se ancla el posicionamiento de la marca, pero que impliquen significados complementarios.



De la reputación de la marca turística a la reputación del territorio

La **meta aspiracional** de la Comunidad Valenciana debe ser convertirse en una **referencia turística** por una oferta que añade mayor **valor intangible** al valor de la oferta actual



Transferir la reputación del turismo valenciano a la reputación de la Comunidad Valenciana

Para dicha transferencia, es fundamental la **credibilidad del contenido de la marca**

Credibilidad del contenido de la marca

Promesa de la marca turística



Compromisos fehacientes



Contraste entre promesa y compromisos



Reconocimiento y reputación del territorio

La credibilidad de la marca dependerá de los compromisos fehacientes que contenga:

- a) Explícitos
- b) Verificables
- c) Consecuentes

En la estrategia de reputación que este informe propone, inicialmente debe ser formulado al menos un compromiso fehaciente de gran contenido y relevancia pública en los siguientes tres ámbitos:

1. **La mejora de la calidad del empleo y la reducción significativa de la estacionalidad**
2. **La sostenibilidad**
3. **La ética**



4. Informe final sobre la reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana



Hacia una economía del turismo de la Comunidad Valenciana.

“El turismo tiene que reivindicar su jerarquía en el conjunto de la economía porque es parte de la solución por muchas cuestiones: por la propia economía, por el empleo, por la vertebración del territorio y por la remontada reputacional que nos merecemos como sociedad, como territorio y como instituciones.” (G)

Cambio de paradigma

Sector turismo



Economía del turismo

Evolución desde un sector turístico hacia una economía del turismo en la Comunidad Valenciana, lo que obviamente trasciende al propio ámbito del turismo para convertirse en una **meta comunitaria que exigirá la reorientación de numerosas políticas** –especialmente la educativa– **hacia una economía del conocimiento turístico.**



El turismo como proyecto de país: ‘el pacto por el turismo’

“Hay que asumir que el turismo es un tema de estado y establecer un pacto que trascienda al gobierno de turno, anclado en la sociedad civil, en todo el ecosistema público-privado, con todos los sectores sociales y económicos relevantes más el arco parlamentario” (G)

Turismo en la Comunidad Valenciana

- Debe trascender el ámbito de su marco de actividad como sector económico y convertirse en un **proyecto de país altamente movilizador**
- Desarrollarse de acuerdo a una **visión, una misión y unos valores consensuados con los agentes sociales y económicos valencianos**
- Mantenerse **ajeno a las coyunturas políticas** y a la ideología o posición de los gobiernos respecto al turismo

Pacto por el turismo



La ética como ventaja competitiva de la oferta turística

- Es uno de los principales **núcleos de sentido de la estrategia de reputación del turismo valenciano**
- Recoge una buena parte del **espíritu del anteproyecto de ley**
- Anclar la marca y la reputación del turismo valenciano a la ética es **altamente diferencial e inspirador**.



No debe ser incluida en el código de la marca Turismo Comunitat Valenciana como un **ingrediente exótico**



El **Código Ético del Turismo Valenciano** debe ser su tren de aterrizaje y el vehículo que garantice y dé sentido y credibilidad a este intangible

Acerca de los instrumentos que garanticen el cumplimiento del Código Ético

“Creo que sí deben existir tales instrumentos pero necesitamos una cronología de adaptación porque todo el sector está llamado a interiorizarlo y a creérselo” (G)

“El código de implantarse y cumplirse por convicción, pero también hay que exigir su cumplimiento” (E)

“Debe cumplirse pero con mecanismos positivos” (G)

- ✓ Implantación gradual de los instrumentos
- ✓ Medidas de discriminación positiva que premien su cumplimiento
- ✓ Impedir la contratación con las administraciones públicas a organizaciones cuyo incumplimiento sea demostrado
- ✓ Comisión Ética y Canal Ético de denuncia



El turismo como palanca reputacional de la Comunidad Valenciana: comprometidos con nuestro turismo

La nueva conceptualización del turismo valenciano, tal y como se ha expuesto en este informe, supone:

- ✓ Transformar el turismo de sector económico a **modelo económico**
- ✓ Construir esta nueva economía de acuerdo a un **proyecto de país**
- ✓ Consensuar un **pacto político** que haga viable este proyecto en el medio – largo plazo
- ✓ Buscar la **cooperación de los sectores público y privado**, incluyendo todos los agentes relevantes
- ✓ Basar este **modelo en la economía del conocimiento** y que redunde en **mejorar el nivel de vida de los ciudadanos**



Construir una sólida reputación turística que trascienda al turismo mismo, suponga una fuente de nuevas oportunidades de desarrollo e implique a toda la sociedad civil valenciana

De donde se desprende....

1. La importancia de gestionar **la reputación del turismo valenciano como palanca para impulsar la reputación de la Comunidad Valenciana**
2. La importancia de la **complicidad de esa sociedad civil y de los ciudadanos valencianos** para crear las condiciones de éxito del proceso de re conceptualización y transformación del turismo valenciano
 - La sociedad civil es un importante grupo de interés a tener en cuenta en la comunicación de la marca Turismo Comunitat Valenciana y no debe olvidarse como uno de los target de cualquier campaña institucional o de marketing



5. Esquematización del *iter* a seguir



El turismo como palanca reputacional de la Comunidad Valenciana: comprometidos con nuestro turismo.

Este informe constituye una aproximación a la estrategia de reputación del turismo de la Comunidad Valenciana, pero **no puede dejar de considerarse provisional** y, en consecuencia, **para elevarla a definitiva requiere un conjunto de tareas** que a continuación, esquemáticamente, se apuntan como el *iter* a seguir:

1 Presentación y **discusión del contenido de este Informe con los responsables de la Agencia de Turismo Valenciano**

2 **Formulación**, si la estrategia fuera aprobada, **de los compromisos fehacientes** que han de nutrir la identidad/promesa de la marca Turismo Comunitat Valenciana y los que deberían constituir la asunción del posicionamiento 'comprometidos con nuestro turismo' por parte de diferentes grupos de interés

3 **Incorporación**, en la medida de lo posible, **de una parte de esta estrategia de reputación al estudio** que sobre el turismo valenciano ha convocado a concurso la Agencia de Turismo Valenciano

4 Meta análisis de los resultados del citado estudio y **concreción de las principales decisiones sobre la gestión de la marca Turismo Comunitat Valenciana:**

a) Código de marca:

- ✓ Identidad de la marca/marcas turísticas: promesa y mensaje identitario.
- ✓ Propuesta de valor: funcional, social y emocional.
- ✓ Posicionamiento de la marca/marcas turísticas por territorios y productos.

b) Normas de identidad visual de la marca:

- ✓ Nombre de la marca: mono marca o marca modular.
- ✓ Definición de las constantes universales de identidad visual.

c) Instrumentos de gestión de la marca:

- ✓ Arquitectura de marcas turísticas valencianas.
- ✓ Tracking de atributos de marca.

5 **Formulación de la estrategia de reputación de la marca turística valenciana**



6. Anexos



Links del Benchmark de buenas prácticas

Ámbito	País o Región	Buena práctica	Link
Educación y Formación	Provence Alpes-Côte d'Azur (Francia)	<i>Estrategia para la Formación y la Educación en Turismo</i>	http://www.necstour.eu/content/paca-regions-strategy-training-and-education-regional-tourism
	Galicia (España)	<i>Estrategia para la Formación y la Educación en Turismo Regional</i>	http://www.necstour.eu/content/galicias-strategy-training-and-education-regional-tourism
	Cornwall (Reino Unido)	<i>Alimentación, turismo y desarrollo humano</i>	http://www.necstour.eu/content/fifteen-cornwall-food-tourism-and-human-development
Innovación	UE	<i>Ciudad Odyssea</i>	http://www.necstour.eu/content/odysseas-innovative-investments-and-new-technologies-blue-ways-port-destinations-development
	La Toscana (Italia)	<i>La Toscana Piattaforma</i>	http://www.necstour.eu/content/tuscanys-web-platform-data-centralisation-and-quality-assurance
RS	Barcelona (España)	<i>Festival VilaMon del Turismo Responsable</i>	http://festivalvilamon.com/
Premios y Reconocimientos	País Vasco (España)	<i>“Sello GreenEuskadi”</i>	http://www.greeneuskadi.com/sello.php
	Gijón (España)	<i>Distintivo “Gijón, Turismo Responsable”</i>	http://www.gijonconcalidad.com/experiencia-gijon-4-gijon-turismo-responsable
	Chipre	<i>Estándares hoteleros</i>	http://www.thetravelfoundation.org.uk/news/world_first_as_cypruss_hotels_take_on_new_sustainability_standards
	España	<i>Concurso “Re Think Hotel”</i>	https://www.rethinkhotel.com/
	La Toscana (Italia)	<i>Premios Legambiente de Ecoturismo</i>	http://www.legambiente.it/contenuti/comunicati/legambiente-assegna-gli-oscar-dell-ecoturismo-2016
Accesibilidad	Cataluña (España)	<i>Estrategia regional para el Turismo Accesible</i>	http://www.necstour.eu/content/catalunyas-regional-strategy-accessible-tourism
	Véneto (Italia)	<i>Estrategia regional para el Turismo Accesible</i>	http://www.necstour.eu/content/venetos-regional-strategy-accessible-tourism
Medioambiente	Røros (Noruega)	<i>Programa para el fomento de la Hospitalidad y el Medioambiente</i>	https://twenergy.com/a/roros-a-la-vanguardia-de-la-sostenibilidad-turistica
	París (Francia)	<i>Gestión del cambio climático</i>	http://www.necstour.eu/content/paris-region-facing-climate-change-challenge



<http://www.villafane.com>
Pº de la Castellana 139, 5º Izq.
28020 MADRID