



Plan Estratégico para la creación de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada



ÍNDICE

1	Antecedentes, Contexto y Metodología	_____
	1.1 Justificación	_____
	1.2 Metodología	_____
	1.3 Caracterización de la Provincia de Granada	_____
	1.4 Caracterización del Sector Turístico de la Provincia de Granada	_____
2	Caracterización de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada	_____
3	Espacio de Influencia de la AEI y Masa Crítica	_____
4	Estrategia	_____
5	Cartera de Proyectos de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada	_____
6	Resultados Previstos e Indicadores	_____
7	Estructura de Gestión y Gobierno de la AEI	_____
8	Inversiones previstas y Estimación de Impacto Económico y Social	_____



J

JUSTIFICACIÓN

El sector Turístico constituye uno de los pilares principales sobre los que pivota la economía y el empleo de la provincia de Granada. En concreto aporta en torno al 14 % del Producto Interior Bruto (PIB) y de forma directa produce el 15 % del empleo total con unos ingresos anuales por encima de los 2.500 millones de euros.

Ello se traduce en que emplea alrededor de 48.096 personas de forma directa distribuidas entre cerca de 2.181 empresas pertenecientes a los diferentes subsectores que configuran el turismo de la provincia de Granada: Hostelería, Restauración, Agencias de Viajes, Transportes y otras actividades relacionadas con el turismo.

La provincia de Granada goza de unos Recursos Físicos y una localización privilegiados, donde se desarrollan diferentes segmentos de la actividad turística en función de los mismos, destacando de entre todos ellos:

- Turismo Cultural y de Ciudad
- Turismo de Sol y Playa
- Turismo Rural y Activo
- Turismo Deportivo
- Turismo de Reuniones, Congresos e Incentivos
- Turismo de Salud y Bienestar

Uno de los factores más valorados por los visitantes que acuden a la provincia es la extraordinaria calidad y variedad del Patrimonio Natural con el que cuenta, que queda patente en el elevado número de espacios protegidos (Parques Naturales y Nacionales) que se ubican en su territorio, que a su vez permiten la práctica de un número ilimitado de prácticas deportivas, recreativas, culturales y de ocio.

Por otro lado, su Patrimonio histórico cultural, etnológico o arquitectónico (encabezado por el Recinto Monumental de la Alhambra y Generalife) hace de la provincia de Granada un destino turístico distinto, contribuyendo estos factores al aumento de su competitividad y sostenibilidad.



Sin embargo, como se analizará a lo largo de este documento, las empresas que lo conforman, tomadas en su conjunto no se encuentran al mismo nivel que el potencial turístico de la provincia, teniendo ante sí un importante potencial de crecimiento. Asimismo el punto de inflexión y reestructuración por el que pasa el sector a nivel internacional generará un nuevo entorno en el que las empresas granadinas tienen mucho que decir y para el que deben estar adecuadamente preparadas.

La mejora de la competitividad y posicionamiento de las empresas, el impulso de la administración y ciudadanía al sector y el uso sostenible de los importantes elementos tanto naturales como patrimoniales diferenciadores de otros destinos constituyen los pilares sobre los que debe cimentarse el posicionamiento del sector en Granada.

Retos del Sector

El sector turístico de Granada tiene ante sí importantes retos que afrontar y el Presente Plan constituye una importante oportunidad ante la necesidad de hacer frente al nuevo entorno y los cambios que se están produciendo al objeto de seguir siendo competitivo a nivel nacional e internacional.

El sector debe abordar de forma inmediata las nuevas tendencias de la demanda, la cual solicita cada vez más un conjunto de experiencias turísticas completa en sensaciones y emociones, aspectos intangibles que aportan un valor diferenciador de las empresas y destinos.

Para ello se debe apostar por desarrollar una estrategia competitiva sostenible, entendiendo ésta como la capacidad para crear e integrar productos con valor añadido que proteja los recursos de Granada, y al mismo tiempo, mantenga y mejore su posición competitiva. Por lo tanto la competitividad del sector en Granada está condicionada por la consecución de la **sostenibilidad económica, sociocultural y ecológica**, pues de no conseguir un nivel óptimo en cualquiera de estas tres dimensiones no será posible obtenerla de forma general y en consecuencia no se podrá garantizar la competitividad del mismo.

A su vez, la contribución de la actividad turística al desarrollo sostenible de Granada va a depender de la competitividad sostenible de la provincia en los mercados turísticos. Así pues, la competitividad del sector está ligada a la prosperidad de los residentes, por ser estos los principales beneficiarios. Por ello el sector debe realizar un importante esfuerzo en la **concienciación** de las administraciones y sociedad granadina en cuanto a la importancia de la actividad en el desarrollo socioeconómico de Granada, lo



cual repercutirá de forma directa en su mejora de la competitividad. El turismo son sensaciones y una de las que más impacta en el turista es la hospitalidad de la ciudadanía del destino, es por ello que es necesario llevar a cabo una labor de sensibilización en toda la provincia.

En este sentido el reto del sector es seguir apostando de forma decidida por la **calidad percibida**, la cual tiene una incidencia directa en el grado de satisfacción de los clientes y por ende de los destinos que visitan. Gestión, atención al público, servicios de restauración, hostelería y actividades complementarias, son aspectos que van a incidir en la percepción positiva o no del turista con Granada y la empresa. Es necesario realizar un esfuerzo en toda la cadena de valor que compone la experiencia del turista por mejorar el Valor al Cliente.

Sin embargo todo ello no tiene sentido sin una adecuada **formación de los recursos humanos**. Ante el nuevo entorno planteado, potenciado por la situación de crisis internacional, en donde la calidad, el valor al cliente y las nuevas tecnologías se posicionan como elementos clave de competitividad los recursos humanos deben ser capaces de reciclarse y adaptarse a las nuevas exigencias y requerimientos que se solicitan, para lo que la cualificación y mejora continua de su empleabilidad se convierte en un aspecto estratégico.

Las empresas granadinas, tal como hemos comentado anteriormente, tienen que realizar un esfuerzo para adaptarse a los cambios en la demanda, desmarcarse de los competidores en algún sentido, fidelizar a la clientela y sobre todo, desarrollar un turismo sostenible y que respete el medio ambiente. Todos estos objetivos sólo será posible lograrlos a través del uso del I+D+i, encontrando nuevas oportunidades de negocio, reconvirtiendo los ya existentes y sobre todo dotando a las empresas de un toque innovador. Ello constituye uno de los principales retos del sector ya que su actividad en estas materias hasta estos momentos es testimonial.

En cuanto a las tecnologías, el grado de utilización de las mismas, es medio-bajo, y por lo tanto en este aspecto las empresas Granadinas parten en una posición de desventaja frente a otros sectores turísticos. El mejor uso de las mismas como herramientas de marketing y venta así como para el desarrollo de sus procesos constituye el principal reto del sector en esta vital materia.

Por último, las empresas y administraciones tienen ante sí uno de los retos más complejos e importantes, el de la cooperación. Las empresas deben entender que la cooperación entre competidores y empresas de otros subsectores constituye una herramienta fundamental ante el nuevo entorno y retos que se presentan al sector turístico granadino. Ello mismo debe aplicarse en el ámbito



de la administración, la adecuada cooperación entre las diferentes administraciones (nacional, regional y local) constituyen la única vía para afrontar las importantes necesidades del sector y la provincia.

Como conclusión, ante el nuevo horizonte (marcado por la crisis económica actual) se puede decir que tanto la formación de los recursos humanos como el tratamiento y gestión de la información se erigen en dos de los recursos más importantes para incrementar la competitividad de las empresas turísticas granadinas, conformándose como importantes fuentes de ventaja competitiva, al igual que también lo son la necesaria colaboración y cooperación entre las empresas y administraciones, que, localizadas en un mismo destino turístico, participan en la cadena de valor de la actividad así como la sensibilización de la sociedad y una apuesta por la inversión en tecnología e I+D+i. Constituyendo todo ello, desde la óptica de la sostenibilidad y calidad percibida, los retos del sector.

La cooperación empresarial como estrategia

Dado que, salvadas importantes excepciones, el conjunto de las empresas del sector está abocado a introducir en sus propios modelos empresariales profundas transformaciones y adecuaciones, es oportuno pensar que sólo desde un punto de vista cooperativo e integrador se puede conseguir un efecto sectorial y generalizado.

Si bien es cierto que es preciso actuar individualizadamente con acciones concretas para cada situación empresarial, también se necesita poner en juego medidas de conjunto que permitan a los responsables empresariales y sociales acometer procesos de modernización de carácter horizontal.

El objetivo es crear un sector compacto, competitivo y capaz de asumir las condiciones del mercado actual así como las que se establezcan después de este periodo de inflexión consecuencia de la crisis internacional. Asimismo se pretende que las empresas competitivas en el mercado provincial y que se encuentren preparadas se abran a otros mercados tanto nacionales como internacionales.

Para ello es fundamental el papel que pueden desempeñar aquellas empresas que tiene un desarrollo más avanzado o que pueden tomarse como elemento tractor y ejemplificante del proceso a seguir y los resultados que se derivan de una correcta estrategia de gestión.



La AEI como elemento dinamizador del Sector. Cooperación

La AEI debe configurarse como el elemento integrador y dinamizador del sector, compuesta por diferentes empresas y entidades que configuran la cadena de valor del sector turístico. Es importante resaltar el hecho de que si se mejoran los nexos y la cooperación entre las diferentes empresas y entidades, se podrán obtener importantes ventajas competitivas, conformando la AEI como una agrupación estratégica idónea para alcanzar los mejores resultados.

La AEI es el factor que va a permitir al conjunto de participantes mejorar la cooperación entre ellos, logrando establecer canales de comunicación y espacios colaborativos necesarios para abordar los retos a los que el sector se enfrenta en un corto-medio plazo. El desarrollo de nuevas actividades, productos y experiencias van a suponer un valor añadido al destino turístico de la provincia de Granada.

El objetivo es trabajar de forma eficaz y eficiente, coordinando al conjunto de agentes que inciden en el Turismo (Empresa-Administración-Ciudadanía) para que sigan una misma cadena de valor y no se rompa, logrando una competitividad y sostenibilidad global del destino y de las empresas participantes.

Es importante que entiendan que sus estructuras, recursos y capacidades están limitadas, por lo que tienen la necesidad de cooperar como estrategia para asumir los retos y afrontar el salto de calidad que el Turismo y las empresas de la Provincia de Granada necesitan abordar.

Desde este enfoque, la formulación del Plan estratégico para la Creación de la AEI del Sector turístico de la Provincia de Granada asume los retos que el sector ha planteado y recoge en el presente documento, la estrategia, las líneas y proyectos necesarios para afrontarlos con éxito. Éstos han sido planteados desde la orientación:

- **Participada y Concertada.** La elaboración del Plan ha tenido como prioridad la participación del mayor número de agentes implicados en el desarrollo turístico de la provincia, consensuando los objetivos, líneas estratégicas y la cartera de proyectos para alcanzar los objetivos.
- **Riguroso y Creíble.** El desarrollo del plan se ha fundamentado con el máximo rigor técnico y bajo un prisma de realidad de la situación de las empresas y del sector turístico de la provincia de Granada.



- **Singulares e Innovadores.** Se ha tratado de plasmar proyectos innovadores para las empresas turísticas de la provincia con el objetivo de alcanzar las máximas ventajas competitivas que nos posicionen y diferencie de los competidores en valores como **CALIDAD, SOSTENIBILIDAD e INNOVACIÓN.**

En definitiva, la AEI establecerá el marco estratégico de cooperación de todos los agentes turísticos con el fin de asegurar la competitividad y sostenibilidad de las empresas y por ende de la provincia de Granada como destino turístico de Calidad e Innovador, con el consiguiente desarrollo social y económico que produce.



M ETODOLOGÍA

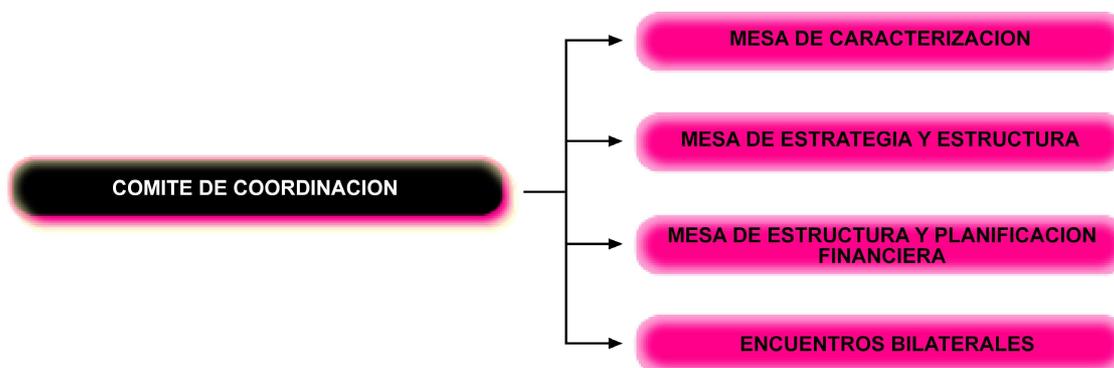
1 Coordinación del proyecto y equipo técnico

Para la elaboración del Plan estratégico para la Creación de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada se ha conformado un equipo técnico especialmente diseñado al efecto compuesto por personal y técnicos de la Cámara de Comercio e industria de Granada, responsable de la dirección y coordinación del proyecto y especialistas externos de distintos ámbitos, así como colaboradores de entidades participantes.

Si bien cada miembro del equipo ha trabajado en la actividad en la cual es especialista, la realización del Plan ha sido coordinada de manera que los resultados tuvieran coherencia interna y pudieran desarrollarse en algunos momentos de forma paralela.

Por todo ello de forma previa al inicio de la realización del proyecto, sus coordinadores mantuvieron reuniones para seleccionar el equipo técnico que ha configurado los grupos de trabajo.

Para el adecuado funcionamiento del Proyecto se establecieron las siguientes estructuras:



Comité de Coordinación

El Comité de Coordinación ha estado compuesto por el Director del Plan, D. Carlos Martín Oviedo de la Cámara de Comercio de Granada, el director de la Consultora M&M Group y el coordinador de cada uno de los equipos de trabajo establecidos.



Las funciones del Comité de Dirección han sido:

- Coordinar los avances de los diferentes Grupos de Trabajo
- Evitar los solapamientos de los Retos, Objetivos e Iniciativas propuestas en los grupos de trabajo
- Realizar orientaciones y recomendaciones sobre Retos, Objetivos e Iniciativas complementarias determinadas en base a una visión global

La mesa estaba compuesta por los siguientes miembros:

- Dirección: D. Carlos Martín Oviedo. Cámara Oficial de Comercio de Granada
- D^a. Nuria Borrego. Colaboradora Externa
- D. Salvador Rayo. Colaborador Externo. Universidad de Granada
- D. Joaquín Mollinedo. M&M Group Euroconsulting.
- D^a. Francisca Herranz. M&M Group Euroconsulting
- D. Francisco García Vena. Consultor. M&M Group Euroconsulting

Mesa de Caracterización y Diagnóstico

Para el correcto análisis del entorno, el sector y la propia Agrupación de Empresas Innovadoras se ha constituido una mesa compuesta por expertos en la materia que, bajo la metodología descrita posteriormente, desarrollaron el trabajo encomendado.

Las funciones de la mesa de caracterización han sido:

- Establecimiento de la metodología para el diagnóstico del sector y la AEI
- Selección de fuentes y herramientas
- Análisis de datos, informes y auditorías
- Revisión de los informes de caracterización del entorno territorial, del sector turístico y de la Agrupación de Empresas Innovadoras

Integrantes:

- Cámara de Comercio e Industria de Granada
- Diputación Provincial de Granada
- Asociaciones del Sector Turístico
- M&M Group Euroconsulting

- M&M Group Euroconsulting

Mesa de Estrategia

Para el correcto planteamiento de la Estrategia, objetivos y proyectos se ha creado una mesa compuesta por expertos en la materia, técnicos de la Cámara de Comercio y representantes de las empresas y entidades que conforman la AEI.

Las funciones de la Mesa de Estrategia han sido:

- Establecimiento de la metodología para la Estrategia
- Debate sobre los planteamientos establecidos
- Fijación de las líneas y objetivos
- Propuesta de Proyectos
- Revisión de los Proyectos y planteamientos estratégicos propuestos

La mesa estaba compuesta por los siguientes miembros:

Equipo técnico:

- ↳ D. Carlos Martín. Cámara de Comercio de Granada
- ↳ D^a. Nuria Borrego. Colaboradora Externa
- ↳ D. Salvador Rayo. Colaborador Externo
- ↳ D. Joaquín Mollinedo. M&M Group Euroconsulting
- ↳ D^a. Francisca Herranz. M&M Group Euroconsulting
- ↳ D. Francisco García. M&M Group Euroconsulting

Representantes de las Entidades

- D^a. Telesfora Ruíz. Directora de IMFE, Ayuntamiento de Granada
- D^a. Gracia Pelegrin. Directora de Turismo, Ayuntamiento de Granada
- D^a. Ana M^o García Martín. Asesora Económica de la Agencia IDEA
- D^a. Eva Mañas. Responsable de Innovación, Universidad de Granada
- D. Juan Alberto Aragón. Dept. Organización de Empresas, Universidad de Granada
- D. Pascual Rivas Palomo. Patronato Provincial de Turismo de Granada
- D^a. Elena Cañizares. Patronato Provincial de la Alhambra



Representantes de las Empresas:

- D^a. Eva Fernández. Directora Palacio de Congresos
- D. Mariano Gutiérrez. Director General CETURSA
- D. Miguel Huertas. Adjunto a Dirección CETURSA
- D^a. M^o Teresa Chumillas. Directora Multiocio y Gestión
- D. Julián Martín Arjona. Director Grupo ABADES
- D. Antonio Martín Arjona. Gerente Grupo ABADES
- D. Antonio Fernández. Presidente HOCAFERSAN
- D. Adrián Echegoyen. HOCAFERSAN
- D. Luis Espínola. Director General Balneario de Lanjaron
- D^a. Cristina. Directora Área de Turismo Parque de las Ciencias

La Mesa, previa convocatoria, se reunió en tres ocasiones para desarrollar su trabajo en torno a las principales áreas de interés explicadas en el apartado de metodología estratégica. Las reuniones tuvieron lugar en la sede de la Cámara de Comercio de Granada.

Las fechas y temáticas de los encuentros de las Mesa han sido:

- ↳ **Día 10 de Febrero:** Nueva Economía y Valor al Cliente





↳ **Día 17 de Febrero: Sostenibilidad del modelo y Entorno Competitivo**



↳ **Día 03 de Marzo: Reflexión Estratégica. Conclusiones**



En cada una de las mesas contó con la participación de D. Salvador Rayo, experto financiero de la Universidad de Granada, que fue dando forma y estructura económica a los proyectos resultantes de las tres mesas de trabajo.



Con posterioridad a la realización de las Mesas y la presentación de los Proyectos se estableció un tiempo de reflexión para que los participantes en las mismas aportaran las últimas sugerencias y aportaciones en torno a las estrategias y proyectos establecidos.

Mesa de Estructura y Planificación Financiera

Para el correcto planteamiento de la Estructura de Gestión de la AEI así como su estructura financiera se creó la **mesa de Estructura y Planificación Financiera** compuesta por técnicos de la Cámara de Comercio y expertos externos.

Las funciones de la mesa han sido:

- Establecimiento de la metodología adecuada para el Plan Financiero de la AEI
- Estudio de las fórmulas jurídicas más adecuadas
- Determinación de la estructura de recursos
- Determinación de la estructura financiera

La mesa se reunió dos veces y en la misma se analizaron, por una parte, la viabilidad financiera y presupuestaria de cada uno de los Proyectos planteados y por otra la fórmula jurídica más adecuada para la creación de la AEI y su estructura las cuales tienen una incidencia directa en la planificación financiera global de la AEI.

La mesa estaba compuesta por los siguientes miembros:

- D. Carlos Martín. Cámara de Comercio de Granada
- D. Salvador Rayo. Colaborador Externo. Universidad de Granada
- D^a. M^a Dolores Chico de Guzmán Corbellini. Colaboradora Externa. Economista.
- D^a M^a Dolores Vidal Salazar. Consultora Financiera. Universidad de Granada

Encuentros Bilaterales.

Para la presentación de proyecto ante el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se aportaron una serie de Cartas de apoyo de las principales Entidades y Administraciones Locales y regionales de la Provincia de Granada al proyecto de la AEI de Turismo. Con ese gesto se puso de manifiesto el soporte público con el que cuenta este proyecto.



Así, si bien ya se disponía de las cartas de participación y apoyo de estas instituciones, era necesario dar un paso más y conseguir que estas entidades conocieran pormenorizadamente los objetivos de la AEI y la necesidad de contar con su colaboración activa para el desarrollo del Plan y la creación de la Agrupación Empresarial Innovadora y recoger sus sugerencias en este sentido.

Por ello, de acuerdo a la metodología de trabajo establecida, se han realizado una serie de encuentros bilaterales entre la Cámara de Comercio, como impulsora del Plan, y los responsables de diferentes entidades y administraciones públicas al objeto de implicarlas en todo el proceso del desarrollo del Plan Estratégico y a la vez renovar su compromiso de participar activamente en la AEI a crear.

Las reuniones se desarrollaron en el mes de febrero con las siguientes instituciones:

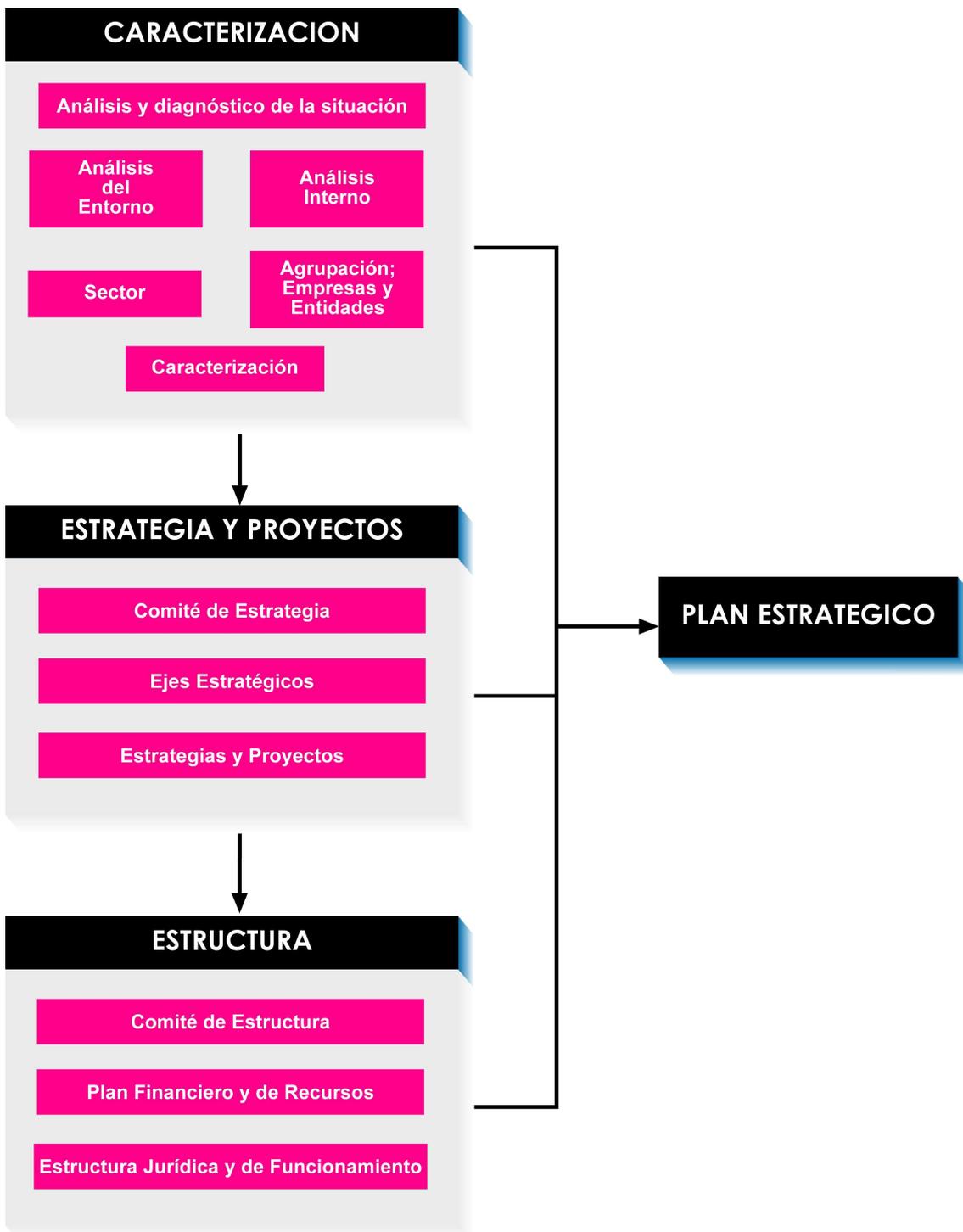
- **Delegación de Turismo, Junta de Andalucía**
- **Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, Agencia IDEA**
- **Diputación Provincial de Granada**
- **Ayuntamiento de Granada**
- **Universidad de Granada**

Todas estas entidades han participado en las Mesas Estratégicas establecidas en la metodología aportando sus conocimientos y visión del sector desde su posicionamiento de administración pública. Por tanto es importante destacar el papel activo con el que se ha contado por parte de todas las administraciones para la realización de este Plan Estratégico. Hay que hacer especial mención al seguimiento y apoyo tácito del Gobierno Regional, Junta de Andalucía, a través de su Delegación Provincial de Turismo.



2 Metodología Desarrollo del Proyecto

Para la realización del Plan Estratégico se ha establecido una metodología global participativa, en la que estaban presentes expertos en cada una de las materias a desarrollar junto con los propios componentes de la AEI: Empresas y Entidades.

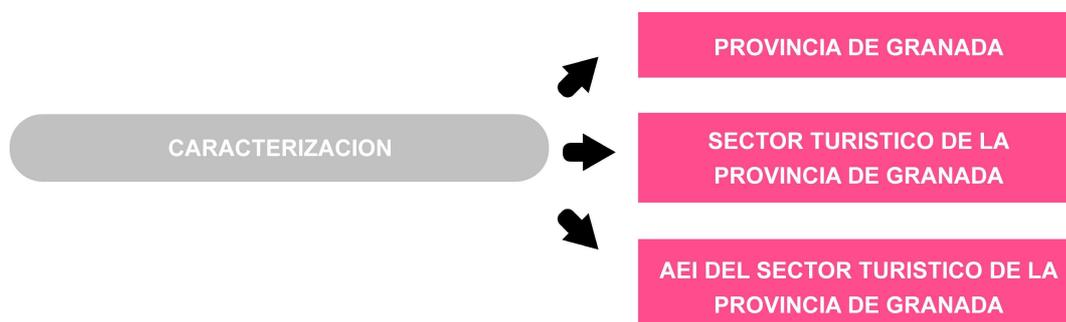




A continuación pasamos a desarrollar las distintas metodologías establecidas para el desarrollo de cada una de las fases.

A. METODOLOGÍA DE CARACTERIZACIÓN

El proceso para la realización de la caracterización se ha realizado siguiendo las siguientes fases:



1.- Caracterización de la Provincia de Granada





Con la caracterización de la Provincia de Granada se ha situado a la Agrupación Empresarial en su contexto, detallando el entorno económico, social, financiero, empresarial, tecnológico y territorial, analizándose para ello los siguientes aspectos:

- Perfil Físico
- Economía
- Población
- Sectores Productivos
- Tejido Empresarial
- Empleo
- Entorno tecnológico y del conocimiento

A partir de los objetivos y las áreas de análisis definidas, el grupo de caracterización planteó la búsqueda de información que había de constituir las fuentes de este bloque, y la organización del trabajo.

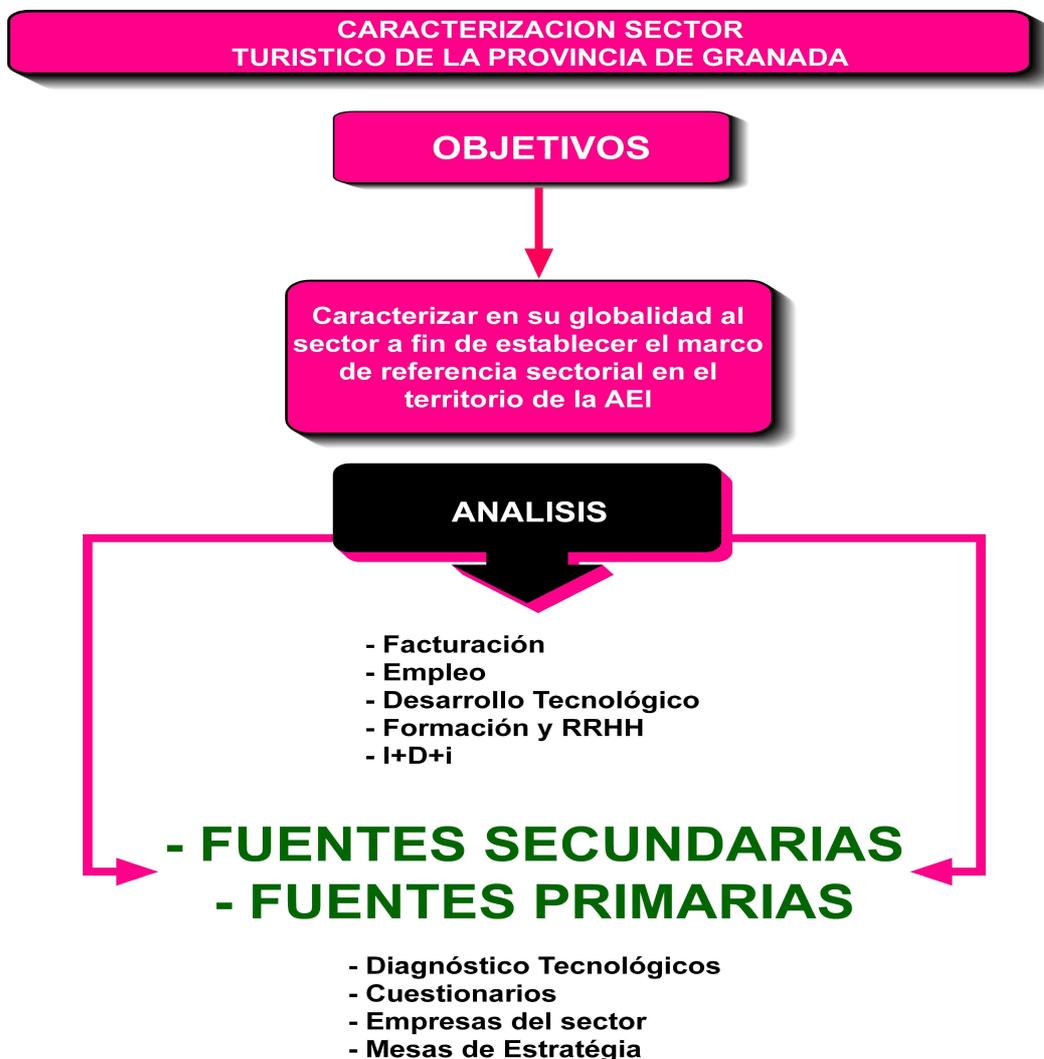
Las fuentes secundarias utilizadas han sido básicamente publicaciones oficiales y estudios e informes, tanto en formato papel, como en formato electrónico consultado por medio de Internet.

Fuentes para la caracterización de entorno de la AEI (Provincia de Granada):

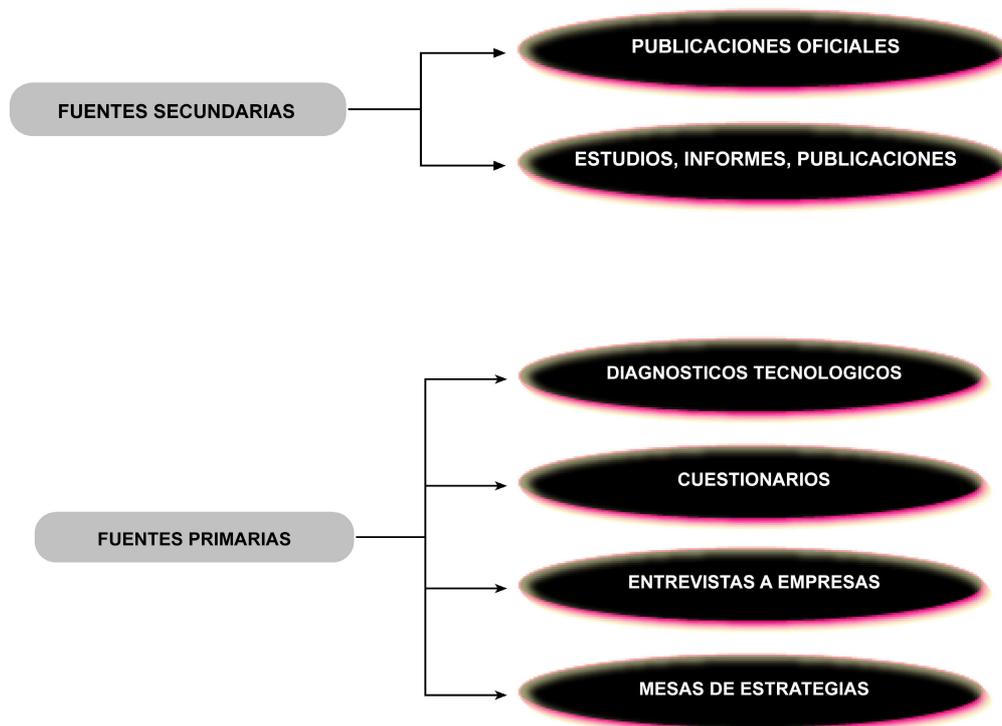
- ↳ INE 2008
- ↳ INE. 1º, 2º y 3º trimestre 2008
- ↳ Censo de la Población Activa
- ↳ DIRCE.
- ↳ IEA. 2007-2008
- ↳ Observatorio Turístico de la Provincia de Granada
- ↳ CAMERDATA
- ↳ Informe Económico de Andalucía 2008
- ↳ AEAT. Informe de Comercio Exterior. Enero-Mayo 2004, 2007
- ↳ Datos IPC del 2008. INE
- ↳ EXTENDA
- ↳ EPA. 1º, 2º, 3º y 4º trimestre 2008
- ↳ Índice de Población Industrial de Andalucía.
- ↳ Cámara de Comercio de Granada
- ↳ IMFE (Instituto Municipal de Formación y Empleo de Granada)
- ↳ Diputación Provincial de Granada



2.- Caracterización del Sector Turístico de la Provincia de Granada



Una vez analizado el contexto donde se va a constituir la AEI, se procedió a determinar y caracterizar el Sector Turístico en este espacio. Para ello se han utilizado fuentes primarias y secundarias.



Las fuentes secundarias utilizadas han permitido establecer el punto de partida de la situación. La principal dificultad encontrada ha sido que si bien existe numerosa bibliografía sobre el sector, en la misma se encuentra muy pocas referencias al estado tecnológico de las empresas o como las mismas abordan la innovación y su implicación en el desarrollo de actividades de I+D+i.

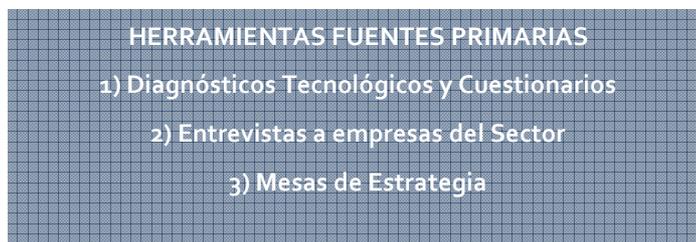
Las principales fuentes secundarias utilizadas para la caracterización del Sector Turístico de la Provincia de Granada han sido:

- Observatorio Turístico de la Diputación de Granada.
- Informe Anual del turismo en Andalucía, Junta de Andalucía.
- Informes sobre el Sector de la Cámara de Comercio de Granada.

En cuanto a las fuentes primarias, si bien el proceso ha sido algo más complejo, han permitido obtener de primera mano información del sector difícil de obtener por otros medios. Por ello, las fuentes primarias, junto con fuentes secundarias, han dado como resultado el establecimiento de una radiografía con información precisa de la base empresarial, tecnológica e innovadora del Sector Turístico de la Provincia de Granada.



Para las fuentes primarias se han utilizado distintas herramientas, con objetivos específicos para cada una de ellas.



1) Diagnósticos Tecnológicos y Cuestionarios a empresas del sector turístico de la provincia de Granada

Una de las fuentes para caracterizar el sector en la provincia ha sido la realización de **Diagnósticos Tecnológicos** a empresas del sector de todo el territorio provincial. Los diagnósticos han sido realizados a 16 empresas Granadinas del sector.

Mediante estos diagnósticos se ha conocido de primera mano información de la empresa relacionada con:

- ↳ El entorno competitivo de la empresa
- ↳ Los Recursos Humanos
- ↳ Las actividades innovadoras que desarrollan
- ↳ Las necesidades tecnológicas y las necesidades de innovación
- ↳ Principales resistencias internas y barreras externas a la innovación

Con estos diagnósticos tecnológicos se ha pretendido conocer de primera mano las necesidades reales de las empresas en esta importante materia a la vez que se ha suplido de esta forma las carencias en cuanto a fuentes secundarias de esta temática.

2) Entrevistas a empresas del Sector

Las visitas a empresas constituyen una valiosa fuente de información que ha permitido conocer en primera persona valiosa información de la base de partida del sector y sus necesidades.



3) Mesas de Estrategia

Las Mesas de Estrategia han resultado una importante fuente de información, más cualitativa que cuantitativa, sobre las necesidades, carencias, potencialidades y requerimientos del sector, por las especiales características de su configuración.

Si bien en ellas el objetivo principal era detectar los elementos clave del sector y los principales proyectos a desarrollar, la representatividad de sus miembros ha supuesto un pulso al conocimiento profundo del sector. En ellas como se describe en su apartado correspondiente, participaron representantes de todas las entidades y de las más significativas empresas de la AEI.

Para ello las Mesas se han desarrollado mediante una metodología participativa en la que, a partir de la definición de los conceptos a analizar, sus diferentes componentes han ido aportando su visión sobre el mismo, para tras un enriquecedor debate al objeto concretar estas ideas en líneas estratégicas y proyectos específicos a realizar.

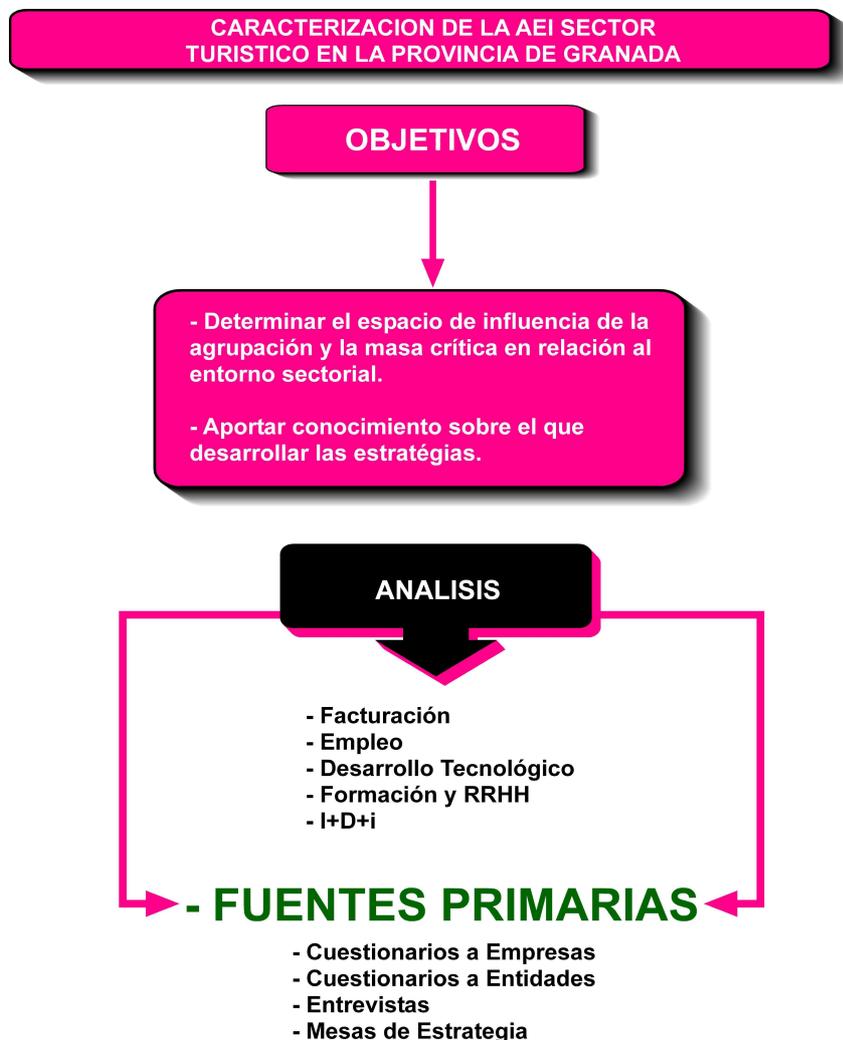
Todos los Proyectos fueron recogidos por el equipo técnico que los plasmó y presentó en la última Mesa al objeto de debatir sobre la idoneidad de los mismos y que los participantes aportaran sus sugerencias. Asimismo se estableció un periodo de reflexión de una semana al objeto de que se pudieran aportar sugerencias o Proyectos nuevos a incluir dentro del Plan Estratégico.

3.- Caracterización de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada

La caracterización de la Agrupación Empresarial Innovadora determina el espacio de influencia de la agrupación y la masa crítica de la misma en relación al entorno sectorial, al mercado y al desarrollo tecnológico, cuantificando sus aspectos más importantes.

Para ello se han utilizado dos herramientas de fuentes primarias:

- HERRAMIENTAS FUENTES PRIMARIAS**
1. Cuestionarios
 2. Entrevistas



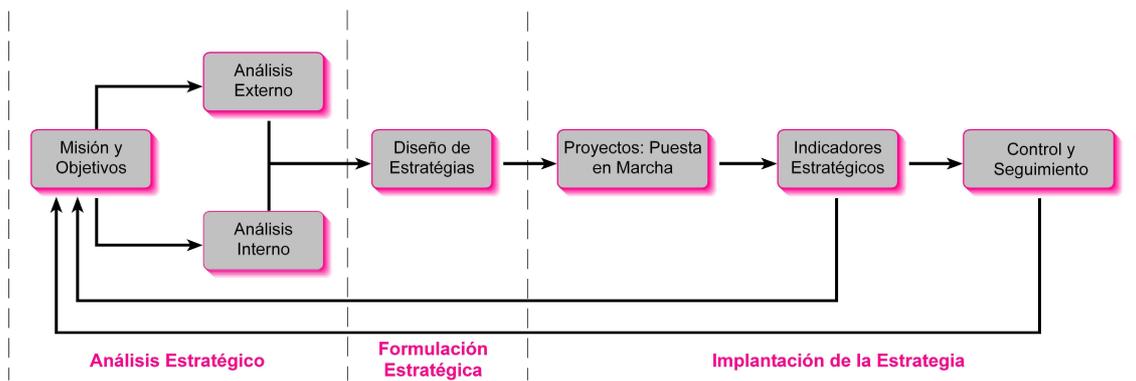
Con la realización de la caracterización de la AEI se ha determinado su masa crítica en relación a su entorno sectorial, aportando conocimientos sobre el que desarrollar estrategias. Para ello se analizaron en su conjunto la facturación, el empleo, el desarrollo tecnológico, la formación, los RRHH, el I+D+i y los mercados.

Los cuestionarios han sido realizados a todos los componentes de la AEI (empresas y entidades), según distintos modelos en función de las necesidades de información requeridas a cada uno de los grupos. Asimismo, las entrevistas con las empresas participantes en la AEI y las Mesas de Estrategia (realizadas con la metodología desarrollada en su apartado correspondiente) han aportado los datos necesarios para completar la caracterización de la AEI del sector del sector turístico de la provincia de Granada.



B. METODOLOGÍA ESTRATÉGICA

El Proceso Estratégico elaborado está integrado por un conjunto de fases que se realizan de forma concreta. El proceso establecido propone los siguientes hitos:



A partir de lo expuesto anteriormente, el proceso estratégico de la AEI está compuesto por:

- ❑ **Visión, Misión y objetivos estratégicos:** dan lugar al planteamiento estratégico
- ❑ **Análisis estratégico:** nos conduce al conocimiento estratégico mediante el análisis externo e interno
- ❑ **Formulación de la estrategia:** nos lleva a la elección estratégica mediante el diseño de opciones estratégicas y la reflexión y selección de la estrategia
- ❑ **Implantación de la estrategia:** hace realidad la estrategia formulada mediante la ejecución de la estrategia como tal y su seguimiento y control

En general, existen tres grandes procesos: Análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la misma. Se asume que aunque el proceso lógico es el presentado, la realidad nos lleva a una interacción constante entre las diferentes fases del mismo.

El **análisis estratégico nos ha permitido** determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno). Este diagnóstico nos ha aportado la situación de partida sobre la que posteriormente construir y fundamentar unas estrategias que respondan a la visión, misión y objetivos de la AEI.

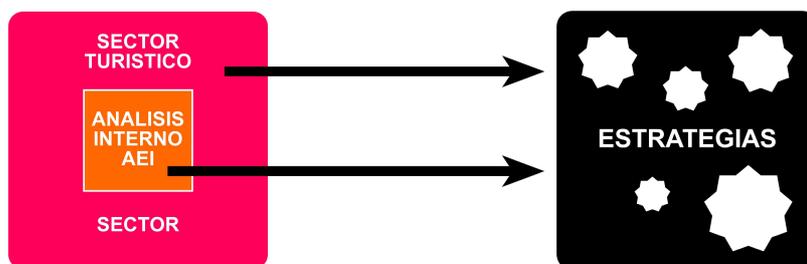


Mediante la **formulación estratégica**, la fase más creativa de todas, en función de la situación de partida, se han establecido las líneas estratégicas para llegar a conseguir la misión y los objetivos planteados.

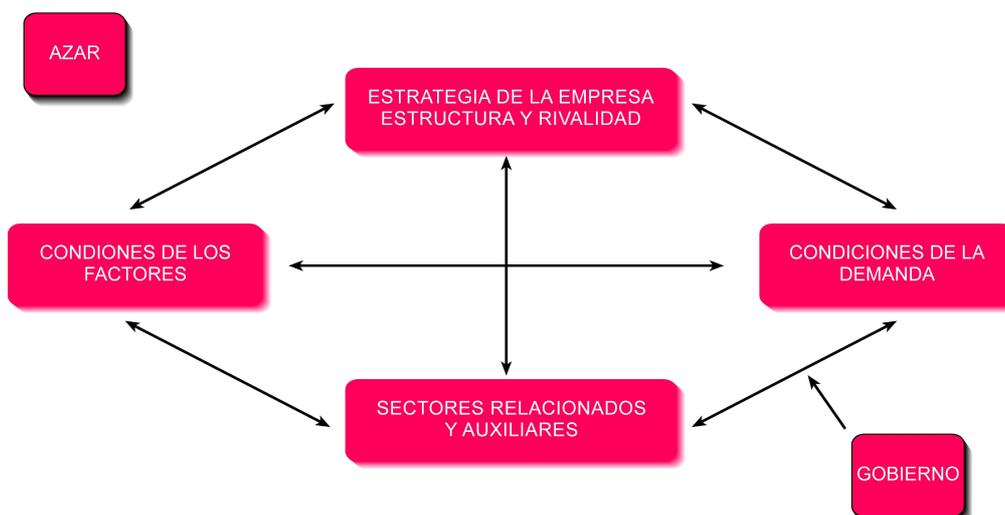
El proceso concluye con la **implantación y seguimiento**, donde se establecen los proyectos concretos que ejecutan nuestra estrategia así como el sistema de seguimiento y evaluación que nos permita cumplir los objetivos establecidos.

1. Análisis estratégico

Para llegar a la formulación Estratégica el proceso se inició con el análisis de la situación, que nos ofrecía una visión global del contexto y permitía establecer la misión y objetivos en base a un diagnóstico previo.



El análisis estratégico se compone de dos partes. La primera se dedica al análisis del entorno de la AEI (**análisis externo**), y en él se reflexiona sobre una serie de tendencias o factores relevantes del entorno que inciden sobre la competitividad de la misma, éste se lleva a cabo mediante una herramienta clásica para analizar tanto el entorno general como específico o sectorial, el llamado **Diamante de Porter**.





El diamante de Porter es una de las herramientas más utilizadas para el análisis del sector turístico. Este modelo pretende encontrar las fuentes de ventaja competitiva existentes en un territorio, que posibiliten el éxito internacional de sus empresas en determinados sectores.

Este modelo es aplicable no sólo a las naciones sino también a otros niveles territoriales. Buena prueba de ello la encontramos cuando este autor afirma que las razones de que una ciudad o región en particular alcance el éxito en un sector en particular quedan comprendidas dentro de las mismas condiciones que se incorporan en el "diamante".

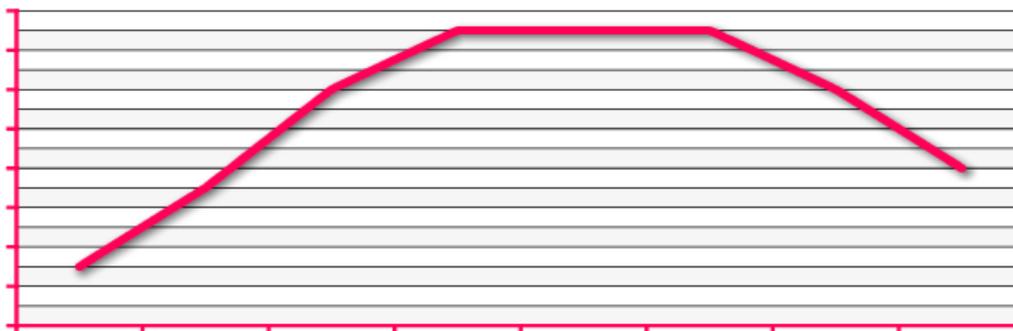
Para ello crea un modelo explicativo en el que se recogen, de una forma agrupada y ordenada, los principales factores que posibilitan el éxito de los territorios, y por tanto, de sus empresas. Este modelo se encuadra dentro de la teoría de la competitividad estructural de los territorios, pues considera que su competitividad es un fenómeno complejo en el que interaccionan gran cantidad de factores- gobiernos, empresas, agentes sociales, etc.-, configurándose como el paradigma más completo para explicar el fenómeno de la competitividad internacional, sobre todo cuando lo hacemos desde un enfoque territorial.

Esta teoría pretende ser lo más amplia posible e integrar muchas variables en lugar de centrarse solamente en una unas pocas de las más importantes. Dichas variables son agrupadas en cuatro grandes grupos que se interrelacionan formando un sistema autoreforzante, denominado "diamante", en el cual cada nivel que tomas las variables va a depender, en mayor o menor medida, de los niveles que toman las variables de los demás grupos. La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios autoreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los rivales extranjeros.

De forma específica para el análisis de las condiciones de la demanda que se debe determinar en el método de Porter se ha utilizado la **herramienta del ciclo de vida**. Con ella se ha reflexionado sobre el posicionamiento de crecimiento de la demanda del Sector Turístico en general y de cada uno de los subsectores turísticos de Granada. Nos determinará el estado de los mismos: madurez o crecimiento.



Ciclo de Vida
Posición de la demanda



A través de esta herramienta podemos llevar a cabo un análisis comparativo/competitivo del destino, reconociendo y estudiando los distintos estadios por los que atraviesa ya que, nos permite analizar la evolución del mercado que sienta las bases para planificar su futuro desarrollo. Desde la perspectiva del largo plazo suministrada por el ciclo de vida y acudiendo al concepto de dirección estratégica, es posible vislumbrar estrategias apropiadas para los destinos en diferentes momentos de su evolución.

El curso de vida de los destinos turísticos no es determinístico, es decir, su curso puede ser modificado de forma consciente, y los gestores del destino pueden servirse del ciclo de vida como guía para la toma de decisiones estratégicas. Esto se explica porque el ciclo de vida es específico para cada destino; la validación empírica sobre su forma o duración que posibilite la generalización del modelo, es reducida. Su principal utilidad reside, por tanto, en la capacidad de descripción, en este sentido, el modelo provee una conveniente y aceptable ayuda para entender la evolución de los destinos turísticos que permita emplearse como herramienta en la guía para la toma de decisiones de tipo estratégicas.

A lo largo de la vida de los productos turísticos con seguridad se reformulan las estrategias de marketing varias veces. Es sabido que el entorno cambia, como también lo hacen los diversos competidores y los turistas, todo ello hace posible que los productos turísticos pasen de una fase a otra. Las instalaciones turísticas deben planificar las estrategias adecuadas para poder tener éxito en cada fase del ciclo de vida del producto turístico.



La segunda parte del bloque (**análisis interno**) abre las puertas al interior de la AEI, estudiando sus factores y ventajas competitivas a través de una herramienta de análisis estratégica como es la **Cadena de Valor**.



La Cadena de Valor del sector turístico no es más que el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en el mismo y que añaden valor a la experiencia turística.

A la hora de identificar las actividades de valor que son críticas para la posición competitiva de la empresa turística se debe analizar toda la cadena de valor del sector, para posteriormente estudiar las actividades en las que la empresa dispone de alguna competencia distintiva que le permita sustentar en ella sus ventajas competitivas, pues el análisis de la cadena de valor se ha adoptado para entender que actividades de una organización pueden erigirse fundamentales como fuente de ventaja competitiva.

Mediante un análisis detenido de la cadena de valor de los destinos turísticos, puede afirmarse que las actividades relacionadas con la manipulación y distribución de la información descansan en el centro del sistema de creación de valor.

La cadena de valor del sector turístico está formada por la integración de las cadenas de valor de las empresas que operan en el mismo. Por lo que mejorando los nexos entre las diferentes cadenas de valor se puede obtener importantes ventajas competitivas, siendo la asociación estratégica entre empresas una de las principales herramientas utilizadas.



Por consiguiente, el sistema de valor debería estar coordinado para trabajar de forma más eficiente y ofertar productos más integrados, ya que si uno de los componentes del sistema falla, el sistema de valor se rompe, influyendo negativamente en la competitividad global del destino.

Puede decirse que tanto la formación de los recursos humanos como el tratamiento y gestión de la información se erigen en dos de los recursos más importantes para incrementar la competitividad de las empresas turísticas, conformándose como importantes fuentes de ventajas competitiva, al igual que también son la necesaria colaboración y cooperación entre las empresas localizadas en un mismo destino turístico

La metodología estratégica partía del diagnóstico y caracterización desarrollado en el punto anterior a partir del cual se segmentaron las actividades y se posicionó el sector para posteriormente establecer los retos y objetivos a partir de los cuales construir las medidas o Proyectos que los hagan realidad.



El desarrollo de este trabajo ha sido de vital importancia para la realización del análisis detallado de la situación, tanto a nivel externo como interno, parte **fundamental para la correcta evolución del Planteamiento Estratégico**. No siempre es sencillo identificar y analizar la situación de un sector tan disperso, es por ello que la elaboración de estas herramientas han resultado crucial en el análisis. Para ello se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Reuniones Individuales para el diagnóstico estratégico.

Con esta actuación se realizaron entrevistas individuales con cada una de las empresas pertenecientes a la AEI, así como de la Entidades que van a formar parte de la Agrupación.



El equipo de trabajo estratégico elaboró un cuestionario-diagnóstico cuya finalidad era conseguir datos necesarios para el análisis y caracterización de cada una de las empresas. El cuestionario constaba de varias partes que hacían referencia a las distintas áreas de una empresa. En él quedó plasmada la situación real de éstas respecto a los mercados, siendo de utilidad para la caracterización interna de la AEI y el planteamiento estratégico.

Mesas Estratégicas

Lo más importante de esta metodología es que el diseño de las estrategias y la selección de los proyectos ha sido una labor a realizar desde el propio seno de la Agrupación, por medio de la convocatoria de las mesas de estrategia en las que se recorrieron los distintos aspectos que constituyen la gestión empresarial en este sector.

Las sesiones de trabajo tienen la virtud de recabar información directa de las empresas, hacer que éstas se sientan partícipes de la elaboración del Plan y hacer que el mismo sea desde y para las empresas.

De esta forma, partiendo del diagnóstico del sector y su contexto se han llevado a cabo tres mesas de trabajo en la sede de la Cámara de Comercio de Granada, en la que participaron de forma activa todos los miembros, estableciendo un sistema de análisis y debate respecto a diversos elementos de reflexión.

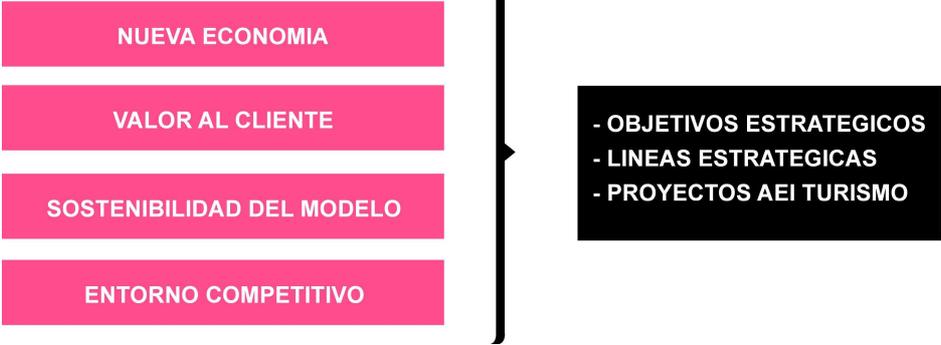
En las sesiones de trabajo se llevó a cabo un análisis crítico de la situación y estructura del sector mediante el que identificamos:

- ❑ Los factores clave de éxito para las diferentes tipologías de empresas
- ❑ Los retos a los que se enfrenta el sector turístico
- ❑ Las opciones estratégicas que se pueden identificar para el desarrollo sectorial

En las tres sesiones, se ha llevado a cabo un profundo análisis del sector desde el punto de vista de cuatro aspectos fundamentales, que coinciden plenamente con las directrices estratégicas marcadas por el Plan Nacional de Turismo 2020:



ASPECTOS ESTRATEGICOS



En cada sesión de trabajo se pudieron detectar los elementos clave de éxito que toda empresa debe alcanzar para mantenerse en el sector y las principales carencias detectadas en los diferentes niveles de las áreas analizadas.

De esta manera, la identificación de medidas correctoras y de acciones de dinamización quedaba patente y enfocaba la constitución de un cuerpo estructurado de programa de trabajo en el que cada medida reforzaba y se veía apoyada por el resto de actuaciones.

De esta forma y mediante el análisis de ambos entornos se ha elaborado el **DAFO** de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada.

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Elementos internos positivos	Elementos, recursos, habilidades y actitudes internas que constituyen una barrera
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Situaciones externas positivas que genera el entorno	Situaciones negativas externas

El análisis DAFO (**Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente. Es una estructura conceptual que identifica, fruto del análisis del destino, las fortalezas y debilidades internas, con el propósito de potenciar las fortalezas y corregir las debilidades y fruto del análisis externo, identifica las amenazas y



oportunidades que surgen del entorno con la intención de aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas.

2. Formulación Estratégica

En esta fase se ha analizado y decidido que opción u opciones de las identificadas durante el análisis estratégico deben ser las líneas de ejecución del Plan y los objetivos parciales a cumplir. Las herramientas utilizadas ayudan a reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones prevista en esta fase. Es una parte compleja ya que es el momento de formalizar un proceso, traducido éste en líneas de trabajo y proyectos concretos.

En base al Análisis Estratégico y el DAFO construido, con la ayuda y guía de consultores especializados y la participación de las empresas e instituciones se han desarrollado, a través de diferentes sesiones de trabajo, las líneas estratégicas que constituyen la base de la AEI.

El trabajo realizado por las mesas estratégicas y los grupos de trabajo han contribuido a la formulación de las líneas estratégicas de acuerdo con los informes y conclusiones obtenidos en la primera fase.

Establecido las líneas de trabajo y los objetivos parciales que tienen la finalidad de cumplir la misión y los objetivos generales planteados en el Plan Estratégico de la AEI se inicia la siguiente etapa

3. Implantación Estratégica

La Implantación consiste en hacer efectivo unos proyectos con la finalidad de cumplir los objetivos marcados. Es una de las fases con mayor dificultad y en donde la intuición y la reflexión estratégica juegan un papel muy importante.

Todos los procesos que se han expuesto hasta ahora se completan con dos partes fundamentales:

- ❑ Control del proceso mediante indicadores
- ❑ Control y seguimiento.



Los indicadores van a cumplir la función de evaluar el éxito de las estrategias establecidas y de corregir sus posibles desviaciones. Esto quiere decir que es una actividad muy cercana a la planificación estratégica, ya que resulta difícil controlar aquello que no se ha planificado.

En cuanto al control y seguimiento, el proceso de planificación estratégica es un proceso activo y en continua evolución. El planteamiento tiene la capacidad de adaptarse y asimilar posibles cambios y mejoras que se puedan ir produciendo.

Lo que se quiere conseguir es que sea un Plan vivo capaz de retroalimentarse en cada una de sus fases para conseguir los mejores resultados y cumplir con la única finalidad propuesta y es llevar a cabo la misión junto con los objetivos marcados al inicio de todo el proceso.



C

ARACTERIZACIÓN DE LA PROVINCIA DE GRANADA



- Extensión: 12.647 km²
- Población: 901.220
- Densidad: 71,2 Hab/Km²

- Tasa de Desempleo: 23,1%
- Tasa de Ocupación: 56,1%
- Ocupados: 320.600
- Desempleados: 96.500

VAB de la Provincia de Granada

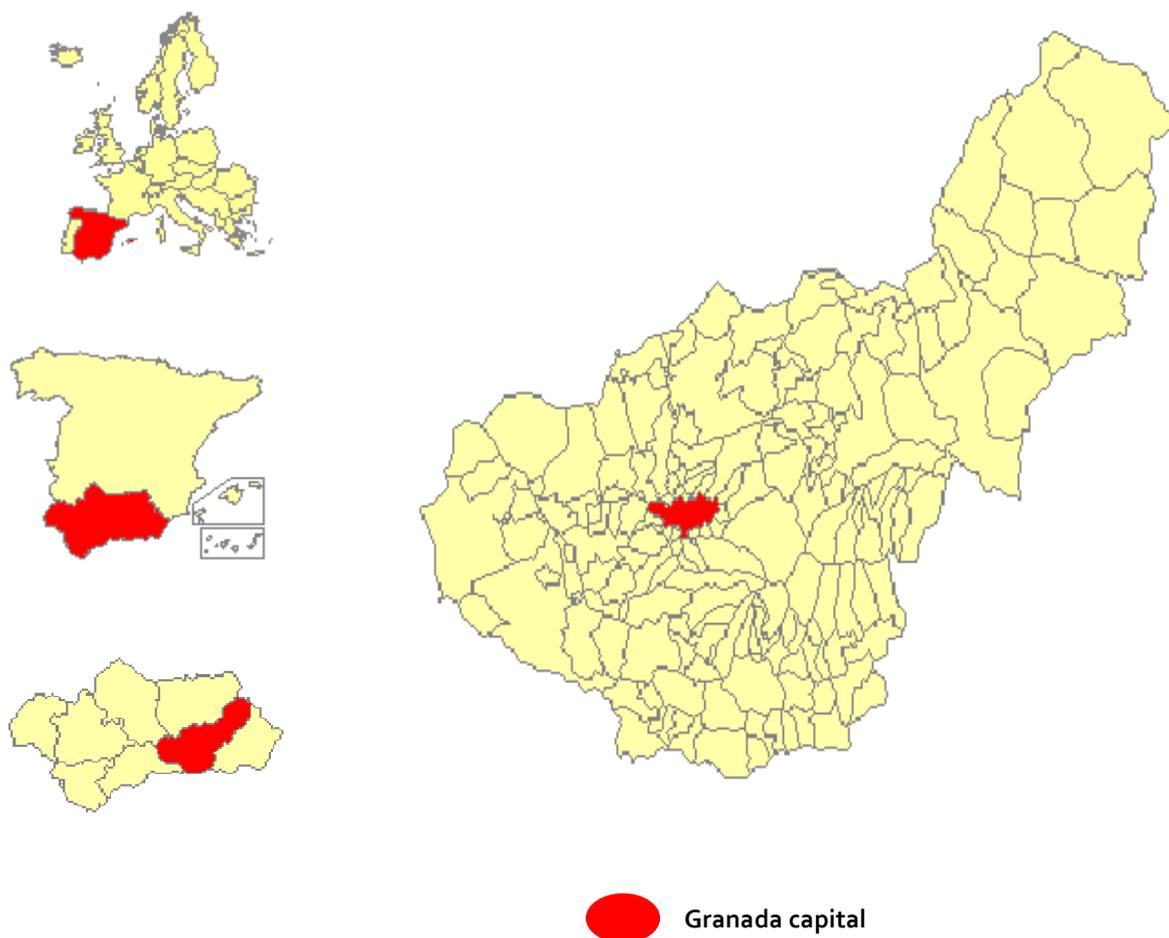
- Servicios: 75,5%
- Construcción: 10,9%
- Industria: 8,6%
- Agricultura: 5,9%



1. Territorio

Localización y Extensión

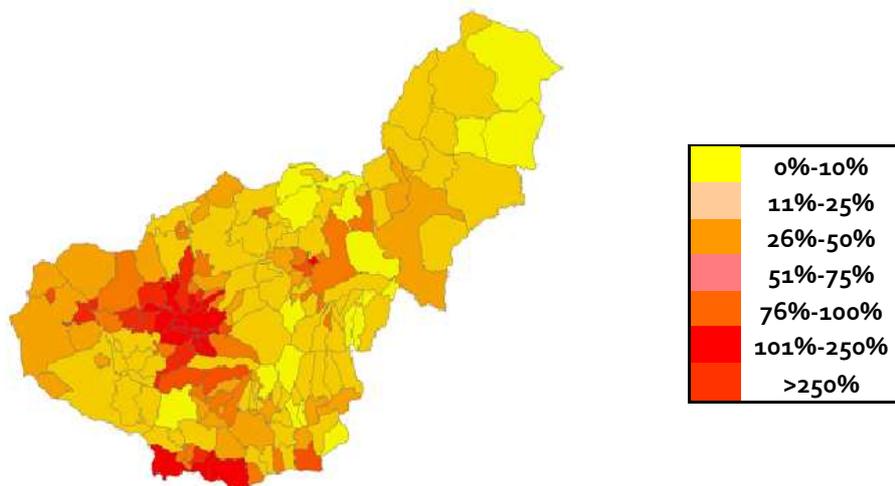
La provincia de Granada es una de las ocho provincias que componen Andalucía (España), a orillas del mar Mediterráneo y en plena cordillera Penibética. Su capital es la ciudad de Granada.



Limita, al oeste, con las provincias de Málaga y Córdoba al norte con Jaén, y más al noreste con Albacete, y Murcia; al este Almería y al sur tiene salida al Mediterráneo.



Su superficie es 12.647 km², su población es 901.220 (2008), de los cuales aproximadamente un 30% vive en la capital, y su densidad de población es 71,2 hab/km². Se encuentra dividida en 168 municipios y 10 Entidades Locales Autónomas.



Los principales núcleos de población son Granada capital y su área metropolitana (55%), la Costa Tropical (10,5%) con los municipios de Motril y Almuñecar, segundo y tercer núcleos de población provincial respectivamente tras la capital, y las zonas interiores de Guadix, Baza y Loja.

	Granada Capital	Municipios entorno urbano	Total Area Metropolitana	Resto Provincia	Granada Provincia
2006	237.929	246.239	484.168	392.016	876.184
2007	236.207	253.273	489.480	394.619	884.099
2008	236.988	263.481	500.469	400.751	901.220

Población empadronada según ámbito territorial en Granada. Fuente: Elaboración Propia. IMFE. Cifras oficiales INE

Su caprichosa geografía está llena de increíbles contrastes: de las elevadas cumbres en Sierra Nevada a la costa tropical en el sur, pasando por el inaccesible valle serrano que es La Alpujarra, los paisajes lunares de la Hoya de Guadix, los extensos bosques de Huétor-Santillán, los secanales de Huéscar, el desierto "prehistórico" de Orce, etc.

La montaña más alta de la Península Ibérica, el Mulhacén, con una altura de 3.482 metros, está situada en Granada. Comparte con la provincia de Almería el Parque Nacional de Sierra Nevada.



La ciudad de Granada limita con la Vega de Granada y se encuentra atravesada por los ríos Genil y Darro, que la recorren por el centro. Así, separan la colina de las Alhambra, que domina toda la urbe, de la del Albaycín.



Granada ciudad posee una superficie de 88,2 kilómetros cuadrados y una población 236.207 de habitantes. Está ubicada a 37° 10' 18" de latitud norte y 03° 35' 56" de longitud oeste, a una altitud de 738 metros sobre el nivel del mar.

Limita con los municipios de Atarfe, Maracena, Pulianas, Jun, Víznar, Huétor Santillán, Beas de Granada, Dúdar, Pinos Genil, Cenes de la Vega, Huétor Vega, La Zubia, Ogíjares, Armilla, Churriana de la Vega, Vegas del Genil y Santa Fe.

El clima de Granada es mediterráneo continentalizado. Las temperaturas son frescas en invierno, con abundantes heladas, y calurosas en verano, con máximas que sobrepasan en muchas ocasiones los 35°. La oscilación térmica es muy alta durante todo el año superando muchas veces los 20° en un día. Las precipitaciones son escasas y se concentran en los meses más fríos, presentando una fuerte sequía estival.

Población

En 2008, la población de granada asciende a 901.220 habitantes, de los cuales 447.280 son hombres y 453.940 son mujeres. Granada es una ciudad con una población bastante joven, concentrando un alto porcentaje en edades comprendidas entre 20-60 años.

De entre esta población, 58.089 habitantes son extranjeros procedentes en su mayoría de Rumania, Marruecos, Bolivia, Argentina, Ecuador y Colombia entre otros. También hay una importante cantidad

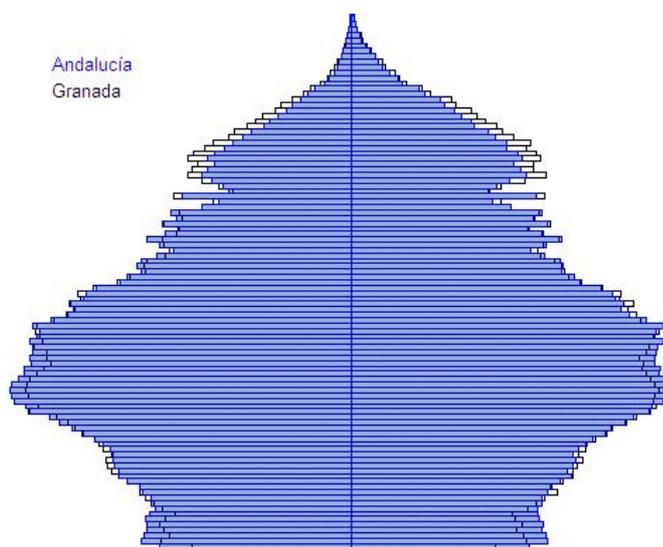


de población procedente de países miembros de la UE, destacando la presencia en número de ingleses, italianos y alemanes.

El crecimiento natural de la población es positivo (3,14) sobre todo debido a la población extranjera residente en la provincia.

En cuanto a Granada capital, la población asciende a 236.988, con un 46,4% de varones y un 53,6% de mujeres.

A continuación, se encuentra la pirámide poblacional que compara Andalucía con Granada, para el año 2008.



2. Actividad Económica

La característica principal de la realidad económica y empresarial de la provincia de Granada es la existencia de una amplia gama de desequilibrios. La provincia de Granada se encuentra en un fuerte proceso de reestructuración económica, que supone un doble proceso: por una parte, un proceso de desagrarización y desruralización; y por otra, de terciarización y metropolización.

Su economía se basa en las tradicionales actividades agrarias, comerciales y administrativas que se han visto fuertemente reforzadas por el turismo y la industria. Las industrias alimentarias (azúcar, conservas



y embutidos) se abastecen de La Vega. Se han desarrollado importantes industrias de la construcción, químicas y editoriales. Es el centro comercial de prácticamente toda la provincia.

Indicadores Macroeconómicos

Durante el segundo trimestre de 2008, la economía granadina ha aumentado un 1,7%, siendo la provincia andaluza con mayor dinamismo de crecimiento y teniendo un IPC, medido en tasa interanual, del 4,4%.

Las importaciones de bienes supusieron en la primera mitad del año un movimiento económico de 788 millones de euros en la provincia, un 36,3% más que el año pasado. Las exportaciones, por su parte, ascendieron a 466,5 millones, un 9,8% más que en 2007. Por tanto, el saldo comercial con el exterior es negativo, importando más de lo que exportamos.

El número de viviendas visadas en la provincia cayó un 48,4% entre enero y junio de 2008 respecto del mismo periodo del año 2007. Las viviendas iniciadas en la primera mitad del año ascendieron a 5.305, lo que supuso un 39,3% menos que el año pasado. Sin embargo, creció un 32,4% el número de viviendas terminadas.

Los indicadores de consumo muestran igualmente una ralentización. Así, se puede observar la concesión de créditos para el sector privado que está ya por debajo del 10%. En concreto, en un 9,39%, con 26.008 millones de euros concedidos en préstamo por las entidades bancarias en el segundo trimestre de 2008.

La matriculación de vehículos sigue descendiendo. Fueron 12.791 turismos en la provincia entre enero y agosto de 2008, un 26,7% menos que en el mismo periodo de 2007. Pese a ello, la inflación se sitúa aún en un 4,6%, destacando el crecimiento superior al 15% en los precios de los bienes y servicios relativos a los vehículos.

Durante 4º trimestre del 2008, el paro se ha incrementado en la provincia en 23.202 personas, el 49,2%, según datos del Ministerio de Trabajo. En cuanto al paro registrado en Granada en los dos últimos meses del 2008, subió en noviembre en 2.535 personas respecto a octubre, lo que situó el número total de desempleados en 96.500, alcanzando una tasa de paro del 23.1%.



De los 96.500 desempleados en la provincia, 46.400 son mujeres y 50.100 son Hombres, y por edades 10.583 (el 8% del total) son menores de 25 años.

Tejido Empresarial

En 2008, el tejido empresarial de la provincia de Granada estaba compuesto por unas 62.269 empresas, perteneciendo en su mayoría al sector servicios (33,16%), comercio y reparación (29%) y construcción (12,5%).

ACTIVIDADES	Nº Empresas (%)
Industria y energía	8%
Construcción	12,50%
Comercio y reparación	29%
Hostelería	9,24%
Transportes y comunicaciones	5,60%
Banca y seguros	2,50%
Servicios a empresas y otros.	33,16%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia a partir del IEA.

La mayoría de las empresas son PYMES con un tamaño medio, medido por número de trabajadores, de 3,6 personas.

El 63% de las empresas que conforman el tejido empresarial de Granada, se ubican en la capital, y un 37% en el resto de la provincia, representando un peso en el empleo empresarial de un 57% y 43% respectivamente.

La capacidad emprendedora se resiente, y mucho, en periodos de desaceleración. La creación de empresas ha sufrido un duro y previsible revés, ya que de las 2.664 sociedades mercantiles que se constituyeron en los tres primeros trimestres de 2007 se ha pasado a sólo 1.464. La diferencia, que implica la creación de 1.200 negocios menos en 2008, arroja una caída superior al 45%.

A lo largo del mes de septiembre sólo se han constituido en la provincia 60 nuevas sociedades mercantiles. En el mismo mes del año anterior, la estadística recogía la creación de 117 nuevas empresas, un 48,7% más.



De forma paralela al descenso de la constitución de nuevas empresas, la estadística del INE señala un aumento significativo del número de disoluciones. Entre enero y septiembre, la provincia ha registrado la extinción de 194 empresas granadinas, frente a las 144 que se cerraron durante el mismo periodo del año pasado, lo que significa que la disolución de empresas ha crecido un 34,7% en el último año. A lo largo del mes de septiembre 2008, 14 negocios granadinos se han visto obligados a cerrar sus puertas, mientras que en el mismo mes del año 2007 sólo se disolvieron nueve sociedades mercantiles, un 55,5% más.

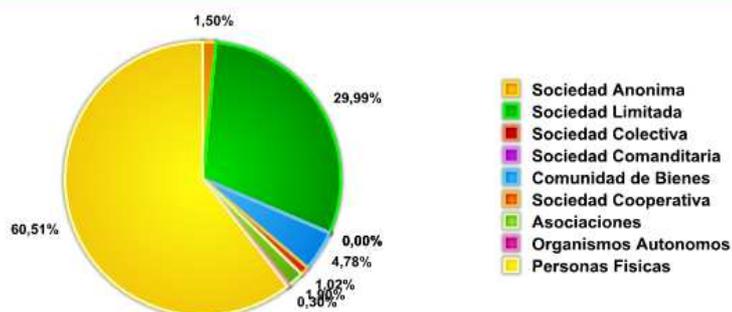
Además de la creación y de la disolución de empresas, la estadística publicada por el INE refleja el número de empresas que se han visto obligadas a ampliar su capital social. Así, durante los primeros nueve meses del año, un total de 432 sociedades mercantiles han ampliado capital. En el mismo periodo del año pasado, la provincia alcanzó 581 operaciones de ampliación de capital, un 25,6% más que en lo que va de año.

En cuanto a la forma jurídica del tejido empresarial, la mayoría son personas físicas (60%), seguido de Sociedades Limitadas (29,9%) y muy alejada de estas, Sociedad Anónima (1,5%), Sociedad Civil (2,1%) y Cooperativas (1,4%).

Nº de Empresas	
Sociedad Anónima	937
Sociedad Limitada	18.676
Sociedad Colectiva	1
Sociedad Comanditaria	0
Comunidad de Bienes	2.975
Sociedad Cooperativa	633
Asociaciones	1.184
Organismos Autónomos	186
Personas Físicas	37.677
Total	62.269

Fuente: elaboración propia a partir del INE

Distribución de Empresas según Forma Jurídica





En cuanto al tamaño de las empresas ubicadas en la provincia, la característica esencial es la predominancia de las pequeñas empresas. Las empresas de hasta 50 trabajadores representan la base del tejido empresarial provincial, tanto desde el punto de vista del número de empresas como en el volumen de empleo que ocupan, ya que concentran al 98% del primero y al 57% del segundo.

Dentro de este tipo de empresa, la relevancia se invierte según su tamaño, mientras que la microempresa de 1 a 5 trabajadores es la más numerosa (80%), en el tramo superior de 6-50 trabajadores, ocupa mayor volumen con un quinto del total de éstas.

En la provincia de Granada, el peso de las pequeñas empresas en la estructura empresarial es algo mayor que en el conjunto regional y nacional. Este pequeño tamaño de las empresas granadinas se debe fundamentalmente a la escasa importancia del sector industrial y a la limitada capacidad exportadora de la provincia, que, en su conjunto, no requiere de grandes organizaciones empresariales.

En el lado opuesto, se observa una casi ausencia de grandes empresas (más de 500 trabajadores), que no llegan a suponer ni el 0,1% de las existentes en Granada, pero que por sus dimensiones llegan a ocupar un volumen importante de trabajadores, en torno al 15%. Estas “grandes empresas” se dan exclusivamente en los servicios, sobre todo en la actividad dependiente de organismos de la administración.

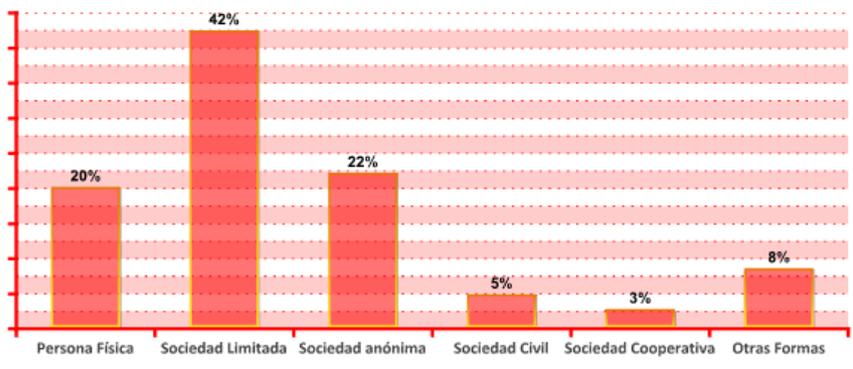
Sin asalariados	32.609
De 1 a 2 asalariados	17.596
De 3 a 5 asalariados	6.340
De 6 a 9 asalariados	2.741
De 10 a 19 asalariados	1.729
De 20 a 49 asalariados	868
De 50 a 99 asalariados	230
De 100 a 199 asalariados	96
De 200 a 499 asalariados	41
De 500 a 999 asalariados	16
De 1000 a 4999 asalariados	3
De 5000 o más asalariados	0
Total	62.269

Empresas por provincia y estrato de asalariados

En cuanto al empleo, la Sociedad Limitada concentra un porcentaje mayor (42,3%), seguido de la Sociedad Anónima (22%) y las Personas Físicas (20%).



Distribución de Empleo por Forma Jurídica

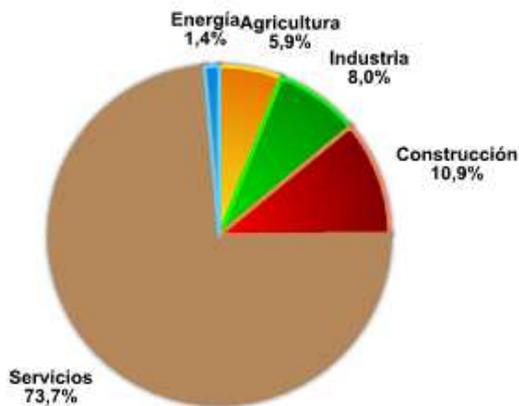


Fuente: elaboración propia a partir del INE

El VAB por sectores de la provincia de Granada en el año 2006 refleja claramente el peso del sector servicios (73,59%) seguido de la construcción (10,92%) y la industria (8,06%). A pesar de la falsa creencia de que la agricultura tiene gran peso en las provincias andaluzas, se comprueba que tan solo representa un 5,96% en el caso de Granada.

Y en un porcentaje muy bajo, de un 1,47%, representa el valor añadido que aporta el sector de la Energía.

VAB Provincia de Granada



Fuente: INE, Contabilidad Regional de España.

Estos datos son orientativos ya que en el último trimestre el panorama ha cambiado debido a la crisis económica en las que estamos sumergidos, afectando sobre todo al sector de la construcción e industria.



Mercado de Trabajo

Granada no sólo ha empeorado respecto a sí misma, sino en comparación con el resto de regiones españolas. De hecho, en la última oleada de la EPA se sitúa como la tercera provincia de todo el país con la mayor tasa de paro 23.1%, sólo superada por Málaga, con un 23,6%, y por Almería, con un 24,9%. El nivel de desempleo en Granada supera también la media andaluza (21,7%) y la nacional, que se sitúa nueve puntos por debajo (13,9%).

La tasa de actividad, por su parte, fue del 56,1% en el 4º trimestre 2008, una cifra por debajo a la media andaluza, con un 58,3%. Según la Encuesta de Población Activa, el número de ocupados asciende a 320.600 personas, frente a los 342.300 registrados en el segundo trimestre del 2008. De ellos, 191.100 son hombres y 129.500, mujeres.

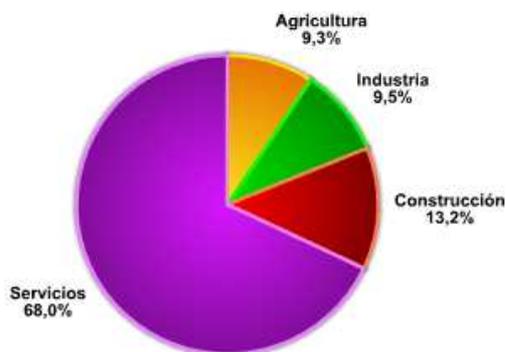
Los parados, por su parte, alcanzan las 96.500 personas en toda la provincia (50.100 hombres y 46.400 mujeres). De nuevo el sexo femenino sale peor parado en la EPA que el masculino. La tasa de paro entre las granadinas es mayor que entre los hombres, al situarse en el 26,3% frente al 20,7% del colectivo masculino.

Por sectores, los servicios siguen ocupando al mayor número de granadinos (217.900), seguidos de la construcción (42.300), la industria (30.600) y la agricultura (29.800). El sector del ladrillo, por ejemplo, ha perdido desde principios del año 2008 hasta Diciembre a 11.600 trabajadores, que se han quedado sin trabajo por culpa de la crisis inmobiliaria. Parecida es la cifra de empleados que ha dejado el sector servicios en la calle desde el 1º trimestre 2008 hasta el 4º trimestre, pues se acerca a las 10.300 personas.

Lo más destacable de los datos con respecto al 1º trimestre del 2008 es la subida de ocupación de cerca de 6.200 trabajadores.



Ocupados según Sector Económico



Ocupados según Sector Económico. Fuente. IEA, Junta de Andalucía

En cuanto al nivel de formación de los ocupados de la provincia de Granada y haciendo distinción por sexo, un 16,6% de los varones tiene algún tipo de estudios de primaria o secundaria, un 13,8% enseñanzas técnico-profesionales y un 18,1% enseñanzas universitarias.

Ocupados por nivel de formación alcanzado (Hombre) Granada 2008	
Analfabetos y sin estudios	4,6%
Estudios primarios	16,2%
Estudios Secundarios o medios	0,4%
Estudios Técnicos-profesionales	13,8%
Universitarios y otros	18,1%
Total	100%

Fuente: elaboración propia a partir del IEA

En referencia a las mujeres, un 50% tiene algún tipo de estudios de secundaria o bachillerato, un 18,4% enseñanzas técnico-profesionales y un 28,5% enseñanzas universitarias.

Ocupados por nivel de formación alcanzado (Mujeres) Granada 2008	
Analfabetos y sin estudios	2,9%
Estudios primarios	7,9%
Estudios Secundarios o medios	42,1%
Estudios Técnicos-profesionales	18,4%
Universitarios y otros	28,5%
Total	100%

Fuente: elaboración propia a partir del IEA



Llama la atención que las mujeres que poseen estudios universitarios superan ampliamente en porcentaje a los hombres que cuentan con los mismos. En el resto de formación, los porcentajes son relativamente dispares, cabe mencionar la diferencia en los estudios secundarios.

3. Infraestructuras

Carreteras

Para llegar a Granada se puede tomar cualquier medio de transportes. Si se prefiere ir a Granada en coche, hay que tomar la autovía de Andalucía. Desde la capital de España, Madrid, se toma la A-4/A-44. Para viajar hacia otras provincias de Andalucía desde Granada como Córdoba, Sevilla y Málaga, se toma la A-92.

Aeropuerto

También hay que recordar que la entrada en funcionamiento de las compañías aéreas de bajo coste en el Aeropuerto Granada-Jaén Federico García Lorca ha cambiado el escenario de la entrada de viajeros en nuestra provincia.

En 2005 fueron dos compañías, Ryanair y Monarch, las que iniciaron su actividad, estableciendo conexiones internacionales. Sin embargo, con posterioridad, otras dos compañías (Vueling y Spanair) también comenzaron a operar en el Aeropuerto Federico García Lorca, en este caso con conexiones nacionales (Barcelona y Madrid). En cuanto a los destinos internacionales, actualmente existen conexiones directas con los siguientes aeropuertos: Londres Stansted, Liverpool, Frankfurt, Milán, Nottingham y Londres Gatwick.

Puerto

Granada cuenta con un puerto situado en Motril, en la Costa granadina, el cual empieza sus obras en 1908, prolongándose hasta 1927, concluyendo con el abrigo y el muelle de poniente. Inicialmente, desde este puerto se exporta azúcar y mineral de hierro, además de importar sal. Desde entonces ha experimentado una transformación no sólo en cuanto a su fisonomía más externa, sino sobre todo en el



notable desarrollo de su actividad, comerciando con graneles sólidos, graneles líquidos y mercancías en general. Asimismo, existe un flujo de viajeros procedentes de cruceros turísticos.

Ferrocarril

Existen trenes que comunican Granada con Almería, Madrid, Barcelona, Málaga, Sevilla y Algeciras. En la actualidad, sin embargo, Granada no dispone de una red de trenes de cercanías. Cuenta con diferentes trenes Regionales y el TALGO. También cabe destacar el paso por Granada del Al-Ándalus Expreso. Es un tren de 5 estrellas sobre raíles, que te transporta y comunica entre las ciudades culturales más importantes de Andalucía, con conexión con Madrid, y en la que se encuentra Granada. Es un tren de 1.920, restaurado, similar al Orient Expreso.

4. I+D+i

Para ofrecer una visión de la situación de Andalucía respecto a esta "Nueva Economía y Sociedad del Conocimiento" se emplea el indicador de penetración regional de la "nueva economía", elaborado por CEPREDE, que permite analizar la posición relativa de las distintas CC.AA. en esta materia. Dicho indicador alcanza para Andalucía en 2006 un valor de 84, sobre el valor de referencia España igual a cien, es decir, por encima de lo que dan otros indicadores como el PIB por habitante.

Con este valor la Comunidad Autónoma andaluza se sitúa en la posición trece del ranking regional. Además, el indicador constata que la penetración de la nueva economía viene aumentando con el paso de los años en las Comunidades Autónomas y que el grado de convergencia entre ellas en esta materia viene siendo cada vez mayor.

En el período 2000-2005, el aumento del gasto en innovación ha sido superior en Andalucía que en el conjunto del país, habiendo crecido a un ritmo anual del 16,9% y el 5,3% en los respectivos ámbitos. Este mayor crecimiento en la región ha permitido aumentar la importancia de la innovación tecnológica de las empresas andaluzas en el promedio de España, pasando de realizar el 6,2% del gasto en 2000 al 6,8% en 2005.



Encontrándonos en pleno siglo XXI, el uso de las tecnologías es algo fundamental para transmitir la información y establecer una red de comunicación en la sociedad. Granada ha sabido adaptarse a esta "Sociedad del Conocimiento" invirtiendo en I+D+i y ampliando su red de centros tecnológicos.

La provincia de Granada reúne más de 20 centros catalogados por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía como Espacios Tecnológicos de Innovación y Desarrollo Tecnológico, de los cuales el Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud y el Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI-BIC Granada) son los más conocidos.

La concentración del mayor número de Espacios Tecnológicos corresponde al área metropolitana, pero la Red de Escuelas de Empresas hace que la cobertura de estos centros abarque la totalidad de la provincia.

La Universidad de Granada juega un importante papel en el desarrollo tecnológico y de carácter innovador de la provincia, considerando como uno de sus objetivos fundamentales la cooperación con el sector empresarial y actuando como centro dinamizador de la actividad socio-económica de la región. Para conseguir este objetivo se ha creado un sistema de interfaz Empresa-Universidad que garantice el correcto conocimiento de los diversos sectores implicados en dichas relaciones.

Otras de las instituciones que actúan en el ámbito del I+D+i y que fomentan el desarrollo de la provincia de Granada así como del resto de las provincias andaluzas son las siguientes:

- **Agencia IDEA**
- **CIT Andalucía Centro de Innovación y Transferencia de Tecnología de Andalucía**
- **RAITEC, Red Andaluza de Innovación y Tecnología.**
- **RATRI, Red Andaluza Transfiere Conocimiento**
- **BIC Granada es un espacio de excelencia donde trabaja de forma coordinada el sistema ciencia - tecnología - empresa.**
- **RETA, Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía.**

En cuanto al empleo del sector, la mayoría de las personas ocupadas en actividades de I+D en Granada eran investigadores, mientras que el resto del personal dedicado a I+D+i son técnicos y auxiliares.

En relación al esfuerzo tecnológico en materia de recursos humanos la provincia y Andalucía en general se encuentra por debajo del resto de España.



En Granada, la mayor proporción de ocupados en I+D+i, el 52,1%, corresponde al sector de la Enseñanza Superior, seguido a gran distancia por los de Empresas e IPSFL (26,1%) y Administración Pública (21,8%).

Por otro lado, del gasto total en innovación realizado por las empresas granadinas en 2007, más de la tercera parte es en gastos internos en I+D+i, y el resto en otras actividades: la adquisición de tecnología (I+D+i externa), la adquisición de maquinaria y equipos, gastos de diseño, ingeniería industrial, utillaje y lanzamiento de la fabricación, así como la comercialización de nuevos productos y formación.

Analizando las ramas de actividad en las que se distribuyen las empresas consideradas, se observa que la mayor parte pertenece al sector servicios (92,3% y 91,9%, respectivamente), sucediendo lo contrario con el número de empresas TIC industriales, que disminuye.



C **ARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DE LA PROVINCIA DE GRANADA**

1 **El Turismo en España**

El turismo español es una industria sólida, con una consolidada posición de liderazgo internacional y con gran potencial de crecimiento futuro, lo que constituye su valor diferenciador y una gran ventaja competitiva.

El sector turístico desarrolla su actividad en un entorno económico globalizado, de gran incertidumbre y profundamente cambiante, en el que se vislumbran nuevas tendencias y retos.

Ante esta situación, el Consejo Español de Turismo acordó llevar a cabo un amplio proceso de revisión estratégica del sector para hacer frente a los retos y tendencias que se avecinan y que se ha materializado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

España es el primer destino mundial en turismo vacacional y el segundo por número de llegadas e ingresos 57,4 millones de turistas internacionales en 2008 dieron un superávit por turismo de 27.444 millones de euros; se trata de un sector clave para la economía y sociedad española. El turismo generó en 2006 el 11% del PIB español y emplea a 1,8 millones de personas.

Principales magnitudes por agrupaciones de actividad	
Número de empresas	293.390
Volumen de negocio	80.262.165
Valor de la producción	65.340.751
Valor añadido a precios de mercado	28.873.316
Valor añadido al coste de los factores	28.742.968
Gastos de personal	19.731.230
Sueldos y salarios	15.393.498
Compras y gastos en bienes y servicios	52.657.617
Inversión material	4.164.622
Personal ocupado el 30-09	1.475.128
Personal remunerado el 30-09	1.164.771

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



Más allá de su peso como sector específico, tiene un efecto multiplicador importante y fuertes implicaciones sobre otros sectores estratégicos del país: construcción, medio ambiente y sanidad, entre otros.

En los últimos años, nuestro país ha experimentado una importante transformación económica y social del crecimiento económico, del nivel de renta y del empleo, fruto de una plena incorporación a la economía globalizada y al espacio europeo. La participación en el nuevo espacio global del consumo y la producción tiene consecuencias en todos los sectores, pero, sin duda, sus efectos se han revelado especialmente intensos en la actividad turística; una actividad en la que España ha desarrollado un modelo de éxito con indudables aportaciones a la economía y al bienestar social.

2 El Turismo en Andalucía

La actividad turística en Andalucía alcanzó en el año 2007 18.335 millones de euros, que suponen el 12,5% del PIB de la economía regional. Estos 18.000 millones de euros que genera el turismo sitúan a Andalucía dentro del conjunto de comunidades a la cabeza en términos del volumen de actividad económica que aporta el turismo.

Los datos evidencian un crecimiento de la actividad turística del 5,0% en el año 2007 respecto a 2006. Este aumento del PIB turístico en Andalucía se ha concretado en 877 millones adicionales de euros corrientes de 2006 a 2007. El crecimiento del PIB turístico en Andalucía se situó, sin embargo, por debajo del dinamismo del conjunto de la economía andaluza, 6,9% según la Contabilidad Regional Trimestral de Andalucía elaborada por el IEA, lo que explica el ligero descenso de la participación del turismo en la economía regional, desde el 12,7% que registraba en 2006 al 12,5% de 2007.

En cuanto al empleo se cuantifica en el 11,9% la participación que tiene el sector turístico en el conjunto de la creación de empleo en la comunidad, generando 385.073 empleos vinculados directa e indirectamente a la actividad turística de ese año. De hecho el aumento de la actividad turística en Andalucía ha supuesto en 2007 la creación de 7.794 nuevos puestos de trabajo, lo que supone el 7,1% del total de la creación de empleo de la comunidad en ese año.

En lo que a las exportaciones de servicios turísticos de la comunidad respecta, la actividad turística con 12.208 millones de euros generó el 75,6% del total en el año 2007. Esta partida, que incluye los gastos en bienes y servicios que realizaron tanto los turistas españoles no residentes como los extranjeros que



viajaron a los diversos destinos de Andalucía (Consumo Turístico Receptor), registró un incremento nominal en 2007 del 3,4% respecto a 2006, de la mano del crecimiento del 5,6% del consumo turístico de los extranjeros, que compensa el retroceso observado del 1,6% del gasto de los españoles no residentes en sus viajes de ocio y negocio en los destinos andaluces durante 2007.

Por otro lado, el último año ha vuelto a ser testigo en Andalucía de un intenso crecimiento de la inversión asociada a las actividades turísticas. De hecho, las empresas de las ramas características del turismo han elevado los recursos destinados a mejorar sus equipamientos e instalaciones para aumentar la calidad del producto turístico andaluz, desde los 3.126 millones de euros en 2006 a los 3.380 millones de euros del año 2007, lo que supone un incremento nominal del 8,1%.

En el ámbito del **Gasto Público**, la actividad turística concentró el **2,9% del total del Gasto Público** en la comunidad durante el año 2007. Este porcentaje se tradujo en ese año en 960 millones de euros de gastos corrientes realizados por las diversas Administraciones Públicas en la comunidad vinculados con la actividad turística, un 5,1% más que en el año 2006. Finalmente, el turismo generó el **12,5 % del total de los Impuestos** recaudados en Andalucía, porcentaje que en valor absoluto representó la cantidad de **3.271 millones de euros de recaudación en el año 2007, muy por encima del gasto público dedicado a las actividades turísticas.**

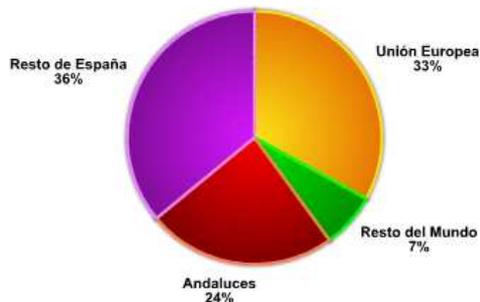
Por último, se puede desagregar y cuantificar los efectos indirectos generados por la actividad turística en la comunidad.

Los efectos indirectos están constituidos por los efectos arrastre sobre otras ramas de actividad proveedoras de bienes y servicios intermedios para el sector turístico, como pueden ser los suministradores de alimentos, la construcción, las empresas textiles o las de electricidad, gas y agua, etc. **El efecto indirecto de la actividad turística en 2007 supuso el 3,8 % del PIB regional y el 3,8% del empleo generado.**

Respecto a las motivaciones de los turistas que visitan la comunidad, según los datos de la Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía, se han ido diversificando en los últimos años. De este modo, aunque la oferta de sol y playa sigue siendo para casi la mitad de las personas que visitan nuestra Comunidad el principal motivo de la elección, están cobrando fuerza otros elementos como el patrimonio histórico-cultural, la naturaleza o el turismo de salud.



Procedencia del Turismo



Considerando la procedencia del turismo internacional, los viajeros de la Unión Europea representan casi el 35% del total, siendo los viajeros del Reino Unido los más numerosos, seguidos de Alemania, Francia y EEUU. No obstante, el grueso del turismo en Andalucía lo constituye el turismo nacional y casi un 33% el propio turismo andaluz. (Encuesta de la Coyuntura Turística de Andalucía, 2007)

En cuanto a valoración del destino, Andalucía obtiene un notable alto. Los aspectos valorados por encima de la media fueron el alojamiento, la restauración y los paisajes; el trato recibido y las actividades de ocio también sumaron un notable. Además, la mayoría de los visitantes considera 'buena' o 'muy buena' la relación calidad/precio.

Tras comprobar la importancia del sector en la economía andaluza, la procedencia de los turistas, su grado de satisfacción y los motivos de sus viajes, y aunque tradicionalmente el crecimiento de la actividad se ha sustentado en el llamado modelo turístico convencional de "avión, hotel, playa", ya desde finales de la década de los ochenta, este modelo, no solo en Andalucía sino en toda España, empezó a presentar síntomas de agotamiento y crisis, iniciándose un descenso en la rentabilidad de los grandes centros turísticos tradicionales, fenómeno que se observa en ciertas zonas del mediterráneo europeo.

De hecho, ante la pérdida de la calidad y el valor de la vacación ofrecida por el modelo turístico convencional, basado en la estandarización de la oferta y de los servicios y en la aparición auténticos sistemas impersonales de "procesamiento del turista", aparece en los países desarrollados una nueva corriente turística denominada turismo alternativo, resultado de los cambios en los valores y hábitos de vida ocurridos en estos países, y en un cambio de mentalidad de los turistas que buscan nuevas formas de utilización del tiempo libre y destinos de calidad.

Efectivamente, estas poblaciones con altos ingresos, más tiempo libre, sometidas a las tensiones y a la despersonalización de las ciudades, demandan servicios turísticos en los que encuentren satisfacción a una diversidad de intereses, atención personalizada, destinos vacacionales de mayor calidad y un



ambiente limpio y natural. No en vano, ya en las encuestas internacionales de finales de la década anterior, uno de cada dos turistas alemanes consideraba la calidad ambiental como un elemento esencial en la decisión de su destino vacacional y el 38% de los turistas ingleses la consideraba como el elemento básico para decidir regresar a un destino vacacional.

La crisis del modelo turismo convencional y la creciente preocupación de los turistas por mejorar su calidad vacacional están propiciando cambios en la demanda turística. Zonas turísticas como Andalucía y provincias como Granada, que dependen en gran medida de este sector, deben adecuarse a las nuevas exigencias de la demanda y adecuar su oferta a los nuevos requisitos que está imponiendo el mercado, entre ellos un turismo medioambientalmente correcto que ofrezca destinos de calidad.

En el año 2007, Andalucía batió su propio récord de resultados turísticos, cerrando el ejercicio con más de 25,9 millones de viajeros, lo que supuso un incremento del 3,3% con respecto al año anterior.

Las pernoctaciones hoteleras alcanzaron también un máximo histórico el pasado año, con 41,3 millones, impulsadas tanto por el turismo nacional, que registró un avance de casi un 8% (1,6 millones más) como por el extranjero, que también creció un 5% (876.000). Con estas cifras, Andalucía fue, tras Baleares, la comunidad con más pernoctaciones totales y consolidó su liderazgo en estancias nacionales, al situarse primera y sumar un 21% del total de España. Por provincias, los mayores incrementos relativos se registraron en Huelva y Granada (12,3%), aunque Málaga sigue manteniéndose a la cabeza de Andalucía en volumen de estancias (casi el 40% del total).

Atendiendo al tipo de alojamiento, los hoteles de cinco y cuatro estrellas, que aglutinan la mitad del total de estancias, fueron los que obtuvieron un mejor comportamiento, alcanzando repuntes del 18,5% y 8,2%. (21,6 millones ambas categorías). También destacaron los establecimientos de tres estrellas, con cerca de 12 millones de noches de hotel durante el pasado año.

La ocupación hotelera se situó en una media anual del 51,2%, incrementándose un punto respecto a 2006. Esta variable se recupera tras siete años continuados de descenso, un dato aún más significativo si se tiene en cuenta además que las plazas hoteleras crecieron un 3,2% en 2007 y suman un avance acumulado del 24,1% en el periodo 2000-2005.

Es importante destacar igualmente el efecto que las líneas aéreas de bajo coste están teniendo en el incremento de turistas en Andalucía, ya que el número de viajeros que llegaron a los aeropuertos andaluces se incrementó en un 13%, alcanzando los 9,5 millones. Estas líneas de bajo coste crecieron un 24% respecto al ejercicio anterior y acapararon casi el 40% del movimiento aeroportuario andaluz. Además, por aeropuertos, el de Granada experimentó la mayor subida de pasajeros, con casi un 50% más.



EL SECTOR TURÍSTICO DE LA PROVINCIA DE GRANADA

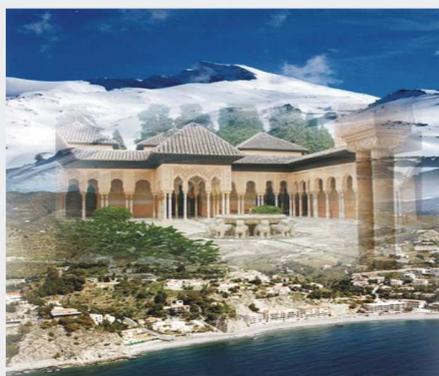
Para la provincia de Granada, el sector turístico durante el 2008 ha mantenido el tipo. La crisis económica le ha afectado menos de lo previsible y el balance anual ha sido ligeramente inferior con respecto a 2007, que traducidos a cifras absolutas fueron cerca de 3,4 mill. de turistas los que visitaron la provincia.

La Provincia de Granada cuenta con cerca de 2.181 Empresas del Sector Turístico. Cerca de 1100 pertenecen al área de la Restauración, 503 al servicio de hospedaje, en torno a 188 son agencias de viajes y unas 137 forman parte del epígrafe de espectáculos y salas de baile y discotecas. El resto se distribuyen de forma homogénea por las distintas actividades que prestan servicios al Sector Turístico de la Provincia de Granada.

Según datos del 2008 (Observatorio Turístico de la Provincia de Granada), el impacto económico que supone la actividad turística para la provincia de Granada está en torno a 1.959.364.000 €, un 14% de I PIB total de la Provincia. La mayor contribución a nivel provincial proviene de los hoteles, seguido de restauración y transportes.

Principales cifras del Sector:

- Nº de empresas: 2.181
- Facturación: 1.959.364.000 €
- Empleo: 48.090 trabajadores/as



Principales Segmentos Turísticos:

- Turismo de Sol y Playa
- Turismo Cultural y de Ciudad
- Turismo de Reuniones, Congresos e Incentivos
- Turismo Deportivo
- Turismo Rural y Activo
- Turismo de Salud y Bienestar



3.1. Datos Generales

El turismo Granadino es una actividad dependiente de los acontecimientos regionales, nacionales y mundiales, lo que lo convierte en un sector irregular. La situación política y económica internacional tiene una importancia capital en el movimiento de viajeros con fines turísticos.

En la actualidad estamos asistiendo a un cambio de tendencia a nivel mundial: los periodos vacacionales tienden a diversificarse en número de días y destinos; la estancia media cae; las demandas de los turistas son cada vez más exigentes, etc.

El sector turístico, y más en concreto las empresas turísticas, tienen cada vez mayor dificultad en adaptarse a los rápidos cambios de la demanda, lo que motiva y requiere de un profundo análisis del sector que permita analizar el mercado y adelantarse a los requerimientos de los turistas.

Para la provincia de Granada, el sector turístico durante el 2008 ha mantenido el tipo. La crisis económica le ha afectado menos de lo previsible y el balance anual ha sido ligeramente negativo con respecto a 2007, que traducidos a cifras absolutas fueron cerca de 3,4 mill. de turistas (Fuente: IEA-ECTA) los que visitaron la provincia.

Hay que destacar el valor del visitante extranjero en la provincia de granada que alcanza casi el 32% de los turistas.



En cuanto a las pernoctaciones (2008) fueron cerca de 4.774.565, de las que 2.942.371 han correspondido a españoles y 1.832.194 a extranjeros (Observatorio Turístico de la Provincia de Granada, Diputación de Granada).



Los datos hechos públicos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) revelan que durante el año 2008 (periodo de referencia de los datos expuestos), durmieron en hoteles de la provincia un total de 2.260.414 turistas, sólo un 1,58% menos que en el 2007. Las pernoctaciones se han resentido algo más, descendiendo un 4,22%.

Distribución provincial de Turistas 2008	
Andalucía	25.069.580
Almería	8,8%
Cádiz	14,9%
Córdoba	5,2%
Granada	13,9%
Huelva	8,1%
Jaén	3,4%
Málaga	34,3%
Sevilla	11,4%

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística ECTA - IEA

El promedio de ocupación hotelera en Granada en 2008 fue, con un 48,1%, el segundo más elevado de Andalucía -la media regional fue del 51,9%-, por detrás de Málaga, según los datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Los buenos resultados se han debido, en gran medida, al notable comportamiento del turismo extranjero, que ha aumentado un 6,48% en viajeros (185.226) y un 5,85% en pernoctaciones (421.110). El turismo nacional también ha crecido, aunque en menor medida: los viajeros alojados en hoteles han subido un 5,3% (378.962) y sus pernoctaciones un 1,09% (743.859), estando la media en 2,32 noches.

Por meses, los datos más positivos se han registrado lógicamente en marzo, con la celebración de la Semana Santa, con una mejora de viajeros del 4,4% (223.392) y del 5,3% en pernoctaciones (471.795). Febrero también experimentó un buen comportamiento, con un sobresaliente aumento de turistas del 9,40% (189.812) y más moderado, 2,2%, de las pernoctaciones (379.878). En enero también crecieron los viajeros un 3,8%, pero sus pernoctaciones sufrieron un leve descenso del -0,3%.



En la siguiente tabla se muestra el grado de ocupación por categorías. Queda clara la superioridad de los hoteles con estrellas de oro frente a los de estrellas de plata. Los establecimiento con mayor grado de ocupación son los de 4 estrellas de oro (61,1%) seguidos de los de 3 estrellas de oro (57,47%), 5 estrellas de oro (51,52%) y 2 y 3 estrellas de plata (47,39%).

GRADO DE OCUPACIÓN	Total %
5 Estrellas de Oro	51,52
4 Estrellas de Oro	61,1
3 Estrellas de Oro	57,47
2 Estrellas de Oro	43,79
1 Estrellas de Oro	45,71
2 y 3 Estrellas de Plata	47,39
1 Estrellas de Plata	34,75

Fuente: INE, encuesta de ocupación hotelera 2008.

El impulso del turismo extranjero, como viene ocurriendo desde 2005, puede deberse en gran medida a los vuelos internacionales que operan en el Aeropuerto Federico García Lorca. En el primer trimestre del 2008, con la compañía Ryanair aterrizaron en Granada 24.633 viajeros procedentes de cuatro destinos europeos (Londres, Nottingham, Liverpool y Milán) con una ocupación media de los aviones del 76%. Esta cifra ha ido en aumento al reanudarse la conexión con Frankfurt.

Vueling, por su parte, trajo desde Roma y París a 9.772, con una ocupación de los vuelos del 61%. Con Transavia, la tercera compañía que opera a escala internacional con Granada, llegaron desde París otros 3.046 turistas, con una ocupación media de los aviones del 50%.

Por país de procedencia, los turistas extranjeros provienen en su mayoría de Reino Unido, EE.UU, Alemania, Francia, Portugal, Italia y Países Nórdicos. Destaca la presencia de viajeros procedentes de Argentina, representando un 10,8% para la Semana Santa de 2008.

En cuanto a los motivos por los que los viajeros deciden acudir a Granada, son los siguientes:

MOTIVO DEL VIAJE	%
Negocios, asistencias a ferias, congresos o convenciones	..
Vacaciones u ocio	93,1
Visita a familiares y amigos	5,4
Otros	1,5



Gasto y Valoración del Destino

Durante el periodo analizado no sólo llegaron más turistas y se quedaron más tiempo, sino que además gastaron más dinero. El gasto medio diario por turista en los tres primeros meses del 2008 fue en la provincia de 60,65 euros, 4,23 más que en el mismo trimestre de 2007, con un incremento del 7,50%. Con estas cifras, podemos estimar en 72 millones de euros los ingresos directos que el turismo ha dejado en la provincia de Granada durante el primer trimestre del año.

El concepto que los visitantes tienen de la provincia continúa siendo muy positivo. Un 80,36% valora Granada y su oferta turística como 'buena', el 17,74% le otorga un 'regular', y sólo un 1,89% le asigna una puntuación de "mala".

Lo que más valoran los turistas es, por este orden, la hospitalidad y trato que reciben durante su estancia (91,60% de respuestas 'bien') y la calidad del alojamiento y la restauración (88,56% y 87,64% de contestaciones positivas respectivamente). Una vez más, lo peor valorado, aunque no llega a suspender, es el tráfico y los problemas de aparcamiento (sólo 56,47% de respuestas 'bien'), la falta de actividades culturales (73,09%) y las carreteras (74,2% de respuestas positivas).

En la siguiente tabla se muestra la calificación media que han dado los viajeros tras su visita a la provincia de Granada, valorando en una escala de 1 a 10 los diferentes ítems:

CALIFICACIÓN DEL VIAJE (de 1 a 10)	
Alojamiento	7,5
Restauración	7,1
Ocio-diversión	6,8
Transporte público:	
Autobuses	7,2
Trenes	6,4
Taxis	6,2
Alquiler de coches	7,5
Calidad de la oferta turística:	
Playas	5,9
Paisajes y Parques naturales	8,1
Entornos urbanos	7,2
Seguridad ciudadana	5,6
Asistencia sanitaria	5,7
Atención y trato	7,8
Relación precio/servicio	7,7
Red de comunicaciones	6,2
Limpieza	6,5
Nivel del tráfico	6,1



Señalización turística	6,9
Información turística	5,9
Patrimonio cultural	5,1
Infraestructura para la práctica de golf	3,4
Puertos y actividades náuticas	6,2
Índice sintético de percepción	6,4

Fuente: Observatorio de turismo de Granada. 2008

Información Turística

Las oficinas de información del Patronato Provincial de Turismo de Granada, situadas en la plaza de Mariana Pineda de la capital y en el Aeropuerto Federico García Lorca, atendieron en los tres primeros meses de 2008 un total de 45.052 consultas de turistas. Esta cifra, sin precedentes hasta la fecha, supone un aumento del 27,5% respecto al mismo periodo del año pasado.

La oficina de Mariana Pineda recibió 36.343 peticiones de información, la gran mayoría por parte de turistas que la visitaron (32.011), y el resto llegaron por teléfono (3.217), e-mail (392) y correo (723). En los puntos de información del Aeropuerto (uno en la zona de llegadas y otro en salidas) la inmensa mayoría de las 8.709 consultas fueron presenciales.

La página turística oficial de la provincia de Granada en Internet, www.turgranada.es, recibió en el primer trimestre de 2008 un total de 427.902 visitas, con un promedio diario de 4.702 conexiones.

Diversidad Turística

Granada ocupa el puesto número 95 en el ranking de las 100 ciudades más visitadas en el mundo, clasificación con un número de visitas muy similar al de ciudades como Nueva Delhi o Liverpool. Además supera en el total de turistas a otros destinos bastante conocidos internacionalmente como Génova, Houston, Buenos Aires o Mónaco.

Granada tiene la peculiaridad de contar prácticamente con todas las distintas clases de turismo existentes, ya que reúne cultura, historia, sol, montaña, nieve y mar. Esta combinación parece haber calado entre los extranjeros que acuden a Granada a disfrutar de su tiempo de ocio.

El viajero puede decantarse por visitar la ciudad con sus monumentos, degustando sus famosas tapas, paseando entre los Cármenes y relajarse en los balnearios con reminiscencias árabes, o bien subir a Sierra Nevada a practicar ski; incluso puede disfrutar de la costa granadina y sus cultivos tropicales. Por supuesto, ni falta hace mencionar la Alhambra y el Generalife, emblema de la ciudad.



En la tabla siguiente se resumen las principales características de los visitantes de la provincia granadina, diferenciando el turismo de sus cuatro grandes áreas: la ciudad de Granada, la costa, Sierra Nevada y el interior de la provincia.

CARACTERÍSTICAS DEL TURISTA QUE VISITA GRANADA				
	GRANADA	COSTA	INTERIOR	SIERRA NEVADA
EDAD MEDIA	42,3	36,77	41,23	36,99
TIPO DE ALOJAMIENTO(%)				
Establecimientos hoteleros	78,05	24,37	50,69	83,7
Casas/Apartamentos	15,12	58,88	46,54	10,87
Otros (camping, albergue, apartahotel...)	6,83	16,75	2,77	5,43
LUGAR DE RESIDENCIA (%)				
España	69,27	70,05	93,5	84,78
Unión Europea	25,85	28,93	5,37	14,13
Resto del mundo	4,88	1,02	1,13	1,09
GRUPO (%)				
Solo	1,46	7,37	9,85	1,1
Pareja	60	33,16	38,81	51,65
Familia	32,68	48,95	33,13	18,68
Amigos	5,85	10,53	18,21	28,57
TIPO DE VIAJE (%)				
Ocio o vacaciones	37,91	30,69	35,32	79,47
Playa	0	29,63	1,79	0
Rural	0,55	2,12	18,48	4,46
Nieve	0	0	0	0
Cultural	46,15	9,35	8,34	0
Poseer residencia	0,27	7,05	2,54	0
Salud	0	0,71	8,34	0
Estudio	0	0	1,04	0
Trabajo	0,27	0	2,38	0,89
Congresos/reuniones	0	0	0,45	0
Deporte	0	2,12	2,24	9,82
Eventos deportivos	0,83	0,71	0,59	0
Visita a amigos o familiares	3,02	5,47	9,84	4,46
Circuito	7,69	0,18	0,45	0
Otros	3,3	11,99	8,2	0,89

Fuente: Observatorio de turismo de Granada. 2007



3.2. Número de Empresas y Distribución por Zonas

La Provincia de Granada cuenta con cerca de 2.181 Empresas¹ del Sector Turístico. Cerca de 1100 pertenecen al área de la Restauración, 503 al servicio de hospedaje, en torno a 188 son agencias de viajes y unas 137 forman parte del epígrafe de espectáculos y salas de baile y discotecas. El resto se distribuyen de forma homogénea por las distintas actividades que prestan servicios al Sector Turístico de la Provincia de Granada.

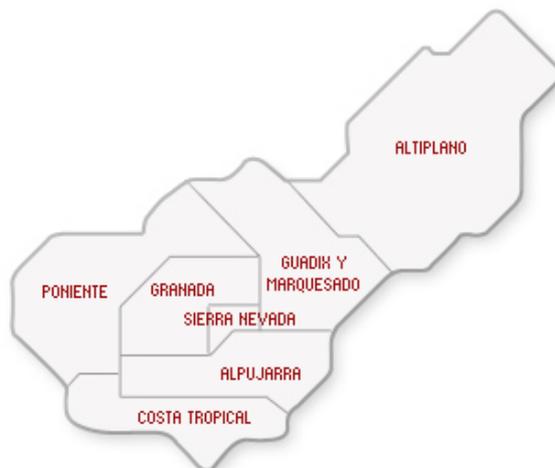
Como se ha comentado una de las características principales del Sector es su gran diversidad turística, diferenciada en seis grandes grupos:

- Turismo de Sol y Playa
- Turismo Deportivo
- Turismo Cultural y de Ciudad
- Turismo de Negocios, Reuniones e Incentivos
- Turismo Rural y Activo
- Turismo de Salud y Bienestar

Las empresas se distribuyen de acuerdo a los distintos tipos de turismo y zonas donde se localizan estas grandes áreas, son 7 y cada una de ellas es característica por un tipo de turismo anteriormente descrito:

1. Granada y su entorno: Turismo Cultural y de Reuniones
2. Guadix, Marquesado , Altiplano y Poniente: Característico del Turismo Rural y Activo
3. Alpujarra: Turismo Rural y Activo/ Salud y Bienestar
4. Sierra Nevada: Turismo deportivo/ Salud y Bienestar
5. Costa Tropical: Turismo de Sol y Playa

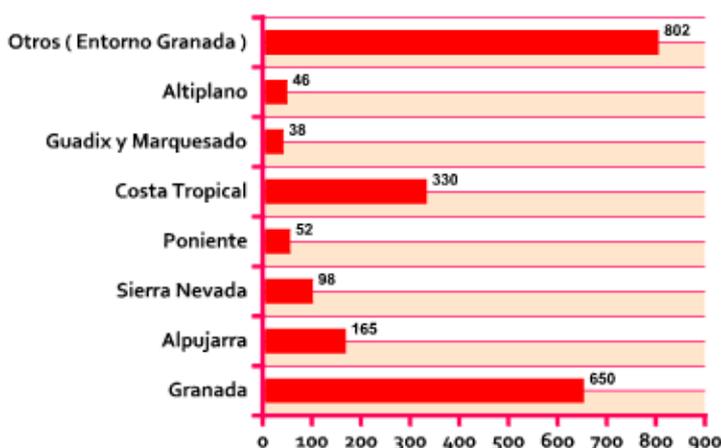
¹ Fuente: CAMERDATA: Epígrafes de I.A.E.: 67, 68, 721 , 75, 96 y 98



Como se puede observar, la mayor parte de las empresas se encuentran situadas en el área de Granada capital y su entorno, formando el núcleo central del turismo en la Provincia. La segunda área más importante es la zona de la Costa Tropical donde se incluyen municipios como Motril, Almuñecar o Salobreña, llegando a las 330 empresas.

La parte de Sierra Nevada y la Alpujarra, una de las zonas más características e identificativas del turismo granadino, cuanta con 263 empresas, un 12% del total de empresas turísticas.

Distribución Geográfica Empresas Turísticas



Cada foco del sector agrupa al conjunto de empresas que forman parte de las distintas ramas de actividad que agrupa al turismo:



- Servicio de Hospedaje
- Restauración
- Agencias de Viajes
- Espectáculos
- Parques y Atracciones
- Transporte
- Congresos

Las empresas granadinas del sector turístico tienen un tamaño muy variable, aspecto que se detallará en el apartado siguiente. No obstante, a modo de avance conviene subrayar que la distribución numérica refleja que el peso del sector tiene principalmente en tres grandes zonas: Granada, Sierra nevada y Alpujarra y la Costa Tropical.

Tejido Empresarial

Restauración

La restauración es una de las actividades más demandadas por los turistas y en este sentido la amplia gama de empresas que son capaces de satisfacer las necesidades de comida y bebida constituyen un conjunto heterogéneo y difícil de clasificar, ya que a las tradicionales BARECAS (bares, restaurantes, cafeterías) se les ha unido la neorestauración (aquellos establecimientos de restauración que responden a innovaciones culinarias (cocina de autor) y medios de gestión novedosos).

Ya que los bares no constituyen un elemento típicamente considerado en los análisis turísticos, se ha estimado que los elementos más ilustrativos sobre la oferta disponible para los turistas en Granada son restaurantes y cafeterías, analizándose por separado por presentar problemáticas y singularidades cuantitativamente distintas.

En cuanto al número de restaurantes en Granada, son alrededor de 1.100 establecimientos en 2008, con una evolución creciente del número. Por otra parte, en un estudio más acorde con la oferta reglada, que no contempla el número bruto de establecimientos sino la cantidad de plazas ofrecidas, Granada cuenta con una oferta de 210.000 plazas en restaurantes.



Si se extrapolan los datos a toda Andalucía, relacionando el número de restaurantes con el número de plazas ofertadas, se deduce que la dimensión de estos establecimientos es homogénea en toda Andalucía.

La restauración granadina posee restaurantes desde 1 a 5 tenedores, aunque las dos primeras categorías son las que constituyen el grueso de la oferta de la provincia, con más de 43.000 y 31.000 plazas respectivamente.

En relación al número de cafeterías, Granada cuenta con 150 establecimientos, detrás de Málaga y Cádiz. Su evolución no ha experimentado grandes cambios, permaneciendo en censos similares a los de 2001. Granada junto con Málaga y Cádiz ofertan más del 65% del total andaluz de plazas de cafetería en 2006, siendo para Granada de 35.000 plazas.

Agencias de viajes

Igual de importante que los establecimientos de restauración son los establecimientos que se encargan del ocio de los viajeros y de que todas las actividades contratadas sean prestadas conforme a lo esperado por el cliente. De esta manera, las agencias de viajes se convierten en un tercer sector de la familia empresarial turística que proveen al viajero de un servicio de intermediación, asesoramiento e información, facilitando su estancia y prestando los servicios contratados en origen.

No obstante la operativa de las agencias de viajes es muy heterogénea encontrando desde las PYMES dedicadas a comisionar paquetes y billeteaje, vendiendo de manera minorista al usuario final, hasta grandes corporaciones touroperadoras que enfocan su mercado en ensamblar y operar los viajes que otros minoristas venden. Además, la legislación prevé que una agencia pueda ser ambas cosas, por lo que es necesario establecer un análisis que diferencie los tres tipos de agencia según su canal de distribución.

Granada contaba con 188 agencias de viajes en 2008, de las cuales 3 eran exclusivamente mayoristas, 64 mayoristas-minoristas y 90 exclusivamente minoristas. En todas ellas la evolución de crecimiento ha sido positiva.

Alojamiento

El número de alojamientos hoteleros supera los 500 en 2008, con una clara ausencia de estacionalidad junto con Córdoba, Jaén y Sevilla. El hotel de 4 estrellas es el que mantiene la mayor parte de las plazas



disponibles (más de 9.000 en 2008), aunque las plazas ofrecidas en régimen de tres estrellas crecen a una velocidad mayor que las de cuatro estrellas.

Los hoteles apartamentos están en retroceso, al menos en lo que respecta a las 2 y 3 estrellas. Por su parte, las pensiones de Granada mantienen una alta proporción de plazas, especialmente las de una estrella, que se encuentran estancadas, mientras que las de 2 estrellas están saliendo del mercado.

Pero además Granada y su provincia son el escenario de un complejo sistema de alojamiento extrahotelero donde el principal protagonista es el apartamento de una llave, unido al campamento de 2 estrellas o, en su caso de una. En 2007 se ofertaron más de 1.900 plazas de apartamentos de 2 llaves, más de 2.050 de una llave, y más de 5.350 de campamentos de 2 estrellas. El crecimiento de los establecimientos de apartamentos es desordenado, creciendo mucho más, por ejemplo, los apartamentos de 1 que los de 2, mientras que los campamentos revelan un crecimiento también positivo, pero a tasa menores e igualmente sostenidas en el tiempo.

PERFIL DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS SEGÚN SU NÚMERO DE EMPLEADOS

El sector turístico se constituye como uno de los grandes generadores de empleo de la economía andaluza y granadina, no obstante, dentro del heterogéneo espectro de empresas que se engloban en el sector, la capacidad para sostener un determinado nivel de trabajadores viene dada por la actividad, por lo que es necesario discriminar las empresas en base a ésta para obtener una idea representativa de la realidad turística granadina desde el punto de vista de los trabajadores.

Así, según el INE y atendiendo a la información en torno a los epígrafes 551, 552, 553 y 633 de la CNAE-93, es decir: hoteles, camping, restaurantes y agencias de viajes, respectivamente se ha elaborado la información que sigue a continuación.

- **Hoteles:** En esta categoría predominan los establecimientos con no más de 5 trabajadores.
- **Camping:** Este tipo de alojamiento ha experimentado un crecimiento superior al 100% con respecto a 1999 y la mayoría son sin asalariados o menos de 5 trabajadores.
- **Restauración:** Ha tenido un crecimiento más lento que los alojamientos y cuenta con una distribución equilibrada del empleo: sin asalariados, entre 1 ó 2 trabajadores, entre 3 y 5 trabajadores.
- **Agencias de viajes:** La mayoría son sin asalariados o como mucho con 2 trabajadores.



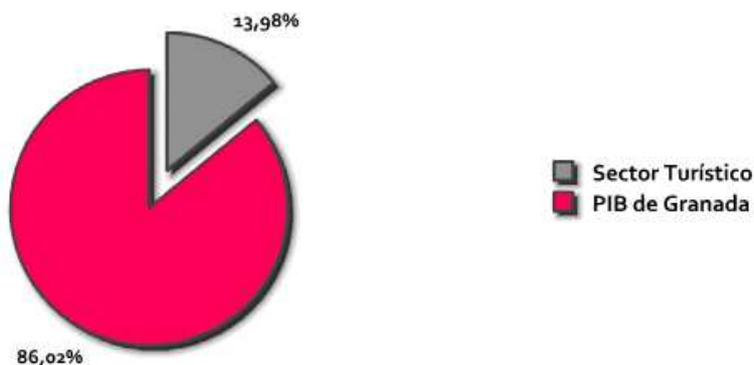
3.3. Impacto Económico del Turismo en la Provincia de Granada

Según datos del 2008 (Observatorio Turístico de la Provincia de Granada), el impacto económico que supone la actividad turística para la provincia de Granada está en torno a 1.959.364 miles de €, un 14% del PIB total de la Provincia. La mayor contribución a nivel provincial proviene de los hoteles, seguido de restauración y transportes.

PIB 2008 (miles €)	
Agricultura, Ganadería y Pesca	554.412
Energía	120.103
Industria	877.013
Construcción	1.912.192
Servicios	9.000.723
Impuesto netos sobre productos	1.531.019
TOTAL	13.995.462

Fuente: Información Estadística Cámara de Comercio de Granada

Facturación Sector Turístico

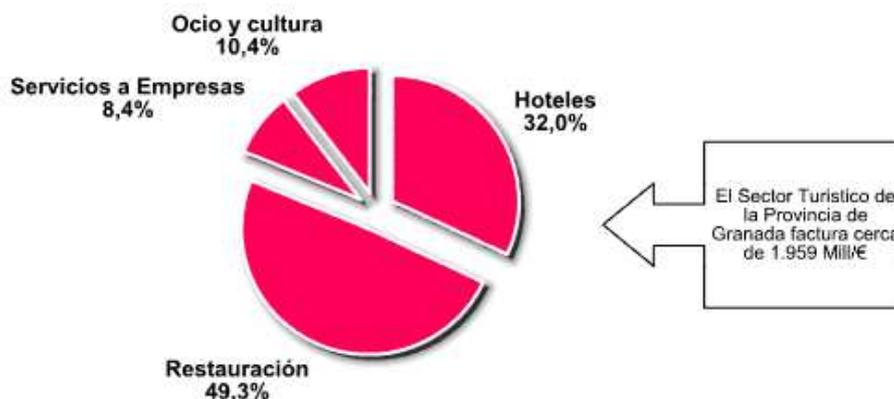


Fuente: Observatorio Turístico de la Provincia de Granada



Facturación Sector Turístico

Impacto total sobre el VAB



Fuente: Observatorio Turístico de la Provincia de Granada

En 2006, el gasto turístico generó una remuneración de asalariado en Andalucía de 3.425 millones de euros que representan el 36.9% del VAB generado por el gasto turístico en Andalucía.

En cuanto a Granada, el impacto del gasto turístico sobre la remuneración de asalariado en Andalucía se refleja en un 23.6% del VAB andaluz (287.606,25 miles de euros).

Es especialmente interesante estudiar cómo ha repercutido el gasto turístico en el nivel de las importaciones de las diferentes ramas productivas, ya que se puede observar si los ingresos percibidos por la actividad turística han sido canalizados hacia ramas dentro de la propia región o si, por el contrario, han servido para incrementar las importaciones procedentes de otras regiones o países del entorno.

El total de las importaciones originadas por el impulso del fenómeno del gasto turístico en Andalucía se valora en 1.895 millones de euros, equivalente al 15.1% del consumo interior de los turistas. Sobre esta cantidad, Granada representa un 1.7% (32.966,1 miles de euros) siendo Restauración (9.189,96 miles de euros), Transportes y comunicaciones (4.978,36 miles de euros) y Hoteles (4.599,53 miles de euros) las actividades que más importan en la provincia.

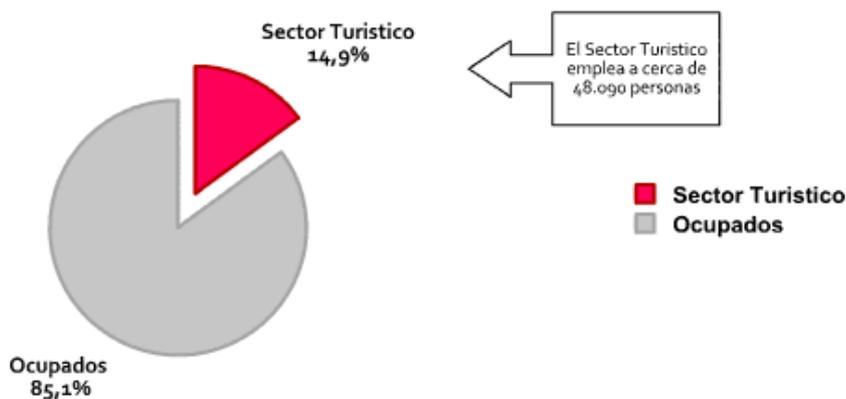
En resumen se puede decir que una tercera parte del VAB generado va destinado a importar bienes o servicios de fuera, lo que incide negativamente en el desarrollo económico de la región al no aprovecharse íntegramente los estímulos del gasto turístico en tales sectores.



3.4. Empleo del Sector Turístico de la Provincia de Granada

Según datos obtenidos de la Encuesta de Población Activa del 4º Trimestre 2008, el porcentaje de trabajadores en el **Sector Turístico de Granada es de 15% del total de ocupados en la provincia, es decir cerca de 48.090 personas**. Teniendo en cuenta que la provincia tiene una ocupación de 320.600 personas, tiene un peso muy importante.

Empleo sector Turístico Respecto ocupación



Fuente: Observatorio Turístico de la Provincia de Granada

Si observamos la gráfica, en torno a 31% del personal turístico pertenece a la rama de Restauración, casi el 20% está empleado en Hostelería y otros alojamientos y cerca de un 6% forman parte del grupo de Agencias de Viajes. El resto se reparte por el conjunto de Actividades que conforman el sector turístico de la Provincia de Granada.

Distribución de Empleados por Actividad





En el sector Turístico de Granada predominan las empresas de pequeño / mediano tamaño en las que la mitad de las mismas emplean entre 10 y 20 personas. Este tamaño es bastante superior al tamaño medio de la empresa del sector secundario de la provincia y muy superior al tamaño medio de las empresas de servicios y del sector primario.

3.5. Formación de RRHH del Sector Turístico de la Provincia de Granada

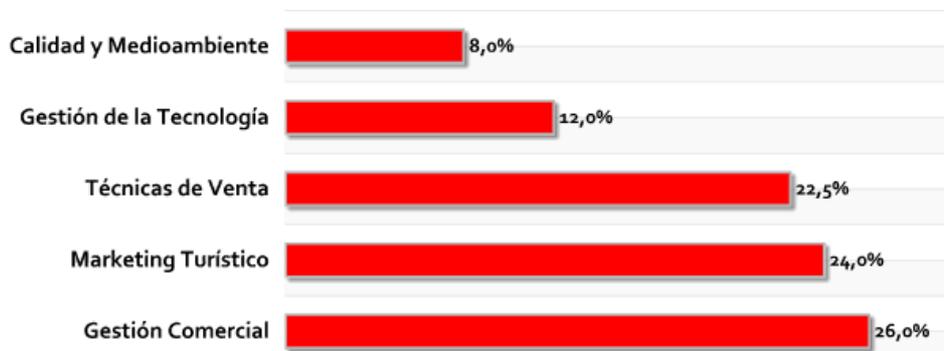
Los recursos humanos es uno de los eslabones más estratégicos que tienen las empresas como factor clave de competitividad y desarrollo. Ante la nueva situación que se está produciendo en el sector turístico tanto a nivel nacional como internacional, en donde la calidad, el valor al cliente y las nuevas tecnologías se posicionan como elementos clave de competitividad, las empresas y fundamentalmente el personal debe ser capaz de reciclarse y adaptarse a las nuevas exigencias y requerimientos que se solicitan, para lo que la cualificación y mejora continua de su empleabilidad se convierte en un aspecto estratégico.

Los centros de formación de la Provincia de Granada, que son escasos en formación específica de hostelería y restauración, no son capaces de ofrecer mano de obra cualificada adaptada a las necesidades que demandan las empresas en las distintas áreas que las conforman. Así, están necesitadas de personal capacitado para cubrir diferentes aspectos como: Comercialización, Marketing, Gestión de la tecnología e I+D+i, Hostelería y Restauración, Atención al cliente, etc., que el mercado no está ofertando, por lo que las empresas turísticas encuentran importantes dificultades para encontrar el trabajador/a adecuado, teniendo que invertir muchos recursos propios en su formación y preparación interna.

Si observamos el gráfico sobre la tipología de formación avanzada que se realiza en las empresas del sector turístico de la provincia de Granada, destaca cómo los menores porcentajes se dan en gestión de la tecnología y calidad y Medioambiente, aspectos fundamentales para el acceso a nuevos clientes.



Tipología de Formación



Por lo tanto es preciso que se articulen los mecanismos adecuados para que dichos centros adapten su formación a la demanda real del mercado, lo que repercutirá de forma directa en la mejor empleabilidad de los/as trabajadores/as y la mejor competitividad de las empresas.

3.6. Entorno Tecnológico e I+D+i del Sector Turístico de la Provincia de Granada

La Tecnología y el I+D+i desempeñan un papel muy importante en la competitividad de las empresas del Sector Turístico de la provincia y son factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión.

El nuevo escenario del turismo viene de la mano de las nuevas tecnologías y de la innovación para ofrecer al cliente la mejor calidad y servicio además de aportarle una experiencia diferente. Estamos ante una nueva era donde la consideración del entorno que nos rodea y el posible impacto que podamos ejercer sobre él deberá ser gestionado para realizar nuestra actividad empresarial de manera sostenible.

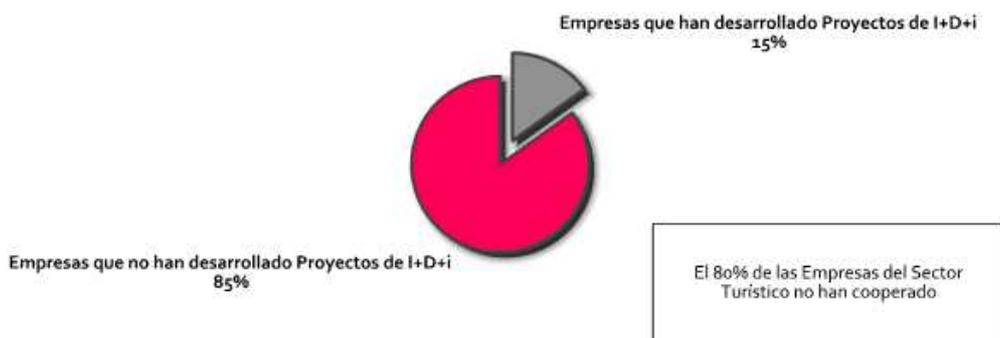
Las empresas turísticas tienen que realizar un esfuerzo para adaptarse a los cambios en la demanda, desmarcarse de los competidores en algún sentido, fidelizar a la clientela y sobre todo, desarrollar un turismo sostenible y que respete el medio ambiente. Todos estos objetivos solo será posible lograrlos a través del uso del I+D+i, encontrando nuevas oportunidades de negocio, reconvirtiendo los ya existentes y sobre todo dotando a las empresas de un toque innovador.



El problema radica en dos cuestiones, por un lado la falta de presencia del sistema ciencia dirigida al sector turístico, solo suplida en parte por la Universidad de Granada, a través de la Fundación Empresa y por otro lado, en las barreras que encuentran las empresas del sector para llevar a cabo actividades de I+D+i, siendo tanto de origen interno de la propia estructura empresarial como externo, del entorno con el que interactúa.

En la actualidad, sólo el 15% de las empresas del sector turístico desarrollan alguna actividad de I+D+i. El sector no cuenta con una oferta tecnológica bien identificada procedente del sistema del conocimiento.

Empresas con Proyectos de I+D+i



Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios

No obstante, un 87% de las empresas del sector considera la tecnología como una herramienta clave para competir, lo que pone de manifiesto la positiva actitud de la empresa ante la necesidad de mantener el necesario avance técnico y tecnológico.

A continuación se muestran las principales trabas con las que se encuentran las empresas a la hora de innovar y desarrollar actividades de carácter tecnológico.



Dificultades y Barreras Internas a la Innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios

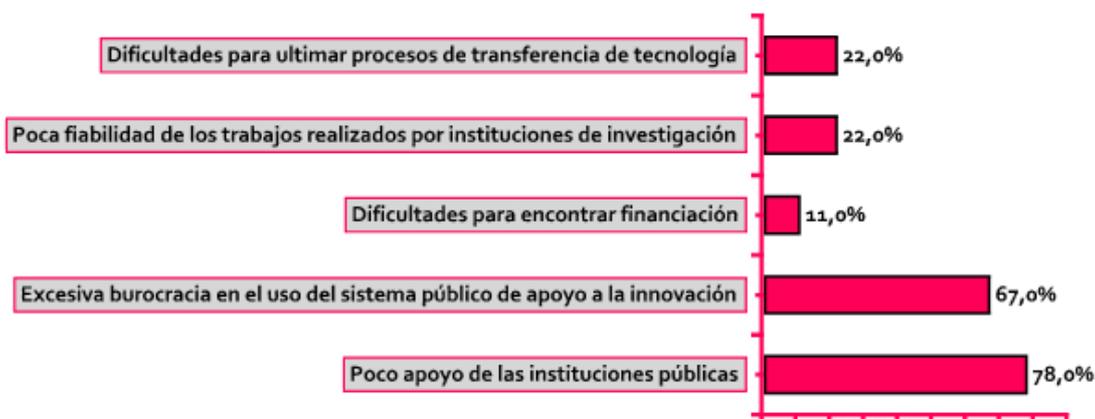
Como se puede observar en la gráfica, la mayor dificultad que encuentran las empresas para llevar a cabo proyectos de I+D+i, a parte del área financiera, es la poca cultura de empresa y por consiguiente la falta de un plan de innovación y desarrollo tecnológico que marque las líneas estratégicas de la empresa.

Además hay que destacar el hecho de la falta de ideas/proyectos de innovación de las empresas, ante esto la AEI va a jugar un papel crucial de guía de las empresas turísticas del sector marcando las líneas estratégicas en áreas de nuevas tecnologías e innovación, encaminado a mejorar la competitividad del sector.

En cuanto a las barreras externas con las que se encuentran las empresas, destacan dos sobre el resto y en ambas se resalta el hecho del poco apoyo institucional y el escaso conocimiento que las entidades encargadas de gestionar el I+D+i tienen sobre las necesidades de las empresas. Por otro lado está la excesiva burocracia que las pocas empresas que acceden al uso del sistema de apoyo encuentran en la realización de sus proyectos.



Dificultades y Barreras Externas a la Innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios

3.7. Situación Tecnológica del Sector Turístico de la Provincia de Granada

Las empresas del sector turístico son conscientes de la importancia que tiene la tecnología y su desarrollo para poder competir y hacerlo de manera exitosa, pero el nivel tecnológico de dichas empresas es mejorable desde un punto de vista técnico e innovador.

En el último informe Económico de Andalucía 2007, en su capítulo 14, realizado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía, se recoge un exhaustivo diagnóstico de la situación tecnológica de las empresas Andaluzas y Granadinas del sector turístico. De este estudio se obtiene que el sector se encuentra en una situación intermedia en el uso de las nuevas tecnologías y en la innovación de los procesos.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aportan una respuesta a la comunicación ágil y eficaz que exige la relación actual entre las empresas -clientes. Igualmente, es cada vez más importante el efectivo uso de tales tecnologías como mejora de la gestión interna, entre departamentos, entre los profesionales y con distintos objetivos, desde la gestión del conocimiento hasta la planificación y toma de decisiones.

Desde un punto de vista del equipamiento de tecnologías de la información y comunicación (TIC), el sector turístico cuenta con conexiones a Internet (mediante ADSL), correo electrónico y ordenadores.



Las empresas utilizan Internet para la conexión con proveedores vía FTP, banca electrónica, obtención de información de la administración pública y realización de trámites con la administración.

En cuanto a la presencia de las empresas en la red, destaca el hecho de que muchas de ellas no disponen de página Web y tampoco cuentan con sistemas informáticos de gestión.

Las Tecnologías de la Información basadas en Internet son un elemento clave para la mejora de la competitividad, no solo por las posibilidades que ofrecen como herramientas de marketing, sino por su contribución a la mejora de la gestión empresarial y de la relación con su entorno. Las oportunidades que ofrecen estas tecnologías son variadas. Efectivamente, las TIC y su uso a través de Internet son una herramienta que aporta importantes mejoras de gestión empresarial, fundamentalmente en cuanto a la optimización de los procesos.

En cuanto al uso de tecnologías aplicadas a la comercialización, gestión de clientes y desarrollo de productos turísticos con una incidencia elevada de las nuevas tecnologías, las empresas todavía no se encuentran en su mayoría preparadas, teniendo que llevar a cabo un gran trabajo de adaptación y asimilación de éstas para el nuevo escenario creado en el sector turístico.

Éstas han de entender que si no logran obtener provecho de las tecnologías de la información y telecomunicaciones emergentes y de la reorganización de la industria turística quedarán como "aisladas" a la hora de proveer sus servicios. De esta forma, irán acumulando probablemente desventajas significativas en cuanto a su competitividad que comprometerán su prosperidad futura.

No obstante, es necesario establecer que estas iniciativas de mejora del uso de las Tic's deben formar parte de una estrategia dirigida a cumplir unos objetivos a medio y largo plazo. Efectivamente, la tecnología debe ser vista como un medio y no como un fin en sí misma. Esto significa que es necesario un previo análisis desde un punto de vista estratégico de los objetivos y metas a conseguir para posteriormente ejecutar las iniciativas concretas, entre las que se encuentran abordar proyectos de desarrollo tecnológico que ayudan a cumplir los objetivos propuestos.

En definitiva, a modo de conclusión, es importante resaltar que la situación tecnológica de las empresas turísticas de granada parte de una posición en desventaja frente a otros sectores turísticos. La mayor parte de las empresas han estado acomodadas en una situación en la que no les ha hecho falta incorporar las nuevas tecnologías en su actividad diaria, ahora bien, los cambios de conceptos y factores en el turismo nacional e internacional va a provocar un gran esfuerzo es éstas empresas para adaptarse a las nueva exigencias y demandas de un turista que se basan fundamentalmente en



productos y destinos sostenibles, innovadores y en donde el uso de las nuevas tecnologías sea la base de la actividad.

Investigación y Desarrollo y Entorno Tecnológico

La situación no es muy positiva para la competitividad de un sector que apenas invierte en nuevas tecnologías y en innovación de sus productos/servicios y procesos. Muchas veces la falta de iniciativa privada, la falta de ayudas públicas, hacen que el sector se paralice, sin saber que esto es un error grave que va en contra de las propias empresas. El mercado está en continuo cambio y evolución, y los clientes quieren y necesitan productos/servicios innovadores, por ello es necesario un impulso que provoque una reacción en el sector.

3.8. Estrategia y Cooperación del Sector Turístico de la Provincia de Granada

La tendencia del sector turístico en cuanto a cooperación es la de empresas que se consideran rivales, siendo menos del 50% de estas las que llevan a cabo alguna actividad de cooperación.

Los tipos de cooperación que suelen desarrollar están relacionados con el marketing y comercialización y en la mayoría de los casos es a través de la externalización de la actividad.

Las empresas del sector turístico deben entender que la cooperación entre competidores y entre empresas de otros subsectores del turismo es fundamental para hacer frente a la nueva situación del turismo, con una gran competencia nacional e internacional que obliga a las empresas a "adaptarse" a los nuevos tiempos y crear una fuerza común para conseguir mejoras en el sector.

En lo que se refiere al aspecto estratégico de las empresas del sector turístico de Granada, más de la mitad de ellas (alrededor de un 70%) no cuentan con un Plan Estratégico donde se encuadren los objetivos a perseguir y que sirven de guía a la actuación empresarial.

Asimismo, existe falta de programación en políticas de Marketing, ya que tan sólo el 26% de las empresas del sector han elaborado un Plan a tal efecto, para controlar las variables de producto, precio, promoción y distribución.



Parte de la estrategia del sector pasa a aumentar la cooperación de las empresas, aunar esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos y servicios con una base tecnológica importante y en donde la innovación sea un referente en la gestión diaria de las actividades, de los recursos humanos y de la dirección de la empresa.

Para concluir la caracterización del sector turístico se puede decir que tanto la formación de los recursos humanos como el tratamiento y gestión de la información se erigen en dos de los recursos más importantes para incrementar la competitividad de las empresas turísticas, conformándose como importantes fuentes de ventaja competitiva, al igual que también lo son la necesaria colaboración y cooperación entre las empresas que, localizadas en un mismo destino turístico, participan en la cadena de valor de la actividad.



C ARACTERIZACIÓN DE LA AEI DEL SECTOR TURÍSTICO DE LA PROVINCIA DE GRANADA



El sector Turístico de la Provincia de Granada es un sector muy atomizado entre los distintos segmentos del Turismo con presencia de empresas líderes y Pymes.

La tipología de las empresas es muy variada debido a que el turismo está relacionado con multitud de actividades.

El Sector Turístico se caracteriza por su orientación hacia el cliente y la búsqueda de la calidad y la innovación en el producto y el servicio ofrecido, con el fin de satisfacer la demanda, así como la adaptación a los cambios producidos en ella.

Principales cifras de la AEI:

- Nº de Empresas: 16
- Nº de Entidades: 6
- Facturación: 138.025.000 €
- Empleo: 1.676 personas



Características Generales

- Empresas PYME
- Estrategia competitiva basada en la calidad, sostenibilidad e Innovación
- Escasa cultura de Cooperación Sistema Ciencia Empresa
- Escaso Sistema del Conocimiento



1 Componentes de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada

La Agrupación de Empresas Innovadoras del Sector Turístico de la Provincia de Granada cuenta con un partenariado formado tanto por empresas del sector turístico como entidades de apoyo y de lo que se denomina el Sistema del Conocimiento. De esta forma se encuentran representados todos los agentes involucrados en el sector.





1. Empresas

La Agrupación Empresarial Innovadora del Sector Turístico de la Provincia de Granada cuenta con una importante representación de empresas del sector, encuadradas en los diferentes segmentos turísticos con los que cuenta la provincia:

- Turismo Cultural y de Ciudad
- Turismo de Sol y Playa
- Turismo Rural y Activo
- Turismo de Congresos, Reuniones e Incentivos
- Turismo Deportivo
- Turismo de Salud y Bienestar

A pesar de que la AEI está formada por un porcentaje mínimo respecto de la totalidad de las empresas del sector, se han escogido una muestra representativa del mismo, aglutinando:

- Empresas con un peso específico, facturación y empleo, superior a la media
- Empresas representativas de los principales subsectores que componen el sector turístico

Las empresas participarán en la AEI como socios de la misma en los términos en los que se establece en el Plan y asumiendo las responsabilidades derivadas de su función.

Por otra parte las empresas participarán activamente en la puesta en marcha y desarrollo de la AEI y de los Proyectos que se incluyen.

En anexo se adjuntan las cartas de compromiso de las **16 empresas** participantes en la Agrupación de Empresas Innovadoras del Sector Turístico de la Provincia de Granada.

Es importante resaltar que una vez que se presente este Plan Estratégico, el número de empresas puede aumentar ya que muchas de ellas han mostrado su interés en participar, estando a la espera de su respuesta.



EMPRESAS
PALACIO DE CONGRESOS
CETURSA SIERRA NEVADA S.A.
BALNEARIO DE LANJARÓN S.A.
HOCAFERSAN S.A.
GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE RESTAURANTES S.L. (GRUPO ABADES)
MULTIOCIO Y GESTIÓN S.L
HOTEL COSTA TROPICAL S.A.
PROMOCIONES CONDOR S.A.
PROMOCIONES MACÍAS
GRANADA INCOMING TOUR S.L.
FERIA DE MUESTRAS DE ARMILLA S.A.
DEPORGAHU S.L.
3A GESTIÓN RURAL
GRUPO HOTELES PORCEL
ALBERGUE DE MECINA
HOTEL REINA CRISTINA

2. Entidades

Respecto a las entidades participantes en la Agrupación, se encuentran representadas las principales entidades relacionadas con las empresas del sector que pueden aportar servicios, apoyos o conocimientos que son necesarios para el adecuado funcionamiento y crecimiento de un sector.

Así en la misma participa la **Cámara de Comercio de Granada**, impulsora del Plan. Esta corporación cuenta con un importante prestigio dentro de la provincia y trabaja de forma habitual con el Sector Turístico donde tienen una elevada consideración de las mismas.

La Cámara aportará, por una parte, la representatividad empresarial ya que todas las empresas pertenecen a la misma, a parte de su experiencia en el trabajo con el sector en otros Proyectos y por supuesto su capacidad y prestigio para la realización de actividades formativas. Constituyendo la principal entidad en cuanto a formación en el territorio de intervención.

En cuanto a las entidades dependientes de las Administraciones, la Junta de Andalucía se encuentra representada a través de la Agencia de Innovación y Desarrollo Empresarial de Andalucía (Agencia IDEA).



La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía pone a disposición de las empresas andaluzas un conjunto de servicios orientados a fomentar el espíritu empresarial, la innovación, la cooperación en el sistema ciencia-tecnología-empresa y la competitividad de la estructura productiva de Andalucía.

Respecto al **Sistema del Conocimiento** se encuentra representado a través de la Universidad de Granada, principal entidad pública de investigación de la provincia y que además cuenta con experiencia en el desarrollo de Proyectos aplicados al sector y colabora activamente con algunas de las empresas de la AEI.

Así la Universidad de Granada cuenta con importantes medios humanos y materiales para el desarrollo de Proyectos y constituye una de las entidades de referencia dentro del sector turístico en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Asimismo en la Agrupación se encuentra representado El Parque de las Ciencias, museo interactivo, de más de 70.000 m², situado a escasos minutos del centro histórico de Granada con una de las ofertas más variadas de ocio cultural y científico de Europa.

Por otro lado, destacar la presencia del Patronato de la Alhambra, organismo autónomo adscrito a la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, el cual tiene la capacidad de emprender proyectos que ayuden a mejorar la preservación y conservación de unos de los complejos patrimoniales más importantes y que más turistas recibe al año en la provincia de Granada.

Por tanto la relación de Entidades que componen la Agrupación de Empresas Innovadoras son:

ENTIDADES
AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA
UNIVERSIDAD DE GRANADA
FUNDACIÓN EMPRESA UNIVERSIDAD DE GRANADA
CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE GRANADA
PATRONATO DE LA ALHAMBRA
PARQUE DE LAS CIENCIAS



3. Administraciones.

La Agrupación de Empresas Innovadoras del Sector Turístico de la Provincia de Granada, por su importancia estratégica para la economía y empleo, nace con el apoyo decidido de diferentes administraciones que trabajan por el desarrollo del turismo en la provincia. La Junta de Andalucía a través de la Delegación Provincial de Turismo, Comercio y Deporte, la Agencia para la Innovación y Desarrollo de Andalucía, la Diputación Provincial de Granada, el Excmo. Ayuntamiento de Granada, el Excmo. Ayuntamiento de Almuñécar, y el Excmo Ayuntamiento de Loja, como entidades impulsoras del desarrollo del territorio y de diferentes asociaciones empresariales provinciales, participan en la creación de la Agrupación Empresarial.

La participación y el apoyo de todas estas instituciones y entidades garantizan la adecuación de las actuaciones a desarrollar por la AEI, que busca en última instancia un impulso a las empresas del sector turístico en la provincia, que respondan a las necesidades diagnosticadas en el sector.

El importante peso específico de la AEI, tanto en representatividad de empresas , entidades y administraciones , permite canalizar todos los retos y objetivos estratégicos en una sola entidad y dar respuesta a las problemáticas, desafíos y retos con los que se enfrenta el sector, mediante una apuesta decidida por la tecnología y la innovación en todos los procesos de gestión, y una adecuada formación como herramientas básicas para la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las empresas que lo conforman.

ADMINISTRACIONES

DELEGACIÓN PROVINCIAL DE TURISMO, COMERCIO
Y DEPORTE (Junta de Andalucía)

DIPUTACIÓN PROVINCIA DE GRANADA

EXCMO. AYUNTAMIENTO DE GRANADA

EXCMO. AYUNTAMIENTO DE ALMUÑECAR

EXCMO. AYUNTAMIENTO DE LOJA



2 **Relación de Componentes de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada**

1. Administraciones y Entidades

	<h2 style="text-align: center;">Delegación Provincial de Turismo, Comercio y Deporte</h2>
<p>Actividad</p>	
<p>El Servicio de Turismo de la Delegación Provincial tiene como misión: Organizar, impulsar y coordinar todos los servicios públicos en materia de Turismo a nivel provincial que sean competencia de la Comunidad Autónoma Andaluza. Asimismo, tienen como misión informar a la ciudadanía sobre normativa, competencias administrativas, servicios públicos y derechos y obligaciones en dicha materia. Así pues, en materia de Turismo la misión se traduce fundamentalmente en la planificación, ordenación, promoción y comercialización del sector turístico.</p>	
<p>Dirección y Teléfono</p>	
<p>Plaza de la Trinidad, 11. 18071 - GRANADA</p> <p>Telf. 958 026 800 Fax: 958 026 803</p>	

	<h2 style="text-align: center;">Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía</h2>
<p>Actividad</p>	
<p>A través de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, la Agencia IDEA busca contribuir al desarrollo económico y social de Andalucía, ofreciendo incentivos y los mejores servicios a las empresas de la región, a los emprendedores y a la propia Junta de Andalucía, fomentando el espíritu empresarial, la innovación, la cooperación en el sistema ciencia-tecnología-empresa y la competitividad de nuestra estructura productiva.</p>	
<p>Dirección y Teléfono</p>	
<p>C/ Ángel, 3. 18071 GRANADA</p> <p>Telf. 958 002 500</p>	



 <p>Diputación de Granada Red de municipios</p>	<p>Diputación Provincial de Granada (Patronato de Turismo)</p>
<p>Actividad</p>	
<p>La Diputación Provincial de Granada cuenta con un área dedicada al turismo y regida por el Patronato de Turismo, creado en 1982.</p> <p>El Patronato persigue un triple objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promocionar la oferta turística de la provincia consolidando Granada como centro vacacional. - Promover el desarrollo turístico de la provincia de Granada para convertir el turismo en motor de su economía y en una fuente importante de empleo e ingresos. - Fidelizar al turista que visita la provincia, ofreciéndole atención e información profesionalizada para hacer más grata y satisfactoria su estancia. 	
<p>Dirección y Teléfono</p>	
<p>Plaza de Mariana Pineda, 10. 18009. GRANADA</p> <p>Telf. 958 247 146 Fax. 958 247 129</p>	

	<p>Excelentísimo Ayuntamiento de Granada</p>
<p>Actividad</p>	
<p>El Excmo. Ayuntamiento de Granada es el máximo representante de la Ciudad de Granada y actúa como gestor de ésta dentro de sus competencias. Dentro de esta institución se encuadra el Instituto Municipal de Formación y Empleo de Granada (IMFE) organismo autónomo, creado para el fomento del empleo y la mejora de todos aquellos factores que inciden en su consecución, tales como la formación profesional, el acompañamiento y la intermediación laboral o el asesoramiento empresarial, al servicio de toda la ciudadanía de Granada.</p>	
<p>Dirección y Teléfono</p>	
<p>Plaza del Carmen nº 5 18071 GRANADA</p> <p>Telf. 958 248 100</p>	



Excelentísimo Ayuntamiento de Almuñécar

Actividad

El Excmo. Ayuntamiento de Almuñécar es el máximo representante del municipio y actúa como gestor de ésta dentro de sus competencias. Considerado como uno de los municipios más importantes en número de turistas y pernoctaciones de la Costa Tropicar, a través de sus diferentes organismos velará por el desarrollo competitivo y sostenible de empresas y el destino.

Dirección y Teléfono

Plaza de la Constitución 1 18690, Almuñécar, GRANADA



Excelentísimo Ayuntamiento de Loja

Actividad

El Excmo. Ayuntamiento de Loja el máximo representante de Loja y actúa como gestor de ésta dentro de sus competencias. A través de la Agencia Municipal de Desarrollo se encarga de impulsar la política de desarrollo coordinando y potenciando las acciones de formación, de empleo y promoción económica y turística

Dirección y Teléfono

C/ Duque de Valencia, 118300 Loja GRANADA

Telf. 958.321.156



 <p>Patronato de la Alhambra y Generalife CONSEJERÍA DE CULTURA</p>	<h2>Patronato de la Alhambra y del Generalife</h2>
<h3>Actividad</h3>	
<p>La Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía creó el Patronato de la Alhambra y del Generalife para la protección, administración y conservación de la Alhambra, el Generalife y el Palacio de Carlos V.</p> <p>Áreas de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Área de Conservación- Área de Investigación- Área de Difusión- Área de Comunicación- Área de Educación- Área Institucional	
<h3>Dirección y Teléfono</h3>	
<p>C/ Real de la Alhambra s/n 18009 . GRANADA</p> <p>Telf. 958 027 900 Fax. 958 226 363</p>	



Universidad de Granada

Actividad

La Universidad es reconocida internacionalmente en los distintos ámbitos universitarios: docente, investigador, cultural y de servicios a sus miembros y a su entorno. Actualmente se imparten 51 titulaciones y desarrolla una actividad de investigación de alta calidad, apoyando aquellas áreas menos desarrolladas que pueden ser interesantes para una sociedad en cambio constante.

Dada la importancia que tiene la investigación para la Universidad, cuenta con diferentes centros e instituciones dedicados a tal actividad, como son:

- Oficina de Transferencia de Investigación (OTRI)
- Centro de Instrumentación Científica (CIC)
- Doce Institutos de Investigación
- Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud

Dirección y Teléfono

Calle Cuesta del Hospicio s/n 18071 GRANADA

Telf. 958 243 025 Fax: 958 243 066



Cámara
Granada

Cámara de Comercio, Industria
y Navegación de Granada

Actividad

La **Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Granada** es una Corporación de Derecho Público, que representa y defiende los intereses generales de la industria, el comercio, el turismo y la navegación de su circunscripción.

Por todo ello se configura como órgano consultivo y de colaboración con las distintas instituciones públicas. La Institución a través de su actividad corporativa vela por los intereses provinciales, mejorando el entorno económico de Granada y su provincia.

El fomento de las relaciones institucionales a diversos niveles, que pueden ir desde el local hasta el internacional permite crear las bases que en muchas ocasiones desembocan en grandes logros para la Economía Granadina.

Desde la óptica privada, lleva a cabo actividades de asesoramiento, fomento y prestación de servicios tanto genéricos como específicos a las empresas que ejerzan las indicadas actividades.

Todo lo anterior nos lleva a concebirla como un organismo con capacidad de análisis de la realidad económica granadina y por lo tanto capaz de configurar a través de su oferta de servicios una infraestructura que de respuesta a las necesidades de la empresa granadina.

La Cámara ofrece actividades y servicios que facilitan la gestión en la empresa, la asistencia técnica a la misma, la formación, la internacionalización, el empleo de profesionales cualificados y en definitiva las de acciones de promoción económica de las empresas.

Dirección y Teléfono

C/ Luís Amador, 24 , 18014 GRANADA

Telf. 902 400472 Fax: 958 536 290



Fundación Empresa Universidad de Granada

Actividad

La Fundación Empresa Universidad de Granada es una entidad privada, sin ánimo de lucro, creada para favorecer el conocimiento y la comunicación entre el mundo universitario y empresarial.

La entidad, que desempeña su actividad desde el año 1989, cuenta entre su patronato con la Universidad de Granada, la Confederación Granadina de Empresarios y las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Granada y de Motril que posibilitan, de esta forma, el necesario encuentro entre la realidad universitaria y empresarial.

Como consecuencia de lo anterior, la Fundación se constituye como una entidad al servicio de la Universidad y de las empresas desempeñando su actividad en tres ámbitos diferenciados: innovación, formación y empleo.

Misión:

Fomentar y desarrollar la cooperación entre la Universidad de Granada y las empresas y entidades, tanto privadas como públicas, en los ámbitos de la investigación, desarrollo e innovación, la formación, la promoción de iniciativas empresariales y el empleo.

Estrategia:

Desarrollar la cooperación entre la Universidad de Granada y las empresas a través de una serie de procesos regulados por un Plan Estratégico de Gestión del Conocimiento y de un Sistema de Gestión Integral de Calidad homologado y certificado.

Dirección y Teléfono

Calle Cuesta del Hospicio s/n 18071 GRANADA

Telf. 958 243 025 Fax: 958 243 066



Parque de las Ciencias de Granada

Actividad

El Parque de las Ciencias de Granada juega un papel importante en la provincia de Granada como punto de atracción para turistas y ciudadanos gracias a su amplia oferta de ocio cultural y científico.

Dirección y Teléfono

Avda. / de la Ciencia s/n 18006. GRANADA

Telf. 958 131 900 Fax. 958 133 582



2. Empresas

 <p>Palacio de Exposiciones y Congresos de Granada</p>	<p>Palacio de Exposiciones y Congresos de Granada</p>	
<p>Actividad</p>		
<p>Su actividad es el turismo de Congresos y Exposiciones, organizando y acogiendo importantes eventos dentro de su institución como congresos, conciertos, jornadas, etc.</p>		
<p>Dirección y Teléfono</p>		
<p>Paseo del Violón s/n 18006. GRANADA</p>		
<p>Telf. 958 246 700 Fax. 958 246 702</p>		
<p>Facturación</p>	<p>Nº Empleados</p>	
<p>2.000.000 euros</p>	<p>36</p>	

 <p>cetursa sierra nevada s.a.</p>	<p>Cetursa Sierra Nevada S.A.</p>	
<p>Actividad</p>		
<p>Explotación Estación de Esquí. Instalaciones Deportivas</p>		
<p>Dirección y Teléfono</p>		
<p>Plaza Pradollano, s/n. Sierra Nevada, GRANADA</p>		
<p>Telf. 958 480 400</p>		
<p>Facturación</p>	<p>Nº Empleados</p>	
<p>35.000.000 euros</p>	<p>100</p>	



		<h2>Hocafersan S.A.</h2>	
Actividad			
Hostelería y restauración, catering, proveedor en centros hospitalarios, obrador y lavandería.			
Dirección y Teléfono			
Pol. Industrial Juncaril. C/ Bubión Nº 24- Peligros (GRANADA)			
Telf. 958 490 408 Fax. 958 490 508			
Facturación		Nº Empleados	
GRUPO HOCAFERSAN:		213	
Hocafersan: 14.026.000 euros			
Safer: 10.774.000 euros			

		<h2>Gestión y Explotación de Restaurantes S.L.</h2>	
Actividad			
Restauración.			
Dirección y Teléfono			
Avd. Andalucía s/n Edif. Libra 18300 Loja, Granada			
Tel: 902 323 800 Fax: 902 323 804			
Facturación		Nº Empleados	
35.000.000 euros		400	



 BALNEARIO DE LANJARÓN		Balneario de Lanjarón S.A.	
Actividad			
Tratamiento de Balneario y Hotel			
Dirección y Teléfono			
Avd. Constitución s/n. GRANADA			
Telf. 958 770 137 Fax. 958 771 070			
Facturación		Nº Empleados	
5.900.000 euros		100	

		MACIÀ HOTELES		Macià Hoteles	
Actividad					
Hostelería y Restauración					
Dirección y Teléfono					
C/ Zacatín Nº 25. 18001. GRANADA					
Telf. 958 215 258 Fax. 958 215 341					
Facturación			Nº Empleados		
14.000.000 euros			157		



		<p>Multiocio S.L.</p>	
<p>Actividad</p>			
<p>Organización de actividades y viajes de ocio</p>			
<p>Dirección y Teléfono</p>			
<p>C/ Pescadería Nº 1, 1º. GRANADA</p>			
<p>Telf. 958 262 414 Fax. 958 262 414</p>			
<p>Facturación</p>		<p>Nº Empleados</p>	
<p>1.000.000 euros</p>		<p>163</p>	

		<p>Hotel Reina Cristina S.A.</p>	
<p>Actividad</p>			
<p>Hostelería</p>			
<p>Dirección y Teléfono</p>			
<p>C/ Tablas Nº 4. 18002 GRANADA</p>			
<p>Telf. 958 253 211 Fax. 958 255 728</p>			
<p>Facturación</p>		<p>Nº Empleados</p>	
<p>-</p>		<p>14</p>	



		<p>3A Gestión Rural S.L.</p>	
<p>Actividad</p>			
<p>Alquiler de alojamientos rurales</p>			
<p>Dirección y Teléfono</p>			
<p>Ctra. A-348, Km. 18,900. 18.400 Órgiva (GRANADA) Telf. 958 784 905 Fax. 958 784 307</p>			
<p>Facturación</p>		<p>Nº Empleados</p>	
<p>125.000 euros</p>		<p>3</p>	

		<p>Deporgahu S.L.</p>	
<p>Actividad</p>			
<p>Promoción y organización de eventos. ETT.</p>			
<p>Dirección y Teléfono</p>			
<p>C/ Morena Nº 7-2. Local 5. GRANADA Telf. 958 120 995 Fax. 958 120 995</p>			
<p>Facturación</p>		<p>Nº Empleados</p>	
<p>90.000 euros</p>		<p>3</p>	



		Granada Incoming Tour S.L.	
Actividad			
Touroprador			
Dirección y Teléfono			
C/ Carril del Picón, 26. GRANADA			
Telf. 958 290 911 Fax. 958 290 900			
Facturación		Nº Empleados	
2.000.000 euros		25	

		Albergue de Mecina	
Actividad			
Turismo rural, Albergue.			
Dirección y Teléfono			
C/ La Fuente s/n. Mecina Fondales-LA ALPUJARRA 18500 GRANADA			
Telf. 958 523 808			
Facturación		Nº Empleados	
600.000 euros		10	



		<h2>Hotel Costa Tropical S.A.</h2>
Actividad		
Hostelería		
Dirección y Teléfono		
Paseo de la Flores (Playa San Cristobal) - 18690 Almuñécar – Granada Tel: +34 958630636 - Fax: +34 958634469		
Facturación		Nº Empleados
6.000.000 euros		100

		<h2>Feria de Muestras de Armilla S.A.</h2>
Actividad		
<p>Entre las instalaciones más destacadas que se encuentran en la provincia de Granada figura Feria de Muestras de Armilla FERMASA, único recinto ferial existente en la provincia.</p> <p>FERMASA dispone en su Recinto ferial, de tres grandes pabellones con todos los servicios necesarios para atender las necesidades de los expositores y congresistas que acuden a él. Un edificio perfectamente equipado y pensado para ser utilizado para eventos congresales y feriales de diferentes magnitudes</p>		
Dirección y Teléfono		
Recinto Ferial de Santa Juliana Ctra. Armilla (Granada) Apdo. Correos 107T. 958 818 916 F. 958 817 929		
Facturación		Nº Empleados
3.000.000 euros		50



	<h2>Hoteles Porcel</h2>	
Actividad		
<p>Grupo de Hoteles: Hotel Alixares, Hotel Corona de Granada, Hotel Navas, Hotel Ganivet, Nuevos Proyectos: Hotel Avant Torrejon y Hotel Avant Aeropuerto</p>		
Dirección y Teléfono		
<p>C/ Paseo de la Sabika, 40 18005, Granada</p>		
<p>Telf. 902 22 55 75</p>		
Facturación	Nº Empleados	
<p>10.000.000 euros</p>	<p>150</p>	



M ASA CRÍTICA DE LA AEI

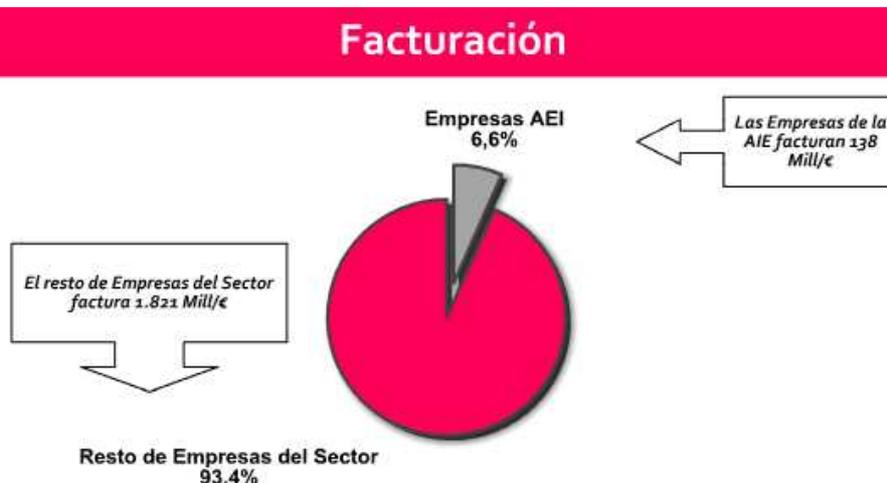
1 Tipología de Empresas

La AEI está formada por 16 empresas de los diferentes subsectores turísticos que conforman la provincia de Granada. La atomización del sector y por lo tanto elevado número de empresas (2.200) existentes hace que aparentemente este dato cuantitativo carezca de importancia. Sin embargo representan el 7 % de la facturación del sector y presentan las siguientes características:

- Empresas líderes en su subsector
- Empresas con un peso específico, facturación y empleo, superior a la media
- Empresas representativas de los principales subsectores que componen el sector turístico.

2 Facturación

Para la formación de la agrupación empresarial se cuenta con la presencia de un conjunto de empresas con una representatividad del sector muy amplia, teniendo en cuenta la atomización del sector con cerca de 2.200 empresas. El peso económico de las mismas supone cerca del **7% de la facturación del sector** turístico de la provincia de Granada, es decir **1.959.364 miles de €**.



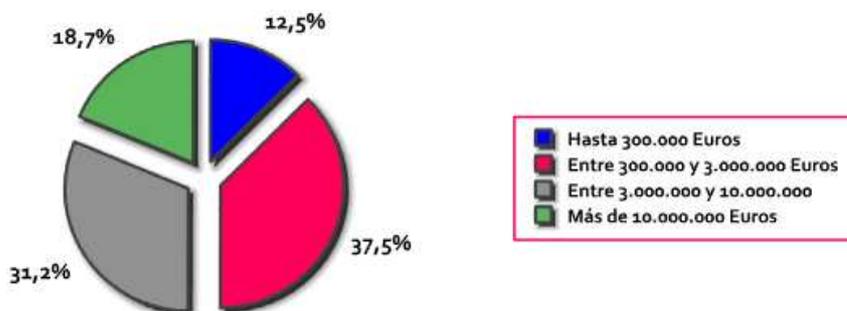
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CAMERDATA, Cuestionarios y Observatorio de Turismo de la Provincia de Granada



El volumen medio de facturación de las empresas que conforman la AEI es superior a las de las empresas del sector en su conjunto, la mayor parte de ellas con una facturación superior a los 5.000.000€, en las que tres de ellas facturan más de 20 millones de Euros.

La base económica que posee la AEI la cualifica como interlocutor del sector válido para su representatividad.

Facturación Empresas AEI Volumen Medio

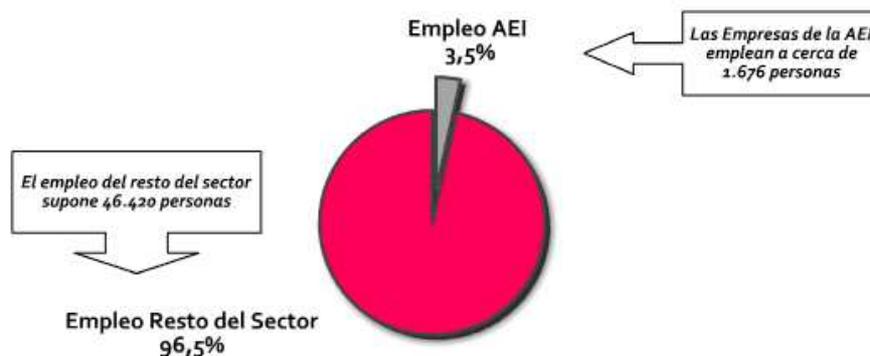


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios

3 Empleo

Las empresas de la AEI suman un total de **1.676 trabajadores/as** lo que representa cerca del **3,5 % del total del sector**. Aunque en su gran mayoría son Pymes, también forman parte de la AEI grandes empresas líderes del sector.

Empleo AEI

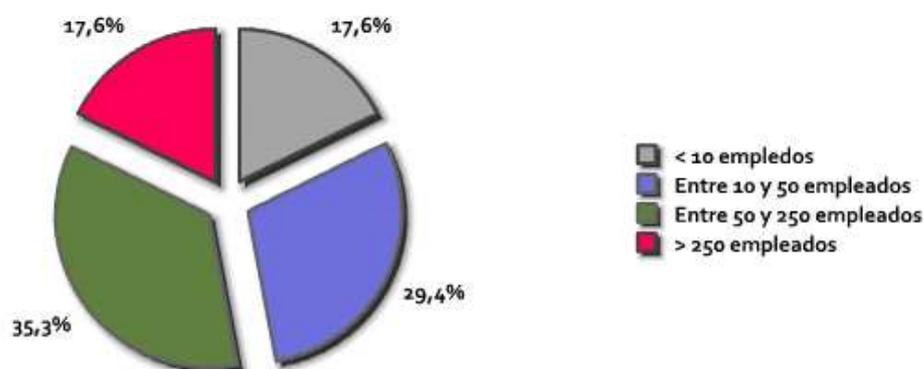


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios, CAMERCADA e INE



La elevada atomización del sector nos impide que el porcentaje de trabajadores incluidos en la AEI sea superior, pues para ello sería necesario contar con un número muy elevado de empresas. Sin embargo es muy importante incidir en el hecho de que el número medio de trabajadores de las empresas que componen la AEI es muy superior al del resto del sector, factor que nos demuestra la importancia y representatividad de la Agrupación formada.

Número de Empleados AEI



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios y CAMERDATA

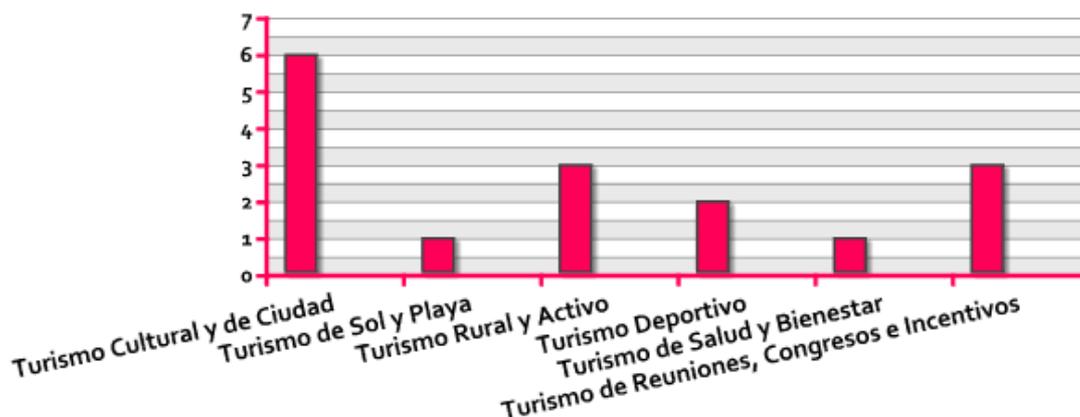
4 Distribución

Las empresas que forman parte de la AEI realizan su actividad, de forma principal, en la provincia de Granada. Asimismo representan las distintas ramas de actividad que engloba el sector turístico y se encuentran ubicadas a lo largo de toda la provincia al objeto de que se beneficie todo el sector en su conjunto y que ello repercuta en el desarrollo socioeconómico de toda la provincia.

Es por ello que han formado parte en un principio de la Agrupación empresarial empresas que dirigen su actividad al segmento del Turismo de Sol y Playa (Hotel Costa Tropical), turismo de deportivo (Cetursa Sierra Nevada), turismo rural (Gestión rural o el Albergue de Mecina), Turismo Cultural y de Ciudad (Aquí se incluye el Patronato de la Alhambra, y las diferentes empresas de Hostelería y Restauración), Turismo Activo (Multiocio y Gestión) o el turismo de Congresos (Palacio de Congresos o la Feria de Muestras de Armilla).



Representatividad Empresas AEI Tipología de Turismo

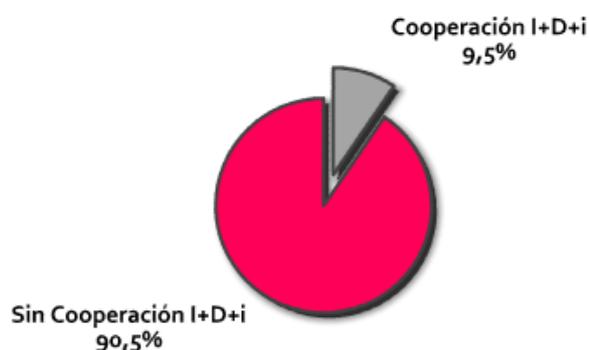


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios

5 Tecnología e I+D+i

El desarrollo tecnológico y la aplicación de recursos a la actividad de las empresas de la AEI del sector turístico se considera un factor determinante para mejorar la competitividad en el mercado. La tecnología y el desarrollo de proyectos de I+D+i son considerados por la totalidad de las empresas que conforman la AEI como herramientas básicas para el desarrollo del sector pero **tan sólo un 10% de éstas realiza alguna actividad I+D+i.**

Empresas de la AEI Actividad I+D+i

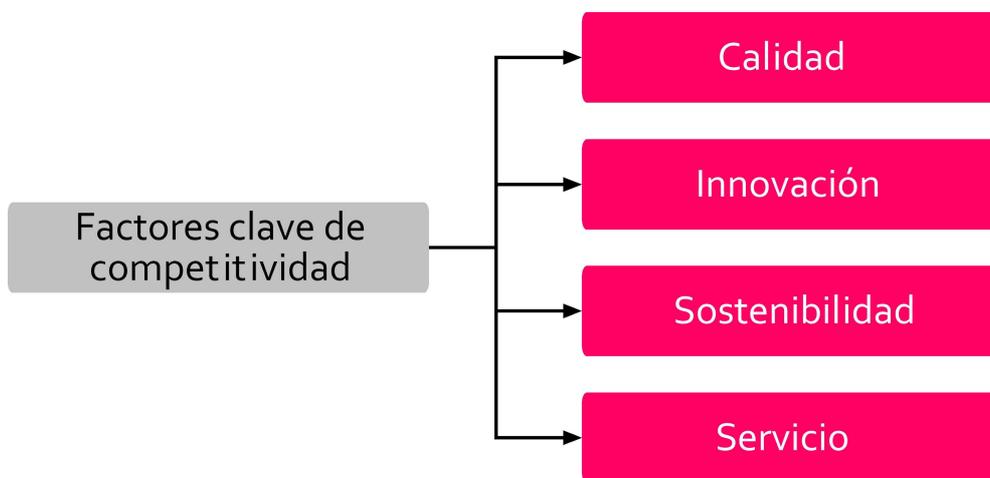


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios



Las empresas que forman parte de la AEI consideran que la mejora de la competitividad nace de la buena gestión de la calidad, tanto del servicio, básico en el sector turístico, como del producto en el caso de las empresas que oferten un bien tangible.

Así, los principales atributos que las empresas de la AEI consideran importantes para competir son:



La innovación es un aspecto que consideran fundamental para tener éxito, ofreciendo al cliente algo diferente, y son conscientes de que algunos aspectos de la Cadena de Valor deben ser objeto de tal innovación y mejora. Para las empresas de la AEI, las partes de la Cadena de Valor que requieren de un cambio de forma más urgente son Marketing, Compras y Ventas, Servicio y en menor porcentaje Clientes y Dirección.

En cuanto a Planificación estratégica, tan sólo el 35% de las empresas que forman parte de la AEI han desarrollado un plan que identifique de forma clara los recursos y capacidades y fijen las líneas y proyectos estratégicos de la empresa para los próximos años.

De estas empresas con Plan estratégico, el 26%, tiene un Plan de Marketing. Estos datos suponen una debilidad para las empresas de la AEI en la gestión y planificación de actuación a corto y medio plazo.



Empresas de la AEI

Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios

Es importante destacar el hecho de que la AEI está compuesta por empresas líderes en sus diferentes subsectores y disponen de las tecnologías necesarias para ofrecer productos y servicios acordes a las demandas de los turistas. Recalcar que un porcentaje muy alto de éstas poseen algún tipo de software para la gestión de clientes. Es lógico que tratándose de un sector donde el conocimiento de los clientes y las acciones de fidelización y gestión de la satisfacción son tan importantes, den importancia a este tipo de herramientas, aunque aún queda bastante por hacer en cuanto al desarrollo de las TICs en las empresas.

El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) supone una carencia para muchas de las empresas que componen en la AEI.



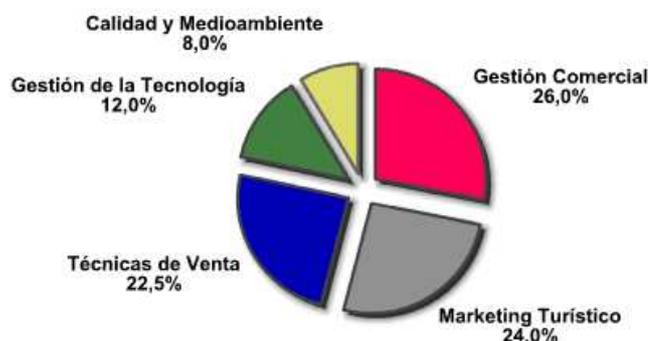
6 Recursos Humanos

El capital humano es uno de los valores más importantes de la empresa, fundamental para mejorar la competitividad de estas. El mercado turístico exige capacidad de adaptación a los cambios de forma rápida y eficaz cumpliendo los requisitos y necesidades de los clientes. Los recursos humanos se configuran como un aspecto estratégico para todas las empresas de la AEI.

Las empresas que forman parte de la AEI se preocupan de la formación y cualificación de sus trabajadores y para ello llevan a cabo actividades formativas que van desde la formación técnica básica destinada a los empleados de áreas de administración y gestión, a la formación avanzada en áreas de gestión de la tecnología y dirección de empresas.

En este sentido más del **64% de las empresas** realiza algún tipo de formación avanzada, entre los que destacan principalmente la gestión comercial, el marketing turístico y las nuevas técnicas de ventas. Hay empresas que incluso cuentan con centros para formar a sus trabajadores en la actividad específica que desempeñan.

Tipología de Formación
Formación Avanzada



Fuente: Elaboración Propia a partir de cuestionarios

Por otro lado, queda un gran trabajo por hacer en materia de conciliación en las empresas de la AEI, es importante que éstas se conciencien de la importancia que tiene este aspecto para la calidad laboral de los trabajadores/as de las empresas turísticas. En concreto, ninguna de las empresas de la AEI dispone de un Plan de Conciliación.



7 Cooperación

1. Cooperación Interempresarial

La cooperación interempresarial entre las empresas de la AEI aún está por desarrollar. Si bien es cierto que cerca del 54% de las empresas han llevado a cabo algún tipo de colaboración, no es muy común que cooperen entre ellas.

Posteriormente, durante el análisis, se expone la importancia competitiva que supone que empresas que comparten una misma cadena de valor sean capaces de desarrollar actividades conjuntas con el objetivo de mejorar su competitividad en el sector turístico.

La AEI se plantea como una herramienta estratégica muy eficaz para desarrollar la cooperación entre empresas y un ejemplo son cada uno de los miembros que, en el inicio de la AEI, son partícipes de ésta y algunos son competidores, y que han planteado proyectos conjuntos que mejoren la competitividad y sostenibilidad del conjunto.

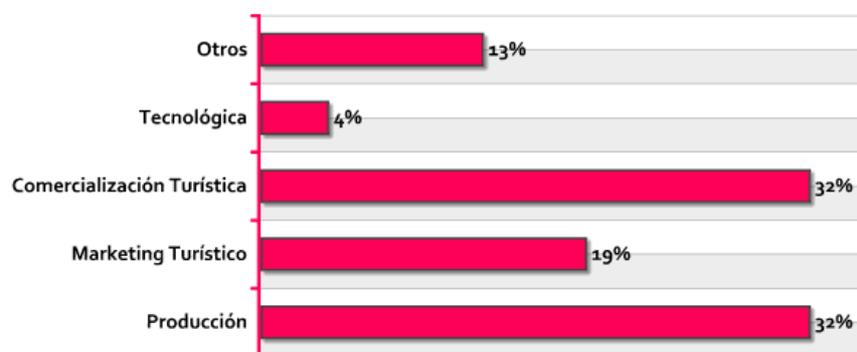


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios

La tipología de cooperación realizada por las empresas que forman parte de la AEI es muy variada destacando la cooperación en la producción, comercialización y marketing como las formas más extendidas.



Tipo Cooperación Empresas AEI



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios

Las empresas que forman parte de la AEI han adoptado diferentes formas organizativas con objeto de llevar a cabo sus proyectos de colaboración. La forma más extendida es la subcontratación.

2. Cooperación Sistema de Conocimiento

La cooperación de empresas con entidades que forman parte del sistema de conocimiento es fundamental para favorecer la transferencia de tecnología y el desarrollo de proyectos en I+D+i que aporten ventajas competitivas y sostenibles a las empresas del sector.

La AEI cuenta entre sus miembros con la Universidad de Granada y la Fundación Empresa Universidad que a través de las Oficinas para la Transferencia de los Resultados (OTRI) contribuye a difundir y explotar los resultados de la investigación rentabilizando la inversión pública, la evolución cuantitativa y cualitativa de esta colaboración, lo que se ha traducido en el aumento de contratos entre la misma y las empresas granadinas.

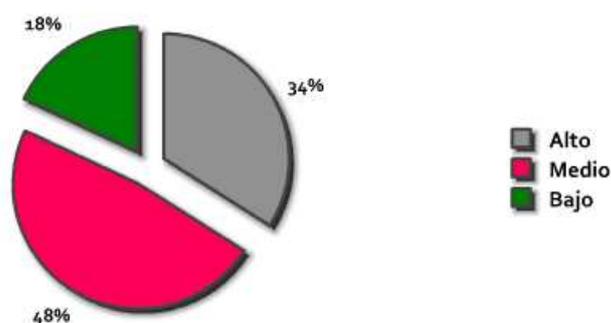
Es importante destacar la presencia en la AEI de la Fundación como entidad que trata de favorecer el desarrollo tecnológico de su entorno mediante la difusión y transferencia de los resultados de investigación producidos en la Universidad de Granada a las empresas, con la intención de mejorar su capacidad competitiva, pudiendo así ofrecer productos y servicios innovadores y de calidad.



Por otro lado, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Granada tiene una amplia experiencia en el desarrollo de proyecto de cualquier tipología dirigida a los diferentes sectores empresariales que configuran a la provincia. Tiene la estructura humana y técnica necesaria para dar respuesta y prestar servicios a las empresas en materia de gestión empresarial, formación, I+D+i y en definitiva las acciones de promoción económica de las empresas.

El grado de conocimiento de las empresas sobre las actividades realizadas por los distintos agentes de promoción y soporte a la innovación de las empresas que forman parte de la AEI es en general de grado medio o alto.

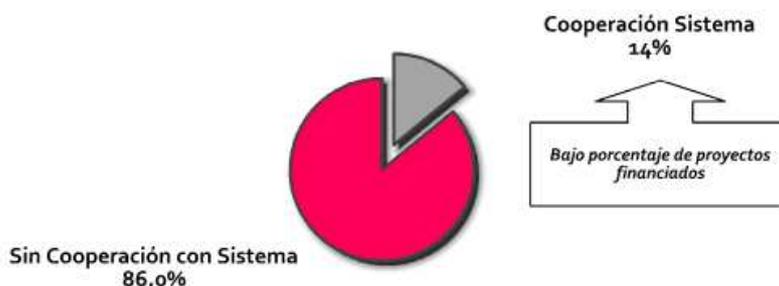
Grado de Conocimiento Agentes de Promoción Soporte a la Innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios

Este grado de conocimiento del sistema de innovación no se ha visto concretado en proyectos de cooperación, y sólo el 14% de las empresas de la AEI ha llevado a cabo algún tipo de colaboración con el Sistema Ciencia. Además, hay que señalar el bajo porcentaje de proyectos que han recibido financiación pública.

Empresas de la AEI Cooperación Sistema Ciencia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuestionarios



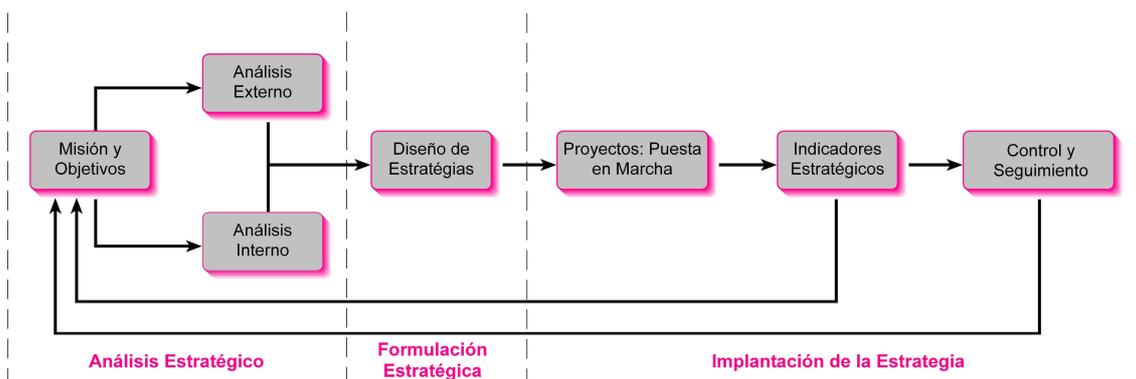
Pero como ya se ha comentado anteriormente, las empresas de la AEI y del sector en general, no desarrollan actividades de I+D+i, por lo que deben realizar un esfuerzo por mejorar la comunicación con el Sistema Ciencia-Empresa, traduciéndose en el desarrollo de proyectos conjuntos que sirvan para impulsar el sector turístico y lo doten de un carácter innovador.



E STRATEGIA

El proceso estratégico que se establece para desarrollar la estrategia de la AEI está formado por:

- **Visión, Misión y objetivos estratégicos:** dan lugar al planteamiento estratégico
- **Análisis estratégico:** nos conduce al conocimiento estratégico mediante el análisis externo e interno
- **Formulación de la estrategia:** nos lleva a la elección estratégica mediante el diseño de opciones estratégicas y la reflexión y selección de la estrategia
- **Implantación de la estrategia:** hace realidad la estrategia formulada mediante la ejecución de la estrategia como tal y su seguimiento y control



1 Visión

La visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser o a donde queremos llegar?, resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración de intenciones acerca de la situación futura que se desea para la AEI.

La AEI del Sector Turístico pretende **situar al sector en una posición de liderazgo a nivel nacional e internacional así como contribuir al crecimiento en rentabilidad y valor social para la Provincia de Granada, la Comunidad Autónoma de Andalucía y España.**



Además pretende ser reconocida por:

- Las administraciones regionales, nacionales e internacionales.
- Las empresas Turísticas del sector.
- Los servicios empresariales orientados al sector.
- Otras AEI, Clusters o asociaciones nacionales e internacionales del sector.

Como el **referente e interlocutor válido** para todas las actividades que mejoren la competitividad grupal del Turismo de cualquier rango del Sector.

2 Misión

La misión recoge la razón de ser de la AEI, lo que justifica su creación. Es la declaración de principios.

La AEI del sector Turístico perseguirá mejorar el nivel de competitividad de las empresas y la sostenibilidad medioambiental, social y económica. Para ello propondrá: Desarrollar nuevos modelos de negocio sostenibles desde el punto de vista medioambiental, social y cultural; Incorporar la cultura de la Innovación y de la mejora permanente como algo cotidiano en el sector; Atraer nuevos talentos; Sensibilizar a las Administraciones- Empresas y Sociedad de la Importancia del sector Turístico para la Provincia de Granada en general y para toda la sociedad Granadina en particular.

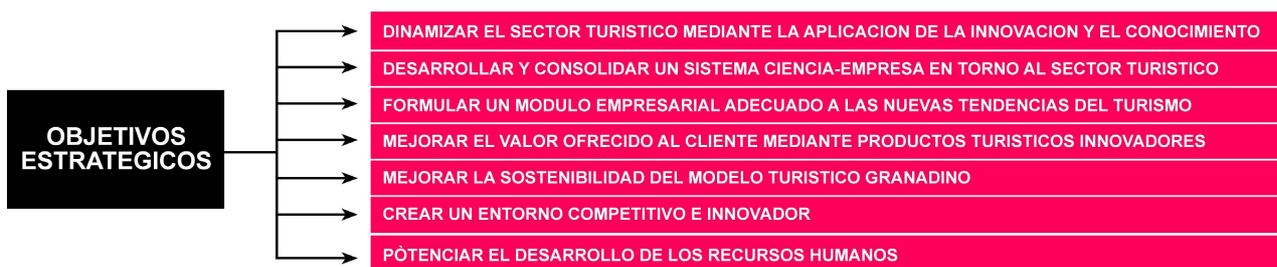
Es una misión estratégica que plasma de forma objetiva la mejora de la competitividad por medio de actividades conjuntas interempresariales orientadas a la colaboración de todos los integrantes de la cadena de valor del sector turístico, buscando para ello un apoyo que aglutine todos los esfuerzos y recursos para conseguir esta meta.



3 Objetivos Estratégicos

La misión es algo concreto que tiene que ver con la razón de ser de la AEI, ahora es el momento de plantear los objetivos estratégicos que nos permiten llevar la misión al terreno operativo y nos proporcionan la dirección adecuada para hacerla realidad.

- Dinamizar el Sector Turístico mediante la aplicación de la Innovación y el Conocimiento como activos estratégicos clave.
- Desarrollar y consolidar un Sistema Ciencia-Empresa alrededor del Sector Turístico, basado en la efectiva cooperación de los dos agentes claves que lo componen, que aporte Proyectos y soluciones que repercutan en la mejora de la competitividad del Sector y las empresas que lo conforman.
- Formular un Modelo Empresarial adecuado a las nuevas tendencias en el Turismo, que garantice la competitividad de las empresas y el Sector, coordinado y desarrollado conjuntamente por todos los agentes que componen el Sector Turístico Granadino y el Sistema Científico creado a su alrededor.
- Mejorar el valor ofrecido al cliente mediante el desarrollo y puesta en marcha de productos y proyectos turísticos innovadores que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de Granada y sus empresas como destino turístico a nivel Nacional e Internacional.
- Mejorar la Sostenibilidad del modelo turístico granadino, garantizando calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial.
- Crear el entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios y productos turísticos competitivos e innovadores.
- Potenciar el desarrollo de los recursos humanos del sector atrayendo nuevos valores a la vez que se aumenta la cualificación y empleabilidad de los trabajadores/as siempre desde la perspectiva de la igualdad y conciliación.

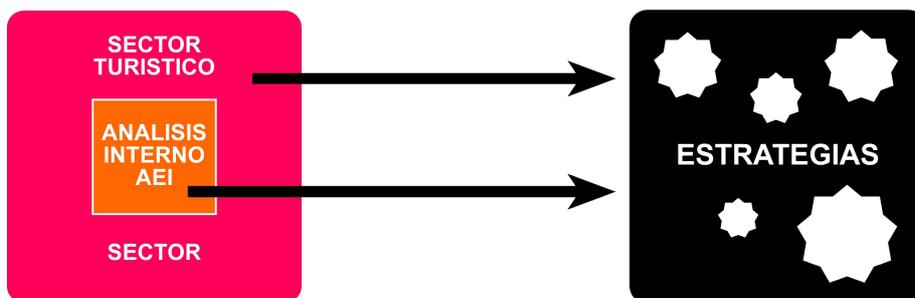




4 Análisis Estratégico

El análisis estratégico se compone de dos partes, la primera, dedicada al análisis del entorno de la AEI (análisis del sector), en la que se reflexiona sobre los factores que pueden tener una incidencia directa, en forma de oportunidad o amenaza, sobre la misma. Para ello, en función de nuestra misión, se han utilizado las herramientas adecuadas para analizar este entorno **desde el punto de vista de la competitividad: el Diamante de Porter, el ciclo de vida y el D.A.F.O**

En la segunda parte, el análisis interno, se abre las puertas al interior de la AEI, estudiando y analizando sus factores y ventajas competitivas a través de una herramienta de análisis estratégico, como es la cadena de valor.





A. ANÁLISIS EXTERNO

Sin duda uno de los aspectos más complejos de comprender es el “entorno” en el que se mueven las organizaciones, debido principalmente a tres razones básicas: la primera, porque el “entorno” es un concepto compuesto por múltiples variables, interpretables en muchas ocasiones, que las empresas y organizaciones no suelen controlar; la segunda, inherente al propio “entorno”, es el continuo cambio del mismo y la incertidumbre que ello provoca, y la tercera, es la incapacidad para entender y comprender realmente que es lo que está pasando y, la tendencia natural al continuismo.

Sin embargo, dada la importancia del “entorno” en este punto se reflexiona sobre el mismo, con el objeto de entender con la mayor precisión posible los factores que lo condicionan y superar la complejidad que lo envuelve mediante la aplicación de herramientas estratégicas.

En una definición simple del mismo podemos decir que el entorno es todo aquello que se encuentra fuera de la organización, siendo de interés para nuestro análisis sólo aquellos factores que puedan tener alguna incidencia o impacto en la posición competitiva de la AEI, es decir, en su estrategia.

Analizándolo se está en posición de determinar las oportunidades que se le presenta y las amenazas que pueden afectar a su competitividad y futuro, para con ello poder construir las estrategias reactivas y adaptabilidad necesarias.

Uno de los retos planteados por la AEI es la mejora de la competitividad de las empresas que forman parte de la Agrupación en su camino de desarrollo y crecimiento, garantizando un modelo innovador y sostenible ampliando con ello el posicionamiento de la provincia de Granada como destino turístico a nivel nacional e internacional.

Para ello, tal como se ha establecido en el punto metodológico, la herramienta estratégica más adecuada para analizar el entorno desde la óptica de la competitividad, en consonancia con los retos establecidos, es el **modelo competitivo del Diamante de Porter**.

A la hora de analizar la competitividad de los destinos turísticos, así como de los productos turísticos, según Yumis (2003:26-27) se debe tener en cuenta que en toda estrategia de desarrollo de los mismos se pueden identificar dos modelos bien definidos:

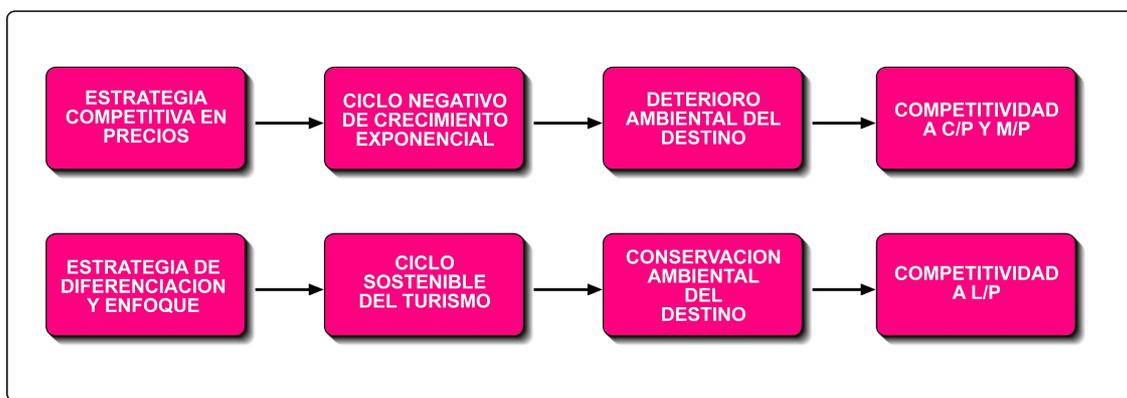
- Apostar por un aumento importante de la oferta turística **-crecimiento turístico-**, lo cual conduce a una competitividad basada solamente en precios y, por tanto, a un aumento del

volumen de demanda, a una saturación del destino, lo que nos lleva a una nueva caída de los precios y, por consiguiente, a un deterioro del destino, entrando en lo que este autor denomina “**ciclo negativo de crecimiento exponencial**”.

- Apostar por un aumento de la calidad global del producto turístico –destino turístico- garantizando que los recursos que utiliza el turismo mantengan su atractivo original o lo eleven, lo cual incidirá en un aumento del valor intrínseco del producto turístico a ojos del consumidor, pudiéndose incrementar los precios que se cobran a los turistas, aumentando, por tanto, los ingresos del destino, entrando en lo que Yunis denomina “**ciclo sostenible del turismo**”.

Así pues el primer modelo de desarrollo (ciclo negativo de crecimiento exponencial) nos lleva a una estrategia competitiva a corto y medio plazo, pues, tarde o temprano, se llegará a una saturación y deterioro del destino y, por consiguiente, a una caída de sus ingresos por turismo. En cambio, si optamos por el segundo modelo de desarrollo estaremos implementando una estrategia que mantiene y eleva el atractivo de los recursos turísticos -“ciclo sostenible del turismo”- y, por tanto, estaremos apostando por una estrategia competitiva a largo plazo o sostenible, ya que, en este caso, el ciclo de vida de los destinos turísticos que implementen este estrategia será más largo.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS DE LOS DESTINOS TURISTICOS



En definitiva como se recoge en el anterior cuadro, en toda estrategia de desarrollo de destinos turísticos pueden identificarse dos estrategias genéricas competitivas: una estrategia competitiva a corto y medio plazo y otra a largo plazo.

Sin embargo, tal y como recogen Sancho et al (2005: 34), para el caso de los destinos turísticos, no basta con ser competitivo en un momento determinado, sino que hay que insistir en la búsqueda de la mejora continua de sus condiciones de competitividad, pues la competitividad de un país o una empresa viene condicionada por su capacidad de crear y sostener un valor añadido económico a largo



plazo frente a sus competidores. Por lo que todo destino turístico deberá buscar la competitividad a largo plazo. Y es la elección de esta estrategia competitiva a largo plazo la que identificamos con el concepto de **COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE**

Por su parte, también Hassan (2000) apuesta por desarrollar una estrategia de competitividad sostenible o largo plazo, entendiendo ésta como *la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que proteja sus recursos y, al mismo tiempo, mantener su posición competitiva entre destinos competidores*. De esta forma, se está apostando por la conservación e incluso valorización del patrimonio del destino como estrategia competitiva del mismo. En definitiva, lo que Yunis (2003) denomina **"ciclo sostenible del turismo"**.

Así pues, **en esta forma de entender la estrategia competitiva en la actividad turística - competitividad a largo plazo-, sobre la que basamos la presente estrategia**, la sostenibilidad supone la base de la competitividad de los destinos turísticos, ya que éstos difícilmente podrán mantener tal carácter si por una gestión inadecuada se ponen en peligro los recursos que habrían de permitirle, en el futuro, una correcta adaptación al entorno. Por tanto, la competitividad de un destino turístico está condicionada por la consecución de la sostenibilidad económica, sociocultural y ecológica, pues si ésta no alcanza un nivel óptimo en cualquiera de alguna de estas tres dimensiones, no será posible obtenerla a nivel global y, en consecuencia, no se podrá garantizar la competitividad del mismo (Sancho, 2005:34).

Una vez argumentada la necesidad de buscar la competitividad sostenible de la actividad turística, en el presente apartado analizamos, siguiendo el modelo del "diamante" de competitividad de Porter, los principales factores que pueden influir en el desarrollo turístico sostenible y competitivo en Granada.

Este modelo metodológico de análisis de la competitividad de los territorios, o como en este caso, de los destinos turísticos, parte del enfoque estratégico y estructural de la competencia, considerando que ya no existen países competitivos, sino países con determinados productos y destinos turísticos competitivos que dependen de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar permanentemente (Bordás, 1999:605). Dichas innovación va a venir determinada a su vez por la presión e intensidad de la competencia existente entre las empresas turísticas y los destinos turísticos, pues, a medida que ésta sea más intensa, las empresas se verán más obligadas a innovar.

Este modelo no sólo supone que la competitividad de los destinos turísticos es determinada por factores macroeconómicos, sino que también considera factores microeconómicos, partiendo, por tanto, de que *la competitividad de los clusters es algo de origen muy local y es aquí donde se deben centrar*



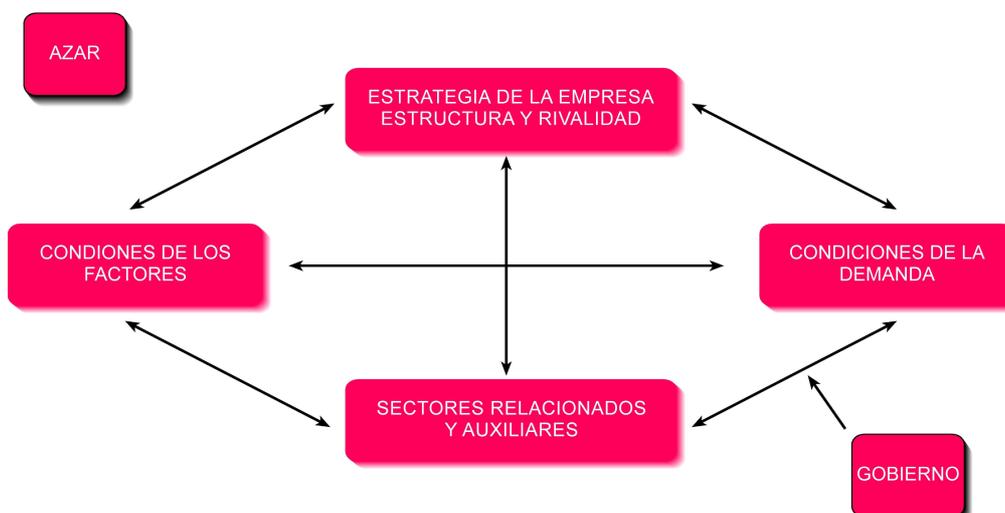
los esfuerzos para el refuerzo competitivo (Bordás 1999:609). Los clusters según el mismo autor presentan las siguientes características:

- ▣ Se componen de un entramado diverso y complejo de recursos, atractivos, infraestructuras, servicios, equipos, y numerosas empresas de apoyo.
- ▣ Se componen, a su vez, de micro-clusters que se ocupan de ofertar actividades turísticas específicas -sol y playa, turismo rural, turismo de aventura, etc.-, dirigidas a determinados segmentos del mercado.
- ▣ Tienen un “diamante” competitivo propio que condiciona fuertemente la competitividad del destino, por lo que, como comentábamos anteriormente, la competitividad de los destinos turísticos es un fenómeno de origen muy local. En tal sentido, *Porter considera que las condiciones que determinan la competitividad de un servicio turístico se encuentran en un ámbito geográfico determinado o destino turístico, el cual viene conformado por un cluster o grupo de empresas y servicios turísticos y las relaciones que estos mantienen entre sí* (Rodríguez Domínguez, 2000: 199).

Por tanto, puede decirse que un conjunto o cluster turístico es un espacio geográfico en el que tiene lugar la totalidad de la experiencia turística (OMT, 2001:70), tal como ocurre en el caso que nos ocupa con la AEI.

Por ello vamos a determinar el diamante específico de este espacio turístico, para lo que estudiaremos cuatro factores clave:

- Las condiciones de los factores
- Características de la demanda
- Sectores relacionados o auxiliares
- Estrategia empresarial, estructura y rivalidad



Fuente: Diamante de Porter



Además de estos cuatro factores es importante tener en cuenta dos variables como son el azar y el gobierno. El papel de éste último a la hora de impulsar, animar y servir de propulsor para la mejora de la competitividad de un sector puede llegar a ser determinante, por lo que es necesario tenerlo en cuenta en el análisis que se desarrolla.

1. Condiciones de los Factores:

El primer factor del diamante de competitividad se refiere a la situación de la AEI respecto a lo que comúnmente se llama "Dotación de Factores" (Recursos humanos, infraestructuras, capital, conocimiento) es decir, los inputs necesarios para competir en los mercados. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

El Sector turístico utiliza factores como trabajo, recursos físicos, capital e infraestructuras para desarrollar sus actividades, pero además una parte de las empresas destacan por disponer de factores más avanzados como mano de obra cualificada, una buena base de conocimiento, innovación y las tecnologías de la información.

La intensidad con que se usa uno u otro factor varía dependiendo de la empresa, en el caso de las componentes de la AEI los factores más utilizados y desarrollados son: las Infraestructuras, la mano de obra cualificada y el desarrollo del conocimiento científico-tecnológico en áreas como la innovación de productos y las nuevas tecnologías que optimizan los procesos de gestión, comunicación e información.

Recursos Físicos: Patrimonio Natural, Cultural y Localización Geográfica

Para el sector turístico de la provincia de Granada las condiciones de los factores relacionados con los recursos físicos, integrados por el entorno, tanto natural-paisaje y clima, como sociocultural, patrimonio histórico-artístico, cultural local, etc, toman una importancia esencial.

La gran importancia de los mismos se encuentra en que éstos no sólo participan en el proceso productivo como materia prima, como sucede con el turismo cultural o rural, sino que se conforman también en los atributos más importantes del propio producto o destino turístico, siendo cada día más valorados.



Las condiciones de los factores históricos, culturales, arquitectónicos constituyen variables cuya conservación y puesta en valor contribuye a aumentar la competitividad de la provincia de Granada como destino turístico.

La presencia de recursos naturales como el mar, espacios protegidos, estaciones de esquí, el clima mediterráneo de la provincia, así como, contar con complejos culturales-históricos como la Alhambra y el Generalife por ejemplo, constituyen un valor innato al turismo granadino, base desde donde puede y debe comenzar a construir un turismo sostenible y competitivo.

Todos estos elementos, tanto naturales como culturales, etnológicos, arquitectónicos forman parte del territorio y se configuran como elementos diferenciadores de otros destinos, creando vínculos entre los turistas-sociedad y su medio, además de ser un elemento generador de desarrollo económico y social.

Respecto a la situación geográfica, la distancia en términos coste-tiempo entre la provincia de Granada y los principales núcleos emisores de turistas se convierte en otro de los factores con importancia a la hora del desarrollo turístico de la provincia de Granada. De hecho, tal y como se explica a continuación, la mejora de las infraestructuras de comunicación y de servicios favorece el desarrollo del turismo en la provincia.

En definitiva, tanto los recursos físicos como la localización geográfica de la provincia de Granada se configuran como factores importantes explicativos del crecimiento de la actividad turística, si bien el desarrollo sostenible de esta actividad estará unido necesariamente a una gestión eficiente y respetuosa de tales recursos, para lo cual se requiere un conjunto de conocimientos que posibiliten tal gestión. Estos conocimientos se integran dentro de los factores avanzados, por lo que podemos afirmar la importante interrelación existente entre el mantenimiento de las condiciones de partida de estos factores básicos y las condiciones de los factores avanzados.

Por lo tanto se hace necesario el desarrollo de políticas que basadas en estos recursos los combinen de forma adecuada, desde un punto de sostenibilidad, aportando al futuro visitante un conjunto de sensaciones y posibilidades que sólo provincias como la Granadina pueden aportar.



Infraestructuras

Una de las claves en las que se fundamenta la competitividad del Sector turístico tiene relación directa con el conjunto de infraestructuras que lo engloba. Es importante aclarar que cuando hablamos de infraestructuras nos referimos tanto a las de comunicación como las de servicios y que ambas son fundamentales para el desarrollo de la actividad turística en la provincia, si bien, la de servicios debe ser observada con detenimiento pues estas son las que atraen y fijan a los turistas.

A continuación pasamos a analizar ambos tipos:

- **Infraestructuras de Comunicación**

En cuanto a las infraestructuras de transportes y comunicaciones, la provincia de Granada cuenta con una red de conexiones por todas las vías posibles que en muchos casos exigen una importante mejora. Así, cuenta con varias puertas de entrada tanto por mar, aire o carretera.

Las comunicaciones terrestres son garantizadas por 2 autovías que conectan a la capital granadina tanto con el Norte de España como con el Sur- Suroeste (A-44 y A-92), en referencia a la primera de ellas, se encuentra en fase de finalización y será capaz de conectar la Costa Tropical con la A-IV (Eje Madrid-Sevilla).

En este sentido es importante hacer incidencia en el hecho de que la autovía A-44 suma un retraso de muchos años en su ejecución, lo que está afectando al desarrollo de la zona y las conexiones de la costa y el puerto con el resto de la provincia. Asimismo acumula un importante retraso la autovía que conectará Granada con uno de los ejes turísticos monumentales más importantes de Andalucía, Sevilla-Córdoba.

En materia de Ferrocarril, Granada tiene un largo camino que recorrer ya que son difíciles sus conexiones dentro de la propia provincia y de ésta con el resto de Provincias Andaluzas tanto en la calidad de los servicios como en la frecuencia, hecho que es muy valorado por los turistas para sus desplazamientos mediante este tipo de transporte. Es importante que se incluya a la provincia dentro de las conexiones de Alta velocidad que permitan la comunicación con ciudades tan importantes desde el punto de vista turístico como Málaga, Sevilla y Córdoba así como su unión mediante este sistema con la capital del país, Madrid.



Por vía Aérea, Granada cuenta con uno de los aeropuertos andaluces con más tránsito de pasajeros, por detrás de Málaga y Sevilla. Para la Provincia es una de las entradas de turistas más importantes que tiene y mejor valorado por los clientes.

En 2006, el uso del avión creció casi un 50% gracias al efecto de los vuelos de bajo coste. La entrada en juego de nuevas líneas internacionales hace seguir en auge a este sector, por lo que los siguientes ejercicios han continuado la estela ascendente de su predecesor.

El aeropuerto granadino ha contabilizado en 2008 la llegada de 1.422.158 pasajeros, lo que supone un incremento del 24,16%, que en términos nominales se traduce en 405.287 viajeros más que en 2006 (AENA).

La importancia de este sistema de comunicación que ha acercado Granada a los turistas extranjeros se muestra en que las cifras de mayor crecimiento histórico en cuanto a visitantes a la provincia coincide con su entrada en funcionamiento.

En cuanto a la conexión marítima, la provincia cuenta con el Puerto de Motril, aunque principalmente su actividad está enfocada al tránsito de mercancías, cierto número de turistas acceden a la provincia mediante esta vía. No son muchos los cruceros que llegan a Motril, se habla de en torno a 8.000 turistas.

Estas cifras nos muestran una clara infrautilización de este tipo de vía para el fomento del turismo, lo cual es debido, entre muchos factores, a la orientación estratégica del Puerto hacia la potenciación de las mercancías en detrimento del de pasajeros ó cruceros, la fuerte competencia con otros puertos cercanos como el de Málaga que desarrolla desde hace años una fuerte apuesta por el turismo de cruceros y el déficit de comunicación terrestre entre el Puerto y la capital de la provincia.

En definitiva, se puede afirmar que la provincia de Granada cuenta con una red de conexiones por todas las vías de posibles que dependiendo de su tipología exige una importante inversión pública. En este sentido es importante terminar las conexiones terrestres previstas, tanto por carretera como por ferrocarril (línea de alta velocidad), seguir apostando por la potenciación del aeropuerto como se está haciendo y llevar a cabo una labor de promoción e impulso del Puerto de Motril como la entrada natural de Granada (desbancando en este sentido al de Málaga) convirtiéndolo en un espacio que atraiga cruceros y embarcaciones de recreo y que lo posicione al mismo nivel que el resto de vías de entradas de turistas en la provincia.



- Infraestructuras de Servicios

Como se ha comentado anteriormente las infraestructuras de servicios son las que fijan a los turistas en los destinos turísticos. Si un turista está satisfecho con los servicios del entorno, las vías de acceso al destino quedan en muchos casos en un segundo lugar a la hora de su valoración y elección.

En el sector turístico participan numerosos agentes (Administración-Empresas-Sociedad) y cada uno de ellos contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico, pues el turista sólo percibe la existencia de un único producto, que no es más que su experiencia turística. Es por ello, que el sector de la provincia de Granada debe basarse en la conjunción de diferentes actividades e infraestructuras en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias que se produce.

Cuando nos referimos a las infraestructuras de servicios se hace referencia a todos aquellos servicios/productos que acompañan al turista desde su llegada hasta que pone fin a su estancia en la provincia, desde los servicios básicos como pueden ser hospitales, transportes, parques, jardines, puntos de información, y aquellos aspectos relacionados con la seguridad del destino como aquellas propias turísticas, hoteles, restaurantes, etc.

Del análisis se destaca que la provincia, y el sector turístico en particular, debe hacer un gran esfuerzo en adecuar este tipo de infraestructuras a los nuevos requerimientos de los clientes, queda un largo trabajo por hacer en accesibilidad, comunicación e información al turista, así como en la sensibilización a los diferentes agentes intervinientes (administración, empresa y ciudadanía) de la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico de la provincia y la necesidad de colaborar para ayudar al desarrollo y crecimiento del sector.

Todas estas infraestructuras de comunicación y de servicios están interrelacionadas y cada una de ellas añade valor a la experiencia que el turista percibe del destino y de su entorno, en este caso de la provincia de Granada.

Recursos Humanos

Antes de abordar la formación del sector turístico, es conveniente analizar la importancia que tiene en general la sociedad en el desarrollo competitivo y sostenible del turismo para la provincia, ya que ésta se configura como un valor fundamental de servicios hacia los turistas. Es muy importante que la sociedad granadina asuma la importancia que tiene el turismo para su crecimiento y su papel en el desarrollo y mejora de su competitividad. El turismo son sensaciones y una de las que más impacta en



el turista es la hospitalidad de la ciudadanía del destino, es por ello que es necesario llevar a cabo una labor de sensibilización en toda la provincia.

Los Recursos Humanos son uno de los activos que más influyen en el desarrollo y competitividad del sector turístico. Ante el nuevo escenario creado dentro del sector a nivel nacional e internacional, las empresas y su personal deben adaptarse a las nuevas exigencias y requerimientos que los turistas solicitan, en cuanto a calidad, servicio y sostenibilidad de los modelos turísticos, convirtiendo este aspecto en un área estratégica fundamental.

Dada la importancia que el sector turístico tiene para la provincia de Granada, tal y como se ha indicado en la caracterización del sector, desde el punto de vista técnico, el primer hecho que se destaca es la ausencia de una Escuela de Hostelería y Turismo con formación de alta excelencia como las que cuentan otros territorios en Andalucía, así como que los centros de formación que cursan materias relacionadas con turismo no son capaces de ofrecer mano de obra cualificada adaptada a las necesidades y requerimientos de las empresas turísticas. Éstas demandan personal en áreas como: comercialización, marketing turístico, gestión de la tecnología e I+D+i, calidad o los propios de hostelería y restauración y que el mercado no está ofertando, por lo que las empresas encuentran importantes dificultades para incorporar personal cualificado, provocando la necesidad de invertir grandes recursos propios en la formación interna.

El hecho de que muchos futuros profesionales del sector, en las áreas de hostelería y restauración, tengan que salir en muchos casos de la provincia para formarse en escuelas especializadas limita sobremanera las potencialidades de crecimiento en Granada pues los recursos humanos demandados en estas áreas supera al número de potenciales personas que pueden permitirse llevarlo a cabo.

Por lo tanto es preciso que se articulen los mecanismos adecuados para que dichos centros adapten su formación a la demanda real del mercado, lo que repercutirá de forma directa en la mejor empleabilidad de los/as trabajadores/as y la mejor competitividad de las empresas y dado el peso económico y social del sector y su carácter estratégico conferido por las administraciones plantear la creación de una Escuela de Hostelería y Turismo acorde con estas necesidades y demandas.

En cuanto formación reglada recalcar que existe una amplia oferta cubierta mediante una Diplomatura de Turismo y un Master de Turismo.

Sin embargo existe un problema de raíz en torno a los directivos/as de las empresas turísticas, los cuales tienen una falta de concienciación sobre la necesidad de formación especializada para ellos mismos.



Ello se pone de manifiesto por la escasa presencia de profesionales granadinos en la formación cualificada ofertada en la provincia, como es el caso del Master. Como se ha puesto de manifiesto, la mejora de competitividad del sector pasa por dos factores clave, uno es la innovación y el otro es la cualificación de los recursos humanos, empezando por las personas que tienen que dirigir los cambios en las estructuras de las empresas y adaptarse a las demandas del mercado turístico.

Por otro lado, es necesario hablar de la dificultad con la que se han encontrado muchas empresas para encontrar personal hasta estos momentos, ya que otros sectores, como la construcción absorbían muchos recursos humanos. La crisis en el que este sector está inmerso está provocando un movimiento de mano de obra al sector turístico, aunque los trabajadores que llegan vienen sin cualificación y las empresas tienen que asumir con sus propias estructuras la formación de éstos, en realidad supone una importante oportunidad para intentar consolidarlos en el sector.

En este sentido debemos ser conscientes de que el sector turístico, de forma general y particular en la provincia, siempre ha tenido la consideración de ser poco atractivo para las nuevas generaciones, sea cual sean los motivos, es una realidad que los nuevos licenciados y trabajadores/as son reacios a entrar en un sector que se caracteriza por ser un trabajo duro en cuanto a horarios, días laborales y la dificultad en muchos casos para conciliar la vida familiar/personal y laboral. Por lo que será necesario articular mecanismos que favorezcan la conciliación en las empresas y en el sector y ayuden a vencer estas reticencias.

Otro factor que hace poco atractivo el sector y que redundante en la inadecuada cualificación de sus trabajadores/as es la temporalidad de muchos de los puestos de trabajo al estar ligados, en muchos casos, a la estacionalidad de los destinos y del producto. Asimismo el sector turístico, como producto de ocio y disfrute, sufre en mayor medida de factores externos como son la economía (claro ejemplo en la actualidad con la crisis) o las modas y tendencias.

Ello incide en que muchas empresas no dispongan de una plantilla estable sobre la que aplicar políticas de recursos humanos que mejoren la empleabilidad de sus trabajadores/as y que a corto medio plazo redunde en la mejor competitividad de la empresa.

Para concluir, hay que destacar que el sector emplea a cerca de 25.600 personas, de las cuales cerca del 45% son mujeres, es un importante dato que resaltar, ya que es un sector que emplea casi al mismo número de mujeres que hombres y en la mayoría de los casos en igualdad de condiciones y en los mismos puestos de trabajo.



Ciencia, Empresa y Tecnología

La generación y gestión de conocimiento es uno de los grandes pilares sobre los que se construye y basa la competitividad en los mercados actuales. El I+D+i se muestra como un factor estratégico necesario para abordar los nuevos desafíos y exigencias de los mercados turísticos.

La mayor parte de las empresas consideran la tecnología y el I+D+i y de forma más concreta la innovación como herramientas clave para competir en el sector, sin embargo gran parte de ellas no aplican medidas concretas en estas materias. El sector turístico se enfrenta a cuatro importantes problemas o retos en este aspecto, el primero, es la escasa presencia del Sistema del conocimiento en la provincia, no acorde a la importancia del sector y a las necesidades que en materia de I+D+i tienen las empresas, el segundo, la falta de coordinación interna del sistema ciencia derivada de su tamaño y dispersión, el tercero, la dificultad para la transferencia de los resultados de las investigaciones que en materia turística se están llevando a cabo y el cuarto, la no asunción del rol que le corresponde al sistema ciencia en la guía y orientación del sector en materia de I+D+i.

Un análisis del Sistema Ciencia y Empresa nos muestra que en el mismo existen importantes problemas que solucionar. Así, nos encontramos con que los procedimientos establecidos para la cooperación entre los equipos de investigación y las empresas no se adecuan a las necesidades de ambos, no existen canales de información ágiles que permitan enlazar la oferta con la demanda, existiendo sin embargo, una amplia y difícil burocracia.

Es necesario apuntar el hecho de que las empresas desconocen el sistema ciencia al que acudir; las entidades que forman parte del sistema y las áreas en las que pueden desarrollar proyectos, cuales son los canales de financiación a nivel regional, nacional o europeos y por último no acceden al conocimiento generado en base a los resultados en investigación de aspectos relacionados con el turismo que se estén llevando a cabo a nivel regional, nacional o europeo.

Por otro lado destacar que sólo la Universidad de Granada tiene la capacidad de asumir el desarrollo de proyectos de I+D+i dirigidos al sector en la provincia, por lo que en algunos casos no pueden aportar todas las soluciones que el sector demanda. En este punto es oportuno identificar al Centro Tecnológico de Turismo, Ocio y Calidad de Vida, creado recientemente por impulso de la Juntad de Andalucía y con sede en Cádiz con el objetivo principal de contribuir tecnológicamente al desarrollo de las empresas turísticas, generando y gestionando la tecnología necesaria para contribuir con las empresas a mejorar su competitividad y sostenibilidad.



La necesidad de contar por parte de las empresas con el apoyo de Entidades de Investigación para el desarrollo de Proyectos deriva a su vez en la urgencia de potenciar y consolidar el Sistema Conocimiento en Granada, lo que contribuiría al desarrollo de un fuerte Sistema Ciencia Empresa. En este sentido también hay que hacer un esfuerzo en la concienciación de las empresas hacia el desarrollo de proyectos de innovación ya que son muy pocas las empresas en la provincia que los llevan a cabo y menos todavía las que se benefician de las distintas líneas de financiación en I+D+i impulsadas a nivel regional, nacional o europeo.

Para las empresas los factores relevantes que afectan a su relación con el sistema ciencia-tecnología, pueden ser meramente de desconfianza o desconocimiento de las posibles soluciones que el Sistema del Conocimiento puede aportar.

Estas dificultades, junto con una falta de cultura de la cooperación, tanto de las empresas como de los equipos de investigación, impiden o retrasan el acceso de las mismas al sistema del conocimiento, lo que repercute negativamente en el sector y puede afectar a su competitividad futura.

2. Condiciones de la Demanda. Ciclo de Vida

Un segundo grupo de factores que contribuyen a explicar la competitividad de los destinos turísticos los podemos integrar en el vértice denominado condiciones de la demanda, pues puede considerarse que una clientela cercana y exigente a los destinos turísticos estimulará el perfeccionamiento de los productos y servicios de las empresas que se localizan en los mismos. Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de satisfacción del mercado, lo cual, al estimular la mejora y la innovación, se convierte en un determinante de la competitividad.

Concretamente, se refiere a los requisitos que exigen los clientes a la hora de comprar un producto o servicio. Estas exigencias pueden obligar a las empresas a innovar, constituyendo esta presión un reto y una oportunidad para el sector.

Para analizarlo hemos recurrido a la Teoría del Ciclo de Vida, por la cual un destino turístico atraviesa por distintas etapas de desarrollo: descubrimiento, crecimiento, madurez o consolidación, saturación y declive o renovación. Existe una amplia bibliografía relacionada con la teoría del ciclo de vida en los destinos turísticos (ver metodología estratégica).



- Tendencias de la demanda.

A nivel internacional, hasta el año 2000 la demanda ha ido creciendo de forma sostenida un 3,5% durante más de una década. Este crecimiento estaba motivado, entre otros factores, por la bonanza económica generalizada y la incorporación de nuevos países emergentes (países del este de la UE o China) como exportadores de turistas, generando una nueva demanda.

En el año 2008, a partir del segundo trimestre del año, esta situación ha cambiado de forma drástica, factores como la crisis económica mundial o la subida del petróleo han roto de forma brusca la demanda predominante en más de una década.

En este sentido a nivel nacional, en el año 2008 llegaron a España 57,4² millones de turistas, un 2,6% menos que en 2007. En diciembre llegaron 2,8 millones, un 13,8% menos que en el mismo mes de 2007.

En 2008, Andalucía fue el cuarto destino turístico nacional, con 8,1 millones de turistas, un 4% menos que en 2007. El Reino Unido (principal emisor) y Portugal, concentraron una parte importante de la caída general del periodo. Francia creció ligeramente.

En diciembre, Andalucía, en tercera posición, recibió 313 mil turistas internacionales, un 22,9% menos que en diciembre de 2007. Esta caída, al igual que en el acumulado del año, se debió fundamentalmente a las llegadas procedentes del Reino Unido, su principal mercado emisor. Francia y Portugal, también registraron caídas importantes.

Por lo tanto en general en el 2008 el sector turístico español acusa notablemente el cambio de ciclo a partir del verano. Cae intensamente la demanda española frente a estudios previos que sostenían lo contrario³. Asimismo continúa bajando la estimación del ingreso medio real por turista extranjero: 607€ para el conjunto del 2008, la cifra más baja de la última década. Por último la competencia internacional sigue creciendo en afluencia e ingresos, especialmente Egipto y Turquía.

Respecto a Granada según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) la crisis económica le ha afectado menos de lo previsible y el balance anual ha sido ligeramente negativo, lo cual no puede todavía eclipsar los espectaculares crecimientos del sector desde la puesta en marcha de los vuelos internacionales en el año 2005.

² Encuesta Movimientos Turísticos en la Frontera Frontur. Ministerio Industria, Turismo y Comercio

³ Valoración turística empresarial cierre del año 2008 y perspectivas 2009. Exceltur



Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) el número de viajeros alojados en hoteles de la provincia ha sido de 2.260.614, sólo un 1,58% menos que en el 2007. Las pernoctaciones se han resentido algo más, descendiendo un 4,22 %, para sumar 4.774.565. Asimismo otros datos muestran un incremento de las visitas de españoles con una menor estancia y que aunque haya disminuido el número de extranjeros sin embargo ha aumentado su estancia.

A pesar de estos descensos Granada ha obtenido en el 2008 los terceros mejores resultados turísticos de su historia, sólo superados por el 2006 y 2007. Además el descenso experimentado por el turismo en Granada durante el 2008 se produce tras cuatro años de crecimiento espectacular, coincidente con la puesta en marcha de los vuelos internacionales. En el periodo 2005-2007 los viajeros han aumentado un 19,61 % y las pernoctaciones un 20,92 %. En número de viajeros Granada evoluciona por encima de la media andaluza y española. Andalucía en el mismo periodo baja un -2,57 % y España lo ha hecho en un -1,47 %. En número de pernoctaciones sin embargo Granada evoluciona por debajo de la media andaluza y española aunque ambas tienen crecimiento negativo.

Del análisis global de la evolución por meses puede determinarse que la crisis económica ha tenido una influencia determinante en el balance turístico del 2008. Durante los primeros siete meses del año, el número de viajeros y pernoctaciones ha sido superior o similar al del 2007, con excepción al mes de abril, debido al "efecto" Semana Santa. Sin embargo, los últimos cinco meses del ejercicio con la difícil coyuntura económica presente todas las variables han tenido un peor comportamiento que el año presente.

El grado de ocupación ha decrecido, pasando de un 52,45 % en 2007 a un 48,41% en el 2008. Este descenso se explica tanto por la bajada de turistas y pernoctaciones como por la evolución del número de plazas hoteleras en la provincia, que ha crecido en 907 camas, la mayoría en establecimientos de 4 y 5 estrellas, hasta situarse en 26.677 plazas regladas. No obstante Granada ocupó el segundo puesto en cuanto a ocupación de Andalucía por detrás de Málaga.

Todos estos datos muestran que Granada ha vivido durante los tres últimos años un importante incremento de la demanda que sólo se ha visto disminuida en el último trimestre del 2008 como consecuencia directa de la crisis económica que ha afectado a todo el sector turístico, tanto nacional como internacional.

El hecho de que durante los años 2006 y 2007 la demanda aumentara en contra de la tendencia en España y Andalucía (coincidiendo con la mejora de uno de los factores determinantes, las comunicaciones internacionales) y que en el año 2008 hasta el último trimestre los datos estuvieran en

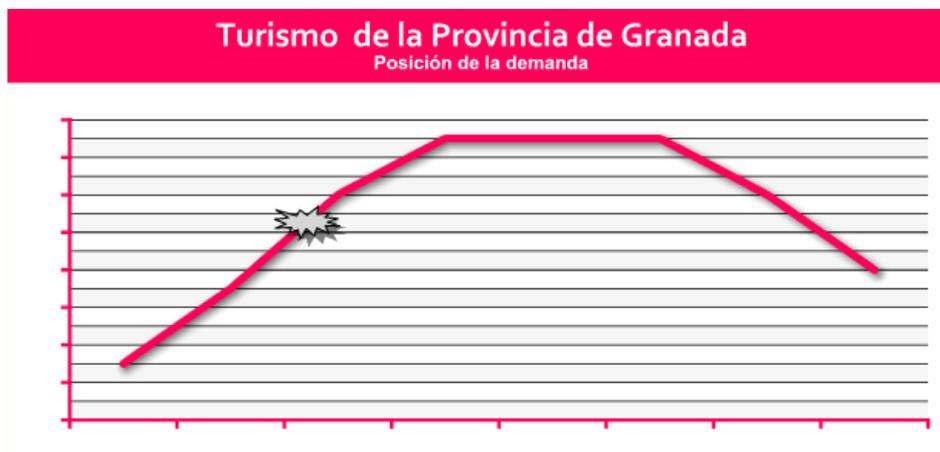


consonancia con el crecimiento experimentado durante los dos últimos años sufriendo una caída inferior a la apreciada a nivel nacional y regional, muestra que el turismo de Granada se encuentra en fase de crecimiento.

A la hora de determinar esta posición se debe ser consciente que la demanda en el 2009 se presenta menos visible y más compleja por la gran volatilidad de ciertos factores clave como son el precio del petróleo, los tipos de cambios (Euro/dólar, Libra/Euro, etc) y demás condicionantes socioeconómicos del mercado interno y externo. Es por ello que aunque pensamos que para el 2009 se puede vivir un entorno más desfavorable, se puede estar en un error, ya que la posición que ocupa el turismo de Granada en el ciclo de vida le permitirá sortear con mayor velocidad estas dificultades y volverá a crecer en el 2010.

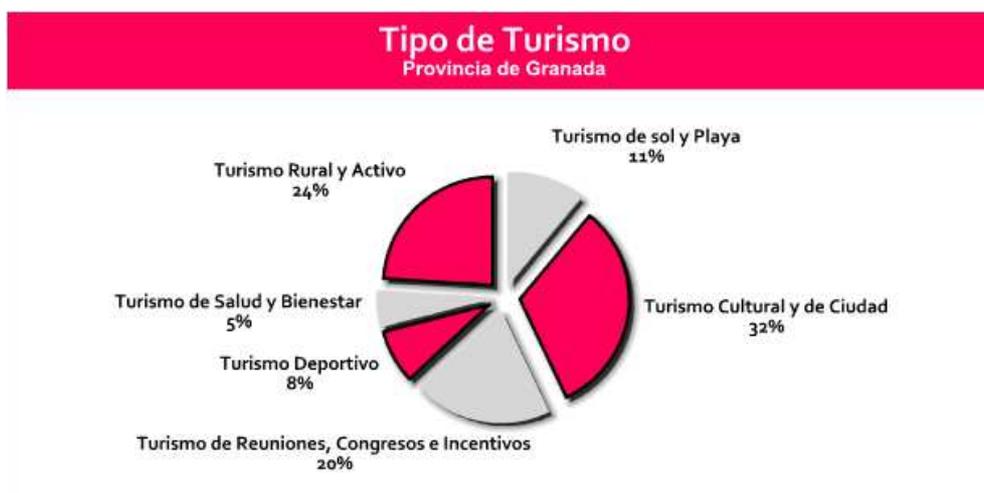
Para ello el sector que desde hace algunos años se encuentra en pleno proceso de cambio y adaptación a los nuevos requerimientos del mercado, los cuales se van a ver acelerados por la actual crisis económica global, debe ir introduciendo e incorporando nuevos conceptos como calidad percibida, sostenibilidad en todas sus facetas (económica, medioambiental y social), utilizar las nuevas tecnologías como herramienta para la mejora de la eficiencia de sus procesos y como nuevo canal de comercialización así como la utilización de la innovación para el desarrollo de nuevos productos y mejora de las empresas, con el objetivo de mejorar su posición competitiva de cara a afrontar con mejores garantías el proceso actual y estar preparados para el periodo de recuperación del mercado.

Por lo tanto, como se puede observar en la siguiente gráfica, se detecta que el sector se sitúa en fase de crecimiento. Los sectores que se encuentran en este punto del ciclo de vida, tienen ante sí una gran posibilidad de evolución. Teniendo en cuenta esta situación se ha seleccionado como factor relevante del entorno para nuestro análisis DAFO **la Evolución de la Demanda**, lo cual constituye una oportunidad que debe ser aprovechada por el sector.





Dado que el sector se encuentra segmentado, tal como se muestra en el siguiente gráfico, en varios tipos de turismo en los que puede haber diferencias en cuanto a la tendencia de la demanda, que es interesante conocer a la hora de establecer las estrategias, las hemos estudiado de forma diferenciada:



Fuente: Elaboración propia a partir del Observatorio Turístico de Granada e Informe Anual Turismo Andalucía 2007

Turismo Cultural y de Ciudad

El turismo cultural y de ciudad ha pasado de ser un complemento del turismo de sol y playa para convertirse en el principal producto turístico de la provincia en cuanto a número de visitantes y pernoctaciones. Lugares como la Alhambra, la Catedral o la Capilla Real y el Museo constituyen un importante reclamo que sitúan a la ciudad de Granada como principal destino de este turismo en la provincia. Prueba de ello es que la Alhambra recibió en el año 2007 más de tres millones de visitas, situándolo como el lugar de mayor uso cultural de España.

Por lo tanto el cambio en la tendencia del turista que visita la provincia es una realidad y el turismo cultural y de ciudad es el motivo de viaje para cerca del 40 % de éstos. Predomina la presencia de turistas nacionales y con una estancia media de dos días.

Sin embargo en este sentido es importante corregir el carácter de paso del turismo granadino y su dependencia de otras zonas andaluzas y españolas. Este hecho es sobre todo acusado en la capital, que a pesar de estar entre las principales ciudades españolas en número de viajeros que la visitan, las



estancias raramente superan los dos días y es usual que se trate de simples excursiones para visitar la Alhambra y algún monumento significativo. Se debe hacer un esfuerzo en prolongar la permanencia y conseguir la pernoctación de esos viajeros ya que en caso contrario el beneficio socioeconómico real sobre el territorio es casi nulo.

Las motivaciones de la demanda para este tipo de turismo son:

- **Motivación étnica** : Donde el turista tiene como objeto participar en los elementos culturales que se han ido transmitiendo a lo largo del tiempo por costumbre y tradición, y donde distinguimos:
 - Turismo religioso** Basado en actos de fe u ofrendas de las personas que dan lugar a manifestaciones que llamamos peregrinación, romería, procesión, etc.
 - Turismo festivo**: consistente en la participación del turista en las celebraciones tradicionales de la provincia de Granada.
 - Turismo gastronómico**: tiene como objetivo la degustación de las comidas tradicionales .
- **Motivación espectáculos o acontecimientos programados**: Cuando el viaje se desarrolla como consecuencia de que el turista actúa como espectador en un acontecimiento programado de carácter cultural o deportivo.
- **Motivación monumental**: Es la motivación genérica de carácter cultural que se caracteriza por la visualización y comprensión de los elementos artísticos de una sociedad, utilizando como base la arquitectura, escultura y pintura y las artes menores como la orfebrería, cerámica....
- **Motivación urbana**: Consiste en un conglomerado de actividades culturales que se centran en la ciudad de destino combinado con el turismo étnico, artístico monumental y el de espectáculos.

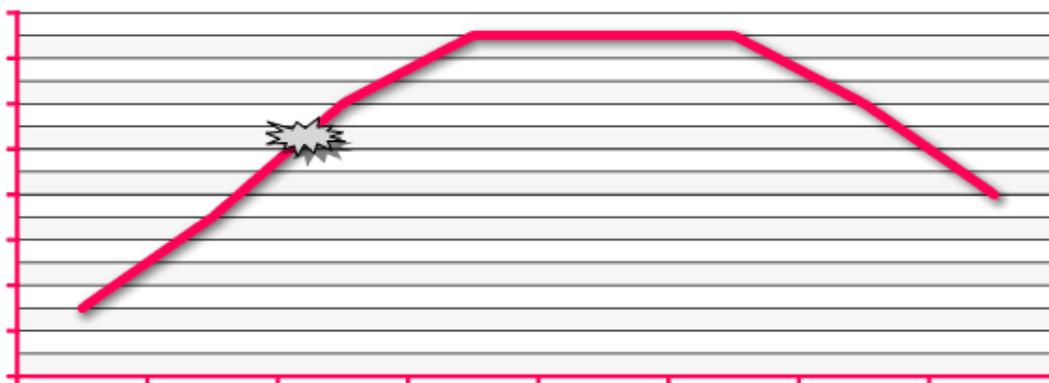
Sin embargo es importante resaltar que la importancia del turismo cultural y de ciudad de la provincia viene dado, en su mayor parte, por la existencia del complejo monumental de la Alhambra y el Generalife, declarados Patrimonio de la Humanidad.

Por todo ello la evolución de la demanda se encuentra en fase de crecimiento, tal como hemos situado en la siguiente gráfica.



Turismo Cultural y de Ciudad

Posición de la demanda



Como se puede observar, el crecimiento del turismo cultural es una realidad, la tendencia de esta tipología de turismo está en continuo auge.

Sin embargo debemos tener en cuenta dos factores que pueden limitar su crecimiento, el primero viene derivado del posible acomodamiento del sector provocado por la constancia de las visitas gracias a la presencia de la Alhambra y que puede llevar a una falta de competitividad del sector y el segundo proveniente de la limitación de visitas al complejo monumental de la Alhambra y el Generalife y la dificultad para encontrar entradas. Los Agentes del Sector deben ser conscientes que el no acceso a estas entradas por parte de los potenciales visitantes puede hacer que se decanten por otros destinos al asociarse de forma indisoluble Granada-Alhambra. Es por ello que podría ser interesante dar prioridad de acceso a los turistas que pernocten en la Ciudad (ya que ello repercute realmente en la economía de la misma) así como el impulsar y promover otros atractivos de Granada que compensen al turista la visita a la provincia aunque no acceda al Complejo Monumental de la Alhambra y el Generalife.

Turismo Rural y Activo

El turismo rural y activo está protagonizando un crecimiento importante durante los últimos años, que se suma a la ya tradicional demanda recreativa de la provincia y de los municipios y grades urbes más próximos.

Las previsiones de crecimiento de esta tipología son superiores a la media de la actividad turística a nivel provincial. Desde este punto de vista tanto la administración como la propia industria turística



están realizando una apuesta importante por rentabilizar estos cambios en la demanda, intentando mejorar las condiciones de infraestructuras de estas zonas y por otro lado aprovechar los beneficios de un segmento en auge.

Granada no es ajena a esta dinámica, máxime si se tiene en cuenta que dispone de un volumen de recursos de extraordinaria variedad y calidad, constatada con la declaración de parque natural para: Parque Nacional y Natural de Sierra Nevada, Parque Natural de la Sierra de Baza, Parque Natural de la Sierra de Huétor, Parque Natural de la Sierra de Castril y Parque Natural de las Sierras de Alhama, Tejeda y Almijara, a los que habría que sumar monumentos naturales como el de las Cárcavas del Marchal, algunos de ellos emblemáticos incluso a nivel internacional y cuya variedad permite la práctica de un número casi ilimitado de prácticas deportivas, recreativas y de ocio, en general.

No obstante, aunque parece indiscutible la existencia de una tendencia constante hacia una mayor concienciación medioambiental y la adaptación correspondiente en los hábitos de compra de los consumidores, ésta no se produce de forma homogénea en toda la población, sino que da lugar a diferentes “segmentos” de consumidores.

Esto mismo sucede para el caso del turismo de naturaleza, pues el perfil del turista que visita los espacios naturales suele ser muy heterogéneo, con una motivación medioambiental muy variada. Así, por ejemplo, según Múgica y Lucio (1992), los visitantes de los espacios naturales, de acuerdo con el comportamiento demostrado, se pueden agrupar en cinco grandes tipos:

- Los turistas de naturaleza ocasionales: que participan de la naturaleza accidentalmente, como parte de un viaje más amplio
- Los campistas: que forman un grupo muy heterogéneo en cuanto a su comportamiento.
- Los aventureros-montañeros: que buscan un reto o desafío en la naturaleza y necesitan espacios naturales, especialmente de montaña.
- Los turistas de naturaleza bien informados: que gozan de una elevada especialización y conocen con detalle el relieve.
- Los naturalistas y admiradores de la naturaleza: que buscan el contacto íntimo con la naturaleza y suelen desarrollar comportamientos cuidadosos con el medio natural.

En definitiva, la demanda de turismo de naturaleza, en general, y de espacios naturales protegidos, en particular, no es homogénea, pues existen desde amplias capas de la sociedad motivadas simplemente por la “moda verde o ecológica” y la necesidad artificial generada a base de marketing, de disfrutar sus vacaciones en entornos naturales, hasta los ecoturistas puros motivados por el contacto con el medio

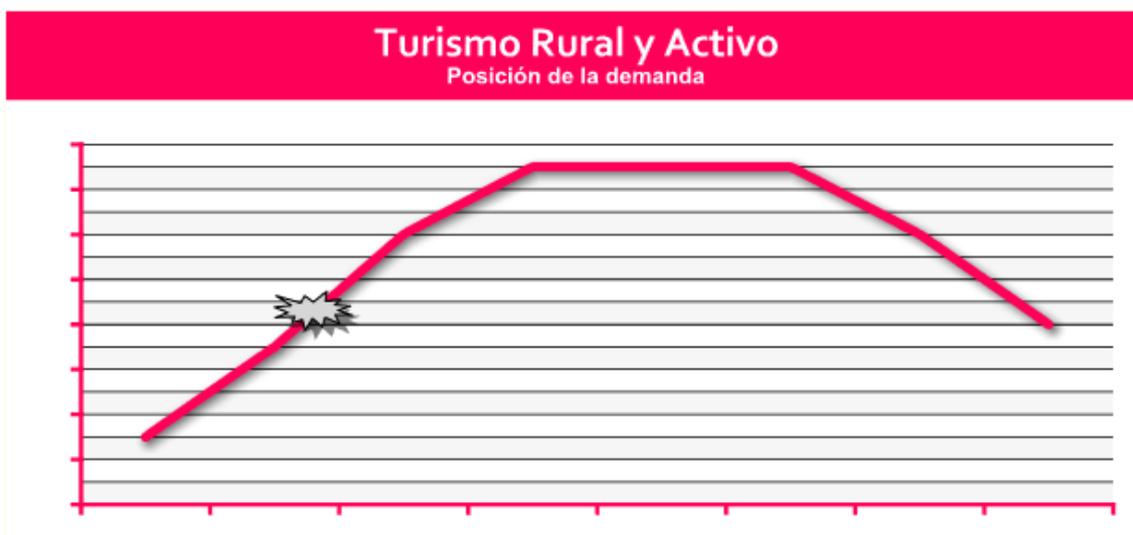


natural, su observación y comprensión, e implicados en su conservación y en la repercusión de su visita sobre la población local.

Sin embargo es importante destacar que si tienen un mismo patrón en cuanto a que se caracterizan por estancias de corta y media duración y con una temporalidad muy atípica, es decir, distribución de las temporadas sensiblemente distintas al turismo tradicional

El perfil geográfico de los turistas en busca de turismo activo es similar al de los que usan el turismo rural, ya que ambos suelen ir vinculados. Generalmente cuando alguien va a practicar algún tipo de actividad al aire libre, en el campo, suele alojarse en los establecimientos de las localidades donde se encuentra. Por lo tanto, hablamos del mismo tipo de patrón de comportamiento en este aspecto.

Por lo tanto este tipo de turismo se encuentra en crecimiento pero con un amplio recorrido y potencialidad por explotar, tal como se refleja en la siguiente gráfica.



Sin embargo hay que tener en cuenta que los cambios en el sistema de valores sociales también impulsan a la demanda turística a visitar aquellos destinos que ofrecen esos nuevos valores, cada día más demandados. Entre estos nuevos valores destacan el desarrollo de una mayor conciencia ambiental, tanto natural como social, provocando que el individuo trate de buscar entornos naturales no masificados, en los que pueda practicar actividades al aire libre, entrar en contacto con la sociedad rural y, en definitiva, en los que pueda mejorar su calidad de vida. Así pues, el turista trata de buscar en los destinos que visita aquellos aspectos que no encuentra en sus lugares de residencia habitual, generalmente entornos urbanos, tales como: la tranquilidad, el contacto con la naturaleza y las tradiciones rurales, la práctica de determinados deportes, etc.



En este sentido es importante tener en cuenta que determinadas zonas de la provincia de Granada destinos de este tipo de turismo por excelencia comienzan a perder su identidad y a no respetar los principios anteriormente comentados por la masificación y aglomeración, perdiendo competitividad y por lo tanto visitas. Es por ello que estos destinos tienen que recapacitar en su política de gestión y adaptarla al perfil de turista que demanda este tipo de turismo.

Así para ser competitivos en los segmentos de demanda más exigentes y concienciados con los valores naturales y socioculturales del entorno es necesario crear y perfeccionar una serie de factores avanzados. En este sentido, si se compete en segmentos poco exigentes de la demanda utilizando los factores básicos, abundantes y de bajo coste -entorno natural y sociocultural, mano de obra no especializada y barata, precios bajos, etc.-, aún satisfaciendo sus necesidades, este modelo de desarrollo, tarde o temprano, va a dejar de ser sostenible, tanto en términos medioambientales -deterioro del medioambiente- como económicos -pérdida de rentabilidad, reducción de la ratio beneficio/coste, deterioro de la calidad de la experiencia turística, etc.-. Por lo que se hace necesario elaborar diferentes productos turísticos de acuerdo a las necesidades de los diferentes segmentos de demanda y ajustados a las características de cada una de las zonas que se pueden identificar en este tipo de destinos.

Turismo de Sol y Playa

El segmento de Turismo de Sol y Playa constituye una de las primeras ofertas turísticas que realizó la provincia de Granada a partir de los años 60 fecha de comienzo de lo que se ha denominado como el turismo de masas. En base a ello se creó en toda la zona de la costa tropical toda una industria turística dirigida a esta oferta, en su mayoría clientes con un poder adquisitivo medio.

La Costa Tropical está situada en la provincia de Granada, entre la Costa del Sol y la Costa de Almería, ocupando una privilegiada franja que cuenta con las mejores condiciones y atractivos; su situación mediterránea, la cercanía con el norte de África y Sierra Nevada, proporcionan un micro clima subtropical, con 320 días de sol al año y una temperatura media en torno a los 20°C, que hacen posible el cultivo de frutos tropicales en sus vegas, lo cual da nombre a esta Costa.

Cinco son los centros turísticos de la Costa Tropical: Almuñécar (La Herradura), Salobreña, Motril (Carchuna- Calahonda), Castell de Ferro y La Rábida.



El turismo de sol y playa constituye uno de los segmentos turísticos más importantes en cuota de mercado y grado de ocupación y tal como se muestra en el análisis previo en el caso de Granada sigue creciendo en cuanto a número de visitantes.

Sin embargo desde hace algunos años se habla de un modelo agotado que se ha llegado a denominar como destino maduro. Las causas de ello son de diversa índole, una externa como la aparición de nuevos destinos nacionales o internacionales (países emergentes con precios competitivos) y otras internas como la invasión paulatina del medio ambiente del litoral, el excesivo desarrollo inmobiliario, sufriendo un crecimiento desmesurado que trae consigo otros problemas añadidos como la falta de aparcamiento, saturación de carreteras, deterioro ambiental, falta de zonas verdes y mal estado generalizado de las playas; a todo ello habría que añadirle la suciedad del entorno, el nivel de ruido, la escasez de agua y el problema de residuos sólidos.

Asimismo la explicación del retroceso de este tipo de turismo y que sea un modelo agotado viene motivado en parte por el crecimiento de la demanda de otros segmentos y por el cambio de las tendencias de los turistas. En el caso de la costa tropical se está produciendo un fenómeno a estudiar que es un movimiento de turistas en relación a las pernoctaciones; bajan las pernoctaciones en el alojamiento reglado y suben el residencial, turismo que en la mayor parte de la costa tropical está agotado y masificado.

En definitiva, hay destinos turísticos del litoral que han perdido calidad integral, o lo que es lo mismo, han perdido la que es máxima en el sector, que es la relación precio-calidad-servicio. Se debería apostar por un modelo de turismo sostenible y de empleo.

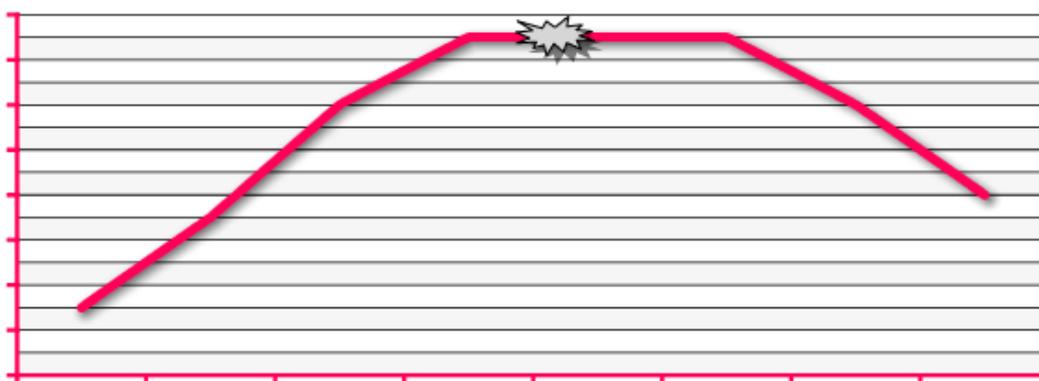
Por lo tanto nos encontramos una Costa que recibe cada vez más un tipo de turismo residencial, que se encuentra saturado, en detrimento de pernoctaciones regladas, lo que nos lleva a decir que en este sentido se encuentra en estado de madurez.

Determinadas zonas de la Costa Tropical tienen capacidad de crecimiento en cuanto a la oferta, pero para que pueda suponer un incremento de la demanda debe replantearse el tipo de modelo escogido.



Turismo de Sol y Playa

Posición de la demanda



Asimismo el turismo de sol y playa presenta unas elevadas tasas de estacionalidad, explicada fundamentalmente por las características propias del producto que se comercializa. Esto implica que la demanda se concentra en los meses que en mayor medida se pueden satisfacer (por condiciones laborales pero también climatológicas) las expectativas de disfrutar de sol y playa.

No obstante, en los últimos años se observa en los destinos de sol y playa una tendencia a que son precisamente los meses vecinos al «tradicional» veraneo los que registran los mayores crecimientos de ocupación. Este hecho viene explicado en nuestra opinión por la preferencia creciente por fraccionar las vacaciones que se observa en la demanda, pero también por el hecho de que los meses centrales del verano han alcanzado unos volúmenes de turistas, especialmente en el litoral mediterráneo, que los ha situado cerca del máximo de carga aceptable con lo que esto conlleva de deterioro de los servicios públicos y privados prestados a los turistas.

Aun valorando muy positivamente el comportamiento de la ocupación en otros meses del verano distintos de los centrales, el turismo de sol y playa debe hacer frente a las elevadas tasas de estacionalidad que registra, y debe buscar, para mitigar este efecto, nuevas formas de comercialización de su producto estrella para lo que necesita de una oferta de actividades complementarias atractivas y de calidad, acorde con los nuevos deseos de los turistas.

En este sentido las características de la Costa Tropical, basada en un modelo residencial, dificultan la lucha contra la estacionalidad y la aplicación de este tipo de medidas. El desarrollo de determinados servicios y ofertas complementarias no tiene un efecto directo en el aumento de las pernoctaciones de las personas dueñas de una residencia en la Costa, cuando ello está fuera de sus rutinas habituales de comportamiento.



Turismo de Reuniones, Congresos e Incentivos

El turismo de Congresos y reuniones es un segmento con un importante peso específico dentro de la provincia de Granada. Es un tipo de turismo que crece año tras año.

Andalucía recibe a cerca de 1,2Mill de turistas de reuniones al año, siendo Granada la segunda en número de delegados y en volumen de eventos. En el año 2007 fueron 184 eventos los celebrados en el Palacio de Congresos de Granada. Para subrayar la importancia que tiene este segmento en la industria turística hay que destacar el gasto medio de los congresistas, que para un extranjero suele ser de 500 euros/día, para un Español de 200 euros/día frente al turista tradicional que se sitúa por debajo de los 100 euros.

Las empresas o comités organizadores dirigen sus demandas, por una parte, a que se disponga de la infraestructura adecuada y que esta sea tecnológicamente adecuada a la vez que dispone de una gestión medioambiental sostenible (factor estratégico en la competitividad del sector) y por otra que el entorno sea capaz de prestar servicios acordes a las demandas.

Estas demandas van encaminadas hacia una buena planta hotelera, restaurantes, servicios de ocio, cultura y entretenimiento y todas aquellas infraestructuras de servicios que en cualquier momento el turista pueda necesitar, hospitales, bibliotecas, parques, trasportes públicos, etc.

Turismo de Reuniones, Congresos e Incentivos

Posición de la demanda





Para este segmento, la provincia de Granada tiene un gran trabajo por hacer, que pasa por que todos los agentes involucrados planteen los mismos objetivos y las mismas herramientas e instrumentos para alcanzarlos. Es necesario conseguir unión en torno a este tipo de turismo como medio para impulsar y dinamizar la actividad turística de la ciudad y la provincia ya que este tipo de turismo tiene un importante impacto en el conjunto de las empresas turísticas granadinas.

Para ello se deben desarrollar herramientas que permitan a Granada posicionarse a nivel nacional e internacional como lugar de referencia en el turismo de congresos y eventos así como desarrollar políticas que mejoren su competitividad como la mejora de la sostenibilidad del sector, el desarrollo de nuevos productos turísticos de incentivos, mejora de la infraestructura de servicios, etc.

Este tipo de producto supone una oportunidad para la lucha contra la estacionalidad de otros sectores turísticos granadinos.

Turismo Deportivo

Turismo y deporte; deporte y turismo. Dos actividades que tienen mucho en común y en la misma medida en que el deporte constituye una actividad que forma parte de la oferta turística y los flujos turísticos, es también una plataforma de promoción del turismo.

A medio camino entre lo que hemos definido como una visión excesivamente restrictiva y otra amplia, se encuentra a priori por una actividad o evento deportivo para realizar sus desplazamientos recreacionales o competitivos. Este modelo se centra en la definición de turista deportivo que efectúan Gammon y Robinson(1997): *“aquel individuo o grupo de individuos que se desplaza a un lugar distinto al de su residencia habitual para participar (activa o pasivamente) en un deporte competitivo o recreacional. El deporte es la principal motivación del viaje”*.

Los resultados expuestos en el análisis del sector indican, sin lugar a dudas, que el turismo motivado directa o indirectamente por el deporte está aumentando de manera notable. Y parece ser que esta tendencia seguirá incrementándose en el futuro, ya que diversos factores favorecerán el desarrollo del turismo y el deporte en el futuro. Entre estos destacamos los siguientes:

- Sociodemográficos. El envejecimiento de la población, que junto con la jubilación anticipada, facilitará el incremento de tiempo libre. El aumento no sólo de la esperanza de vida, sino también la mejora de la salud, permitirá que se realicen muchas más actividades físicas y vacacionales.



- Sociales. La existencia cada vez mayor de parejas sin hijos, mujeres trabajadoras, familias menos numerosas etc., harán surgir nuevas necesidades y más recursos destinados al ocio (Mill, 1990). Asimismo, también el incremento de las zonas urbanas, donde se generan los principales consumidores de deporte y turismo continuará en el presente siglo.
- Culturales. Mill (1990) señala la elevación del nivel educativo como un elemento favorecedor del turismo y el deporte. De este modo, se incrementará el número de personas que bien por cultura o simplemente por curiosidad viajarán, en la misma medida que aumentará el número de personas que practican deporte en las sociedades desarrolladas.
- Económicos. El desarrollo de los transportes y las telecomunicaciones facilitarán las reservas de viajes por parte de los consumidores. En consecuencia, la comunicación será más efectiva debido a la evolución de la tecnología y de las infraestructuras a nivel global y favorecerá los campos de conexión del deporte y el turismo.

En este contexto, la relación entre turismo y deporte no puede hacer sino crecer en los próximos años a todos los niveles. Se pueden destacar los siguientes aspectos:

- El deporte está empezando a ser un factor importante en la oferta de los destinos turísticos, que permite a los mismos diferenciarse y ser más competitivos en el marco internacional.
- Los deportistas profesionales se han convertido en un mercado de creciente importancia para los destinos turísticos.
- Los grandes acontecimientos deportivos constituyen una excelente campaña de imagen para un destino que quiere potenciar su vertiente turística. Deporte y turismo son fuentes de innovación en la forma del empleo del tiempo libre.
- Los más jóvenes inventan y descubren nuevas formas de turismo y nuevos deportes, que muchas veces se popularizan y llegan a convertirse en fenómenos de masas.
- El consumidor en general está cambiando rápidamente. El auge del deporte y el turismo se debe en gran parte a cambios en los hábitos de consumo, de información y de prioridades por parte del consumidor y es de esperar que dichos cambios se acentúen en el futuro.
- Es previsible un incremento de las actividades de turismo-deportivo en contacto con la naturaleza. Al mismo tiempo asistiremos a un importante aumento de las experiencias realizadas en entornos artificiales.
- Las actividades turístico deportivas suaves (caminata, natación, acampada) serán las que experimenten un mayor incremento en los próximos años.
- Las empresas dedicadas al turismo deportivo se especializarán e incrementarán para ofrecer a sus clientes mejores servicios y experiencias.



El crecimiento de este tipo de turismo a nivel global y se caracteriza por aportar una mayor rentabilidad, puesto que el gasto medio (no sólo en los centros deportivos, sino también en el alojamiento, la manutención, el ocio, el comercio...) triplica o cuadruplica el gasto medio diario del turista medio. Asimismo, no es extraño que el turista deportivo contrate su viaje a turoperadores especializados y se aloje en hoteles de cuatro y cinco estrellas (adecuadamente preparados, por ejemplo: con garaje, taller de reparación de bicicletas y servicio de masaje en el caso de los cicloturistas; menús especiales para los representantes de deportes de equipo...), aunque también pueden hacerlo en otros tipos de alojamiento (apartamentos para tener más espacio, residencias apartadas...).

El turismo deportivo constituye para la provincia de Granada en General, y para Sierra Nevada en particular, una modalidad notable para luchar contra la estacionalización, desarrollando nuevos productos para diversificar y rentabilizar la oferta turística.

El turismo deportivo supone para la provincia de Granada el 8% de los turistas que acceden a la provincia. La localización estratégica de Granada, sus favorables condiciones climáticas y una dotación adecuada de infraestructuras califican a la provincia de privilegiada para la realización de cualquier tipo de práctica y evento deportivo, destacando de entre todas la práctica de los deportes de nieve.

El sector se encuentra en pleno crecimiento, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Se debe hacer una reflexión sobre el Turismo de Nieve ya que si bien la capacidad de Sierra Nevada es limitada, por su ubicación en un Parque Nacional difícilmente ampliable, y en determinados momentos a lo largo de la temporada alcanza su máxima capacidad y por lo tanto estaríamos cerca de la madurez



aunque todavía tiene un margen de crecimiento de la demanda a lo largo de la temporada. Todo ello desde la perspectiva de dotarla de las infraestructuras y servicios adecuados que intenten no masificar e incomodar a los turistas.

Por otra parte se debe hacer un importante esfuerzo en el fomento de actividades deportivas alternativas como estrategia para la lucha contra la temporalidad de Sierra Nevada al objeto de conseguir un nivel aceptable de turismo durante todo el año. En este apartado estamos en una fase incipiente.

Finalmente, el turismo deportivo puede constituir una poderosa herramienta de promoción de la provincia de Granada. Algunos tipos de este turismo (como el de eventos) generan realmente la publicidad del destino a través de la difusión en los medios (televisión, prensa, Internet...) de imágenes de las competiciones. Y esa presencia en los medios tiene un alcance no sólo local o nacional, sino en numerosas ocasiones internacional, lo que revierte en una mayor proyección en los mercados turísticos extranjeros.

Turismo de Salud y Bienestar

El segmento de turismo de salud y bienestar es el menos explotado de la provincia de Granada. El crecimiento de este tipo de turismo en los últimos años ha sido muy importante. Cada vez más la tendencia de la demanda es más selectiva buscando en los destinos un amplio y completo abanico de servicios. Los hoteles resorts, balnearios y spa comienzan a desempeñar un papel importante en la motivación del turista para la elección del lugar de destino.

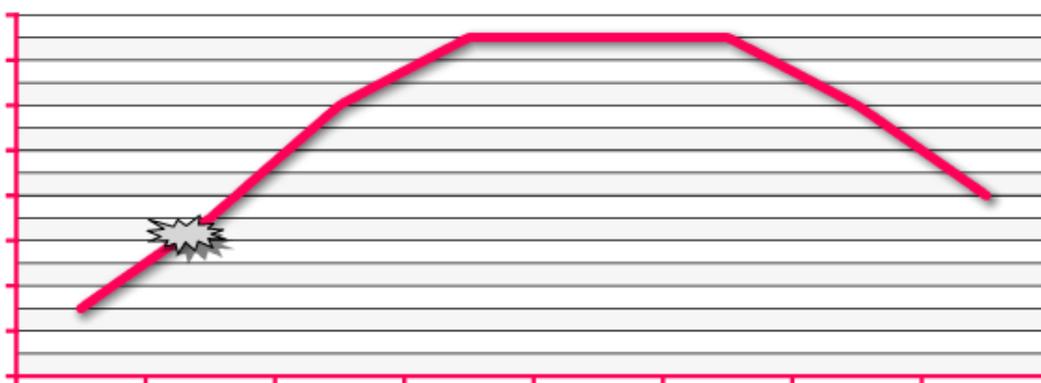
El potencial con el que juega la provincia de Granada es enorme. Su conjunto y cada vez más grande planta de balnearios, hoteles spa, refuerzan la competitividad de la provincia en la oferta de este tipo de turismo, que en Andalucía supone casi de 600.000 turistas al año.

Por lo tanto el sector se sitúa en la fase de crecimiento con enormes posibilidades de expansión y mejora tal como se refleja en la siguiente gráfica.



Turismo de Salud y Bienestar

Posición de la demanda



- **Exigencias de la demanda**

Como se ha podido comprobar el turista está cambiando, cada vez fracciona más el viaje y busca conjugar en una única relación cultura, patrimonio, ciudad, naturaleza, ocio, deporte, en definitiva una experiencia completa.

Las nuevas tendencias dentro del turismo en el mundo no sólo se enfocan en ofrecer productos turísticos de calidad, sino en dar también a los turistas sensaciones, emociones y experiencias, es lo que se ha denominado calidad percibida; el turista sabe que va encontrar un buen hotel, un buen restaurante y ahora lo que quiere llevarse son las sensaciones del destino, lo que lo hace diferente de otros.

Si bien existe una importante segmentación del turista en función de la tipología de turismo seleccionado existen unas exigencias que podemos llamar comunes que determinan en gran medida la selección de un destino.

- Los turistas viajan, cada vez más, por una gran variedad de motivaciones, por lo que los viajes y actividades realizadas durante los mismos cada vez son más diversas, de forma que un mismo turista ya no se puede clasificar como demandante de un sólo tipo de turismo, pues estamos ante un mercado turístico maduro cuya demanda, cada día, es más exigente, experimentada y diversificada. En este sentido, el turista ya no demanda disfrutar sólo de unas vacaciones de descanso, sino que, además, demanda la práctica de una gran variedad de actividades en determinados entornos naturales.



- A su vez, los individuos comienzan, cada vez más, a fraccionar sus vacaciones, realizando varios viajes a lo largo del año, por lo que, si además tenemos en cuenta lo comentado en el punto anterior respecto a la diversidad de motivaciones, podemos constatar cómo esos viajes son realizados a destinos diferentes: litoral, interior, urbano, espacios naturales protegidos, etc., para, de esta forma, practicar actividades turísticas muy variadas.
- Los cambios en el sistema de valores sociales también impulsan a la demanda turística a visitar aquellos destinos que ofrecen esos nuevos valores, cada día más demandados. Entre estos nuevos valores destacan el desarrollo de una mayor conciencia ambiental, tanto natural como social, provocando que el individuo trate de buscar entornos naturales no masificados, en los que pueda practicar actividades al aire libre, entrar en contacto con la sociedad rural y, en definitiva, en los que pueda mejorar su calidad de vida. Así pues, el turista trata de buscar en los destinos que visita aquellos aspectos que no encuentra en sus lugares de residencia habitual, generalmente entornos urbanos, tales como: la tranquilidad, el contacto con la naturaleza y las tradiciones rurales, la práctica de determinados deportes, etc.
- Por un lado está **la calidad**, la industria turística conoce que parte de su éxito pasa por lograr niveles de calidad importantes, tanto en la gestión como en la atención al público, es muy importante que la percepción del turista de calidad ya no sólo del producto o servicio sino del conjunto de actividades que rodean a este desde su llegada hasta su fin en la provincia. El turista es cada vez más exigente y lo es no únicamente con los servicios de restauración, hostelería, atención, sino que también lo es con el resto de actividades lúdicas, culturales o naturales. Es decir, el turista exige una calidad global en los servicios, productos y en el entorno de su destino turístico. **VALOR AL CLIENTE**
- **Sostenibilidad**, el turista demanda cada día más, que el destino y las empresas que lo conforman estén preparadas para cumplir con unos criterios de sostenibilidad social, económica y fundamentalmente medioambiental, este último es un aspecto que desde hace algunos años es un factor crítico de elección para muchos clientes.
- **Tecnologías e Innovación**, Los turistas demandan el uso de las nuevas tecnologías para acceder de forma fácil a toda la información y servicios turísticos. El objetivo que buscan es encontrar soluciones rápidas para cada una de sus necesidades, antes y durante su estancia en la provincia.



3. Sectores relacionados y proveedores

En el modelo de Porter, la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores e industria relacionada, que a su vez, deben ser por sí mismos competitivos. Las industrias relacionadas comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios, es decir, son aquellas con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, comercialización o servicio de producto y que configuran el producto turístico final.

Es importante aclarar que el concepto de AEI, no sólo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios y que configuran toda la experiencia turística de la provincia. Las AEI permiten aumentar de forma importante la productividad, puesto que promueven la eficiencia, incrementan la tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos y mejoran el valor de los productos y servicios. Son también magníficos estimuladores de la creación de nuevas empresas.

La contribución de los proveedores toma la forma de acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y a veces, preferencial en relación a su costo. También la cercanía física fortalece el vínculo que se establece entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores.

Pero lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establece con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

- **Empresas Relacionadas**

La tendencia de la demanda se encamina hacia nuevos productos y actividades turísticas especializadas, para lo cual es imprescindible la cooperación y el trabajo en red entre los diferentes subsectores que participan de la actividad turística, pues ello permite aprovechar las economías de escala en los diferentes campos de la actividad.

En este sentido, el incremento de competitividad del sector pasa por fomentar un entorno empresarial que incentive la cooperación y el desarrollo de paquetes turísticos completos de interés para los turistas.



No se trata de incrementar la oferta en alojamiento y vender únicamente el producto turístico, sino de plantear un enfoque de gestión cuyo objetivo sea buscar una combinación adecuada de alojamientos, gastronomía y actividades complementarias, pensando únicamente en el cliente y evitando el desarrollo espontáneo y desequilibrado de las distintas tipologías de turismo.

Así pues, ante este enfoque de cooperación entre todos los agentes implicados en el desarrollo turístico de la provincia de Granada, los subsectores de apoyo y relacionados con la actividad turística adquieren una mayor importancia, hasta el punto de que los subsectores que ofertan este tipo de actividades relegan a un segundo plano a la oferta de alojamiento, considerada ésta, hasta el momento, como "oferta turística básica". Y este vértice del "diamante" de competitividad turística se hace aún más importante si apostamos por una estrategia de desarrollo turístico competitivo y sostenible basada en la creación de valor de la experiencia turística, frente a una estrategia de competitividad a corto y medio plazo, basada en la simple creación de oferta de alojamiento a bajo precio.

No obstante, cuando se hace referencia a los sectores de apoyo y relacionados con la actividad turística no se refiere exclusivamente a aquellos que ofertan actividades turísticas complementarias en el destino, sino también a todos los que inciden, ya sea de una forma directa o indirecta, en la experiencia del turista: instituciones públicas, institutos de investigación y formación, empresas de transportes, restauración, agencias de viajes, etc. Por lo que, se puede afirmar cómo la existencia en los destinos turísticos de un entorno caracterizado por una amplia variedad de agentes competitivos implicados en la oferta turística - restauración, comercio, transporte, actividades complementarias, instituciones de investigación y formación, administraciones públicas, etc.-, así como de una red de intensas relaciones de cooperación entre estos, va a influir significativamente en los niveles de competitividad turística de la provincia de Granada.

En definitiva, en el vértice de los sectores de apoyo y relacionados con la actividad turística participan todos aquellos agentes, tanto públicos como privados, que generan valor a la experiencia del turista en la provincia. Si bien, la generación de este valor está directamente relacionada con la necesidad de cooperación y coordinación de todos estos subsectores. De ahí la necesidad de fomentar e incentivar la coordinación entre todos los agentes que participan en el desarrollo turístico de la provincia de Granada.

Sin embargo, la realidad de la provincia demuestra todo lo contrario, al caracterizarse por un escaso grado de coordinación entre todos estos agentes. Esta realidad se debe al pequeño tamaño de los agentes privados, lo cual incide en unos escasos recursos financieros y humanos; a la escasez también de recursos financieros y humanos de las administraciones; y a la falta de una visión estratégica en la



gestión de la actividad turística por parte de los gestores turísticos. Todo ello lleva a un crecimiento espontáneo de la actividad turística en la mayor parte de los destinos de la provincia, reproduciéndose, de esta forma, el modelo de desarrollo turístico experimentado en los espacios de litoral en las década de los sesenta, setenta y ochenta.

- **Empresas Proveedoras Turísticas**

Los proveedores en determinados sectores suponen un factor competitivo muy importante. El disponer de materias primas/servicios de forma rápida constituye para las empresas un aspecto fundamental sobre el que se establecen en muchas ocasiones sus ventajas competitivas y estrategias de éxito.

La procedencia de los proveedores, en cuanto a tipología de suministros a Hoteles, restaurantes y empresas del sector se suelen localizar en el área de influencia de la empresa o en el caso de no encontrarse ninguna apropiada a nivel regional o nacional por este orden.

Sin embargo en determinados productos o servicios, relacionados por el medioambiente y tecnologías, factores competitivos que están adquiriendo una mayor importancia, los proveedores están alejados de la provincia.

Este hecho supone un nicho de mercado con gran potencialidad para nuevos emprendedores o empresas, lo cual redundaría en la creación de un sector de proveedores sólido que redunde en la mejora de la competitividad de las empresas turísticas de Granada.

Las administraciones deben apoyar el crecimiento de este tejido empresarial pues con ello, además de mejorar la competitividad del sector turístico, se diversifica y favorece el desarrollo socioeconómico del territorio.

Por último destacar que en las encuestas realizadas muchos de las empresas entrevistadas, en función del sector principalmente, no consideran al sector proveedor como un factor estratégico que incida directamente en su competitividad. Ello conlleva que en ocasiones muchas de estas empresas estén perdiendo ventajas competitivas.



4. Estrategia de las Empresas, Estructura y Rivalidad

Es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Parte de este contexto deriva del hecho de que en el ámbito nacional existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas.

Porter menciona, entre otras, la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos.

En cuanto a la rivalidad interna de las empresas del sector, Porter señala que la creación y persistencia de las ventajas competitivas están asociadas a una intensa rivalidad interna. La competencia en el mercado de origen, sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

Estrategia

El sector turístico debe entender que la mejora de la competitividad pasa por asumir determinados conceptos e integrarlos en sus estructuras. Calidad, sostenibilidad y tecnologías e innovación se configuran como factores clave para las empresas no se vean aisladas y sufran una paulatina pérdida de competitividad.

Existe una estrategia clara por parte de las compañías de mejorar en lo que se denomina recursos intangibles de la experiencia turística, que hace referencia al trato, atención personalizada, aspectos del establecimiento, grado de integración con el entorno: Calidad percibida que conforma la esencia de la experiencia del turista. Asimismo es una realidad que existe una tendencia al cambio de modelo, calidad por cantidad, lo cual debe pasar ineludiblemente por una desestacionalización de muchos de los productos.

Por otro lado, cada día más, el turista demanda empresas, productos o servicios que sean sostenibles tanto desde el punto de vista social, económico y sobre todo medioambiental, es el concepto conocido como "Turismo Verde". Cada vez más, el turista solicita productos y destinos acordes a unos



parámetros innovadores, en donde la gestión eficiente y el control medioambiental se posicionan como valores críticos de elección.

El análisis de estos factores aplicado a la provincia muestra una importante fragmentación en cuanto al posicionamiento de las empresas respecto a los mismos. Así nos encontramos con empresas que apuestan de forma decidida por la calidad en general y la percibida de forma particular y se preparan para poder entrar a competir en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental y otro gran número de empresas, mayor que el anterior, que consideran que si bien admiten que son factores a tener en cuenta, no los consideran en la situación actual del mercado como determinantes para la competitividad y selección de los destinos por parte del tipo de clientes al que se dirigen.

Por lo tanto parte del empresariado granadino opta por una estrategia que podemos denominar de a corto plazo, pues estudios como los realizados recientemente por la Junta de Andalucía (resultados presentados en FITUR 2009) muestran que estos factores comienzan a ser determinantes para la selección de destino en los países nórdicos y Alemania. Ello muestra que es una tendencia que se irá contagiando al resto de clientes y los que se encuentren posicionados obtendrán importantes ventajas competitivas.

Por ello hay que impulsar que todas las empresas comiencen a incorporar a su actividad diaria la cultura de la innovación, uso de las nuevas tecnologías, la calidad, la atención al cliente, con el único fin de garantizar una calidad percibida de los turistas que llegan a la provincia.

Estructura

El Sector turístico se caracteriza por estar compuesto en su mayoría por Pymes, a las que se le une un determinado grupo de grandes empresas, que pertenecen a diferentes subsectores y que suelen marcar la tendencia en cuanto a productos y servicios del resto. Según datos de CAMERDATA, el 0,13% son gran Empresa y el resto PYMES.

La estructura de muchas de estas Pymes se encuentra dimensionada en función del subsector al que pertenecen. Gran parte de ellas carecen de estructuras financieras, estratégicas, de gestión empresarial y de tamaño sólidas lo que supone un importante reto y riesgo, que se ve incrementado en épocas de incertidumbre como la actual en las que por ejemplo una fuerte posición financiera se antoja imprescindible.



En este caso se antoja imprescindible que se propicie y facilite la disponibilidad de fondos y acceso al crédito para las empresas turísticas viables y solventes. La débil estructura de muchas de estas empresas puede ocasionar que aunque sean competitivas y tengan mercado deban optar por la fusión o desaparición.

Así en el 2009 es posible observar más procesos de reajuste empresarial en el sector (concentraciones, alianzas o cierres de negocio), dada la sobrecapacidad de ciertos subsectores y modelos de gestión y/o productos poco competitivos, situación que pudiera empeorar si no se resuelve el acceso al crédito para aquellas empresas viables y solventes.

Ello supone que muchas empresas deben ser conscientes de la necesidad de cooperar para aprovechar sinergias, recursos y actividades. Las empresas deben de buscar en esta fórmula soluciones para mejorar la eficiencia de sus costes (negociando de forma conjunta con proveedores, compartiendo la logística, etc) así como para poder desarrollar nuevos productos y actividades especializadas que les aporten ventajas competitivas en un mercado cambiante.

Rivalidad

El sector turístico de la provincia de Granada carece de barreras de entrada las restricciones (económicas, tecnológicas y de conocimiento) para la constitución de nuevas empresas son en la actualidad casi inexistentes.

A ello hay que unirle, que tal y como se ha comentado anteriormente, la mayor parte de las empresas se concentran geográficamente lo que conlleva un importante conocimiento de la competencia, una importante rivalidad por la captación de clientes y por supuesto, una marcada política de imitación de los servicios y productos ofrecidos por la competencia.

.Por otra parte, en este análisis hay que tener en cuenta el gran poder de negociación de los clientes que vienen propiciado por la gran oferta de empresas en sus distintos subsectores. A este respecto hay que destacar que si bien el sector se encuentra atomizado, existen importantes empresas que copan una importante cuota del mercado, lo que obliga al resto de Pymes a competir por el resto del mismo.

Por lo tanto nos encontramos con un sector en la que existe una Gran Rivalidad competitiva en las que las empresas se ven obligadas a competir de forma continua por un porcentaje de la cuota de turistas, utilizando para ello en muchas ocasiones el factor precio como ventaja competitiva.



Por otro lado, la alta rivalidad de las empresas turísticas permite estimular la competitividad del destino. En este sentido, es muy importante que exista un importante grado de rivalidad entre las mismas, de tal forma que ello las incentive a innovar y no a la autocomplacencia

Sin embargo desde un prisma positivo es un sector que está obligando a las empresas medianas (que sobrevivirán a la futura concentración del mismo) a una continua búsqueda de ventajas competitivas, a la vez que les obliga a innovar e investigar nuevas soluciones para sus clientes anticipándose a las necesidades del mismo, eso sí, siempre desde la perspectiva de la calidad y sostenibilidad.

De este análisis resulta que, ante la nueva situación del mercado y las perspectivas del sector en los próximos años, las empresas deberán abordar la cooperación como herramienta estratégica clave para asumir nuevos retos y afrontar un salto de calidad en sus estructuras que le permita afrontar el proceso de concentración al que se enfrentará el sector.

5. Gobierno

La participación de las administraciones públicas se vuelve fundamental a la hora de desarrollar la actividad turística de la provincia de Granada de una forma competitiva y sostenible, pues su incidencia en los factores que se incluyen en este análisis de competitividad es en muchos casos determinante.

El sistema público juega un papel muy importante en el desarrollo del turismo, las políticas y el marco legislativo influyen directamente en la actividad turística.

Desarrollo de nuevas normativas sobre ordenación urbana, control medioambiental y ayudas al sector para relanzar y posicionarlo como competitivo se configuran como elementos clave en los que trabajar. Por otro lado tal y como se ha puesto de manifiesto el turista está motivado por las sensaciones que le deja el destino al que acude, en este punto las infraestructuras influyen en la configuración de esta percepción y es en donde las administraciones tienen un importante trabajo a la hora de garantizar infraestructuras públicas de calidad y cuidar aspectos como el de la seguridad y gestión medioambiental, gestión y conservación Patrimonial tanto cultural-histórico como natural.

El sector turístico español está tan sujeto o más a los ciclos económicos como cualquier otro sector: hay que evitar los circunloquios y asumir con mucho más realismo la dura coincidencia del ciclo económico bajista con los múltiples retos de competitividad estructural, aún pendientes de abordar, para poder salir reforzados de la crisis.



Los notables efectos multiplicadores que induce el sector turístico (11% del PIB y el empleo) sobre todo el tejido socio empresarial a nivel local, brindan una oportunidad única al Gobierno y las comunidades autónomas para asegurar el éxito de las recientes medidas de impulso a la economía real, ampliando y priorizando al máximo los recursos aplicados al conjunto del sector y en particular a una más ambiciosa reconversión de destinos maduros. Para ello se precisa mayor consenso político y una visión turística de Estado más prioritaria, estratégica, integral y a largo plazo, que emane de acuerdos más estables entre partidos políticos, Gobierno, CCAA y Municipios.

El sector turístico español y de forma más concreta el de Granada precisa de una mayor cohesión, coordinación y cogestión público-privada e interinstitucional. (Gobierno- Junta Andalucía-Entidades Locales-Empresas). El escenario turístico actual no permite veleidades ni mala gestión de los escasos recursos disponibles. Se precisan políticas que potencien una mayor interlocución y las mayores economías de escala y unidad de mercado.

Es importante el papel que tienen que jugar las Administraciones de cara a favorecer la disponibilidad de fondos y acceso al crédito para las empresas turísticas viables y solventes, especialmente pymes.

Asimismo las entidades Granadinas y andaluzas deben garantizar y gestionar la adecuada formación de los recursos humanos impulsando y creando los espacios necesarios para ello.

Además es necesario hacer hincapié en la importancia que tiene la administración para garantizar y gestionar aspectos como la formación de los recursos humanos, creando espacios para una formación de alta excelencia turística. El establecimiento de sistemas que garanticen el conocimiento de la información y la misma se ponga a disposición de los diferentes agentes del sector supone un reto que debe de abordarse al mismo tiempo que se dota al Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa de los medios necesarios para su consolidación y crecimiento al objeto de que puedan aportar el I+D+i que el sector necesita para ser competitivo en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Por otro lado se hace necesario que desde las diferentes administraciones y el propio sector se siga realizando actividades de sensibilización destinadas a consolidar los parámetros de calidad, eficiencia, tecnología y profesionalización en los trabajadores y empresas turísticas, con el objeto de que se siga apostando por la inversión y modernización continua, como elementos claves de la competitividad.

En definitiva, las administraciones públicas, mediante una gestión activa, deben jugar un papel muy importante a la hora de asegurar la competitividad sostenible de la actividad turística incidiendo, de



una forma coherente, en todos los vértices del “diamante” de competitividad de estos destinos turísticos.

6. Efecto Azar

Este grupo de factores hace referencia a todos aquellos acontecimientos que frecuentemente están fuera del control de las empresas y de los gobiernos nacionales. Tales acontecimientos han causado en muchos territorios el éxito de determinados sectores, y, entre éstos podemos destacar los actos de pura invención, las importantes discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costes de los insumos, cambios significativos en los mercados financieros mundiales, alzas insospechadas en la demanda mundial o regional, guerra, etc. Estos acontecimientos causales son importantes porque pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

De todas formas, para Porter estos factores no son del todo causales porque mientras que los acontecimientos causales pueden potenciar cambios en la ventaja competitiva en un sector, los atributos nacionales desempeñan un importante papel respecto a qué nación los explota. En definitiva, podemos decir que las oportunidades se pueden presentar en varios territorios a la vez pero sólo serán exitosos y verdaderamente competitivos aquellos que sepan aprovechar esas oportunidades y reúnan las condiciones idóneas para ello. Y esto, en el modelo de Porter, se identifica, con la adecuación del “diamante” de competitividad al desarrollo exitoso de determinados sectores.

La actualidad viene marcada por una fuerte crisis económica internacional que puede suponer para el conjunto del 2009 una caída adicional del - 3% del PIB turístico en España, mayor que la del PIB del conjunto de economía, de un -1,2%, que al día de hoy estima el consensus forecast de los analistas. Pero hay que ser positivo y ver el 2009 como un año de transición, que debiera verse no perdido, sino comprometido al máximo con las reformas e inversiones en infraestructuras y equipamientos públicos y privados, que permitan reconvertir y reinventar el modelo turístico para poder salir de la crisis en una posición más competitiva.



DAFO. Análisis Externo

Amenazas	Oportunidades
1. No adecuación de las infraestructuras de servicios a los requerimientos de la demanda (Accesibilidad, información y comunicación)	1. Presencia de los Recursos Físicos: Patrimonio Natural, Cultural y Localización
2. Ausencias de campañas de sensibilización hacia los agentes del sector sobre la importancia del turismo	2. Formación reglada de alta cualificación
3. No adecuación de la formación a los requerimientos del sector	3. Fidelizar a los Recursos Humanos
4. Falta de atractivos del sector turístico para los trabajadores / as	4. Nuevas Exigencias de la demanda
5. Escaso tamaño del Sistema Ciencia	5. Existencia de Sectores relacionados y desarrollo del sector proveedor
6. Inadecuada articulación del Sistema Ciencia-Empresa	6. Alta rivalidad competitiva en el mercado interior
7. Descoordinación y falta de Recursos en las Administraciones locales	7. Determinación del sector turístico como estratégico por las Administraciones
8. Crisis Económica Internacional	8. Posicionamiento competitivo del Sector turístico frente a la Crisis económica Internacional



B. ANÁLISIS INTERNO

Mediante el análisis interno se investigan las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que disponen los componentes de la AEI para hacer frente al entorno. A partir de su estudio, se podrán determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

La cadena de valor es uno de los instrumentos estratégicos más importante para el diagnóstico interno de las empresas. El objetivo de su análisis es identificar las fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor.

La cadena de valor de la AEI del Sector Turístico en la provincia de Granada es la que a continuación se muestra:





Análisis de la Cadena de Valor

Las empresas y entidades que participan en el sector turístico son múltiples y heterogéneas, cada una de ellas contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico, pues el turista sólo percibe la existencia de un único producto, que no es más que su experiencia turística. Es por ello, que la creación de valor de la AEI del Sector Turístico debe basarse en la conjunción de actividades diversas en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias que se produce, lo cual hace necesario el análisis del mismo en su conjunto.

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor. Dichas fuentes de ventaja competitiva pueden identificarse como una actividad concreta o en las interrelaciones entre las mismas.

La cadena de valor de la AEI del sector Turístico de la Provincia de Granada está formada por la integración de las cadenas de valor de las empresas, administraciones y centros que de alguna forma operan con el sector. De forma que la cadena de valor de cada compañía, administración o de cada proveedor de servicios en su conjunto forma parte de una cadena mayor de actividades que llamamos "sistemas de valor de un conjunto" y que incluye la cadena de valor de empresas, centros de conocimiento y formación y las administraciones. Por lo que, **mejorando los nexos entre las diferentes cadenas de valor se puede obtener importantes ventajas competitivas**, siendo la asociación estratégica entre las mismas una de las principales herramientas utilizadas para ello. De forma que **la asociación** en torno a la AEI es el **factor que permite a los conjuntos mejorar los nexos entre las cadenas de valor** y crear actividades nuevas, diferentes y competitivas capaces de proporcionar una posición competitiva de fuerza (OMT, 2001: 91), pues, según Rodríguez (2000:350), *se crea valor a través de la interrelación de las actividades desarrolladas por cada empresa dentro del destino.*

Por consiguiente, como también recoge Buhalis (2003:37), el sistema de valor debe estar coordinado para trabajar de forma más eficiente y ofertar productos más integrados, ya que si uno de los componentes del sistema falla, proporcionando un producto o servicio de bajo valor para el turista, el sistema de valor se rompe, influyendo negativamente en la competitividad global del destino. En este sentido, se hace sumamente crítico que las cadenas de valor, como las que presentamos, sean cuidadosamente construidas, equilibradas, dirigidas y fortalecidas, de forma que, como recoge Buhalis (2003:130) *la cooperación efectiva e incluso el sentimiento de destino compartido entre los principales agentes y empresas serán también esenciales para la provisión y distribución de productos turísticos perfectos.*



Todas las empresas y entidades que operan en la AEI tienen en sus respectivas cadenas de valor actividades o funciones comunes, por lo que deben decidir si dichas funciones van a ser desempeñadas de forma conjunta o separada. Incluso empresas turísticas competidoras pueden y deben compartir algunas de sus actividades, por ejemplo, los hoteles pueden tener a un único proveedor o a una única agencia de viajes o turoperador.

En este sentido, en la década de los noventa, aparecen diversos trabajos de investigación que destacan el importante papel que pueden desempeñar las organizaciones como la AEI, impulsadas por el importante desarrollo de las TIC, como formas de organización empresarial que posibilita la cooperación entre empresas y entidades turísticas, configurándose, de esta forma, como fuente de ventaja competitiva para las mismas. Tal y como afirma Mirabell (1999: 73), la necesidad de transformar el sector turístico para dar respuesta a los cambios en la demanda, también exige cambios en las organizaciones que conlleva la implantación de estrategias competitivas. La cooperación en torno a la AEI y su cadena de valor puede aportar los instrumentos fundamentales para alcanzar este objetivo.

Por lo tanto la **cooperación constituye el espíritu sobre el que se construye la cadena de valor de la AEI**, estando presente de forma transversal en cada uno de sus eslabones, constituyendo por tanto el factor crítico predominante sin el cual el resto de las actividades pierden importancia.

En este sentido el sector turístico de la provincia de Granada (tanto empresas como entidades) y por lo tanto los miembros de la AEI, se caracteriza por una preocupante y alarmante escasa cultura de cooperación en todos los sentidos (interempresarial, interadministraciones, administración-empresa) lo que constituye un factor limitante en el crecimiento y competitividad del sector y las empresas.

En definitiva, tal y como se comentó en el análisis externo, las estructuras de las empresas y sus administraciones y su capacidad para innovar e invertir está limitada, por lo que están obligadas a su colaboración, la AEI es la herramienta estratégica de cooperación empresarial clave creada para asumir los retos y afrontar un salto de calidad que el turismo de la provincia de Granada necesita abordar.

Así pues, de este análisis somero de la cadena o sistema de valor de la AEI, puede decirse que tanto la formación de los recursos humanos como el tratamiento y gestión de la información se erigen en dos de los recursos más importantes para incrementar la competitividad de las empresas turísticas (lo que hemos denominado sistemas de apoyo), conformándose como importantes fuentes de ventaja competitiva, al igual que también lo son la necesaria colaboración y cooperación entre las empresas que, localizadas en un mismo destino turístico, participan en la cadena de valor de la actividad.



A continuación pasamos a describir de forma pormenorizada cada uno de los eslabones que componen la cadena de valor de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada.

Sistema de Apoyo

El I+D+i, el conocimiento y las nuevas tecnologías se configuran como factores competitivos clave para afrontar los retos y nuevas tendencias de la demanda turística. En torno al sector turístico de Granada no se ha generado un sistema del conocimiento, tal como ha ocurrido en otros sectores, en consonancia a su peso estratégico. En concreto la Universidad de Granada se erige como único representante del Sistema Ciencia al ser muy reciente la creación del Centro Tecnológico del Sector en Andalucía ubicado en Cádiz. Ello unido a una inadecuada articulación de la cooperación entre estos y el sector empresarial no ha permitido el desarrollo y fructificación de un eficiente y fuerte Sistema Ciencia-Empresa que mejore la competitividad del Sector Turístico.

La integración de Centros de Conocimiento y del Sistema Ciencia en la agrupación empresarial supone un respaldo muy importante para las empresas ya que se crea el entorno adecuado para el desarrollo de Proyectos de I+D+i en cooperación y la adecuada transferencia de los conocimientos.

La AEI pretende convertirse en el marco de cultivo ideal donde se desarrolle y consolide este Sistema con el objetivo de mejorar el nivel de competitividad, sostenibilidad y presencia en los mercados internacionales de las empresas. Para ello se considera relevante la presencia de los sistemas de apoyo dentro de la propia Agrupación.

Pero la simple presencia de los dos elementos que componen el Sistema C-E no garantiza, como ocurre en el entorno, la eficiencia y eficacia de las relaciones y lo que es más importante, la cooperación entre ambas partes para el desarrollo de Proyectos concretos y poder alcanzar los objetivos de mejora de la competitividad de las empresas a través del I+D+i

La dificultad para la transferencia de resultados o la no asunción del rol de guía del sector en materia de I+D del sistema de conocimiento se establece como un obstáculo al desarrollo propio de la AEI. El desconocimiento o desconfianza son otros factores que determinan la falta de cooperación y por tanto la falta de impulso de proyectos en los que colaboren con las empresas.



La AEI ha de cumplir la función de interlocutor entre los componentes del sistema Ciencia Empresa, articulando cauces de comunicación más efectivos , ofreciendo seguridad a las empresas para que apoyen y generen proyectos de I+D+i y fomentando la cooperación en distintas áreas para mejorar la competitividad de la Agrupación.

En cuanto a la aplicación de los recursos necesarios para llevar a cabo esta actividad ninguna de las empresas disponen de departamentos propios de I+D+i por lo que las que son conscientes de la necesidad de aplicar la innovación la llevan a cabo sin contar con estructuras definidas. En este mismo sentido las instituciones y empresas que componen la Agrupación se caracterizan por la escasa utilización de los recursos públicos en I+D+i tanto regionales como nacionales para el desarrollo de sus proyectos.

La AEI debe establecer los mecanismos adecuados que garanticen la cooperación entre los elementos del Sistema Ciencia Empresa con el objetivo de llegar a ser una referencia en el ámbito nacional a la vez que se fomenta la cooperación interempresarial y la transmisión del Know How de las empresas de cabecera al resto de las pymes.

Por otro lado mediante un análisis de la cadena de valor de la AEI, siguiendo a Rodríguez (2000:358), puede afirmarse que las actividades relacionadas con la manipulación y distribución de información descansan en el centro del sistema de creación de valor. Por lo que puede decirse que la actividad turística y por lo tanto de la AEI, además de ser intensiva en trabajo, lo es también en información, constituyéndose ésta en una de las fuentes más importante de ventaja competitiva para las empresas relacionadas con la misma. Así pues, las empresas turísticas que no logren obtener provecho de las tecnologías de la información y telecomunicaciones emergentes y de la reorganización de la industria turística *quedarán como "aisladas" a la hora de proveer sus servicios. De esta forma, irán acumulando probablemente desventajas significativas en cuanto a su competitividad que comprometerán su prosperidad futura* (Buhalis, 2003:130).

Tanto las empresas como las administraciones necesitan disponer de información real y actualizada de diversa tipología (características y hábitos de consumo de la demanda, características de la oferta, estadísticas de ocupación, normativas aplicables al sector, tecnologías competitivas, etc) que les permita construir, diseñar y actualizar sus estrategias competitivas en un mercado globalizado, cambiante y en reestructuración que en la actualidad se ve afectado por factores externos que van determinando su posición.



Asimismo un conocimiento e información actualizada permite a las empresas desarrollar productos innovadores adaptados a las necesidades de la demanda, mejorando de esta forma su competitividad.

En este sentido los diferentes componentes de la AEI disponen de una importante fuente de comunicación e información que en muchos casos no canalizan adecuadamente al resto del sector. Por otra parte algunas de estas entidades son las encargadas de generar y recopilar información de vital importancia para el desarrollo del sector que en muchos casos no llega a los potenciales destinatarios y usuarios de la misma.

Es por ello que la AEI debe convertirse en por una parte, impulsora de de la generación del conocimiento e información que el sector necesite o demande y que no se encuentre disponible y, por otra, debe establecer los mecanismos adecuados para conseguir que todo lo que ya se genera en torno al sector a nivel provincial, regional, nacional e internacional se difunda y transfiera a sus potenciales usuarios, con especial incidencia en las pymes.

Recursos Humanos

La formación de los recursos humanos se erige como uno de los recursos más importantes para incrementar la competitividad de las empresas turísticas. Uno de los factores más determinantes del éxito de las empresas pasa por la capacidad que tengan sus recursos humanos de adaptarse y cualificarse de acuerdo a las exigencias y demandas del sector y turistas.

En el análisis externo se ha destacado el hecho de que las empresas encuentran grandes problemas para incorporar personal en determinadas áreas que afectan directamente en su cadena de valor, el mercado no es capaz de ofertar mano de obra cualificada en materia como comercialización, marketing turístico, gestión de la tecnología o calidad, por lo que son muchas las que invierten grandes recursos en formar a sus propios empleados.

En este sentido las empresas pertenecientes a la AEI son conscientes de la importancia de la adecuada formación de los recursos humanos y dentro de sus lógicas limitaciones aplican los recursos necesarios. Sin embargo es preocupante y llama la atención que los mismos directivos/as de las empresas que tienen claro que la cualificación de sus trabajadores es de vital importancia no se aplican este concepto así mismos y no participan en la oferta formativa especializada y de alto nivel que se desarrolla en Granada al objeto de mejorar sus propias capacidades.



Por otra parte al igual que ocurre con el Sistema Ciencia-Empresa, en el Sistema formativo, tanto reglado como no reglado, no existe una sintonía entre la oferta y la demanda, es decir, los trabajadores no reciben la formación que las empresas les demandan.

La presencia en la AEI por una parte de los centros de formación, reglada y no reglada, más importantes de la provincia de la provincia, reglada junto con las administraciones públicas (Junta de Andalucía) que la impulsa y financian y por otra de las principales empresas del sector constituye el marco idóneo para el desarrollo de una planificación formativa adecuada.

La AEI constituye la herramienta adecuada para el desarrollo de un Plan Formativo Provincial en el Sector en el que se combinen las necesidades de las empresas con las capacidades de los centros. Asimismo desde la Agrupación debe de impulsarse la creación, por parte de las administraciones competentes, de los Centros de Formación específicos que el sector necesite para su adecuado desarrollo.

Además, está la cuestión de la estacionalidad de muchos destinos y que muchas empresas sufren y que incide de forma directa sobre los trabajadores. Las empresas tienen que ser capaces de gestionar a los recursos humanos e innovar en nuevos productos para romper con la estacionalidad de muchos segmentos, diversificando en la oferta turística.

Por último es importante destacar que ninguno de los participantes de la AEI, principalmente empresas, dispone de un Plan de Conciliación para sus trabajadores/as que les haga atractivo el seguir trabajando en el sector.

Tecnología e I+D+i

Como se ha comentado a lo largo del Plan uno de los factores por los que pasa el incremento de la competitividad del sector turístico va en relación al uso de las nuevas tecnologías y a la generación de proyectos de I+D+i, todo ello en aras de mejorar las propias estructuras de las empresas y su gestión así como en el desarrollo de nuevas herramientas de comercialización y creación de productos turísticos basado en las nuevas tecnologías, que sean innovadores, de calidad y sostenibles.

En cuanto al I+D+i es necesario destacar el hecho de que un porcentaje muy alto de las empresas que forman parte de la AEI no ha llevado a cabo ningún tipo de proyecto de esta tipología, y ni siquiera ha cooperado con otras empresas para realizar algún tipo de actuación conjunta o desarrollo de producto



innovador acorde con las demandas del mercado. Ello demuestra la escasa cultura de innovación, base del desarrollo del sector.

Los motivos por los cuales las empresas no desarrollan este tipo de Proyectos son variados: falta de recursos tanto financieros como humanos, desconocimiento sobre como plasmar en un Proyecto una idea innovadora, el desconocimiento del sistema ciencia al que pueden acudir, desconfianza hacia el mismo y desinformación sobre las líneas de I+D+i regionales, nacionales e internacionales a las que pueden concurrir.

Por lo tanto en estos momentos la capacidad de generación de Proyectos de I+D+i de los miembros de la AEI es muy limitada, lo que sin duda lastra la competitividad de la misma y constituye una importante debilidad a corregir. Es por ello que la Agrupación debe liderar y marcar las líneas de I+D+i a desarrollar por el sector en los próximos años a la vez que promueve la generación de Proyectos por parte del Sistema Ciencia Empresa que conviertan al sector turístico en puntero desde el punto de vista tecnológico y de I+D+i.

En cuanto al desarrollo tecnológico en la AEI se encuentran presentes las empresas cabecera del sector en cuanto a tecnología de la provincia de Granada y disponen de la necesaria, dentro de sus diferentes subsectores, para ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades y requerimientos del mercado. Ello contrasta con la realidad del resto de muchas de las pequeñas empresas granadinas que no se encuentran dentro de la agrupación y que no se encuentran preparadas para iniciar su adaptación al nuevo escenario turístico creado.

Por ello la AEI debe convertirse en catalizador tecnológico de todo el sector granadino aportando las soluciones que las empresas demanden a la vez que desarrolla una importante labor de sensibilización sobre la necesaria adaptación tecnológica como herramienta estratégica básica para la competitividad y consolidación de las pymes.

Sin embargo, en cuanto a las tecnologías aplicadas a la estructura de la empresa, gestión y comercialización de los productos las empresas de la AEI no se encuentran, en muchos casos desarrolladas adecuadamente. Los componentes de la AEI deben de seguir apostando por la mejora e incorporación de nuevas tecnologías y aplicaciones avanzadas en áreas como gestión empresarial, marketing, y comercialización y comunicación e información al turista en aras de una mayor eficacia y eficiencia de su actividad.



Sostenibilidad Competitiva

El comportamiento de los turistas está evolucionando de forma similar al del conjunto de los consumidores en otros muchos mercados: ganan peso e importancia en el patrón de consumo y elección de producto los atributos de singularidad que contribuyen a provocar una sensación de ergonomía en el consumidor en un contexto de seguridad europea. Es decir, el consumidor tiende a seleccionar una combinación única y diferenciada de productos que entiende representativos y acomodados a su propia forma de ser y a sus intereses.

Esta observación trasladada al turismo quiere decir que el segmento de turismo que más crece, y que más gasta, es aquel que basa su elección de destino en la expectativa de vivir una experiencia singular sobre la base de productos a medida. Pierden peso, por oposición, los destinos con una composición de ingredientes similar y sustituible por otros. De esta forma, se observa el crecimiento experimentado de los segmentos de salud y belleza, rural y naturaleza, cultural, reuniones, etc...

Influye de forma creciente que una parte de los turistas cuenta con una buena información sobre los destinos y los productos y disponen de accesos directos a la reserva y compra a través de Internet. La competitividad se establece en este período por la capacidad de poner en el mercado productos "diferentes" en destinos "atractivos". En el mercado europeo la competencia se ha intensificado y se ha vuelto más compleja. Surgen nuevos destinos con buena relación calidad / precio y dotados del atributo de novedad, y se perfilan mucho mejor las ofertas y productos en destinos con larga trayectoria. En el nuevo contexto de competencia se incorpora, además, un **requerimiento de sostenibilidad** en el espacio turístico que afecta negativamente a los destinos peor situados en este aspecto.

Los destinos como Granada para el diseño de sus estrategias competitivas aprovechan sus ventajas comparativas - elementos propios del destino que han posibilitado su nacimiento y expansión: clima, situación geográfica, etc.- para adquirir ventajas competitivas, las cuales vienen dadas por aquellos elementos incorporados que añaden valor al destino turístico. Pues bien, la apuesta por la **sostenibilidad se convierte, probablemente, en la principal ventaja competitiva de cualquier destino y empresa.**

Así pues, en esta forma de entender la estrategia competitiva en la actividad turística - competitividad a largo plazo-, la sostenibilidad supone la base de la competitividad de los destinos turísticos y por ende de las empresas y entidades, ya que éstos difícilmente podrán mantener tal carácter si por una gestión inadecuada se ponen en peligro los recursos que habrían de permitirle, en el futuro, una correcta adaptación al entorno. Por tanto, la competitividad está condicionada por la consecución de la **sostenibilidad económica, sociocultural y ecológica**, pues si ésta no alcanza un nivel óptimo en



cualquiera de alguna de estas tres dimensiones, no será posible obtenerla a nivel global y, en consecuencia, no se podrá garantizar la competitividad del mismo (Sancho, 2005:34).

Esta voluntad de reposicionamiento se orienta hacia una estrategia de desarrollo basada en la diferencia. Para lograr el reconocimiento de la diferencia de los destinos granadinos se plantea en este Plan un esfuerzo adicional en aprovechar las oportunidades del patrimonio territorial, acondicionando los recursos naturales, los culturales y el paisaje a las necesidades de los turistas, en un contexto de sostenibilidad máxima. En definitiva, se trata de potenciar un nuevo valor en la oferta para desvincular la competitividad de los destinos y de las empresas de una indeseable carrera de precios a la baja y de una dañina estacionalidad.

Con motivo de la realización de FITUR 2009 la Junta de Andalucía ha presentado su último estudio en el que muestra que las nuevas tendencias de la demanda un la sostenibilidad se considera un factor necesario para mantener la competitividad ya que aporta un elemento diferenciador que da un valor añadido. Para ello muestra los resultados de una encuesta realizada en los países nórdicos y Alemania por la cual dichos turistas son conscientes de la importancia de contratar este tipo de productos al considerar que representan lo socialmente deseable, la norma actual y de futuro.

Según este mismo estudio se prevé que una vez que se supere la convulsión económica que se vive en la actualidad aumentará de forma espectacular el colectivo de ciudadanos que pagarán más por viajar a hoteles en los que se saben que cuidan el medioambiente y tienen como máxima de funcionamiento mimar tanto a los clientes como al personal en una pauta global de trabajo.

Sin embargo debemos de tener en cuenta que los turistas valoran un conjunto de sensaciones por lo que el esfuerzo de un conjunto de empresas no se verá reflejado si tanto las administraciones como el resto del sector trabajan en el mismo sentido.

Un análisis de la posición de los componentes de la AEI respecto a ello muestra que gran parte de las mismas, salvo las que trabajan en sectores concretos (salud, naturaleza y congresos) no apuestan por este modelo ya que consideran que actualmente según su público objetivo no constituye una ventaja competitiva. Prueba de ello es el escaso número de empresas que apuestan por la certificación en la Norma ISO/ 14000, o EMAS.

Asimismo las administraciones públicas no impulsan campañas de sensibilización hacia las empresas y ciudadanos sobre la aplicación de este modelo y en muchas ocasiones, principalmente por la ausencia de financiación, no ponen los recursos adecuados para la sostenibilidad de los territorios.



La AEI debe asumir el papel de impulsora de este modelo de competitividad que sin lugar a dudas contribuirá al desarrollo del sector y sus empresas en el futuro favoreciendo la cooperación entre los agentes implicados así como desarrollando actuaciones concretas que ayuden a las empresas a cumplir dichos objetivos.

De estas actuaciones se ha de derivar necesariamente una mejora del escenario de rentabilidad de los establecimientos empresariales y un incremento notable del empleo estable y de calidad y de la profesionalidad del conjunto de los actores: empresarios, gestores públicos y trabajadores. Lo cual no es posible sin un gran esfuerzo en actuar conjuntamente por parte de los diferentes agentes implicados en la AEI: administraciones públicas agentes empresariales

Producción

En este apartado se incluyen todos los procesos que tienen que ver con la creación del producto por parte de las entidades o empresas que componen la AEI. La producción de servicios o productos intangibles, como es el caso de la mayor parte de los integrantes de la AEI, es igual a cualquier producto industrial y supone también, conjuntar acciones diferentes de cambio, modificación, intervención, desplazamiento, con la finalidad expresa de aumentar la utilidad de un bien material o la prestación de un servicio mediante el esfuerzo de una cadena productiva.

Los integrantes de la AEI tienen una apuesta decidida por el desarrollo de productos turísticos de calidad, sostenibles e innovadores, aunque esto no sería posible sin unas estructuras y una gestión empresarial eficiente que repercuta directamente en la producción de servicios y productos turísticos acordes con las exigencias de la demanda.

Toda producción exige una rentabilidad económica y la producción como actividad se habrá de identificar con un sistema que exige un conjunto de objetivos de carácter económico:

- Determinar una estructura organizativa de la actividad
- Fijar la flexibilidad de los componentes del sistema para facilitar las adaptaciones según las situaciones que presionen sobre los productos, la empresa o el sector
- Interrelacionar las variables y coeficientes estructurales que definan el modelo que la empresa debe establecer
- Controlar todas las situaciones y operaciones de gestión, para que el sistema se comporte como tal



Todas estas acciones tienen como objetivo último el desarrollo de una adecuada:

- Productividad
- Calidad
- Competitividad
- Eficiencia
- Sostenibilidad

Hasta estos momentos el sector empresarial turístico granadino, y de forma específica de la AEI, ha demostrado su madurez en la gestión de su producción. Sin embargo ello no impide que se mantengan problemas estructurales en el conjunto de la actividad que se ven agravados por los nuevos factores externos causales que están afectando de forma importante a áreas como la financiera de las empresas, especialmente pymes.

En un entorno cambiante donde los modelos establecidos durante la última década basada en la experiencia no son del todo aplicables el conocimiento real de los costes de una empresa y de su producto así como una gestión eficiente de los escasos recursos constituyen piezas esenciales para la competitividad. En estas áreas las empresas de la AEI, al igual que en el resto del sector, tienen un importante trabajo que realizar.

En este mismo sentido la adecuada implantación y utilización de las nuevas tecnologías en los procesos pueden contribuir a la mejora de la eficiencia de los mismos.

Por lo tanto la eficiencia en la producción del producto tangible e intangible por parte de las empresas constituye una de las áreas donde se pueden obtener ventajas competitivas.



Marketing

Las políticas de Marketing son para las empresas una herramienta crucial de comunicación de los bienes y servicios que ofrecen al mercado ante la cada vez mayor exigencia de diferenciar los productos de los competidores en mercados tan globalizados. La alta representatividad de la AEI en cuanto a empresas y entidades líderes en el sector turístico debe ser aprovechada por la agrupación para desarrollar una imagen en el mercado nacional e internacional que ayude al posicionamiento de la oferta turística de la provincia en estándares de calidad y sostenibilidad.

Sin embargo las empresas del sector Granadino y de algunas de las presentes en la AEI cuentan con importantes carencias en cuanto a la aplicación de políticas de marketing, especialmente en su aplicación on line, e imagen que deben ser rectificadas de cara a mejorar su competitividad.

A pesar de que algunas empresas del sector turístico no se dan por aludidas, hoy en día pocos dudan de la eficacia e importancia de la web y las redes sociales como medio de información y canal de venta a nivel mundial. Según apuntan fuentes del sector, gran parte de las compañías que venden a través de internet destinan parte de sus recursos a mejorar el posicionamiento de su web en los principales buscadores, y de manera especial en google, en relación a una serie de palabras.

Entre el 70 y el 90% del tráfico cualificado deriva -según Júpiter Research- del posicionamiento orgánico. Para Nuño Valenzuela, Director de SEO & Search Engines Marketing de Muchoviaje.com, "una empresa sin estrategia de posicionamiento corre el riesgo de desaparición". Según José Manuel Ramírez, Director de Marketing de Global Red, "dada la gran competencia que tiene hoy en día el sector turístico, ya no vale con tener una página web más o menos agradable para vender. Hay que destacarse de los competidores y el primer paso para ello, es tener un buen posicionamiento dentro de buscadores y así asegurarse el éxito dentro del marketing de atracción".

Las empresas turísticas que todavía no se han apuntado al carro de mejorar su posicionamiento en buscadores, no pueden pretender adelantarse rápidamente a competidores que llevan años trabajando su posicionamiento. Estas empresas, tendrán que hacer un esfuerzo mayor (a nivel de inversión y tiempo) si quieren llegar mínimamente a los resultados de su competencia

El posicionamiento en buscadores es la base de cualquier acción de marketing online, pero tiene que estar complementada con otro tipo campañas de SEM (campañas de Pay per click...), Afiliación, Social



media optimization (SMO), etc. Cada tipo de campaña tiene un objetivo diferente y debemos de trabajarlas todas en conjunto para sacar el máximo provecho a nuestra página web.

Asimismo comienza a coger fuerza el concepto Social Media Marketing, que si bien es novedoso en España, está muy arraigado en Estados Unidos.

En Granada no se dispone de un Market Place o Plataforma de venta on line que aglutine al sector (sólo Cetursa dispone de uno para el turismo de Nieve), todos los productos marketinianos desarrollados en Granada que lo conviertan en un canal de comercialización y venta que aporta un valor añadido al producto que el cliente adquiere.

El objetivo de la AEI en esta materia debe ser, por una parte, el dotar a las empresas e instituciones que lo componen de productos turísticos atractivos basados en la demanda que mejoren su competitividad. Y por otra parte aprovechar las condiciones de la provincia y de las empresas e instituciones que componen la Agrupación para desarrollar una política de diferenciación y posicionamiento a nivel nacional e internacional que transmita que en Granada se apuesta por la calidad, sostenibilidad, seguridad, eficiencia y tecnología.

Asimismo debe conseguir que las empresas e instituciones consideren que el pertenecer a la AEI les aporta un plus de imagen y garantía en el mercado turístico a nivel nacional e internacional.

Calidad Percibida

Como se ha comentado a lo largo de todo el análisis, la tendencia de las empresas turísticas se encamina a buscar un elevado nivel de satisfacción y fidelidad del turista. Las empresas de la AEI están realizando un importante esfuerzo en desarrollar productos turísticos teniendo en cuenta no sólo la parte tangible sino también la intangible, las sensaciones, las emociones, la calidad percibida del cliente durante toda su experiencia turística.

Las encuestas demuestran que el grado de satisfacción de los turistas respecto a Granada y sus empresas es elevado, pero aún así las empresas con la ayuda de la AEI, tienen que ser capaces de incorporar la cultura del detalle en cada uno de sus productos y servicios que ofrecen al turista. Todo ello a través de la formación y capacitación de los recursos humanos, la incorporación de instrumentos de gestión empresarial que aglutinen conceptos como calidad, sostenibilidad y nuevas tecnologías en la actividad de las empresas.



Sin embargo mejorar la calidad del servicio prestado puede ser muy ineficiente y costoso para la empresa si no se consigue priorizar las actuaciones y se trabaja simultáneamente en diversos frentes de eficacia dudosa. Los resultados en estos casos suelen ser muy modestos y la empresa y empleados pueden sufrir un desengaño y rechazo hacia las políticas de calidad.

Para ofrecer calidad eficiente a unos costes razonables es fundamental conocer qué aspectos del servicio ofrecido son importantes para los clientes. "Para los clientes" quiere decir que la empresa no debe presuponer los aspectos que sus clientes valoran. Es preciso escuchar la voz del cliente para detectar aquellos aspectos que son importantes para ellos y saber cómo valoran esos aspectos en el servicio ofrecido actualmente.

Si se consigue detectar la importancia de los diferentes aspectos relacionados con la calidad, y medir cómo la aprecian actualmente los clientes, la priorización en las políticas de calidad es inmediata: hay que actuar sobre los aspectos que son importantes y están mal o regularmente valorados. Y no hay que dedicar energía a algo que no sea importante aunque esté regularmente valorado. De esta manera, se pueden focalizar los esfuerzos de mejora de la empresa y los resultados son rápidos y, en ocasiones, espectaculares.

Por lo tanto, tal como se ha comentado en los sistemas de apoyo, el conocimiento vuelve a ser clave para el adecuado desarrollo de una política de calidad percibida. En relación a ello las empresas de la AEI realizan encuestas de satisfacción a sus clientes pero la misma puede estar sesgada y en muchos casos ser insuficiente. Existe una importante carencia en los canales de información que suministren a las empresas datos sobre la opinión de las mismas vertidas en la Red, la opinión de los servicios realizados por entidades públicas, etc. Se hace necesario que la AEI se convierta en canalizadora de toda esta información.



DAFO Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
1. Representatividad del sector en la AEI y presencia del Sistema Ciencia	1. Falta de cultura de cooperación/conocimiento entre los agentes del sector turístico
2. Inversiones en Nuevas Tecnologías	2. Falta de cultura de cooperación entre el sistema ciencia -empresa; Falta de proyectos de I+D+i
3. Empresas Consolidadas y con experiencia en el Saber Hacer	3. Inadecuada Puesta en Valor del conocimiento
4. Elevado Grado de Satisfacción de la demanda	4. Inadecuada cualificación de los Recursos Humanos
5. Concienciación de las empresas hacia la Calidad Percibida	5. Inestabilidad Laboral e inexistencia de planes de conciliación en las empresas
	6. Escasa cultura en certificación en calidad/ medioambiente
	7. Escasa utilización del marketing basado en las Nuevas Tecnologías



C. DAFO

Mediante la matriz DAFO, se quiere conocer la situación real en la que se encuentra el Sector Turístico de la Provincia de Granada realizando una conexión entre el análisis externo e interno del mismo.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis consideraba una gran diversidad de factores relativos a aspectos de Recursos Humanos, Tecnología e I+D, Ventas, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad.



Debilidades	Amenaza
1. Falta de cultura de cooperación/conocimiento entre los agentes del sector turístico	1. No adecuación de las infraestructuras de servicios a los requerimientos de la demanda (Accesibilidad, información y comunicación)
2. Falta de cultura de cooperación entre el sistema ciencia -empresa; Falta de proyectos de I+D+i	2. Ausencias de campañas de sensibilización hacia los agentes del sector sobre la importancia del turismo
3. Inadecuada Puesta en Valor del conocimiento	3. No adecuación de la formación a los requerimientos del sector
4. Inadecuada cualificación de los Recursos Humanos	4. Falta de atractivos del sector turístico para los trabajadores / as
5. Inestabilidad Laboral e inexistencia de planes de conciliación en las empresas	5. Escaso tamaño del Sistema Ciencia
6. Escasa cultura en certificación en calidad/ medioambiente	6. Inadecuada articulación del Sistema Ciencia-Empresa
7. Escasa utilización del marketing basado en las Nuevas Tecnologías	7. Descoordinación y falta de Recursos en las Administraciones locales
	8. Crisis Económica Internacional
Fortalezas	Oportunidades
1. Representatividad del sector en la AEI y presencia del Sistema Ciencia	1. Presencia de los Recursos Físicos: Patrimonio Natural, Cultural y Localización
2. Inversiones en Nuevas Tecnologías	2. Formación reglada de alta cualificación
3. Empresas Consolidadas y con experiencia en el Saber Hacer	3. Fidelizar a los Recursos Humanos
4. Elevado Grado de Satisfacción de la demanda	4. Nuevas Exigencias de la demanda
5. Concienciación de las empresas hacia la Calidad Percibida	5. Existencia de Sectores relacionados y desarrollo del sector proveedor
	6. Alta rivalidad competitiva en el mercado interior
	7. Determinación del sector turístico como estratégico por las Administraciones



5 Formulación Estratégica

En función del DAFO establecido y del diagnóstico realizado se propone un conjunto de Líneas Estratégicas con objetivos específicos para consolidar las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el Plan para los próximos cuatro años.

Con este propósito se han establecido seis líneas estratégicas en las que se recogen los diferentes retos que la Agrupación Empresarial Innovadora tiene que asumir para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos marcados.

LINEAS ESTRATEGICAS	
Línea 1	Desarrollo y gestión de la AEI
Línea 2	Nueva Economía
Línea 3	Valor al cliente
Línea 4	Sostenibilidad del Modelo
Línea 5	Entorno Competitivo
Línea 6	Seguimiento y Evaluación



Línea 1. Desarrollo y Gestión de la AEI

La primera línea estratégica responde a la necesidad de crear y poner en marcha el funcionamiento de la estructura de la Agrupación en función de lo establecido en este Plan Estratégico y que la misma responda a los objetivos marcados.

Objetivo:

- Impulsar la creación y puesta en marcha de la AEI en base a la fórmula jurídica y estructura propuesta.
- Proporcionar a la AEI los medios y herramientas necesarios para garantizar la puesta en marcha de los Proyectos Estratégicos determinados en este Plan así como de los futuros que se puedan plantear.
- Promover y consolidar la Agrupación como referencia en el Sector Turístico a nivel nacional e internacional.

Línea 2. Nueva Economía Turística

La rentabilidad de una empresa no viene determinada por el sector en el que opera, sino por las estrategias que aplica; de ahí la importancia de fomentar la capacidad de innovar y de diseñar nuevas estrategias. Hablar de nueva economía significa fomentar la adaptación no sólo de los procesos de prestación del servicio, sino también de los procesos de toma de decisiones: es preciso aprender nuevos modos de hacer y de decidir.

En la AEI del sector Turístico de la Provincia de Granada, el conocimiento va destacar como esencial para el desarrollo de todas las áreas: debe convertirse en la palanca fundamental para el desarrollo del Turismo.

La generación de nuevo conocimiento turístico será efectiva y eficiente en la medida que se consiga la participación del máximo número de representantes de las diferentes disciplinas, sectores y territorios implicados.

Por otro lado, la investigación, desarrollo e innovación son, en la actualidad, herramientas imprescindibles para competir en un entorno económico internacional caracterizado por la globalización, el creciente poder de los clientes, el incremento de la competencia y un desarrollo tecnológico vertiginoso.



La innovación en turismo se materializa en procesos de creación de valor para el cliente y de mejora de los productos y experiencias que se le ofertan, pero también en los procesos empresariales y la sostenibilidad del entorno en el que se desarrolla la actividad turística.

El avance en innovación solo puede lograrse desde el liderazgo compartido de las administraciones públicas y del sector en el impulso a la innovación, decisivo para un sector en el que predominan las pymes. Es imprescindible que el sector turístico granadino se incorpore plenamente al esfuerzo español y europeo por la innovación y participe activamente de todas las líneas y programas puestos a disposición de los diversos sectores y las empresas.

Además, las personas se convierten en la clave para la sostenibilidad futura del modelo turístico y deben convertirse en fuente de diferenciación del destino Granada. Promover el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades es un requisito básico para desarrollar un turismo basado en una nueva economía. La redefinición del modelo de gestión de personas debe afrontarse a dos niveles, sectorial y específico de cada empresa.

Además, para impulsar la innovación en el propio sector es conveniente incorporar y atraer emprendedores innovadores que puedan asumir el desarrollo de nuevos proyectos empresariales.

Objetivos:

- Desarrollar plenamente para el sistema turístico granadino las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.



Línea 3. Valor al Cliente

Granada cuenta con una amplia base de clientes que obtiene un elevado nivel de satisfacción y fidelidad. No obstante, Granada ha realizado un importante esfuerzo para desarrollar nuevos productos turísticos y captar nuevos segmentos de demanda en las últimas décadas.

Granada debe afrontar una doble transformación: crear más valor para el cliente en los productos tradicionales y diseñar nuevas propuestas en línea con las nuevas exigencias del mercado. Esta visión diferencial del mercado implica una estrategia de segmentación.

Destaca la apuesta por el crecimiento cualitativo frente al crecimiento cuantitativo, el valor añadido frente al precio, la diferenciación frente a la estandarización y la rentabilidad frente al volumen.

La imagen de Granada, de acuerdo al análisis de demanda realizado, está asociada en gran medida al sol y playa, Monumentos y al Turismo deportivo lo que implica un respaldo muy evidente de la demanda a estos productos. No obstante, es necesario motivar su posicionamiento competitivo en el mercado, de manera que los atributos relacionados con nuestra provincia sean más coincidentes con la realidad actual y más acordes con la variedad de los productos turísticos que ofrece.

El posicionamiento deseado debe entenderse como el resultado de los esfuerzos de todos los agentes involucrados, tanto en la actividad de promoción como en la generación de la experiencia turística.

Por otra parte, la función de promoción, desarrollada tradicionalmente por los entes públicos, y la de venta, propia de la iniciativa privada, deben pasar a estar dominadas por los principios del marketing, tomando al cliente como referente y gestionando directamente la relación con este.

La implantación de un nuevo proceso de marketing y comercialización, caracterizado por la proactividad, debe basarse en la colaboración público-privada y construirse desde el conocimiento de los segmentos de mercado y la nueva realidad de la cadena de valor correspondiente a cada uno de los productos turísticos. En este modelo se deben considerar, además de los tradicionales, todos aquellos canales o modelos de comercialización dominados por las TIC's, como es el caso de Internet.

La estrategia de valor añadido debe trasladarse de forma efectiva a los servicios turísticos; es necesario generar un servicio que revalorice los atributos intangibles y emocionales, la generalización de la cultura del detalle unida a la eficiencia del servicio, un incremento de la satisfacción del cliente y nuevas ventajas competitivas basadas en la relación con el mercado.



Objetivos:

- Mejorar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de Granada como destino turístico, convirtiendo la gestión de la relación con el cliente y su satisfacción en el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de los productos.

Línea 4. Sostenibilidad del Modelo

Los destinos turísticos constituyen el referente de la actividad turística y el escenario en el que se desarrolla la experiencia turística. En ellos confluyen numerosos interlocutores.

Es imprescindible compatibilizar y encontrar el equilibrio entre todos ellos porque la sostenibilidad constituye el reto por excelencia del sector a largo plazo. Esto significa que es necesario revisar el ritmo y modelo de crecimiento de la actividad turística pero, de la misma manera, el sector debe encontrar los mecanismos efectivos para incorporar sus requerimientos de competitividad-sostenibilidad en todos aquellos ámbitos competenciales que lo requieran.

La asunción de compromisos y la realización de acciones, tanto de carácter demostrativo como pequeñas actuaciones en lo cotidiano, es clave para alcanzar resultados relevantes a medio y largo plazo. Los gestores turísticos deben estar mentalizados de la importancia de adoptar medidas que ayuden a mitigar los efectos del cambio climático, asumiendo las mejores prácticas al respecto y captando el interés y compromiso de todas las partes en la materia.

En otro sentido, la mejora de la sostenibilidad del modelo turístico granadino debe alcanzarse actuando a dos niveles: reforzando los procesos de planificación y gestión y adaptando los destinos turísticos a los nuevos requerimientos de la demanda.

Por ello, es preciso reforzar los procesos estratégicos de los destinos turísticos; es decir, aquellos que condicionan su desarrollo, competitividad y sostenibilidad a largo plazo y la capacidad de realizar propuestas innovadoras que anticipen constantemente las necesidades de la demanda y renueven de forma continua las propuestas que proyecta nuestro país al mercado.



Las actuaciones integrales en destinos turísticos en avanzada fase de madurez deben orientarse a generar nuevos modelos de referencia y efecto demostración sobre la globalidad del sector, tanto granadino, español como internacional.

La recualificación de un destino únicamente será duradera si se incorporan las nuevas tendencias del mercado, se reconsidera en profundidad el modelo turístico y se reinventa la estructura de gestión del destino, de acuerdo a las bases que se definan para un modelo sostenible a medio y largo plazo.

La capacidad de competir del sector en un futuro y de generar los impactos socioeconómicos esperados está condicionada al crecimiento competitivo, en clave de sostenibilidad, de los destinos con mayor capacidad de atraer nuevos segmentos de demanda. La fragmentación del mercado debe reflejarse en un portafolio de productos turísticos mucho más amplio y diversificado que impulse la desestacionalización y el reequilibrio de los flujos.

La diferenciación y especialización son las directrices estratégicas que deben impulsar la corrección de inercias del pasado, por su capacidad de generar un crecimiento cualitativo basado en las nuevas tendencias de la demanda.

Objetivos:

- Mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial.

Línea 5. Entorno Competitivo

El complejo marco de competencias normativas con incidencia en la actividad turística hace necesaria la generación de consensos público-privados que consigan optimizar la estabilidad, claridad, simplificación y aplicabilidad global del marco jurídico y administrativo. Por ello, ha de crearse un espacio favorable al espíritu emprendedor que incentive la creación, el desarrollo y la mejora continúa de las empresas turísticas, facilitando la competencia y la eficiencia y adecuándolas de forma permanente a las exigencias del nuevo turismo.



La eficiencia de las acciones de los agentes públicos en materia turística es especialmente dependiente del grado de cooperación y coordinación que exista entre todos los agentes públicos y privados. De este modo, se conseguirá fomentar la función directora del turismo en la planificación de las políticas públicas, creando un mayor poder de influencia y compromiso del turismo con el resto de las áreas económicas y sociales que forman parte de la responsabilidad pública.

El fomento de la buena gobernanza de las administraciones públicas turísticas, mediante una mejor coordinación y eficiencia que permita lograr consensos y sinergias que aumenten la competitividad institucional y la cultura cooperativa, implica el establecimiento de prioridades y objetivos compartidos bajo el principio del mayor impacto.

Por otra parte, el establecimiento de espacios de cooperación en cada uno de los subsectores del turismo permitirá la puesta en marcha de planes sectoriales, especialmente en los que se precise una innovación más intensa, con un mayor conocimiento y planificación.

Las características del sector turístico granadino, formado principalmente por empresas pequeñas y medianas, hacen que para alcanzar estos objetivos tengan que fomentarse la creación de alianzas, entornos de colaboración y plataformas de gestión empresariales. Por ello, se persigue favorecer la cohesión dentro de los diferentes sectores de actividad turística, mejorando de forma conjunta y continua las lógicas de gestión, la generación de sinergias y la optimización de los procesos de creación de valor.

Las tendencias demográficas, sociales y medioambientales muestran que el cambio en el perfil de los turistas y en sus modos de viajar hace necesaria una adaptación que facilite la accesibilidad y movilidad.

Las infraestructuras de transporte y de los servicios deben permitir esta mejora por todo el territorio y, en especial, el incremento de la capacidad de acceso a todo el territorio mediante una red de transporte radial, intermodal y sostenible, la generalización del uso y acceso a las redes de comunicaciones de calidad, la mejora de la expedición de visados y los flujos en fronteras y la accesibilidad de los turistas con movilidad reducida o discapacidad.

Objetivos:

- Crear el entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos e innovadores.

ARTERA DE PROYECTOS DE LA AEI SECTOR TURÍSTICO

Para la aplicación de las estrategias y consecución de los objetivos y misión se propone la siguiente cartera de Proyectos

Cartera de Proyectos AEI de Turismo	
Estructura y Gestión de la AEI	
1. Creación y Puesta en Marcha de la AEI	
Línea 1. Nueva Economía	
2. Centro de Inteligencia Competitiva y Gestión de Destinos Turísticos	
3. Índice de competitividad del sector Turístico	
4. Estudio de la Demanda Turística	
5. Dinamización del Sistema Ciencia-Empresa	
6. Generación de Proyectos de I+D+i aplicados al Sector Turístico	
7. Club de la Innovación	
8. Plan de Formación de Formadores en las Empresas	
9. Plan de Formación en Centros Especializados	
10. Plan de Formación de Alta Excelencia	
11. Plan de Formación aplicada	
12. Programa de Incorporación de Jóvenes Talentos a Empresas	
13. Planes de Responsabilidad Social Corporativa/conciliación para Empresas	
Línea 2. Valor al Cliente	
14. Creación del Centro de Gestión del Convention Bureau de Granada	
15. Oficina de Gestión de Comunicación	
16. Catalogo de Valor	
17. Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para Empresas	
Línea 3. Sostenibilidad del Modelo	
18. Implantación de sistemas de aseguramiento de la Calidad y Medioambiente	
19. Gestión Integral de Ahorro energético	
20. Unidad de Gestión de Destinos Estacionales	
21. Catalogo de Buenas Prácticas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación	
22. Campaña de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios- Administración- Sociedad	
Línea 4. Entorno Competitivo	
23. Asistencia Jurídico-Institucional	
24. Granada Accesible	
25. Mejora de la Competitividad a través de la Eficiencia de la Gestión de Costes	
26. Planes Estratégicos para empresas	
27. Incorporación de Sistemas de mejora de la Cadena de Valor	
28. Señalética Turística	
29. Sistema de Business Intelligence	
30. Sistema Integrado de Gestión y Comercialización	
Evaluación y Seguimiento	
31. Evaluación y Seguimiento del Proyecto	



Es importante aclarar que muchas de las acciones que se proponen, si bien responden a los planteamientos de una línea estratégica, inciden en muchos casos de forma directa e indirecta, consiguiendo de esta forma una combinación adecuada de resultados.

Por otra parte todas ellas se han diseñado desde el principio de eficiencia en recursos tanto financieros, humanos como tecnológicos al objeto de poder afrontar de una forma adecuada los objetivos planteados en un entorno en la que la capacidad financiera de las entidades y empresas está limitada.

Así, mediante la Acción 2 se creará un Centro en el que se aglutinarán en torno a un mismo espacio todos los servicios que el Plan va a ofrecer a los empresarios y que tienen alguna relación con la utilización de las nuevas tecnologías e innovación. Estos servicios (acción 15, 20, 29, 30) si bien son explicados de forma independiente en otras líneas estratégicas, por la incidencia directa de los mismos en ella, tienen su propio presupuesto y se **coordinarán y concentrarán en dicho Centro**.

Con ello se pretende maximizar los recursos financieros, humanos y de conocimiento así como evitar la dispersión en el sector, constituyendo unidades de referencia.

En este mismo sentido el Sistema Integrado de Gestión y Comercialización con el desarrollo de la Intranet de comunicación sectorial y la plataforma marketplace constituirá la herramienta por la cual se pondrá en valor todo el conocimiento e información que se genere, al objeto de, por una parte, construir un único lugar de referencia para el sector a la vez que se le dota al marketplace de un valor añadido de cara a la venta de los productos y servicios de las empresas granadinas.

Las actuaciones serán coordinadas y dirigidas por una entidad, con experiencia en el desarrollo de Proyectos y conocedora de la temática con la que trabajar, pero en el mismo participarán todas las empresas de la AEI.



Línea de Acción: ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LA AEI

Proyecto 1: Creación y puesta en marcha de la AEI

Objetivos	1. Crear la AEI según la fórmula jurídica y estructura determinada en el Plan Estratégico
	2. Proporcionar a la AEI los medios y herramientas necesarios para garantizar la puesta en marcha de los Proyectos Estratégicos determinados en este Plan así como de los futuros que se puedan plantear.
	3. Dotar a la AEI de la imagen y elementos de difusión y comunicación interna y externa así como de la plataforma web necesaria para el desarrollo de los Proyectos.
	4. Promover y consolidar la Agrupación como referencia en el Sector Turístico de la Provincia de Granada a nivel nacional e internacional.
	5. Integrar a la AEI con otros grupos o cluster y redes de interés.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Constitución jurídica de la AEI	
A-2 Creación de la estructura establecida en el Plan Estratégico	
A-3 Desarrollo Imagen corporativa y elementos de comunicación	
A-4 Creación Portal web	
A-5 Programación de encuentros y reuniones	
A-6 Integración de la AEI con otras organizaciones	

Indicadores

- Nº y tipología de acuerdos de la AEI
- Nº de utilidades del Portal Web
- Nº de reuniones internas de la AEI
- Nº de reuniones externas de la AEI
- Nº de participaciones en Redes Internacionales

Resultados esperados

RESULTADOS ESPERADOS

- Creación de la AEI y su estructura.
- Creación de una Imagen corporativa de la AEI
- Creación del Portal Web de la AEI.
- Establecimiento de Reuniones con las principales autoridades regionales y nacionales.
- Reuniones con los principales cluster o AEI relacionados con el sector.



- Inclusión de la AEI en las principales Redes Nacionales e Internacionales de interés.

Calendario						
Fecha inicio: 01/07/2009			Fecha fin: 31/12/2012			
TOTAL (meses): 42						
PRESUPUESTO ESTIMADO (€)		400.000				
ORIGEN DE FINANCIACIÓN	LA	Pública (%)	75	Privada (%)	25	
Fuentes de financiación.					Cantidad (€)	
F-1 PN o6					300.000	
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada						

Descripción:

La primera actuación a realizar dentro del Plan Estratégico consiste en la formalización, creación y dotación de estructura a la AEI según la fórmula jurídica y los recursos humanos y materiales establecidos en este documento, de forma que le permita desarrollar adecuadamente las funciones que se le encomiendan.

Esta estructura tiene que aglutinar y coordinar la AEI así como obtener sinergias entre empresas y agentes, aumentar la cooperación entre las empresas, fomentar los proyectos colaborativos entre empresas, agentes y otras AEI o entes a nivel regional, nacional e internacional, promocionar el Sector Turístico de la Provincia de Granada en otros foros nacionales e internacionales y, por último garantizar, la puesta en marcha de los Proyectos Estratégicos determinados en este Plan así como de los futuros que se puedan plantear.

En esta acción se incluyen diversas actividades relacionadas con la puesta en marcha de la AEI destinadas a dotarla de una imagen así como de las herramientas de comunicación externa e interna.

Así mismo se incluyen las actividades destinadas a establecer los contactos con las diferentes administraciones públicas y privadas regionales y nacionales de interés para el sector al objeto de convertir la AEI en un elemento clave de representación y presión del mismo.



Línea Estratégica 1: NUEVA ECONOMÍA

Actuación 2: Centro de Inteligencia Competitiva y Gestión de Destinos Turísticos

Actuación 3: Índice de competitividad del sector Turístico

Actuación 4: Índice de competitividad del sector Turístico

Actuación 5: Dinamización Sistema Ciencia-Empresa

Actuación 6: Generación de Proyectos de I+D+i aplicados al Sector Turístico

Actuación 7: Club de la Innovación

Actuación 8: Plan de Formación de Formadores en las Empresas

Actuación 9: Plan de Formación en Centros Especializados

Actuación 10: Plan de Formación de Alta Excelencia

Actuación 11: Plan de Formación aplicada

Actuación 12: Programa de Incorporación de Jóvenes Talentos a Empresas

Actuación 13: Planes de Responsabilidad Social Corporativa/conciliación para Empresas



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA

Proyecto 2: Centro de Inteligencia competitiva y Gestión Destinos Turísticos

Objetivos	1. Poner en marcha un Centro de información avanzada y desarrollo de las nuevas tecnologías en el sector turístico de Granada que permita potenciar el conocimiento sectorial de las empresas del sector, para identificar oportunidades de mejora que puedan incorporar las empresas e incrementar así su competitividad y sostenibilidad.
	2. Crear un Centro donde se aglutinen y coordinen los diferentes Servicios a desarrollar dentro del Plan.
	3. Coordinar, impulsar y generar aquella información que el sector necesita para cada situación y coyuntura, constituyéndose en su principal fuente generadora de conocimiento turístico.
	4. Canalizar toda la oferta turístico-cultural y de ocio de la provincia a través de un mismo sistema de comunicación
	5. Promover el desarrollo de Productos turísticos innovadores que mejoren la competitividad del sector y luchen contra la estacionalidad de los productos.
	6. Promover la implantación de nuevas tecnologías en las empresas que mejoren sus capacidades de comercialización, marketing y gestión de los procesos.

Actividades Previstas	Duración
A-1: Diseño e implementación de la herramienta informática	12 meses
A-2: Recopilación y tratamiento de la información (recogida, selección, archivo y análisis)	42 meses
A-3: Divulgación de la información a través de la red.	42 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de utilidades del Centro de Inteligencia Competitiva	Nº de empresas que utilizan la información	Incremento de la competitividad de las empresas del sector
Nº y tipología de la información generada por el Centro	Nº de información recopilada por tipología	Mejoras introducidas por las empresas turísticas.

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
1.- Creación de un Centro de Inteligencia Competitiva	Nº	1
2.- Recopilación de información útil al sector	%	100
3.- Divulgación entre entidades y empresas del sector	%	100

Calendario	
Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012
TOTAL (meses): 42	
PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	404.000



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	90	Privada (%)	10
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1 PN 20				363.600
F-2				
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada				

DESCRIPCIÓN:

Mediante la presente acción se pretende crear el Centro de Inteligencia Competitiva y Gestión de Destino Turístico de la provincia de Granada. Con ello se pretende aglutinar en torno a un mismo espacio todas los servicios que el Plan va a ofrecer a los empresarios y que tienen alguna relación con la utilización de las nuevas tecnologías e innovación.

Con ello se pretende maximizar los recursos financieros, humanos y de conocimiento así como evitar la dispersión en el sector, constituyéndose como centro de referencia del mismo.

El Centro aglutinará en torno a sí a diversos servicios que ofrecen un beneficio a las empresas y que responden a diferentes planteamientos. Por ello mediante la presente ficha sólo explicamos uno de dichos servicios, siendo explicados el resto de forma independiente en la línea estratégica en la que actúa. Por lo tanto el presupuesto de esta ficha corresponde sólo a la puesta en marcha del centro y del funcionamiento de la Unidad de Inteligencia competitiva.

Por lo tanto en el Centro se ubicarán y coordinarán los siguientes servicios y actividades:

1. Unidad de Inteligencia Competitiva.
2. Oficina de Gestión de la comunicación (acción 15)
3. Unidad de Gestión de los Destinos Estacionales (acción 20)
4. Sistema Business Intelligence. (acción 29)
5. Sistema Integrado de Gestión y Comercialización. (acción 30)

Tal como hemos comentado salvo en el primer caso, el resto de acciones cuentan con su propio presupuesto y son explicadas en su línea estratégica correspondiente.

Unidad de Inteligencia Competitiva.

Consiste en la creación de un servicio de recopilación, tratamiento y difusión de la información, que permitirá a las empresas turísticas de Granada obtener un conocimiento sectorial avanzado y profundo de las fuerzas del mercado, tendencias de los clientes, características (cambios regulatorios, mejores prácticas a nivel nacional e internacional etc.) y retos del sector, nacional e internacional. La información generada por el Centro de Inteligencia Competitiva, permitirá a las empresas poder introducir mejoras en su gestión, sus procesos, sus tecnologías o sus productos y servicios, con la finalidad de mejorar su competitividad.

La información analizada y divulgada por el Centro de Inteligencia Competitiva, facilitará a las empresas, el diseño y el desarrollo de estrategias de éxito enfocadas principalmente a la elaboración de procesos, productos y servicios de mayor valor añadido, más sostenibles, más eficientes y más respetuosos con el medio ambiente.

Para la obtención de dicha información, se desarrollaría un programa coordinado y continuo de recogida, selección, archivo, análisis y distribución de la información, basado en un sistema de inteligencia de mercado (análisis del



entorno competitivo y tecnológico, análisis de clientes, tendencias, amenazas, oportunidades, etc.).

En este sentido esta actuación se encuentra relacionada con la número 3 pues mediante la misma se dispondrá de los indicadores de competitividad del sector que se analizará y difundirá mediante el Centro de Inteligencia.

El proyecto requiere el diseño e implantación de una herramienta que permita:

- Tratar la información, con la finalidad de poder presentarla, mediante cuadros de mando e informes personalizados.
- Divulgar la información a través de la red, para lo cual se requeriría la realización de diferentes actividades: creación de un mapa de agentes del sector clave para la obtención de información, gestión de usuarios (perfiles de acceso a la red e interrelación con otros usuarios), gestión de contenidos (funcionalidades de la red), etc.

Finalmente se desarrollará un Plan de Comunicación para fomentar el uso de la red de conocimiento del Centro de Inteligencia Competitiva



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA
Proyecto 3: Índice de competitividad del Sector turístico

Objetivos	1. Elaborar y aplicar una metodología de evaluación de la competitividad sectorial, basado en la construcción de un Índice Sintético de Competitividad que aglutinará indicadores y variables relevantes y representativas del potencial innovador.
	2. Determinar en cada momento la competitividad del sector turístico según los índices establecidos que han sido desarrollados al objeto de poder construir políticas preventivas o estimuladoras.
	3. Dotar a cada una de las empresas de un sistema de evaluación de su competitividad con el que la dirección pueda conocer su posición y poner en práctica las medidas correctoras necesarias.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Definición de indicadores	6 meses
A-2 Trabajo de campo	42 meses
A-3 Análisis de datos	42 meses
A-4 Elaboración de informes y difusión de resultados	42 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de indicadores y variables seleccionados por objetivo	Nº de empresas participantes por subsectores	Incremento en la mejora de la competitividad de la empresa
Nº y tipología de las medidas de difusión	Nº de pymes turísticas que disponen de un sistema de evaluación de su competitividad	Nivel de implantación de las medidas
Nº de empresas encuestadas	Nº de sistemas de evaluación de la competitividad implantados	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Desarrollo de metodología de evaluación de la competitividad sectorial	Nº	1
Aplicación del Índice de Competitividad por las empresas del sector	%	100

Calendario

Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	245.000
---------------------------------	---------



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	75	Privada (%)	25
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1 PN 03. En Investigación Socioeconómica				183.750
F-2				
Entidad Responsable: Universidad de Granada				

Descripción:

El Índice de Competitividad constituye un instrumento innovador de evaluación de la competitividad de las empresas a partir de la identificación y valoración de los factores más determinantes en la innovación empresarial. Será formulado a partir de una metodología contrastada y avalada por expertos nacionales e internacionales. Para ello se tendrán en cuenta los avances y técnicas empleados en la realización de diversos índices y modelos que evalúan el potencial innovador aunque incorporando ventajas y especificidades del sector Turístico. Para su realización se aplicará la siguiente metodología:

- Recopilación y análisis de información secundaria
- Definición de componentes del Índice

Se realizará a partir del diseño de una encuesta a empresas del sector que servirá como base para la obtención de la información primaria para la elaboración del índice. Esta encuesta recogerá una serie de variables e indicadores relacionados con diferentes aspectos de la empresa y su innovación.

La definición de dichas variables que serán trasladadas al cuestionario partirá de un trabajo previo de validación entre expertos del sector y de los procesos de innovación empresarial y responsables de empresas líderes en el sector. Este proceso implica un proceso metodológico basado en técnicas de contraste y consenso.

En relación a los posibles bloques de indicadores o variables objeto de análisis por parte de expertos y que se incluirán en dicha encuesta se proponen, a modo de ejemplo, algunos de los siguientes:

- » Variables relacionadas con el perfil de la empresa
- » Variables relacionadas con la actividad innovadora de la empresa
- » Variables relacionadas con los recursos humanos y el empleo
- » Variables relacionadas con los medios materiales de la empresa para innovar o modernizarse tecnológicamente
- » Variables relacionadas con la generación de conocimiento y valor para la innovación en la empresa
- » La innovación en la estrategia competitiva de la empresa
- » Indicadores relacionados con el entorno de la empresa

Los anteriores bloques son un ejemplo de tipos de categorías de indicadores, partir de estos bloques y otros adicionales que se propondrán en el estudio se definirán las preguntas del cuestionario de la encuesta, el cual se testará debidamente con un grupo piloto de empresas y se validará con la dirección del proyecto.

- Trabajo de campo
- Análisis de datos
- Elaboración de informe

Los resultados de la investigación y del Índice se plasmarán, junto a las conclusiones de los análisis y las



recomendaciones, en un documento final de proyecto, que contendrá, además, un resumen ejecutivo para facilitar su difusión entre las empresas de la AEI y del sector (identificadas en el Plan Estratégico), Administraciones Públicas, Cámaras de Comercio, organismos de otras regiones españolas o europeas, investigadores, políticos, etc.

→ **Difusión de resultados**

Los resultados del informe servirán de ayuda a la AEI, a las distintas administraciones para orientar sus políticas económicas y de fomento de la I+D+i. Además hay que destacar que esta metodología se puede extrapolar a otros sectores.



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA
Proyecto 4: Estudio de la Demanda Turística

Objetivos	1. Elaborar la Metodología que ayude a la formulación de los estudios e informes sobre la demanda
	2. Conocer la evolución real de la demanda
	3. Identificar los principales mercados de origen
	4. Determinar unos indicadores específicos para el control y seguimiento de la demanda
	5. Fomentar las campañas de comunicación de las empresas y la posición competitiva de las empresas en los mercados de origen.
	6. Proporcionar a las empresas herramientas de análisis que ayuden a la toma de decisiones

Actividades Previstas	Duración
A-1 Diseño y desarrollo de la Metodología y análisis de la evolución de la demanda e identificación de los mercados de origen	4 meses
A-2 Selección de los indicadores de seguimiento de la demanda	2 meses
A-3 Distribución entre las empresas de la herramienta de análisis	36 meses
A-4 Acciones de apoyo para las empresas para la realización de campañas de comunicación	36 meses (simultánea a acción anterior)

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de destinos analizados	Nº de herramientas de análisis de la demanda desarrolladas	Nivel de incremento de la competitividad de las empresas
Nº de nuevas campañas desarrolladas	% incremento nuevos turistas por perfiles	

Resultados y cuantificación			
RESULTADOS ESPERADOS		CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Metodología para el Estudio de la Demanda turística		Nº	1
Campañas de comunicación de las empresas en mercados de origen		Nº	Por determinar
Estrategias desarrolladas por empresas		Nº	Por determinar

Calendario	
Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	105.000
---------------------------------	---------



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	60	Privada (%)	40
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1 PR 01. Como Promotor Turismo Sostenible				63.000
F-2				
Entidad Responsable: Cámara de Comercio Granada				

Descripción:

El Sector Turístico de la Provincia de Granada está en fase de crecimiento de la demanda. El número de turistas que cada año acuden a Granada aumenta de forma sostenible. Ante esta situación es importante para las empresas del sector y de la AEI tener identificado el perfil de la demanda tanto del turista nacional como aquellos de origen internacional, con el objeto de que puedan dirigir adecuadamente sus esfuerzos comerciales y de diversificación.

La AEI en su papel de dinamizador del sector en cuanto a la mejora de la competitividad de las empresas debe erigirse en el instrumento que proporcione toda esta información al objeto de que puedan planificar sus estrategias y direccionar adecuadamente sus políticas hacia los nuevos perfiles de turistas que acuden a la Provincia de Granada.

Por eso se plantea la realización de esta actividad por la cual a partir de una metodología definida, se analizará la evolución y los distintos componentes del gasto turístico en la Provincia de Granada y se identificarán los grupos de turistas más dinámicos en términos del gasto desembolsado. Finalmente se relacionarán dichos grupos con las características del destino que más valoran. Además quedará plasmado de forma clara y precisa el perfil general del turista que visita la provincia. Se analizarán entre otros aspectos:

- Perfil Sociodemográfico
- Procedencia
- Tipo de alojamiento
- Estancia
- Organización del viaje
- Motivaciones y satisfacciones
- Gasto turístico / Tipología de Gasto

Con todo ello se logrará conocer cuáles son los atributos de los productos y servicios turísticos que más valoran los turistas con mayor nivel de gasto para mejorar en el diseño de las estrategias dirigidas al aumento del gasto turístico.

Esta información se pondrá a disposición de todo el sector mediante el Centro de Inteligencia Competitiva, el cual será responsable de su actualización.



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA
Proyecto 5: Dinamización del Sistema Ciencia-Empresa

Objetivos	1. Generar un espacio estable que coordine las actividades científicas y tecnológicas y la demanda empresarial con el objeto de materializar las relaciones entre los agentes del Sistema-Ciencia-Tecnología empresa en Proyectos de I+D+i
	2. Crear un mecanismo de encuentro y trabajo donde intercambiar información, difundir las actividades de cada integrante del Sistema, promocionar la cooperación entre sus componentes y organizar la relación entre la oferta y la demanda tecnológica.
	3. Conocer las prioridades en I+D+i de los integrantes del Sistema Ciencia-Empresa-Tecnología del sector turístico y en función de ello identificar los Proyectos que son susceptibles de ser apoyados por los programas de Financiación Pública.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Elaboración del Catálogo de Componentes y Recursos del Sistema Ciencia-Empresa-Tecnología del Sector Turístico.	6 meses
A-2 Estudio sobre las Prioridades en I+D+i del Sector Ciencia-Tecnología-Empresa.	6 meses
A-3 Creación del Portal de Dinamización.	6 meses
A-4 Actividades de Dinamización.	42 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de participantes de la estructura de gestión por tipología (agentes y actores del Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa)	Nº de actividades desarrolladas por la estructura.	No procede. (el impacto de esta acción es resultado de la realización de la acción siguiente)
Nº de medidas de difusión del portal y sus utilidades	Nº de manifestaciones, consultas, demandas y ofertas recogidas en el portal	
Nº de sesiones temáticas	Nº de proyectos tecnológicos identificados.	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Catálogo de Componentes y Recursos del Sistema Ciencia-Empresa-Tecnología del Sector Turístico.	Nº	1
Estudio sobre las Prioridades en I+D+i del Sector Ciencia-Tecnología-Empresa.	Nº	1
Portal de dinamización	Nº	1
Proyectos de I+D+i identificados susceptibles de financiación	%	100



Encuentros para el desarrollo de proyectos I+D+i		Nº	20	
Calendario				
Fecha inicio:01/07/2009		Fecha fin:31/12/2012		
TOTAL (meses): 42				
PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	280.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	90	Privada (%)	10
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1 PN 06				210.000
F-2 PR 02				42.000
Entidad Responsable: Universidad de Granada, Cámara de Comercio y Agencia IDEA				

Descripción:

La acción de dinamización del Sistema – Ciencia – Tecnología – Empresa está dirigida a promover la innovación y el desarrollo tecnológico de manera horizontal y generalizada a partir de la actuación integrada de los agentes responsables en el desarrollo de la capacidad innovadora del sector del turístico.

La razón de ser de la presente acción nace de la necesaria conexión entre competitividad empresarial y generación de conocimiento. En esta vinculación juegan un papel indispensable la oferta científica y tecnológica (de las universidades, empresas, centros tecnológicos, centros de I+D), las infraestructuras de soporte a la innovación (parques tecnológicos, centros de empresas, organizaciones de interfaz, redes y asociaciones, organizaciones financieras, organizaciones sectoriales e intersectoriales, Cámaras de Comercio, agentes sociales y la Administración) y la demanda empresarial como destinataria de los conocimientos y tecnologías generados por los agentes de la oferta.

La diversidad de agentes e intereses hace necesario articular y coordinar la actuación de los mismos a partir de un entramado organizativo estable que persiga un objetivo común que posibiliten a las empresas y entidades de innovación profundizar y aumentar su capacidad tecnológica y aumentar sus resultados en beneficio de la competitividad empresarial.

Basado en la propia estructura y fines de la AEI, e integrando el desarrollo de otras acciones del presente Plan tales como las referidas en el Centro de Inteligencia Competitiva, la acción de dinamización del Sistema – Ciencia – Tecnología – Empresa se configura como un mecanismo que permita gestionar el conocimiento conjunto, promueva sinergias, difunda la actividad desarrollada y relacione, sobre todo, la generación científica y tecnológica con la aplicación práctica, con las empresas.

Este planteamiento por tanto requiere un proceso negociador y de consenso entre todos los agentes implicados en el que se definan responsables, interlocutores, competencias y áreas de interrelación para la transferencia de información, conocimientos, oferta y demanda.



El instrumento del que se servirá esta interrelación de agentes del Sistema Ciencia – Tecnología – Empresa se basa en la utilización de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a partir de la creación de un entorno virtual o portal tecnológico para su gestión que complementará la celebración de sesiones temáticas sobre innovación y desarrollo tecnológico centradas en potenciales proyectos de conexión entre oferta y demanda tecnológica, con la presencia de agentes involucrados en la dotación de recursos, evaluación de proyectos tecnológicos, expertos en tecnologías aplicadas al sector, etc.

La idea es que tanto de la utilización del portal o de las sesiones se detecten proyectos de contenido tecnológico e innovadores que deben ser apoyados a partir de asistencias técnicas, recursos económicos, expertos, etc. y que serán objeto de análisis en la siguiente acción.

Igualmente, la visión de esta red de agentes integrará mecanismos de difusión de contenidos a otros ámbitos territoriales como estrategia de promoción del sistema Ciencia – Tecnología – Empresa del sector turístico granadino al exterior.

La configuración del portal y las sesiones será objeto de evaluación continua a partir de la integración de mecanismos que cuantifiquen y valoraren las relaciones entre los distintos agentes.

Para todo ello se ejecutarán las siguientes actividades:

1. Elaboración del Catálogo de Componentes y Recursos del Sistema Ciencia-Empresa-Tecnología del Sector Turístico.

Mediante esta actividad se realizará un Catálogo virtual en el que se recoja los componentes del Sistema Ciencia (Universidades, Centros Tecnológicos, etc.) a nivel provincial, regional y nacional que trabajan con el sector turístico así como las empresas granadinas que han desarrollado proyectos de I+D+i o que están interesadas en llevarlos a cabo. Así mismo se recogerán los recursos (humanos, tecnológicos y en equipamientos), capacidades y áreas de trabajo de cada uno de los mismos.

La realización de este Catálogo permitirá el desarrollo de las actuaciones de dinamización previstas y el fomento de la cooperación entre los componentes del Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa. Así mismo el hecho de poner en valor todos los recursos materiales y tecnológicos que el Sistema Ciencia pone a disposición del sector permitirá, por una parte, a las empresas seleccionar los componentes más interesantes para el desarrollo de sus Proyectos y por otra, una mejor eficiencia en los recursos económicos destinados a la adquisición de tecnología y equipamiento al poder evitar los solapamientos y duplicidades.

La información recogida en esta actuación servirá para el desarrollo del Catálogo de Valor del Sector Turístico a desarrollar en la actuación 16, de la Línea de Acción Valor al Cliente.

2. Estudio sobre las Prioridades en I+D+i del Sector Ciencia-Tecnología-Empresa.

Se llevará a cabo un Estudio destinado a conocer las prioridades en I+D+i del Sector Turístico en la provincia de Granada. Ello permitirá, por una parte, orientar las actividades de dinamización y selección de Proyectos a realizar mediante esta actuación y, por otra, servirá como herramienta estratégica para las administraciones públicas de cara a diseñar sus políticas en esta materia y a los diferentes componentes del Sistema Ciencia-Empresa para diseñar sus proyectos.

3. Creación del Portal de Dinamización.

Mediante esta actividad se creará el Portal que constituirá el instrumento o herramienta de interrelación y comunicación entre los agentes del Sistema-Ciencia-Tecnología-Empresa. Los contenidos del Portal, sus funcionalidades y utilidades serán diseñados por los integrantes de la actividad. El Portal recogerá el Catálogo de



Componentes y los resultados del Estudio de Prioridades.

4. Actividades de Dinamización.

Una vez que se dispone de los resultados de las actividades anteriores y del Portal tecnológico, se llevarán a cabo las siguientes medidas de dinamización:

- Difusión del portal y de sus utilidades dirigido a todo el entramado que componen el Sistema Ciencia – Tecnología – Empresa a partir de una campaña de mailing dirigida a los mismos.
- Fomento de relaciones (manifestaciones de interés, consultas, etc.) entre los agentes y valoración de las mismas mediante la recogida sistemática de la información volcada por los integrantes que sirvan para la planificación de sesiones temáticas.
- Identificación de proyectos innovadores y tecnológicos susceptibles de ser apoyados.
- Celebración de sesiones temáticas en base a las intenciones e intereses manifestados en el portal y en base a los proyectos identificados en las que se analizarán las posibilidades de lanzamiento, necesidades de recursos económicos, asistencias, etc.

Los Proyectos identificados servirán de base para la realización de la siguiente Actuación, la número 6: Generación de Proyectos de I+D+i



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA

Proyecto 6: Generación de Proyectos de I+D+i

Objetivos	1. Promover entre las empresas la necesidad de incorporar a sus procesos la I+D+i como factor clave para la competitividad
	2. Valorar la viabilidad técnica y económica y las posibilidades de financiación de Proyectos de I+D+i y realizar recomendaciones para la mejora de los mismos.
	3. Asistir a los promotores de los Proyectos en la elaboración de propuestas, búsqueda de socios y financiación y en su puesta en marcha.
	4. Desarrollar Proyectos de I+D+i en cooperación.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Selección de proyectos de cooperación excelentes:	36 meses
A-2 Desarrollo y puesta en marcha de los Proyectos de cooperación entre el sistema ciencia y empresa con mayor proyección.	36 meses
A-3 Internacionalización de los Proyectos.	36 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de proyectos seleccionados	Nº de proyectos de I+D+i presentados a fuentes de financiación	Incremento del nivel de aplicación de medidas de innovación en las empresas
Nº de asistencias técnicas para la preparación de proyectos	Nº de proyectos de I+D+i aprobados y puestos en marcha	Generación de empleo relacionado con la incorporación de I+D+i
Nº de empresas que realizan actividades de I+D+i		
Nº de proyectos impulsados	Nº de proyectos realizados	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Batería de proyectos seleccionados	Nº	Por determinar
Desarrollo y puesta en marcha de proyectos innovadores	Nº	Por determinar

Calendario

Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 36



PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	750.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	90	Privada (%)	10
Fuentes de financiación: <i>El presupuesto se divide en 3 años. Cada año se solicitará financiación a los siguientes programas.</i>			Cantidad (€)	
F-1 PNo6			300.000	
F-2 PR03			375.000	
Entidad Responsable Universidad de Granada, Cámara de Comercio y Agencia IDEA				

Descripción:

El sector se caracteriza por la descoordinación y falta de cooperación entre los elementos del Sistema Ciencia y Empresa que tiene como resultado el poco desarrollo de Proyectos en cooperación y la poca participación del mismo en los Programas Internacionales.

Por otra parte el sector turístico se encuentra en una fase en la que los procesos de investigación e innovación se están externalizando y la capacidad de desarrollar proyectos en estos campos supone una importante ventaja competitiva.

Ante esta situación la mayor parte de las empresas de la provincia no disponen de los medios y recursos para afrontar estos proyectos en solitario y no cuentan con el apoyo del sistema del conocimiento para hacerlo, por lo que comienzan a situarse en una clara situación de desventaja frente a sus competidores situados en otros territorios que cuentan con un Sistema Ciencia y empresa más desarrollado.

Partiendo de la acción anterior para el establecimiento de interrelaciones e interconexiones entre todos los agentes y organizaciones involucrados en el desarrollo de la capacidad innovadora de la provincia, la presente acción permitirá reforzar tal esfuerzo impulsor de cada uno de los agentes en investigación y desarrollo tecnológico a partir de un proceso de asimilación de los resultados y de su transformación en una mejora competitiva para las empresas. En este sentido, se pretende convertir tales esfuerzos en la generación de proyectos de I+D+I en los que se materialicen las actividades de I+D mediante adquisición de activos inmateriales, potenciación de la formación, asunción de cambios organizativos y productivos, comercialización de nuevos productos, etc.

Se propone la realización de un Proyecto compuesto por diferentes actuaciones que permita materializar la transferencia y colaboración entre toda la oferta tecnológica del Sistema del Conocimiento y las empresas del sector, especialmente a través de proyectos de cooperación Ciencia-Empresa, con el objetivo de crear focos de excelencia en los campos estratégicos y de alto valor añadido del sector.

Para ello se ha planteado una metodología, adaptada a las características del sector y que parte de la identificación de los principales agentes del Sistema Ciencia – Tecnología – Empresa, de las líneas estratégicas de I+D+I sectorial y de potenciales proyectos de I+D+I, previstas en la acción 5, para con la ayuda de expertos, trabajar en el análisis de los proyectos, con el objeto de responder a criterios de viabilidad técnica y económica, apoyar a los mismos en la formulación de propuestas y búsqueda de socios para la obtención de financiación adecuada, incluidas las del VII Programa Marco, y asistir a sus promotores en la puesta en marcha.

Se ha desarrollado una metodología por la cual se llevarán a cabo las siguientes actividades:



1. Selección de proyectos de cooperación excelentes:

A partir de la identificación de proyectos de I+D+I (de acuerdo a la metodología empleada en la acción 5) en base a criterios de carácter estratégico para el sector, se realizará una selección de proyectos sobre los que centrar las actuaciones de asistencia para el cumplimiento de criterios de calidad técnica y viabilidad económica y para su presentación a diferentes instrumentos de financiación.

Se identificará un Proyecto de Excelencia como mínimo por cada una de las áreas estratégicas detectadas.

2. Desarrollo y puesta en marcha de los Proyectos de cooperación entre el sistema ciencia y empresa con mayor proyección.

Identificados los proyectos se procederá a cerrar su partenariado y posterior desarrollo metodológico para su puesta en funcionamiento así como para su presentación para la obtención de financiación ante las diferentes administraciones publicas correspondientes.

3. Internacionalización de los Proyectos.

Entre los Proyectos seleccionados en el apartado anterior por lo menos dos se prepararán para su presentación ante el VII Programa Marco con el objetivo de amplificar los conocimientos, mejorar los resultados y establecer una línea de cooperación con otras entidades y empresas de los sistemas ciencia y empresa de otros países de la Unión Europea.



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA

Proyecto 7: Club de la Innovación

Objetivos	1. Potenciar la incorporación de la innovación en la gestión y los procesos de las empresas turísticas granadinas mediante la visualización real de las ventajas competitivas que ha supuesto para otras empresas su utilización.
	2. Crear un ambiente de cooperación entre las empresas del sector, posibilitar el conocimiento y la interlocución entre los responsables empresariales y facilitar las operaciones conjuntas entre los mismos.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Selección de empresas innovadoras	42 meses
A-2 Convocatoria a las empresas del sector para asistir a las visitas	42 meses
A-3 Organización y realización de las visitas	42 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de empresas innovadoras seleccionadas	Nº de visitas realizadas	Transferencia de buenas prácticas innovadoras a las empresas granadinas del sector turístico
Nº de operaciones propuestas	Nivel de satisfacción de la acción por parte de los participantes	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Participación de empresas innovadoras	Nº	Por determinar
Visitas de empresas del sector a empresas innovadoras	Nº	9
Acciones de cooperación	Nº	9

Calendario

Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	180.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	50	Privada (%)	50



Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1PR04	90.000
Entidad Responsable: Universidad de Granada, Cámara de Comercio de Granada	

Descripción:

La comprobación real e *in situ* de las ventajas y resultados de la aplicación de acciones innovadoras es una de las maneras más directas y dinámicas de promocionar la incorporación de las empresas a procesos de mejora continua. Si, además, esa comprobación se obtiene viendo las acciones realizadas por empresarios del mismo sector, del mismo nivel y con la posibilidad de dialogar de manera directa con los responsables de su aplicación, el efecto se puede ver multiplicado.

Esta acción va encaminada a responder a esa herramienta de promoción de la innovación por medio de la organización de visitas programadas a empresas del sector que hayan aplicado algún sistema, herramienta, equipo u organización novedosa. Los invitados son las empresas del sector turístico en Granada que periódicamente analizarán un aspecto concreto de innovación aplicada, presentada y explicada por la empresa anfitriona.

Se trata de organizar un máximo de tres visitas anuales a otras tantas empresas que han desarrollado algún tipo de herramienta, modelo de gestión, proceso o desarrollo innovador, procurando recoger todos los aspectos de la gestión de la empresa.

Previamente se seleccionarán las empresas con cuyo acuerdo y apoyo se organizarán las visitas.

A estas visitas se convocará a todas las empresas del sector organizando el transporte y desarrollo de la jornada.

En cada visita el responsable de la empresa anfitriona dará cuenta de la acción innovadora desarrollada y presentará, en un diálogo abierto con los asistentes, el proceso seguido, la aplicación en la empresa y los resultados obtenidos.

Anualmente se editará un documento informe con las visitas realizadas y la exposición de las empresas que han abierto sus instalaciones para mostrar los avances conseguidos. Este documento será distribuido a la totalidad de las empresas del sector y al conjunto social de la provincia.



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA

Proyecto 8: Plan de Formación de Formadores en las Empresas

Objetivos	1. Formar a profesionales de las empresas del sector turístico para que puedan adquirir la cualificación y competencias necesarias para convertirse en formadores y formar a los trabajadores en la propia empresa, a través de programas de amplio contenido teórico y práctico para incrementar su cualificación y empleabilidad
	2. Mejorar la competitividad y eficiencia de las empresas del sector turístico, mediante la formación de sus trabajadores en la propia empresa que permitan cubrir las necesidades de capacidades, habilidades y competencias requeridas en el panorama actual del sector turístico.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Actuaciones de difusión y captación de alumnos	42 meses
A-2 Realización del Programa formativo en Formador de Formadores	42 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de cursos impartidos	Nº de alumnos formados. Por subsector y sexo.	Incremento en la competitividad de la empresa
Nº de horas teóricas		Mejora en la calidad del servicio
Nº de horas prácticas		

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Formación especializada a trabajadores/as del sector	Nº	290
Impartición de 12 ediciones de formación especializada en formador de formadores	Nº horas	600

Calendario	
Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	225.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	60	Privada (%)	40
Fuentes de financiación	Cantidad (€)			



F-1PR 05	135.000
F-2	
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada.	

Descripción:

La actuación consiste en la realización de un Plan de formación específico y especializado destinado a profesionales del sector turístico, con el objetivo de dotar a los participantes de conocimientos metodológicos que les permitan desempeñarse como formadores. Dirigida a favorecer la formación dentro de la empresa, nace de la necesidad de la mejora continua de los trabajadores del sector turístico, y de la dificultad que en muchos casos supone para los trabajadores acceder a esta formación.

El sector tiene importantes dificultades para encontrar formadores adecuados en determinadas ramas de hostelería y restauración, asimismo, los trabajadores que se incorporan a las empresas no disponen de la cualificación adecuada. Con esta actuación se pretende que sean las propias empresas, a través de trabajadores que conozcan por experiencia el desarrollo de ese puesto de trabajo, los que mediante una capacitación adecuada lleven a cabo la formación. De esta forma se garantiza la cualificación de los nuevos trabajadores, se mejora su empleabilidad y se mejora la competitividad de las empresas.

Por ello el Plan de Formación de Formadores del Sector Turístico trata de paliar esta dificultad, proporcionando a los trabajadores una formación acorde con sus necesidades dentro de su propia empresa y básicamente práctica.

El curso de Formador de Formadores del Sector Turístico será impartido por profesionales con amplia experiencia en el sector, y se estructurará en dos partes: teoría y práctica.

- La parte teórica busca cubrir las necesidades de adecuación, información y formación de los trabajadores del sector turístico y las demandas globales necesarios para fomentar y actualizar su conocimiento en las áreas iniciales básicas para el desempeño de sus actividades generales. En esta parte se proporcionará una visión actual del papel de la formación en la sociedad, se analizan los diferentes elementos a considerar en la planificación y programación de la formación contemplando los nuevos horizontes del sector.
- La parte práctica será específica para las distintas áreas que componen el sector y serán realizadas en aulas o espacios dotados de elementos informáticos, siendo esta parte apoyada por numerosos elementos multimedia.

La formación profesional especializada que se oferta en la región, no cumple totalmente las expectativas profesionales ni competenciales exigidas, por ello se desarrollará este Plan de formación que integre, coordine y adapte los recursos formativos existentes abarcando las diferentes especialidades relacionadas con las necesidades formativas del sector.

Cada una de las tres ediciones anuales del curso Formador de Formadores tendrá una duración total de 50 horas lectivas. Será impartido a grupos de 25 participantes e incluirá los siguientes contenidos:

1. La Formación como valor fundamental en la sociedad
2. Gestión, planificación y diseño de la formación
3. Detección de necesidades.
4. El proceso de enseñanza aprendizaje en la formación profesional
5. La elaboración de programas de formación. Fases de su diseño.
6. Estrategias de aprendizaje en el puesto de trabajo.
7. La evaluación en los procesos formativos.
8. Modalidades de formación. Nuevos horizontes



La demanda de profesionales de la formación se ve, cada vez más, impulsada por el incremento en el número de personas que necesitan incorporarse al mercado laboral, así como de profesionales que requieren de un perfeccionamiento en el desarrollo de sus habilidades.

Este curso pretende responder a dicha demanda proporcionando a los participantes las **herramientas** necesarias que le capacitarán para desarrollar al máximo su potencial de habilidades en el ámbito de la formación profesional del sector turístico.



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA
Proyecto 9: Plan de Formación en Centros Especializados

Objetivos	1. Formar a trabajadores o futuros profesionales de sector en puestos que requieran una combinación de conocimientos teórico-prácticos mediante la posibilidad de realizar parte de esta formación en centros especializados
	2. Mejorar la capacitación de los profesionales turísticos granadinos para, por una parte, mejorar su empleabilidad y por otra mejorar la capacidad competitiva de las empresas y por ende del sector turístico granadino.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Selección de alumnos	42 meses
A-2 Selección de centros especializados	42 meses
A-3 Realización del Programa Formativo	42 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de alumnos seleccionados por subsectores	Nº de alumnos formados por subsectores	Mejora de la capacitación de los profesionales turísticos
Nº de centros especializados participantes	Nº de cursos organizados	Incremento de la competitividad de las empresas turísticas

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Capacitación de los profesionales turísticos granadinos	Nº	60

Calendario	
Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	540.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	60	Privada (%)	40



Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1 PR 05	324.000
F-2	
Entidad Responsable: Cama de Comercio Granada	

Descripción:

El turístico es un sector pujante pero en transformación, que incorpora tecnologías y adopta nuevas formas de organización y de gestión en un escenario cada vez más global y competitivo donde la cualificación del factor humano cobra una gran trascendencia. Entre los principales retos del sector cabe destacar el desajuste entre oferta y demanda de trabajo y el impacto directo que ello está suponiendo sobre su competitividad y sobre la calidad de servicio.

El desajuste entre oferta y demanda se observa en todas las ramas de actividad y tipos de empresas de alojamiento y restauración. Asimismo la provincia de Granada no cuenta con Centros Especializados (como los que forman la red de formación de la Junta de Andalucía) lo que limita sobremanera el acceso a la formación de personas con pocos recursos. La formación es uno de los principales instrumentos para resolver la carencia de recursos humanos cualificados y competentes.

En este contexto, la presente actuación consiste en la realización de un Plan de Formación en Centros Especializados dirigido a trabajadores/as del sector turístico. Se trata así de ampliar el panorama actual de la oferta formativa de la provincia de Granada, completando la formación de los trabajadores /as, principalmente de hostelería y restauración, en los Centros Especializados en esta materia promovidos por la Junta de Andalucía y que se encuentran ubicados en otras provincias.

El Centro /os de Formación seleccionado deberá contar con amplias instalaciones y medios didácticos así como con todos los recursos necesarios para proporcionar una alta cualificación profesional y preparar profesionales en el campo de los servicios de restauración y gestión hotelera, y que cuenten con las técnicas específicas de la especialidad, contando, además, con formación complementaria en otras disciplinas necesarias para el ejercicio de la profesión.

Para ello se realizarán actividades formativas mixtas, que combinarán una formación presencial a realizar en Granada con una eminentemente práctica en los Centros anteriormente comentados.

Se realizarán cursos de formación básicamente práctica, de unas 360 horas de duración cada uno, que se impartirán en Escuelas de Hostelería y Turismo a grupos de 15 participantes, y que se basan en una filosofía que se asienta en las siguientes características:

- Formación centrada en la persona: Los participantes conforman el interés principal del curso. Sus necesidades son el punto de partida del proyecto y facilitar su crecimiento profesional y personal da sentido a la labor docente.
- Formación abierta al cambio – formación actualizada: Esta formación pretende ofrecer las técnicas más vanguardistas en gestión hostelera para satisfacer las necesidades de los futuros clientes, cada vez más exigentes, de las empresas que se formen a raíz de los cursos impartidos..
- Formación activa: Se pretende que el alumno, a través de cada actividad intelectual, descubra e integre el conocimiento como medio para el desarrollo de habilidades.
- Formación Participativa: Otro objetivo claramente establecido es lograr que el alumno tome conciencia de



su compromiso como parte responsable de su propio aprendizaje.

- Formación personalizante: Se concibe al alumno como parte única e irreplicable, con su propia historia y con una tendencia básica al crecimiento, por lo que potenciar sus cualidades y ayudar a superar sus carencias constituirán los objetivos básicos de de la formación profesional recibida.

Los participantes de los cursos serán profesionales o desempleados que necesiten de una mejora de su cualificación o personas que hayan recibido una formación más teórica y necesiten ampliar sus conocimientos y cualificaciones para ejercer en el sector turístico.



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA

Proyecto 10: Plan de Formación de Alta Excelencia

Objetivos	1. Desarrollar un Plan Formativo de Alta Excelencia específico y adaptado a las necesidades del sector turístico
	2. Elevar el conocimiento y la capacitación de los Recursos Humanos de las empresas del sector turístico, a fin de que puedan adaptar su gestión, servicio y venta a los condicionamientos de un sector con exigencias de calidad y servicio cada vez mayores.
	3. Mejorar la empleabilidad de los trabajadores/as y la gestión empresarial para consolidar las empresas y mantener / crear empleo.
	4. Promover la implantación de una cultura de calidad del servicio

Actividades Previstas	Duración
A-1 Análisis previo y definición de la oferta formativa	
A-2 Difusión del Plan Formativo y selección de participantes	
A-3 Impartición del Plan formativo	

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de actividades formativas programadas	Nº de alumnos formados por subsectores	Mejora de la empleabilidad de los trabajadores /as

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Formar a profesionales del sector turístico	Nº	100 alumnos
Impartir un Plan Formativo de Alta excelencia para el sector turístico	Nº	600 horas
Implantar una cultura de calidad del servicio en las empresas del sector turístico granadino	%	100

Calendario

Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	240.000
---------------------------------	---------



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	60	Privada (%)	40
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1PR 05				144.000
F-2				
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada				

Descripción:

Medida dirigida a la incorporación de conocimientos, técnicas y capacitación en las organizaciones empresariales a todos los niveles, la dirección y el equipo directivo y trabajadores con el objetivo general de promover una mejora continua de la productividad y gestión como elemento clave para el desarrollo de la empresa.

Con esta medida se trata de diseñar y aplicar un paquete integrado de formación y capacitación especialmente diseñado para el sector turístico en la provincia, teniendo en cuenta las necesidades y carencias de cada empresa e impartido a tres niveles:

- Empresarios, dirección y equipo directivo
- Trabajadores

Para cada uno de ellos se elaborará sus propios materiales didácticos y utilizarán las mejores metodologías y profesionales para desarrollar las acciones formativas.

La Formación de Alta Excelencia es una herramienta estratégica para generar valor a la empresa y debe estar directamente relacionada con los planes estratégicos de desarrollo de la organización. Se trata de dotar de competencias para la gestión administrativa, asistencial y funcional, desde la calidad del servicio prestado hasta la rentabilidad, así como la elaboración de los planes de intervención necesarios para una correcta coordinación eficaz de los recursos humanos, técnicos y económicos

La Formación Profesional especializada que se oferta en la región, no cumple las expectativas profesionales ni competencias exigidas, por ello se desarrollará un Plan de formación que integre, coordine y adapte los recursos formativos existentes abarcando las diferentes especialidades relacionadas con las necesidades formativas del sector.

Fases de realización del Plan:

- Análisis de experiencias internacionales, nacionales, y regionales en materia de planes de formación de carácter sectorial.
- Diseño inicial de la estructura y coordinación de recursos existentes y reorganización de los recursos y programa de trabajo para el plan sectorial.
- Definición de actividades y recursos: oferta formativa e impartición.
- Difusión de actividades del Plan.
- Valoración de la experiencia desde la perspectiva de todos los agentes /actores del sector



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA
Proyecto 11: Plan de Formación Aplicativa

Objetivos	1. Realizar un programa de formación para las empresas que actualice a sus empleados/as en todos los sistemas de información que se implanten mediante el desarrollo de este Plan.
------------------	--

Actividades Previstas	Duración
A-1 Selección de empresas participantes	36 meses
A-2 Impartición del programa formativo	36 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de cursos realizados	Nº de empresas formadas por tipo de sistema	Incremento en la cualificación de las empresas en los sistemas implantados
Nº de sistemas aplicados	Nº de trabajadores formados por tipo de sistema	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Actualización de los trabajadores/as de las empresas del sector turístico en sistemas de información que se implanten mediante el desarrollo de este Plan.	Nº	75 empresas
Impartición cursos específicos en sistemas de información	Nº	1.500 horas

Calendario

Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 36

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	180.000
---------------------------------	---------

ORIGEN DE LA	Pública (%)	60	Privada (%)	40
---------------------	-------------	----	-------------	----



FINANCIACIÓN	
Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1 PN 18	108.000
F-2	
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada.	

Descripción:

Con el desarrollo de esta acción se pretende que las empresas reciban una formación in situ de sus instalaciones sobre como implantar y utilizar las herramientas tecnológicas que el Proyecto va a crear y de las que se pueden beneficiar.

Con ello se pretende que las empresas puedan sacar el máximo rendimiento a dichas aplicaciones desde el primer día así como que el personal que actualmente lleva en la empresa ese tipo de actividades consolide su puesto y mejore su empleabilidad con el conocimiento adecuado de las mismas.

El programa de formación se desarrolla de forma que anualmente 25 empresas que hayan implantado alguna de las herramientas desarrolladas recibirá una tutorización presencial en sus instalaciones.

En concreto desarrollarán actividades relacionadas con:

- Centro de Inteligencia Competitiva. (Actuación 2)
- Oficina gestión comunicación. (Actuación 15)
- Sistema Integrado de Gestión y Comercialización (Actuación 27)
- Sistema Business Intelligence (Proyecto 28)



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA
Proyecto 12: Programa de Incorporación de Jóvenes Talentos a Empresas

Objetivos	1. Potenciar la incorporación a las empresas de personal especializado y fomentar las relaciones en el sistema ciencia-empresa. Se trata de establecer mecanismos adaptados a las demandas de las empresas y la oferta universitaria con el fin de que se facilite la contratación o incorporación en las empresas de licenciados –hombres y mujeres- en las disciplinas correspondientes a la gestión y aplicación de la innovación y el desarrollo tecnológico.
	2. Acercar el sector a los jóvenes licenciados al objeto de que lo conozcan, se familiaricen y lo tengan como posible elección de futuro para su desarrollo profesional.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Identificación de necesidades en las empresas	42 meses
A-2 Proceso de selección de licenciados	42 meses
A-3 Asistencia técnica para la tutorización del trabajo	42 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de demandas ofertadas por las empresas, por especialidad	Nº de nuevas contrataciones realizadas	Incremento de la incorporación de innovación y tecnología en las empresas del sector
Nº de solicitudes recibidas, por especialidad y origen	Nº de nuevas contrataciones mantenidas más de dos años	

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Contratación de licenciados	Nº	40

Calendario	
Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	816.000
---------------------------------	---------

ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	65	Privada (%)	35
----------------------------------	-------------	----	-------------	----



Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1PN 01	530.400
F-2	
Entidad Responsable: Universidad de Granada.	

Descripción:

El posicionamiento competitivo en el mercado turístico requiere una permanente atención a los cambios en el entorno y una adecuación constante a las exigencias del mercado y los clientes.

Esa predisposición a introducir cambios en la gestión requiere una estructura técnica y humana capacitada que sea capaz de asumir los retos de aplicar nuevas técnicas y nuevos sistemas de relación con el mercado.

No suele resultar fácil para muchas de las empresas, sobre todo las de menor tamaño, incorporar a su plantilla personas de formación superior especializada y, a su vez, éstas tampoco tienen la experiencia necesaria para adaptarse a las condiciones de trabajo y a las limitaciones impuestas por la actividad cotidiana de las empresas.

Por esta razón es preciso estructurar una metodología particularizada para que unos y otros puedan encontrar la manera más adecuada para que sus intereses confluyan y potenciar así el nivel de innovación en las empresas del sector.

Por medio de una actuación conjunta entre la Universidad y la AEI se realizará, por una parte un proceso de identificación de necesidades en las empresas, identificación de conocimientos y capacitaciones requeridas y por otra, un proceso continuado de selección de licenciados en búsqueda o mejora de empleo.

- a) Identificación de necesidades y conocimientos demandados
- b) Información pública en las Universidades y Centros de Formación Superior a nivel nacional
- c) Herramienta de selección de candidaturas
- d) Asistencia a la contratación

Posteriormente y con el fin de que el proceso de integración en la empresa por parte de las personas contratadas, se contará con una asistencia técnica continuada que realice una tutorización del trabajo y la actividad desarrollada y asista a empresa y empleado en el periodo inicial de integración.



Línea de Acción: NUEVA ECONOMÍA

Proyecto 13: Planes de Responsabilidad Social Corporativa / conciliación para Empresas

Objetivos	1. Mejorar la productividad de las empresas mediante la aplicación de medidas activas que favorezcan la Responsabilidad Social Corporativa y la conciliación.
	2. Favorecer la integración de la mujer en igualdad dentro del sector.
	3. Favorecer la aplicación de medidas de conciliación en las empresas.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Difusión del Proyecto y selección de las empresas participantes.	5 meses
A-2 Diagnósticos individualizados a las empresas participantes.	18 meses
A-3 Desarrollo de Planes de Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación individualizados.	18 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de actividades realizadas	Nº de sistemas implantados	Incremento de la productividad empresarial
Nº de empresas participantes	Nº de medidas aplicadas	Incremento de medidas de conciliación implantadas en las empresas

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Diagnósticos individualizados a las empresas participantes.	Nº	75
Planes de Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación individualizados.	Nº	75

Calendario	
Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 36

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	600.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	50	Privada (%)	50
Fuentes de financiación : <i>Se irá solicitando anualmente a la siguiente convocatoria.</i>				Cantidad (€)



F-1. PR 03	300.000
F-2	

Descripción:

El objetivo de esta medida es la elaboración de Planes individualizados de Responsabilidad social Corporativa (RSC), que abarque el ámbito de la Conciliación, con el fin de establecer unas directrices de gestión que garanticen unos principios éticos y de respeto a las personas y al medioambiente.

Los ámbitos de trabajo serán:

1. Impacto Medioambiental. Se tratará de:

- Identificar y evaluar los principales impactos ambientales de la actividad.
- Establecer objetivos de mejora para reducir los impactos ambientales de la actividad.
- Disponer de un registro de legislación ambiental que afecte a la actividad y garantizar su cumplimiento y actualización.
- Llevar el control sistemático del consumo de agua y de energía y de la producción de residuos.
- Gestionar los residuos adecuadamente.
- Optimizar el consumo de energía.

2. Asegurar la motivación y la implicación de los recursos humanos en la mejora continua de la empresa. Se tratará de:

- Incrementar la representación femenina.
- Asegurar la contratación de personal discapacitado.
- Valorar las necesidades formativas de todo el personal y elaborar un plan de formación anual que incluya aspectos de Responsabilidad social corporativa en las jornadas formativas.
- Impartir formación a las nuevas incorporaciones en relación a los compromisos con la Responsabilidad social corporativa.
- Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos.
- Desarrollar un sistema para incentivar la participación del trabajador con sugerencias.
- Garantizar la coherencia y la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- Velar por la estabilidad de la plantilla.
- Evaluar el grado de satisfacción del trabajador.
- Aplicar las medidas (ergonómicas, de espacio, de material, de equipamiento, etc.) necesarias para garantizar un buen clima de trabajo.
- Asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos.
- Fomentar las buenas prácticas ambientales en el hogar entre los trabajadores.
- Elaborar un código ético para el trabajador.

3. Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción

- Evaluar el grado de satisfacción del cliente.
- Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al producto o servicio que se ofrece.
- Fomentar las buenas prácticas ambientales entre los clientes.

4. Extender el compromiso de Responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas

- Homologar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.
- Introducir requisitos, según los criterios establecidos, en las cláusulas de contratación.



- Establecer un sistema de evaluación de proveedores y empresas subcontratadas, según los criterios establecidos en el punto anterior.

5. Fomentar y sistematizar los canales de diálogo

- Incrementar los contenidos de información relativa a Responsabilidad social en los canales de comunicación existentes.
- Crear, dentro de cada empresa, canales de comunicación bidireccionales específicos con los trabajadores.
- Establecer un programa de actividades extralaborales para el trabajador.
- Crear un grupo de trabajo para fomentar el diálogo con los trabajadores.
- Asegurar que cada empresa dispone de un sistema formalmente establecido de recogida de consultas y sugerencias de los clientes, así como mecanismos de respuesta, seguimiento y registro de éstos.
- Asegurar la existencia de un interlocutor de relaciones institucionales en todas las empresas participadas.
- Crear incentivos desde las empresas participadas para fomentar el diálogo con las partes interesadas (trabajadores, clientes, comunidad local).

6. Conciliación en la Empresa

En el sector se detecta un elevado desconocimiento de las temáticas relacionadas con la conciliación destinadas a favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los/as trabajadores/as que lo componen y la escasa aplicación de políticas de Responsabilidad social corporativa en las empresas turísticas.

Por ello se plantea la realización de este Proyecto destinado a la realización de Planes de Responsabilidad social en Empresa turísticas en el que se llevarán a cabo las siguientes actuaciones:

1. Difusión del Proyecto y selección de las empresas participantes.

Se realizará una labor de difusión del Proyecto entre las empresas de la AEI y del sector en general al objeto de captar a aquellas empresas interesadas participar.

De forma paralela a la captación la labor realizada con la difusión nos permitirá sensibilizar a los empresarios/as sobre las temáticas RSC y planes de igualdad y conciliación y las ventajas de su aplicación en las empresas.

2. Diagnósticos individualizados a las empresas participantes.

En función de las herramientas desarrolladas se realizará un diagnóstico individualizado a cada una de las empresas participantes al fin de determinar las principales carencias encontradas en materia de RSC y conciliación e igualdad así como detectar sus necesidades en las mismas.

Este diagnóstico nos permitirá conocer qué aspectos pueden mejorarse y qué medidas se pueden aplicar de forma específica a la empresa en función de sus características (sector, horario, clientela, etc.) que les permita cumplir los objetivos establecidos y les ayude a mejorar su productividad desde la aplicación de los conceptos de RSC e igualdad y conciliación.

3. Desarrollo de Planes de Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación individualizados.

En función de los resultados obtenidos en cada uno de los diagnósticos se elaborará un Plan de Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación específico para cada una de las empresas en las que se recoja las medidas más adecuadas a aplicar.



Línea Estratégica 2: VALOR AL CLIENTE

Actuación 14: Creación del Convention Bureau de Granada

Actuación 15: Oficina de Gestión de Comunicación

Actuación 16: Catalogo de Valor

Actuación 17: Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para Empresas



Línea de Acción: VALOR AL CLIENTE

Proyecto 14: Creación del Convention Bureau de Granada

Objetivos	1. Impulsar la creación de un Convention Bureau para Granada que promueva a Granada como destino prioritario del Turismo de Congreso y Convenciones.
	2. Impulsar a Granada como territorio adecuado para acoger Eventos regionales, nacionales e internacionales de diversa etiología.
	3.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Creación de la estructura del Centro de Gestión de destinos Turísticos de Granada y dotación de contenidos	6 meses
A-2 Organización de la Oficina de Congresos	6 meses
A-3 Actividades de apoyo al Convention Bureau.	30 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de contenidos del Centro desarrollados	Nivel de utilización de los contenidos	
Nº de servicios prestados por el Centro	Nº de demandas de servicios	% de incremento de eventos en la provincia
Nº de propuestas de nuevos eventos	Nº de nuevos eventos celebrados en la provincia de Granada	Nº de visitantes relacionados con los eventos

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Creación de un Centro de Gestión de destinos Turísticos de Granada	Nº	1
Dotación de Servicios Principales del Centro	Nº	3
Implicación/ participación de las empresas del sector	%	100
Incremento de visitantes relacionado con el turismo de Congresos	%	50

Calendario

Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 42



PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	338.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	50	Privada (%)	50
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1 PR04				169.000
F-2				
Entidad Responsable: Cámara de Comercio Granada y Palacio de Congresos y Exposiciones de Granada.				

Descripción:

La mejor competitividad del Producto de Reuniones, Congresos y Eventos de Granada se producirá a medida que se vayan cumpliendo las necesidades del tipo funcional, vivencial y simbólicas que exige el mercado.

Las necesidades de tipo funcional, es decir, la realización de la actividad congresual, el intercambio de experiencia profesional, y la acogida del Evento nacional e internacional y el alojamiento y servicios requieren instalaciones adecuadas. En este sentido la provincia de Granada cuenta con las infraestructuras idóneas (Palacio de Congresos, Pabellones y estadios deportivos) ha mejorado su capacidad de alojamiento hotelero, especialmente de nivel medio alto y cuenta con la prestación de servicios especializados, los cuales irán incrementándose a medida que aumente este tipo de producto turístico.

.En cuanto a las necesidades de tipo vivencial (actividades turísticas de ocio y relación personal) si bien se dispone de productos turísticos interesantes se requerirá el desarrollo de otros nuevos conceptualizados, es decir, ocio, cultura, deporte, etc.

Para las necesidades simbólicas, la capacidad de organización, la notoriedad de imagen de Granada como destino de reuniones y lugar para acoger diferentes tipos de eventos nacionales o internacionales, existe un elemento importante y clave como factor de éxito del producto, dado el grado de madurez y competitividad que plantea la captación de este mercado, que consiste en la creación de una Oficina de Congresos o Convention Bureau que gestione y promueva el producto de una forma global.

Por ello se propone como actuación prioritaria para la mejora de este producto en la provincia de Granada, la creación o participación en una Oficina de Congresos, Convenciones y Eventos, Convention Bureau, cuyo objetivo sea promocionar, apoyar y dar servicios para la captación de reuniones, congresos, convenciones y eventos nacionales e internacionales para la provincia y en la que participe toda la oferta privada y organismos públicos relacionados con la actividad.

El Convention Bureau, es un organismo cuyo objetivo es la captación de congresos, convenciones y eventos para el destino. Es el promotor de la oferta global del producto de reuniones integrada en el destino turístico.

Los Convention Bureau son organizaciones con fines no lucrativos cuyo objetivo fundamental es posicionar en el mercado su destino, ciudad, región o país, como un lugar donde celebrar eventos de todo tipo y atraerlos hacia su destino.



Su estructura puede ser muy diversa, pudiendo ser desde organismos privados e independientes a entidades públicas financiadas con fondos públicos, pasando por gobiernos, ayuntamientos, Cámaras de Comercio u otros. Es frecuente que los fondos públicos se vean complementados por aportaciones financieras de otras fuentes como las cuotas de miembros de empresas privadas, impuestos de alojamiento, publicidad, patrocinio o aportaciones en especie.

La Oficina de Congresos se concreta a partir de un organismo de gestión en el que participan tanto las empresas del destino relacionadas con la oferta de este producto, como los organismos públicos, entidades financieras, etc,...

La finalidad principal de una Oficina de Congresos se centra en el asesoramiento a la entidad organizadora y el apoyo a la presentación de Granada como candidata a la realización de congresos, convenciones o eventos, así como en la promoción para la realización de reuniones de empresas.

Sus finalidades específicas son:

- 1- La promoción de Granada como sede de congresos, convenciones, reuniones de empresa, viajes de incentivo y eventos de diversa tipología tanto nacional como internacional.
- 2- El desarrollo de la infraestructura turística, potenciación de su uso y de los servicios específicos en el ámbito de las reuniones.
- 3- El fomento y la participación e implicación para los fines anteriores de las empresas del sector turístico

Actividades

Para llevar a cabo sus finalidades, la Oficina de Congresos realiza actividades en tres ámbitos:

Actividades de promoción

- Captación y canalización del turismo de reuniones hacia la provincia, presentando Granada a los organizadores de eventos de todo el mundo.
- Realización de todo tipo de acciones para la promoción de la provincia como sede de eventos, desde la participación en los principales certámenes, hasta viajes de familiarización, workshops y jornadas.
- Prospección, seguimiento y apoyo a asociaciones, entidades y empresas organizadoras de congresos.
- Promociones específicas y viajes de familiarización a promotores de empresas, para la captación de convenciones y viajes de incentivo.
- Acciones de relaciones públicas en prensa y publicidad.
- Asistencia a salones y ferias especializadas y a la organización de workshops y presentaciones, con el objetivo de comunicar y vender la oferta.
- Elaboración de estadísticas y estudios sobre el mercado congresual.

Actividades de organización y de prestación de servicios

- Producción y distribución de publicaciones que den información de las instalaciones específicas, oferta turística y de los servicios especializados.
 - Asesoramiento sobre la mejor utilización de los recursos existentes en la provincia.
 - Coordinación con entidades públicas y privadas para facilitar las prestaciones a los organizadores.
 - Facilitar actividades de ocio y publicaciones turísticas a los asistentes.
 - Asesoramiento en la confección de programas sociales para delegados y acompañantes.
 - Asesorará sobre los Palacios de Congresos, hoteles y servicios anexos (transporte, azafatas, traducción simultánea, material audiovisual, etc.) de la provincia de Granada.
 - Apoyará numerosas candidaturas o eventos, organizando visitas de inspección para mostrar de forma detallada la oferta de la provincia a los organizadores, asesorando sobre los activos de la provincia para la realización de eventos, elaborando Dossiers de Candidatura personalizados y oficiales con información
-



-
- técnica de la provincia y ciudad donde se vaya a desarrollar y cartas de apoyo de organismos oficiales y finalmente, estableciendo relaciones de cooperación y colaboración con las autoridades locales.
- Apoyar la difusión del encuentro por medio de materiales expresamente diseñados para ello: displays, folletos, vídeo, presentaciones, páginas web, etc.

Actividades en relación con el desarrollo y crecimiento de la Oficina de Congresos

- Creación y mantenimiento de un banco de datos sobre acontecimientos de reuniones celebradas en el destino.
- Captación de empresas miembros para la oficina de congresos
- Participación en organismos de ámbito superior para la promoción y organización de congresos, a nivel regional, nacional o internacional.

Organización de la Oficina de Congresos

La Oficina deberá contar con un sistema organizativo y representativo, para ello deberá utilizar una fórmula jurídica propia y adecuada en la que se puedan integrar todos los posibles participantes en el mismo (empresas, entidades, etc.). En función de la fórmula adoptada así serán los organismos de decisión que serán complementados por un director gerente y un equipo técnico compuesto por un mínimo de dos personas. Se deberá dotar a la Oficina de Congresos del presupuesto necesario que provendrá de las aportaciones de las instituciones públicas participantes y de las cuotas que se determinen para las empresas que la integran. Así mismo deberá disponer de una oficina física donde ejecutar las actividades programadas.

Actividades de apoyo al Convention Bureau.

De forma paralela a la creación propia de la Oficina se hace necesario desarrollar una serie de actividades destinadas a dotarla de las herramientas adecuadas para el adecuado desarrollo de sus funciones. En concreto:

- Portal Web de información y difusión.

El Portal de información y difusión del Convention Bureau se integrará dentro del Portal a desarrollar mediante la actuación 30 donde se aglutinan todos los servicios y elementos que componen el Plan incluido el de venta on line. Con ello se pretende evitar la dispersión de la información y servicios y mejorar la eficiencia de los costes.

- Catálogo de Recursos.

La Oficina debe contar con un completo catálogo de Recursos de la provincia que le ayude a la adecuada promoción de Granada y de sus empresas y servicios. En la siguiente actuación se diseñará dicho Catálogo, el cual servirá no sólo para la Oficina de Congresos sino para el resto de socios de la AEI. El Catálogo formará parte del Portal Web.

- Programa de Incentivos.

La oficina debe diseñar un adecuado Programa de Incentivos que haga atractivo Granada para la atracción de este tipo de turismo. Para ello se apoyará en la Unidad de Gestión de Destinos la cual diseñará programas atractivos a utilizar por parte del Convention Bureau.

- Impulsores de Congresos

Se trata de conseguir un grupo de personas de relevancia social o en sus respectivos campos profesionales que contribuyan de forma activa a la atracción de congresos a Granada. Por esta labor recibirán "beneficios" de carácter de reconocimiento social y de prestigio por parte de las Administraciones así como tratamiento especial para los actos promovidos por el Convention Bureau.



Línea de Acción: VALOR AL CLIENTE
Proyecto 15: Oficina de Gestión de Comunicación

Objetivos	1. Promover e impulsar el desarrollo de una Oficina de Gestión de Comunicación del Sector Turístico de la Provincia de Granada
	2. Canalizar toda la oferta turístico-cultural y de ocio de la provincia a través de un mismo sistema de comunicación
	3. Crear una Unidad que gestione toda la información de los clientes al objeto de corregir y plantear nuevas estrategias

Actividades Previstas	Duración
A-1 Desarrollo de una herramienta promocional virtual	6 meses
A-2 Creación de la Unidad de Gestión de clientes	36 meses
A-3 Creación del sistema de inteligencia de referencia en el sector turístico de la provincia de Granada	36 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de visitas a la herramienta promocional	Nº de reservas a través de la herramienta	Incremento de la demanda de servicios turísticos
Nº de medidas propuestas	Nº de empresas participantes	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Creación de la Oficina de Gestión de Comunicación del Sector Turístico de la provincia de Granada	Nº	1

Calendario

Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	185.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	90	Privada (%)	10
Fuentes de financiación	Cantidad (€)			
F-1 PN 20	148.000			



F-2 PR 5	18.500
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada, Parque de las Ciencias	

Descripción:

La actividad consiste en la creación de una Oficina de Gestión de Comunicación (OGC) del Sector Turístico de la Provincia de Granada, integrada dentro del Centro de Inteligencia Competitiva y Gestión de Destinos Turísticos, y que tendrá como principal función **canalizar mediante un sistema común toda la información de la oferta turística-cultural y de ocio desde las empresas hacia los turistas, así como obtener el grado de satisfacción de los mismos y mantener actualizado el servicio guía en móvil**

La oficina de comunicación consta de las siguientes áreas:

1. Turismo Interactivo

La idea es centralizar toda la información relacionada con la oferta turístico-cultural y de ocio de los municipios de la Provincia y su disponibilidad a través de Internet.

Esta acción permite desarrollar un sistema de inteligencia de referencia en el sector turístico de la Provincia de Granada proporcionando a los clientes y usuarios (Locales, Nacionales e Internacionales) un conjunto de opciones turísticos-culturales y de ocio ofertadas por cada municipio-empresa y enriqueciendo así la oferta global de la provincia.

La disponibilidad de toda la información existente, actualizada periódicamente y auditada, facilitará la elaboración de planes de actividades lúdicas y asegurará la satisfacción del cliente.

Por otro lado, se desarrollará una herramienta promocional a los gestores de destinos y de productos basada en la realidad virtual. La idea es desarrollar métodos de marketing turístico basados en las tecnologías de recreación de mundos virtuales multiusuario que permitan al turista la inmersión en escenarios tridimensionales y la interacción con otros usuarios.

Se recrearán diversos espacios singulares y emblemáticos de la Provincia de Granada, una oficina de promoción turística y un auditorio, que permitirán que el turista sienta una experiencia de inmersión, de acudir a eventos culturales y de ocio y de interactuar con el sistema y con otros usuarios.

2. Unidad de Gestión de clientes

Mediante Turismo interactivo se pone a disposición del cliente o usuario todas las actividades e información turístico-cultural y de ocio de la Provincia de Granada, sin embargo debe completarse con una herramienta que permita conocer el grado de satisfacción del cliente o usuario de los servicios recibidos, poder conocer sus sugerencias y necesidades en un proceso de mejora continuada de la oferta turística de Granada y establecer un conjunto de indicadores económicos que, reforzados con la información proporcionada por el Centro de Inteligencia Competitiva (medida 2), permitan estimar los impactos de todas aquellas medidas innovadoras que se apliquen al sector y seguir generando riqueza en la provincia.

Dicha herramienta es la que denominamos Unidad de Gestión de Clientes (UGC). El UGC es un entorno integrado con el Turismo Interactivo pero de acceso restringido y ubicado en una intranet del OGC y facilitará la captura de información básica de los clientes o usuarios de los servicios proporcionados por los diferentes agentes turístico-culturales de la provincia de Granada, siempre cumpliendo la normativa vigente de la LOPD.

La información capturada consta de un conjunto de atributos impersonales y que permitirá confeccionar los



indicadores para cada servicio prestado:

- Edad
- Sexo
- Nacionalidad
- Estado Civil
- Familia (si tienen hijos, cuántos y de qué edades)
- Gasto realizado
- Actividades/eventos en/a las que ha participado/asistido
- Valoración de las actividades/eventos/servicios
- Sugerencias

Esta información la introducirán en el UGC los agentes locales (a nivel municipal como restaurantes, hoteles, centros de eventos o actividades, museos, cines, teatros,...) y sólo estarán disponibles a los usuarios de la intranet para obtener los correspondientes indicadores de calidad, eficiencia y eficacia de los servicios prestados.

Con toda la información colectada será posible establecer las preferencias de los clientes, identificar qué mejoras se pueden incorporar a los servicios actuales y cuáles son requeridos y no se están proporcionando para su diseño e implementación e incorporación a la cartera de servicios del municipio correspondiente, o incluso su exportación a otros municipios si procede.

3. Guía Turístico en tu Móvil

Se trata de disponer de información turística del lugar que el turista esté visitando de la provincia de Granada como un monumento o un paisaje por medio del teléfono móvil. Este proyecto parte de la posibilidad de que la telefonía detecte la posición del móvil y relaciones con la información turística disponible en el UGC y por otra parte en la posibilidad de descargar por telefonía móvil información de un servidor.

Esta acción permitirá desarrollar un sistema de inteligencia de referencia en el sector turístico de la provincia de Granada proporcionando a los clientes y usuarios (tanto locales, nacionales como internacionales) de un conjunto de opciones turístico-culturales y de ocio ofertadas por cada municipio y enriqueciendo así la oferta global de la provincia.

La disponibilidad de toda la información existente, actualizada periódicamente y auditada, facilitará la elaboración de planes efectivos y eficientes de actividades lúdicas y asegurará la satisfacción del cliente.



Línea de Acción: VALOR AL CLIENTE

Proyecto 16: Catálogo de Valor

Objetivos	1. Desarrollar una herramienta de Promoción que facilite la comercialización, en un mercado cada vez más globalizado, de los bienes y servicios de las empresas del sector turístico así como del territorio donde se ubican con el triple objetivo de mostrar una imagen atractiva de Granada, servir como herramienta para la administraciones de cara al planteamiento de sus políticas y atraer nuevas inversiones en la provincia.
------------------	---

Actividades Previstas	Duración
A-1. Directorio de todas las empresas turísticas de Granada.	6 meses
A-2 . Dotación de Página web a las empresas que no dispongan de ella.	6 meses
A-3 Selección de los Recursos de la Provincia por municipios.	6 meses
A-4. Selección de los productos turísticos más atractivos de Granada.	6 meses
A- 5.. Estudio de demanda tecnológica: análisis de los productos y tecnologías aplicables al sector dentro y fuera de Granada.	6 meses
A-6. Programación para el desarrollo de la Herramienta telemática dinámica que constituye el CATÁLOGO DE VALOR.	36 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de empresas incluidas en el territorio	Nº de visitas a la herramienta	Incremento del turismo en los territorios
Nº de servicios /utilidades incluidas en el catálogo		Incremento de la competitividad de las empresas turísticas del territorio

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Creación del Directorio de empresas turísticas de Granada.	Nº	1
Dotación de Página web a empresas	Nº	200
Estudio de demanda tecnológica del sector	Nº	1
Inclusión de la empresas del sector en la herramienta	%	100

Calendario

Fecha inicio:01/07/2009	Fecha fin:31/12/2012
-------------------------	----------------------

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	186.000
---------------------------------	---------



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	80	Privada (%)	20
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1 PR 03				88.800
F-2 PR 05				60.000
Entidad Responsable: Parque de las Ciencias y Cámara de Comercio				

Descripción:

Con la presente actividad se diseñará y ejecutará una herramienta de promoción que facilite la comercialización, en un mercado cada vez más globalizado, de los bienes y servicios de las empresas del sector turístico así como del territorio donde se ubican con el triple objetivo de mostrar una imagen atractiva de Granada que atraiga el turismo, servir como herramienta para la administraciones de cara al planteamiento de sus políticas y atraer nuevas inversiones en la provincia.



Por lo tanto con esta actuación se creará una potente herramienta telemática dinámica, el Catálogo de Valor, en el que se incluirá, por comarcas y municipios, todos los recursos que en los territorios pueden aportar un valor desde un punto de vista turístico:

- Empresas turísticas. Con información básica de las mismas, identificando sus servicios, productos, datos de contacto, localización, otra información relevante y conexión con su página web.
- Infraestructuras y medios de transporte para llegar
- Infraestructuras sanitarias y de servicios.
- Recursos del Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa detectados en la actuación.
- Estudio de demanda tecnológica: análisis de los productos y tecnologías aplicables al sector dentro y fuera de Andalucía.
- Principales productos turísticos granadinos.



La aplicación contará con un buscador que permita identificar a las empresas y los recursos por comarcas y municipios.



El Catálogo de Valor constituye una herramienta fácilmente actualizable que a la vez que se ubica en el Portal web creado dentro de la Actuación 30, para que sirva como herramienta de difusión y promoción para el Convention Bureau, está diseñada para ser transportada por cada uno de los participantes de la AEI de forma que puedan utilizarla en sus ferias, exposiciones y conferencias.

Para ello es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Directorio de todas las empresas turísticas de Granada.

Se llevará a cabo una labor de inventariado detallado de todas las empresas del sector en Granada, con la identificación de sus servicios, productos, datos de contacto, localización, otra información relevante y conexión a la página web.

2. Dotación de Página web a las empresas que no dispongan de ella.

Se creará una página web a las empresas que no dispongan de ella al objeto de que todas tengan una representación en Internet. La actualización de estas páginas podrán realizarlas las empresas a través de la AEI. Con ello se pretende



corregir uno de los principales motivos de fracaso de muchas de las actuaciones relacionadas con la inclusión de las empresas en Internet, la actualización por falta medios o conocimientos de las empresas. Esta labor la llevará a cabo la AEI de forma periódica o por petición de la propia empresa.

3. Selección de los Recursos de la Provincia por municipios.

Se realizará un importante trabajo de prospección y determinación de los recursos más importantes, según las áreas seleccionadas de cada uno de los municipios y comarcas de la provincia.

4. Selección de los productos turísticos más atractivos de Granada.

Se llevará a cabo una selección de los productos más atractivos de Granada y que sean representativos de la provincia y que aporten un valor añadido y hagan atractiva la provincia al potencial cliente.

5. Estudio de demanda tecnológica: análisis de los productos y tecnologías aplicables al sector dentro y fuera de Granada.

El estudio pretende describir la oferta de productos y procesos más innovadores y sostenibles en el ámbito andaluz, nacional e internacional. Identifica las tendencias del sector en cuanto a los productos, procesos y tecnología que contribuyen al incremento de la competitividad. Este estudio presta especial atención a aquellas tecnologías que contribuyen a la protección del medio ambiente.

El principal beneficio esperado con esta actuación es mantener actualizadas a las empresas sobre la vanguardia de la tecnología, para poder enfocarse a productos y servicios más rentables y así alcanzar un sólido nivel de eficiencia.

Una vez finalizado el estudio, se elaborará un informe con todos los datos recopilados que se pondrá a disposición de los agentes del sector granadino y que será actualizado de forma regular con todas las novedades.

6. Programación para el desarrollo de la Herramienta telemática dinámica que constituye el CATÁLOGO DE VALOR.

La elaboración del instrumento mencionado se realizará de forma integrada aportando una imagen global del territorio, sus empresas y experiencia con el objeto de presentar a la provincia de Granada como una ubicación atractiva en sí para nuevos inversores.



Línea de Acción: VALOR AL CLIENTE

Proyecto 17: Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para Empresas

Objetivos	1. Mejorar la competitividad de las empresas mediante el desarrollo de un Plan Individualizado de marketing y mejora de la calidad percibida para la consolidación de las empresas y la apertura a posibles nuevos clientes.
	2. Sensibilizar a los empresarios de la vital importancia de disponer de una imagen corporativa actual y distinta que identifique a su empresa y sus productos como un valor añadido en sí mismo y como elemento de innovación, favoreciendo su competitividad en un mercado cada vez más exigente.
	3. Desarrollar un Manual de Cultura del Detalle para las empresas del sector.

Actividades Previstas	Duración
A-1. Difusión de la Actuación y selección de las empresas.	36 meses
A-2. Elaboración de los Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para las empresas participantes	36 meses
A-3 Actividades de Sensibilización y Difusión	36 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de actuaciones de difusión por tipología	% de empresas del sector informadas	Incremento de la mejora de la imagen y la calidad percibida en las empresas turística
Actividades de Sensibilización	Nº de empresas interesadas en los Planes	
Nº de planes realizados por subsector / tipología de empresa turística		

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Manual de Cultura del Detalle para las empresas del sector.	Nº	1
Realización de Planes Individualizados de Marketing y Mejora de la Calidad	Nº	75
Manuales distribuidos entre las empresas del sector	Nº	1.000

Calendario

Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 36



PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	675.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	80	Privada (%)	20
Fuentes de financiación: <i>Se irán solicitando a las diferentes convocatorias anuales según el cronograma</i>		Cantidad (€)		
F-1 PR03		337.500		
F-2 PR04		202.500		
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada, Agencia IDEA				

Descripción:

Según Philip Kotler, el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor por otros, de una forma rentable para la empresa.

Dentro de esta filosofía, el plan de marketing es una herramienta de gestión muy importante utilizada por las empresas. Mediante el plan de marketing se realiza un estudio sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas (análisis DAFO), que permite conocer la posición que cada empresa actualmente ocupa, para así determinar objetivos acordes con la realidad, que guiarán su labor.

El plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una organización y, como tal, no es una acción aislada dentro de las políticas de gestión empresariales. De hecho, todos los departamentos de la empresa han de contribuir al plan de marketing, aportando información pertinente que será el punto de partida para la planificación de los aprovisionamientos, procesos productivos, actividades de I+D, financiación, recursos humanos, etc.

Y aunque el plan de marketing no funcione completamente como se había previsto, el análisis realizado, que plasma los puntos fuertes y débiles de una empresa, permite combatir mejor y más rápidamente cualquier imprevisto que pudiera surgir.

Asimismo es necesario desarrollar una estrategia de servicio y atención al cliente entre prestadores de servicios turísticos, orientada a enriquece la experiencia del turista que visita Granada, que fomente la cultura del detalle, la hospitalidad y el compromiso con el trabajo bien hecho.

Por ello se Plantea esta Acción en la que se desarrollará un Plan de Marketing y Aplicación de la Calidad percibida individualizado a las empresas turísticas Granadinas. Para ello se llevarán a cabo las siguientes actuaciones,

1. Fase: Difusión del Programa y captación de empresas.

Se realizará una labor de difusión del Proyecto entre las empresas de la AEI y del sector en general al objeto de captar a aquellas empresas interesadas participar.



2. Fase: Realización de Planes de Marketing y Calidad Percibida en las empresas.

Una vez realizada la selección de las empresas participantes se inicia el Programa propiamente dicho mediante la aplicación de esta segunda etapa, de forma que las empresas reciban un servicio de consultoría especializado destinado a elaborar, de forma conjunta con la empresa un Plan de Marketing y de aplicación de la Calidad Percibida.

3. Fase. Actividades de Sensibilización y Difusión.

De forma paralela a la realización de los Planes de Marketing y Calidad se llevarán a cabo las siguientes actividades de sensibilización que tienen como objetivo el consolidar en los empresarios/as la importancia del Marketing y la calidad.

- Jornada de presentación de la Guía de Calidad Percibida elaborada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
 - Jornada de Presentación de resultados de la Actuación. La Jornada se completará con diversas conferencias relacionadas con la aplicación práctica del Marketing y la adecuada utilización de los Planes desarrollados.
-



Línea Estratégica 3: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Actuación 18: Implantación de sistemas de aseguramiento de la Calidad y Medioambiente

Actuación 19: Gestión Integral de Ahorro energético

Actuación 20: Unidad de Gestión de Destinos Estacionales

Actuación 21: Catalogo de Buenas Prácticas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación

Actuación 22: Campaña de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios- Administración-Sociedad



Línea de Acción: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Proyecto 18: Implantación de sistemas de aseguramiento de la Calidad y Medioambiente

Objetivos	1. Implantar sistemas de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO/9000 o la Marca "Q" en empresas de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada como medio de incremento de la competitividad cumpliendo las exigencias y requerimientos del sector y de los clientes	
	2. Promover la implantación de sistemas de gestión Medioambiental ISO/14000 en empresas del sector Turístico como instrumento de competitividad y adaptación a las exigencias de mercado y de los clientes (ecoturismo, turismo verde, turismo sostenible u otras denominaciones similares, que busca la calidad medioambiental.)	
	3. Sensibilizar y promocionar la cultura de la calidad entre los agentes del sector turístico (ISO 9001, ISO 14001, Validación Medioambiental EMAS y Marca "Q" de Calidad Turística)	
Actividades Previstas		Duración
A-1 Selección de empresas participantes		36 meses
A-2 Configuración de los equipos de trabajo		36 meses
A-3 Proceso de certificación a las empresas		36 meses
Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de jornadas de sensibilización	Nº de asistentes a las jornadas	
Nº de empresas participantes	Nº de implantaciones de Sistemas por tipología	Nivel de incremento de la calidad
Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Sensibilización sobre Calidad y Medioambiente a las empresas del Sector	%	100
Implantación de Sistemas de Calidad y Medioambiente a empresas del sector turístico granadino	Nº	75
Calendario		
Fecha inicio:01/01/2010	Fecha fin:31/12/2012	
TOTAL (meses): 36		
PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	1.200.000	



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	80	Privada (%)	20
Fuentes de financiación: <i>Se irán solicitando anualmente en su convocatoria</i>				Cantidad (€)
F-1 PR 03				600.000
F-2 PR 04				360.000
Entidad Responsable: Cámara de Comercio de Granada, Agencia Idea				

Descripción:

Las empresas del sector turístico buscan cada día más un mayor control en sus procesos, una mayor atención a las exigencias de los clientes y una especial atención a la mejora constante. A todo esto, se le ha sumado una corriente en el sector dirigida a la sostenibilidad y protección medioambiental. Son cada vez más los clientes que apuestan por el ecoturismo o turismo verde, y por lo que exigen a las empresas que estén actualizadas en la gestión medioambiental de sus empresas.

Estos nuevos enfoques deben ser aprovechados por el sector granadino y adecuar sus productos y servicios a la demanda del mercado. La ISO/9000, 14000, EMAS o la marca "Q" de Calidad Turísticas son algunos ejemplos de certificaciones aplicables a las empresas que operan en la Provincia de Granada. Estas se basan:

1. Los ocho principios de la gestión de calidad y Medioambiente (todos ellos fundamentales para una buena práctica.):

- Enfoque en el cliente
- Liderazgo
- Implicación de todo el personal
- Enfoque en los procesos
- Enfoque sistemático de la gestión
- Mejora constante
- Toma de decisiones basada en hechos constatados
- Relaciones con el proveedor beneficiosas para ambas partes

2. Satisfacción de las necesidades específicas de cada cliente

Los principales Beneficios Clave que las empresas obtendrán de la implantación de estas normas son:

- Ventaja comercial con sus clientes (potenciales).
- Ayudan en la mejora continua de la empresa, haciendo hincapié en la prevención de defectos y en la disminución de variaciones y residuos.
- Evitan las múltiples auditorías de certificación exigidas por cada uno de los clientes.

Para ello la metodología de la actuación se realizará siguiendo los siguientes pasos: en primer lugar se seleccionarán a aquellas empresas que participarán en el proyecto. Paralelamente a ello se conformará el equipo de trabajo, que estará constituido por técnicos de la consultora externa y de la entidad certificadora.

Posteriormente se iniciará el proceso de certificación a las empresas, que consta de los siguientes pasos:

- Análisis cumplimiento exigencias certificación.
- Manual de calidad y procedimientos



-
- Estudio documentos aplicables
 - Auditoría del sistema de calidad
 - Plan de acciones correctoras
 - Evaluación y decisión
 - Cumplimiento de los requisitos de certificación

La Certificación de las empresas participantes en la Norma ISO/9000 o 14000, EMAS, les permitirá alcanzar los niveles de primera categoría para la calidad del producto, productividad, competitividad y mejora continua.



Línea de Acción: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO
Proyecto 19: Gestión Integral de Ahorro energético

Objetivos	1. Reducir el gasto económico de las empresas del sector turístico mediante el ahorro energético.
	2. Disminuir el consumo energético e implementar la gestión de consumo de agua contribuyendo a la sostenibilidad de procesos, productos y servicios y beneficiar el medio ambiente.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Desarrollo del Sistemas de Gestión del Ahorro Energético mediante el uso de las NNTT	12 meses
A-2 Difusión del Sistema entre las empresas	12 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de medidas de ahorro energético en la solución por tipología	Nº de empresas que implantan sistemas de ahorro por tipología	Disminución del consumo energético de las empresas del sector por tipología
	Nº y cuantía de inversiones en medidas de ahorro energético realizadas	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Desarrollo sistema de ahorro energético	Nº	1
Aplicación de sistemas de ahorro energético por las empresas del sector	%	100

Calendario

Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2010
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 12

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	300.000
---------------------------------	---------

ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	70	Privada (%)	30
----------------------------------	-------------	----	-------------	----

Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1 PN 21	210.000
Responsable actuación: Universidad Granada y Cámara de Comercio	



Descripción:

Los precios elevados de la energía y los efectos que provoca el consumo energético en el cambio climático, fuerzan a todos los sectores de la sociedad a reflexionar sobre su propia situación frente a estos problemas. En cuanto al uso del agua, el aumento del consumo choca frontalmente con una probable reducción de los recursos disponibles de este bien, que podría materializarse como consecuencia del cambio climático.

Por otra parte, el continuo e intenso debate acerca del cambio climático está resultando en una concienciación por parte de los turistas cada vez mayor, que está comenzando a buscar un Turismo "VERDE", respetuoso con el Medioambiente.

La Medida trata de gestionar de forma integral el ahorro energético en las empresas del sector turístico de la Provincia de Granada, a través de:

1. Gestión del Ahorro Energético mediante el uso de las NNTT

1. El ahorro de energía eléctrica permite una reducción de gasto económico y un beneficio para el medio ambiente, logrando así la sostenibilidad de los procesos, productos y servicios. Mediante unas sencillas reglas de uso de los dispositivos eléctricos y electrónicos, se puede conseguir una sensible reducción de estos dos factores, lográndose así un incremento de la protección del medio ambiente, mejorando las normas que en este sentido imperan en España.

De la misma manera, el consumo de papel en las impresoras también genera un gasto energético y de papel que produce un impacto en el medio ambiente considerable, por lo que, además de las medidas de consumo eléctrico, se deben adoptar también medidas de ahorro de papel.

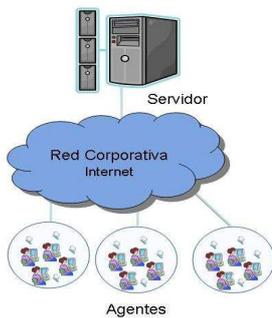
Por ejemplo, cada año, los monitores de los ordenadores que no están siendo utilizados y que permanecen encendidos en las oficinas de Estados Unidos, consumen la misma energía que utiliza en un año 1 millón de hogares de una familia media. Mediante políticas de ahorro energético, simplemente poniendo los monitores de los equipos en un modo de bajo consumo mediante los períodos de inactividad de los ordenadores, se podrían ahorrar entre 10 y 50 € por monitor y año, dependiendo del uso que se le dé al equipo informático. Estas medidas, podrían llegar a ahorrar alrededor de 25 millones de euros y evitar el envío a la atmósfera de 300.000 toneladas de emisiones de CO₂ cada año.

Actualmente, todos los equipos informáticos cuentan con modos de ahorro energético, por lo que, para lograrlo, estos equipos deben ser configurados para utilizarlos.

Mediante la solución de ahorro de energía se dispone de una consola centralizada en la que configuran los parámetros necesarios y, mediante agentes distribuidos en todos los equipos, se configuran de acuerdo con estos parámetros. En el caso del ahorro de papel, es capaz de llevar la estadística del número de trabajos de impresión enviados, número de hojas de papel utilizada, impresiones erróneas, etc.

La solución técnica consta de dos componentes principales, un servidor que se encarga de la configuración y distribución de los agentes y los propios agentes, que son instalados en cada uno de los equipos cliente (ordenadores personales).

Estos agentes, mediante la configuración que les envía el servidor, ya sea bajo demanda o en intervalos fijos establecidos previamente, configuran los parámetros de ahorro de energía del equipo para lograr un uso óptimo de la energía eléctrica consumida.





Línea de Acción: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO
Proyecto 20: Unidad de Gestión de Destinos Estacionales

Objetivos	1. Estudiar la viabilidad de nuevos productos turísticos externos e internos y buscar y definir nuevos productos turísticos
	2. Mejorar y consolidar los productos turísticos actuales para los mercados actuales.
	3. Crear nuevos productos para nuevos mercados potenciales externos.
	4. Mejorar y desarrollar productos complementarios, para mercados actuales y potenciales internos y externos.
	5. Potenciar los procesos de venta y comunicación de productos existentes o futuros.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Estudio de viabilidad de nuevos destinos turísticos y nuevos productos	36 meses
A-2 Creación del Catálogo de ofertas	36 meses
A-3 Promoción y difusión	36 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de nuevos productos desarrollados	Nº de utilidades de los productos	Incremento de la demanda turística

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Catálogo de ofertas	Nº	1
Difusión de los productos desarrollados		

Calendario	
Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 36

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	288.000			
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	50	Privada (%)	50
Fuentes de financiación				Cantidad (€)



F-1 PR 04	144.000
F-2	

Descripción:

Mediante esta actuación se creará una Unidad, ubicada en el Centro de Inteligencia Competitiva y Gestión de Destinos Turísticos, destinada a estudiar la viabilidad de nuevos productos externos e internos, promover la creación de nuevos productos turísticos y adecuar y poner en valor los actuales para luchar contra la estacionalidad y la madurez de algunos de ellos.

Esta Unidad permitirá adecuar y poner en valor los recursos turísticos y los equipamientos necesarios para hacer posible un adecuado consumo de los productos propuestos. La Unidad debe tangibilizar los diferentes productos turísticos que se conceptualicen para Granada. En la fase de planteamiento estratégico, la definición del producto es sólo un concepto que es necesario materializar en una realidad útil para el mercado al que va destinado. Esta realidad está formada por diferentes componentes, recursos, servicios, equipamientos, etc.,... que dan solidez al producto, desde el punto de vista de las demandas del cliente, que en realidad compra y consume ofertas concretas.

En este sentido la Unidad trabajará a dos niveles, por un lado en la mejora de los productos existentes que actualmente ya consumen los visitantes al objeto de evitar su madurez y luchar contra la estacionalidad de muchos de ellos y, por otro, la creación de nuevos productos poniendo en valor recursos o utilizando nuevos equipamientos o conceptos creados. Las diferentes actuaciones permitirán mejorar aquellos componentes de los productos que presentan déficit más importantes y que, actualmente, no permiten presentar el producto de la forma que el cliente demanda.

Así la Unidad para que los nuevos productos o los mejorados puedan prestar una completa satisfacción al cliente y conseguir una nueva o mejor demanda de los mismos debe delimitarlos y estructurarlos en ofertas concretas. Para ello será necesario delimitar los diferentes subproductos con los elementos que los componen para concretar ofertas definidas y focalizar mejor cada una de las demandas.

Los elementos básicos que dan realidad a los productos y que son necesarios para constituir las ofertas finales que el cliente comprará, se engloban en cuatro grandes grupos. Estos elementos ya están definidos de forma básica en la conceptualización previa de los productos.

Se concretará un catálogo de ofertas (paquetes) para la venta de los diferentes subproductos que contendrán elementos de los cuatro ámbitos siguientes:

- Infraestructuras y equipamientos. Facilitan el acceso al producto.
- Recursos y atractivos turísticos. Constituyen la base fundamental de la atracción.
- Servicios Turísticos. Facilitan el consumo del producto
- Valores simbólicos. Refuerzan la comprensión del producto y aportan valores complementarios

Estos elementos se combinarán de manera adecuada, de forma que ofrezcan beneficios y obtengan la capacidad suficiente para satisfacer las motivaciones y expectativas de cada uno de los mercados y segmentos de mercado escogidos.

Cada combinación realizada a partir de los elementos básicos elegidos tendrá que constituir ofertas específicas que formen la base fundamental sobre la que la demanda segmentada basará su decisión de compra.



Los productos desarrollados serán impulsados por los agentes públicos y privados implicados, con los que previamente se habrán consensuado al objeto de garantizar su aplicación y que el mismo responde a sus expectativas y necesidades.

La Unidad a su vez será la responsable de buscar la posible financiación tanto pública como privada para el desarrollo de los Productos.

Por último destacar que los Productos desarrollados se incluirán en el Catálogo de Valor, en el Portal y se pondrán a disposición del Convention Bureau para su utilización y difusión.



Línea de Acción: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Proyecto 21: Catálogo de Buenas Prácticas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación

Objetivos	1. Identificar, mediante la realización de estudios, las acciones a emprender para optimizar el desarrollo sostenible de las empresas pertenecientes al sector turístico, con la finalidad de mejorar la sostenibilidad de sus actividades y el medio ambiente.
	2. Ofrecer un servicio de asesoramiento que permita a las empresas aplicar las buenas prácticas identificadas.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Elaboración de Catálogo de Buenas Prácticas Sostenibles para las empresas turísticas de la provincia de Granada.	36 meses
A-2 Servicio de Consultoría destinado a la aplicación de las medidas de sostenibilidad en las empresas.	36 meses
A-3 Actividades de difusión de los resultados y productos	36 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de estudios de Buenas Prácticas	Nº de Buenas Prácticas detectadas	Incremento de la sostenibilidad de las empresas
Nº de servicios de asesoramiento	Nº de empresas asesoradas	
Nº de productos realizados	Nº de de medidas implantadas	
Nº de medidas de difusión realizadas por tipología		

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Creación del Catálogo de Buenas Prácticas Sostenibles	Nº	1
Asistencia a empresas para la aplicación de las medidas	Nº	60

Calendario	
Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012
TOTAL (meses): 36	

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	300.000
---------------------------------	---------

ORIGEN DE LA	Pública (%)	70	Privada (%)	30
---------------------	--------------------	----	--------------------	----



FINANCIACIÓN	
Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1 PN 20	210.000
Entidad Responsable: Universidad de Granada y Cámara de Comercio.	

Descripción:

El principal objetivo de la presente Acción es mejorar la competitividad de las empresas del sector turístico mediante la aplicación de buenas prácticas sostenibles en las mismas según su tipología y características. Se trata de implantar en las pymes turísticas modelos y prácticas sostenibles de éxito que han mostrado su eficacia en empresas de otros ámbitos y que se han adaptado a sus necesidades y capacidades específicas.

Para ello se llevarán a cabo las siguientes Actuaciones:

1. Elaboración de un Catálogo de Buenas Prácticas Sostenibles para las empresas turísticas en la provincia de Granada.

Esta Guía de Buenas Prácticas Ambientales destinada a microempresas turísticas tiene como objetivo general introducir una serie de prácticas y métodos que conduzcan hacia un desarrollo de turismo sostenible y la conservación del medio ambiente mediante la sensibilización medioambiental en este sector.

La degradación de la calidad y funcionalidad del medio y los sistemas naturales es algo que nos afecta directamente a todos y que también constituye una responsabilidad colectiva. Por ello, es especialmente importante sensibilizar a la sociedad acerca de estos problemas, de tal modo que se genere conciencia ambiental que movilice recursos, estrategias, herramientas para construir un modelo de desarrollo inteligente.

Por lo tanto el objetivo de este manual es facilitar una herramienta que ayude a las empresas a:

- minimizar impactos negativos hacia el medio ambiente.
- adquirir comportamientos respetuosos con el entorno.

De este modo, los manuales de buenas prácticas se convierten en un instrumento necesario. Éste presenta, de una forma divulgativa, un conjunto de consejos, recomendaciones y buenas prácticas en diferentes sectores, sencillas de aplicar y que contribuyen a conseguir un Desarrollo Sostenible.

El Manual de Buenas Prácticas se dirige a:

- Propietarios y/o promotores de alojamientos turísticos y viviendas de turismo rural.
- Propietarios y/o promotores de restaurantes.
- Empresas de servicios y guías turísticos.
- Personal de oficinas de información turística.
- Personal de la Administración local, comarcal y regional que trabaje en temas relacionados con la actividad turística

Para ello se llevará a cabo un estudio de benchmarking en centros de conocimiento, empresas y redes de trabajo de otros sectores destinado a conocer técnicas y buenas prácticas sostenibles exitosas que se puedan aplicar al nuestro.

El Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a nuestras características.



El gran acierto de esta técnica es que nos permite tomar decisiones sobre la base de hechos y no de intuición. La clave está en localizar quiénes son los mejores haciendo algo y aprender de sus aciertos. Nos permite no tener que reinventar soluciones que ya existen y que aplican otras empresas, y acelerar los procesos de mejora.

2. Servicio de Consultoría destinado a la aplicación de las medidas de sostenibilidad en las empresas.

A la vez que se elabora el Catálogo de Buenas Prácticas se pondrá a disposición de las empresas de un Servicio de Consultoría destinado a ayudar a las mismas en la implantación de las medidas más adecuadas a sus necesidades.

Para ello se aplicará una metodología basada en el desarrollo de las siguientes acciones:

- Diagnóstico individualizado a cada una de las empresas participantes.

Se llevará a cabo un diagnóstico individualizado a cada una de las empresas participantes en la actividad. Mediante un completo análisis de cada una de las áreas que componen la cadena de valor se determinará la base de partida de la empresa y las necesidades y posibilidades de aplicación de las medidas en cada una de las mismas.

- Informe individualizado de cada una de las empresas.

En función de los diagnósticos realizados las empresas recibirán un informe en el que se detallará el estado de la empresa en cada uno de las áreas analizadas así como la batería de propuestas a implantar por parte de la empresa para mejorar su sostenibilidad.

Se considera crítico destacar que la finalidad última de estos estudios no es la aplicación de medidas estándares implementados en otras empresas o sectores, sino la aplicación de potentes medidas específicas para cada una de las empresas evaluadas. Ello requerirá, por tanto, la realización de un análisis de viabilidad, a nivel técnico y económico (inversión/plazo de recuperación), de las diferentes oportunidades de mejora propuestas.

El informe ordenará las medidas por prioridad e incluirá las fuentes de financiación pública y privada más adecuada para que la empresa pueda llevarlas a cabo. Este informe servirá al empresario/a para planificar sus actuaciones a la vez que servirá como elemento de trabajo para la siguiente actuación de implantación.

- Consultoría para la implantación.

Las empresas recibirán un completo servicio de consultoría interdisciplinar que les permita aplicar las medidas que han sido incluidas en su informe individualizado. El servicio de consultoría incluirá la presentación de los proyectos para la obtención de ayudas a las entidades públicas.

Con la finalidad de facilitar un adecuado seguimiento de la aplicación de las medidas que se propongan, se definirá una metodología para su seguimiento y un conjunto de indicadores.

3. Actividades de difusión de los resultados y productos.

Se llevarán a cabo diversas actividades destinadas a difundir entre el sector y la sociedad en general los resultados de la presente actividad al objeto de conseguir que se beneficien de los mismos. En concreto se llevarán a cabo:

- Jornada de presentación de la Guía de Buenas Prácticas Sostenibilidad en el Sector Turística.
- Jornada de Presentación de resultados de la Actuación. La Jornada se completará con diversas conferencias relacionadas con la sostenibilidad de las empresas.



Línea de Acción: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO
Proyecto 22: Campaña de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios-Administración-Sociedad

Objetivos	1. Informar sobre el alcance operativo y estratégico de un desarrollo turístico para la provincia de Granada y la necesidad del mismo para el desarrollo socioeconómico de Granada. Difundir las actuaciones realizadas y las actuaciones a ser implantadas en un futuro por las diferentes fuerzas vivas del sector turístico en Granada (administraciones, empresarios, población).
	2. Sensibilizar sobre la necesidad de articular mecanismos de coordinación entre todas las partes integrantes del desarrollo turístico en el mismo espacio donde se desarrollan.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Seminarios de sensibilización para el sector turístico de Granada	42 meses (periódicos)
A-2 Jornada: "Turismo Granadino: Tarea de Todos"	42 meses (periódicas)
A-3 Documento: "Turismo Granadino: Tarea de Todos"	6 meses
A-4 Artículos y medidas de sensibilización	42 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de encuentros de sensibilización (seminarios, jornadas)	Nº de participantes en los encuentros por tipología	
Nº de documentos y artículos de sensibilización realizados	Nº de documentos y artículos de sensibilización distribuidos	Porcentaje de agentes clave sensibilizados

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Sensibilización de los agentes clave de la provincia de Granada	%	Por determinar

Calendario	
Fecha inicio: 01/07/2009	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	345.000					
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	60	Privada (%)	40		



Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1 PR 04	172.500
F-2	60.000
Entidad Responsable: Cámara de Comercio con la colaboración de todas las entidades públicas miembros de la AEI que coordinarán las actuaciones en sus respectivos territorios	

Descripción:

Los retos de competitividad que nos plantea el escenario turístico actual nos obligan a apostar por el consenso entre todos los agentes implicados en el sector: Empresas-Administración-Sociedad. Un consenso a través del que se puede poner en marcha un ambicioso conjunto de medidas integrales que permitirá, a corto y medio plazo, reestructurar y adaptar nuestro sistema turístico.

La experiencia turística no se produce sólo en el binomio turista–recurso, sino que es la totalidad de aspectos que configuran un destino turístico los que contribuyen a determinar las características de lo que se denomina la experiencia turística.

En este sentido y con los objetivos de: reforzar la identidad de los habitantes de la Provincia de Granada, mejorar su imagen turística, aprovechar el potencial didáctico del patrimonio como recurso educativo y dinamizar social y culturalmente la ciudad, se hace necesario implementar una estrategia de sensibilización y comunicación interna.

Uno de los aspectos más importantes que conforman el destino turístico, además de las infraestructuras, recursos y servicios, es la población residente, tanto en términos generales como aquella que desempeña sus labores en el ámbito de la oferta turística.

El éxito de un destino turístico depende en gran medida del grado de involucración de sus habitantes en el proceso de desarrollo turístico, conjuntamente con las actuaciones a llevar a cabo en relación con la competitividad, puesta en valor de los recursos, diseño de productos, mejora de la oferta turística, etc....

Se trata de establecer un programa integral de sensibilización y comunicación turística que alcance a todos los agentes implicados en el Sector Turístico de la Provincia de Granada. Este programa alcanza los tres ámbitos de acción siguientes:

- 1). Respecto a los responsables de la política turística local, técnicos y gestores de instituciones implicadas en el desarrollo turístico:

Transmisión y puesta en común de las distintas actuaciones previstas que afectan al desarrollo turístico de la provincia, así como sensibilización sobre la necesidad de articular mecanismos adecuados para la efectiva coordinación entre los distintos organismos e instituciones implicadas en dicho desarrollo.

- 2). Respecto del empresariado representativo de los distintos subsectores de la actividad turística:

Transmisión de las actuaciones que en el ámbito institucional se desarrollaran para la mejora del destino turístico, y concienciación sobre la necesidad de implicación del sector en la prestación de un servicio turístico de calidad.

- 3). Respecto a la población en general:



Comunicación de las actuaciones que en el ámbito institucional y privado se están acometiendo para la consecución de un desarrollo de la actividad, que repercuta en la mejora de la calidad de vida de la población de la provincia de Granada, incentivando su colaboración y participación.

El contenido de la Campaña se ha estructurado en base a la propuesta de una serie de acciones de comunicación interna proponiendo líneas de actuación de forma coordinada, tanto al sector turístico como a la población local:

1. Seminarios de sensibilización para el sector turístico de Granada

Se realizarán diferentes seminarios, en función de cada uno de los públicos objetivos:

- Responsables política turística local, técnicos y gestores de instituciones implicadas en el desarrollo turístico.
- Empresariado de los distintos subsectores de la actividad turística.
- Población en general

2. Jornada: "Turismo Granadino: Tarea de Todos"

Diseño, organización y celebración de una Jornada, con el objetivo de convertirse en un foro demostrativo de:

- El trabajo realizado y a realizarse en materia turística en la Provincia de Granada.
- La voluntad de Granada de seguir mejorando en materia turística.
- La voluntad de las distintas fuerzas vivas del sector de trabajar de manera coordinada en esta mejora del turismo en Granada.
- Constituirse en colofón de todas las acciones realizadas de la Campaña de Sensibilización de Granada.
- Presentación de las principales opiniones e inquietudes del sector turístico de Granada sobre su presente y su futuro.

3. Documento: "Turismo Granadino: Tarea de Todos"

Diseño, redacción, impresión y divulgación de un documento que sintetice:

- Las principales actuaciones llevadas hasta la fecha en materia turística en Granada por parte de las distintas fuerzas vivas del sector.
- Los principales aspectos de la gestión y desarrollo del turismo en un espacio turístico (coordinación, planificación, sensibilización, calidad, ...).
- Los principales aspectos y opiniones, sintéticamente presentados, vertidos en los Seminarios.

4. Artículos de sensibilización en prensa local y notas de prensa divulgativas sobre el proyecto

- Redacción de artículos técnicos sobre aspectos de gestión y desarrollo del turismo, los cuales se publicarán en diarios de ámbito provincial.
- Publicación de varios artículos redactados por representantes de las diferentes fuerzas del sector turístico de la provincia de Granada, con el fin de aumentar el impacto de la campaña de información y sensibilización.
- Redacción y envío de Notas de Prensa sobre las acciones que se vayan realizando en el marco del Plan de Comunicación Turística Interna de Granada.

5. Folleto: "El Turismo en Granada: todos salimos ganando; todos debemos cooperar"

El objetivo principal de esta medida es profundizar en el conocimiento de la población en general de la Provincia de Granada de la importancia del turismo para su desarrollo socioeconómico.

6. Buzón abierto: "Turismo Granadino: Tarea de Todos"

Puesta a disposición de la población de varios Buzones con el fin de facilitar la canalización de su opinión sobre el presente y el futuro del turismo en la provincia de Granada.



Línea Estratégica 4: ENTORNO COMPETITIVO

Actuación 23: Asistencia Jurídico-Institucional

Actuación 24: Granada Accesible

Actuación 25: Mejora de la Competitividad a través de la Eficiencia de la Gestión de Costes

Actuación 26: Planes Estratégicos Individualizados para empresas

Actuación 27: Señalética Turística

Actuación 28: Incorporación de Sistemas de mejora de la Cadena de Valor

Actuación 29: Sistema de Business Intelligence

Actuación 30: Sistema Integrado de Gestión y Comercialización



Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO
Proyecto 23: Sistema de Asistencia Jurídico-Institucional

Objetivos	1. Promover e impulsar en Entidades Locales el desarrollo y adaptación de Planes de Ordenación y Ordenanzas que favorezcan un desarrollo sostenible y competitivo del Turismo
	2. Asesorar en la adaptación de los Planes para conseguir un adecuada normativa que impulse al sector turístico en la provincia de Granada

Actividades Previstas	Duración
A-1 Análisis de los Planes de ordenación urbanos de Entidades Locales	6 meses
A-2 Estudio Benchmarking de los Planes de Ordenación Urbana considerados como Ejemplos de adecuación Turística	6 meses
A-3 Servicio de Asesoramiento para la adaptación de los Planes o Normativas	24 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de planes de ordenación analizados	Nº de asesoramiento realizados	Incremento de la mejora de la competitividad turística
Nº de buenas prácticas en ordenación detectadas	Nº de planes adoptados	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Estudio Benchmarking de Planes de Ordenación Urbana	Nº	1
Asesoramiento para la adaptación de los Planes o Normativas	Nº	Por determinar
Adaptación de planes de entidades locales	Nº	Por determinar

Calendario

Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 36

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	275.000
---------------------------------	---------

ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	75	Privada (%)	25
----------------------------------	-------------	----	-------------	----

Fuentes de financiación. <i>En este caso se utilizará una fórmula combinada de ayudas al incluirse dentro de la acción medidas diferentes que requieren buscar financiación por diversas líneas</i>	Cantidad (€)
---	--------------



F-1 PNo3 Investigación Socioeconómica	75.000
F-2. PN 20	92.500
F-3 PR 06	25.000
Entidad Responsable: Universidad de Granada y Diputación Provincial	

Descripción:

Uno de los objetivos de la AEI es promover e impulsar medidas destinadas a favorecer la competitividad y sostenibilidad del sector turístico en la Provincia de Granada. Recientes estudios han puesto de manifiesto que determinadas entidades locales de tamaño medio-pequeño no recogen en sus Planes de Ordenación Urbana o en sus normativas locales medidas o actuación dirigidas al desarrollo del sector turístico (Espacios destinados a la construcción de hoteles, parques, museos o edificios o espacios destinados a la actividad turística) así como, en muchos casos no tienen adaptadas las infraestructuras públicas (Mobiliario Urbanos, Parques y servicios) a las normativas de accesibilidad para personas con discapacidad o dependencia.

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del Plan Estratégico, las Administraciones Locales juegan un papel decisivo en el desarrollo del sector turístico, actividad económica crucial para la Provincia de Granada. Por ello se plantea esta medida con el objetivo principal de que, desde las propias normativas de ordenación urbanas, se garantice y se establezcan todas las medidas necesarias para mejorar la competitividad del sector turístico.

Además, se quiere convertir a la Provincia de Granada en un ejemplo de accesibilidad a todos los turistas, asesorando y ayudando a las entidades locales a plantear medidas que garanticen este reto dentro de sus normativas, adecuando el mobiliario urbano, parques e infraestructuras y servicios a las necesidades de personas con alguna discapacidad.

Las actuaciones a realizar serán:

1. Análisis de los Planes de ordenación urbanos de Entidades Locales

Esta primera actuación tratará de identificar en los planes de ordenación posible deficiencias en la adopción de medidas destinadas a garantizar el desarrollo turístico de la localidad, y espacios destinados al turista.

2. Estudio Benchmarking de los Planes de Ordenación Urbana considerados como Ejemplos de adecuación Turística

Se llevará cabo un profundo estudio de aquellos planes de ordenación considerados como pioneros y ejemplos en la adopción de medidas destinadas al desarrollo sostenible y competitivo del turismo, y se detectaran las medidas y actuaciones que favorecen y garantizan la accesibilidad.

Ello dará como resultado la elaboración de una guía para adaptación de los planes de aquellas Entidades que participen de la actuación.

3. Servicio de Asesoramiento para la adaptación de los Planes o Normativas

Para finalizar se desarrollará un Servicio de Asesoramiento para la elaboración o adaptación de los Planes de ordenación a las normativas y buenas prácticas detectadas que favorezcan la gestión turística



Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO

Proyecto 24: Granada Accesible

Objetivos	1. Facilitar el acceso y la movilidad de los clientes revalorizando las instalaciones turísticas adaptadas a las personas con discapacidad
	2. Difundir y sensibilizar al tejido empresarial en materia de ayudas a la accesibilidad
	3. Desarrollar una Guía de Turismo Accesible con la información de la oferta turística-cultural y de ocio diseñada específicamente para personas con algún tipo de discapacidad

Actividades Previstas	Duración
A-1 Difusión y sensibilización al tejido empresarial en materia de ayudas a la accesibilidad. Guía práctica Empresa-Turista	36 meses
A-2 Formación del personal en la atención a personas con necesidades especiales	36 meses
A-3 Asesoría y adaptación de las instalaciones turísticas	36 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de guías editadas	Nº de empresas sensibilizadas	Incremento de empresas turísticas con medidas específicas de accesibilidad en sus instalaciones
Nº de actividades formativas sobre accesibilidad	Nº de personas formadas en accesibilidad	
Nº de empresas asesoradas	Nº de empresas que implantan medidas de accesibilidad	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Difusión y sensibilización entre el tejido empresarial del sector en materia de ayudas a la accesibilidad.	%	100
Guías prácticas sobre accesibilidad	Nº	2
Asesoramiento a empresas sobre adaptación de las instalaciones turísticas	Nº	75

Calendario

Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012
--------------------------	-----------------------

TOTAL (meses): 36

PRESUPUESTO	357.250
--------------------	---------



ESTIMADO (€)				
ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	80	Privada (%)	20
Fuentes de financiación	Cantidad (€)			
F-1. PN	285.800			
Entidad Responsable: Cámara de Granada, Universidad y las entidades locales del Proyecto				

Descripción:

Un 9% de la población española, según la Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud, presenta alguna discapacidad o limitación que le ha causado, o puede llegar a causar, una dependencia para las actividades de la vida diaria o necesidades de apoyo para su autonomía personal en igualdad de oportunidades. Para este colectivo se legisló recientemente con la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Por tanto, la atención a este colectivo de población se convierte, pues, en un reto ineludible.

Esta medida va dirigida a facilitar el acceso y la movilidad de los clientes revalorizando las instalaciones turísticas adaptadas a las personas con discapacidad.

Para ello se van a llevar a cabo una serie de actuaciones, que comprenden desde la elaboración de guías tanto para empresas como para los propios turistas, hasta formación a los profesionales implicados:

1. Difusión y sensibilización al tejido empresarial en materia de ayudas a la accesibilidad. Guía práctica Empresa-Turista

El objetivo es elaborar material informativo específico para el sector turístico y turistas en materia de accesibilidad a las instalaciones.

- **Guía de Accesibilidad Empresa** sintetiza a modo de guía práctica aplicada al sector turístico, la gran cantidad de información disponible sobre la legislación relativa a la atención de personas con discapacidad.

Es necesario informar al sector turístico de la normativa de accesibilidad, normativa de empleo y normativa de igualdad de oportunidades, dirigida a la integración social y laboral de las personas con discapacidad.

La Guía práctica redundará positivamente en otras líneas estratégicas y sus respectivas acciones, tales como la innovación para la competitividad y sostenibilidad, responsabilidad social y modernización de la oferta turística.

- **Guía Turismo Accesible (turista):** Esta guía de accesibilidad recogerá de manera objetiva y contrastada la valoración de las condiciones de acceso, circulación, estancia y uso adecuado de las instalaciones de interés turístico y social. Además, se facilita la información a las personas que por distintas circunstancias tengan limitadas sus condiciones físicas o sensoriales, a la vez que a la totalidad de la población que demande mayor calidad y confort en las instalaciones que visita.

Así pues, se plantea la realización una amplia base de datos que analiza desde los establecimientos hoteleros hasta los edificios públicos, desde los centros de cultura y ocio hasta las instalaciones deportivas, desde las plazas y jardines hasta los senderos rurales, y un largo etcétera, que supone llenar un vacío existente en la relación Turismo-Accesibilidad que la propia sociedad demanda.



Esta guía se completa con la información de la oferta turística-cultural y de ocio diseñada específicamente para este colectivo de personas desde la Unidad de Gestión de Destinos.

2. Formación del personal en la atención a personas con necesidades especiales

Como se ha comentado, los cambios demográficos y sociales que se están produciendo suponen un incremento de personas con dependencia, destacando el importante crecimiento de la población de más de 65 años. Es por ello necesario formar a los recursos humanos del sector turístico para atender a las demandas específicas de este sector de la población.

Este curso tiene como objetivo adquirir y/o desarrollar competencias clave relacionadas con la atención a personas con discapacidad y personas mayores en empresas de la AEI y del sector turístico para afrontar los retos de la atención a un sector de la población cada vez más numerosos y con derecho a disfrutar en igualdad de condiciones del ocio y tiempo libre. Este curso está dirigido a los empleados de atención al usuario.

3. Asesoría y adaptación de las instalaciones turísticas

Se dirigirá al diseño e implementación de métodos sencillos de reconversión de establecimientos para su adaptación a las medidas de accesibilidad.

Para ello se llevará a cabo un diagnóstico individual de empresas e instalaciones públicas y privadas de uso turístico para comprobar su situación actual de accesibilidad y determinar de acuerdo a este estudio las medidas a implantar en cada caso.

El desarrollo de estas medidas redundará positivamente en otras líneas estratégicas y medidas, tales como la innovación, competitividad y sostenibilidad, responsabilidad social y modernización de la oferta turística.



Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO

Proyecto 25: Mejora de la Competitividad a través de la Gestión de Costes

Objetivos	1. Identificar los costes de la empresa. Tipos de costes. Mapa de los costes en la empresa.
	2. Determinar los aspectos críticos de los costes. El Benchmarking.
	3. Analizar y reducir los costes de las empresas
	4. Aplicar nuevas tecnologías como técnicas avanzadas de control de costes.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Identificación de costes y tipología, y establecimiento de un mapa de los costes existentes en las empresas del sector turismo	36 meses
A-2 Análisis de los aspectos críticos en la determinación de los costes	36 meses
A-3 Análisis del plan de reducción de costes	36 meses
A-4 Implementación y puesta en funcionamiento de técnicas avanzadas de control de costes utilizando las nuevas tecnologías.	36 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de costes Identificados en el sector turísticos	Nº de empresas del sector que implementan medidas	Incremento de la competitividad del sector
		Nivel de reducción de costes del sector

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Creación del mapa de los costes existentes en las empresas del sector turismo	Nº	1
Reducción de los costes de las empresas del sector	%	Por determinar

Calendario	
Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 36

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	630.00
---------------------------------	--------

ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	50	Privada (%)	50
----------------------------------	-------------	----	-------------	----



Fuentes de financiación: Se irán solicitando de forma anual según el cronograma establecido		Cantidad (€)
F-1 PR 03		315.000
Entidad Responsable: Agencia IDEA, Cámara de Granada.		
ENTIDAD RESPONSABLE		
Nombre de la entidad participante	Recursos materiales	Horas de trabajo

Descripción:

Para el desarrollo de la acción y el cumplimiento de los objetivos descritos se llevarán a cabo las siguientes medidas:

1. Establecimiento de un mapa completo de los costes existentes en las empresas del sector turístico.

Se llevará a cabo un completo estudio destinado a identificar los diferentes costes y tipología de los mismos en los que incurre una empresa turística . Ello permitirá establecer un completo mapa por cada sector que permita el desarrollo de las siguientes medidas.

2. Análisis de los aspectos críticos en la determinación de costes.

Una vez que se dispone de un completo mapa de los costes es necesario analizar cuales son los aspectos críticos para su determinación y mediante una labor de consultoría se enseñará a las empresas como mediante la técnica Benchmarking pueden reducirlos

3. Plan de Reducción de Costes.

A las empresas se les realizará de forma individualizada un Plan de Reducción de sus costes en función de sus necesidades y características.

4. Implementación y puesta en funcionamiento de técnicas avanzadas de control de costes utilizando las nuevas tecnologías.

Una vez realizado el Plan de Reducción de costes se ayudará a las empresas a implantar técnicas basadas en las nuevas tecnologías de control de los mismos. Ello permitirá a las empresas ir gestionando este importante aspecto en el futuro.



Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO
Proyecto 26: Planes Estratégicos Individualizados para empresas

Objetivos	1. Dotar a las empresas del sector de una herramienta estratégica que le permita identificar el entorno donde se desenvuelve, sus recursos y capacidades, y las líneas y proyectos estratégicos a realizar para mejorar su posición competitiva en los mercados
	2. Implantar Planes Estratégicos Individualizados a empresas del sector turístico de la provincia de Granada

Actividades Previstas	Duración
A-1 Difusión de la actividad y selección de empresas participantes	40 meses
A-2 Elaboración de los Planes Estratégicos a las empresas turísticas de la provincia de Granada	40 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de Jornadas /seminarios	Nº de Asistentes a Jornadas /seminarios	Incremento de Ventas a partir de los dos años del Plan Estratégico
Nº de asistencias para la elaboración de los Planes	Nº de Planes Estratégicos realizados	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Realización e implantación de Planes Estratégicos e empresas del sector turístico de la provincia de Granada	Nº	35

Calendario

Fecha inicio:01/07/2009	Fecha fin:31/12/2012
-------------------------	----------------------

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	630.000
---------------------------------	---------

ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	50	Privada (%)	50
----------------------------------	-------------	----	-------------	----

Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1 PR 03	315.000
F-2	



Entidad Responsable: Cámara de Granada. Agencia IDEA

Descripción:

La elaboración de los Planes Estratégicos se realizarán mediante las siguientes acciones:

1. Análisis Estratégico
2. Formulación de la Estrategia
3. Control y Seguimiento

El análisis estratégico permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno). A partir de este diagnóstico previo se podrá evaluar la situación de partida y será supuestamente más sencillo crear estrategias que están alineadas con la misión, los objetivos de la empresa y las necesidades y exigencias del mercado.

Una vez formulado el Plan, comienza la etapa de Implantación que hace realidad la estrategia formulada mediante su ejecución como tal y su seguimiento y control. Para ello se prevé que cada Plan Estratégico contenga su propio plan de seguimiento y control para evaluar las posibles incidencias o cambios y adaptar las líneas o proyectos a éstos. La herramienta que se utilizará será el Cuadro de Mando, con el que las empresas gestionarán su propio Plan estratégico.

Para realizar el análisis, se estudiarán fuentes secundarias y fuentes primarias:

- **Fuentes secundarias:**

Se utilizarán para analizar el entorno, es decir, todo aquello que se encuentra fuera de la organización, y que puedan tener alguna incidencia o impacto en la posición competitiva de las empresas, es decir, en su estrategia.

- **Fuentes primarias:**

- Realización de un cuestionario que comprende dos partes: Recursos y Capacidades.
 - Entrevistas para complementar los cuestionarios e ir un punto más allá. En ellas se establecerán contactos con los órganos directivos de las empresas y responsables de áreas para estudiar la cadena de valor de la empresa
 - Visitas a las empresas.
-



Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO
Proyecto 27: Incorporación de Sistemas de mejora de la Cadena de Valor

Objetivos	1. Mejorar la competitividad de las empresas a través de mejoras concretas en su cadena de valor.
	2. Desarrollar diagnósticos a pymes turísticas permita adquirir un conocimiento específico sobre las necesidades de la misma de cara al posterior desarrollo e implantación de los Planes de Innovación.
	3. Elaborar Planes de Innovación cada una de las empresas participantes en función de los resultados obtenidos en el Diagnóstico.
	4. Fomentar la utilización de la innovación e investigación como fuentes para el desarrollo y mejora de la competitividad de las empresas frente a los competidores y mejor recurso para satisfacer las nuevas necesidades del sector turístico.

Actividades Previstas	Duración
A-1 Difusión del proyecto y selección de empresas	
A-2 Realización del Estudio de Benchmarking	
A-3 Elaboración de los planes de Innovación a las empresas	
A-4 Servicio de Consultoría para la Implantación	

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de medidas de difusión	Nº de empresas informadas	Nivel de incremento de medidas innovadoras en las empresas
Nº de asistencias realizadas por tipología	Nº de Planes de Innovación realizados	

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Diagnósticos	Nº	30
Planes de Innovación	Nº	30
Asistencia técnica para la implantación	%	100

Calendario	
Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 36	
PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	225.000



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	50	Privada (%)	50
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1PR03				112.500
Entidad Responsable: Cámara de Granada, Agencia IDEA				

Descripción:

El sector turístico debe afrontar los retos derivados del cambio que ha tenido lugar en la estructura productiva y de costes del país y la provincia, superar las debilidades generadas en su propio desarrollo y adaptarse a un entorno de mercado extraordinariamente dinámico.

En definitiva, el sector turístico granadino debe gestionar aquellos cambios que le permitan seguir creciendo en rentabilidad y valor social. Este sector, de gran importancia para el desarrollo de la Provincia de Granada, necesita alcanzar estos objetivos que pasan por ampliar las estructuras y mejorar la productividad y los sistemas de gestión en las empresas del sector aplicando recursos a la actividad del I+D, que se configura como imprescindible ante la nueva situación.

Las empresas presentan carencias en la aplicación de modelos de innovación o modelos de gestión innovadores, tal y como se recoge en distintos informes sectoriales. Por ello se promueve la realización de este proyecto por el cual un grupo de empresas del sector turístico recibirá un Plan de Innovación individualizado según sus características y necesidades en las que se recogerán diversos Proyectos o actuaciones que son necesarios acometer por la empresa en las diversas áreas que lo componen, para posteriormente ayudarles a implantar la que tenga una mayor prioridad.

El principal objetivo de la medida consiste en la mejora de la competitividad y desarrollo innovador del Sector Turístico de la provincia de mediante la realización de Planes de Innovación específicos e individualizados (en función de las necesidades y potencialidades) a las Pymes participantes, en los que se incluirán actuaciones concretas en las principales áreas de la empresa, para posteriormente ayudar mediante consultoría a la implantación de la que tenga una mayor prioridad.

Se trata de implantar en las pymes turísticas modelos de éxito que han mostrado su eficacia en empresas de otros ámbitos y que se han adaptado a sus necesidades y capacidades específicas. Los Planes de Innovación contendrán modelos y técnicas de las áreas en las que las empresas se encuentren más necesitadas.

1. Elaboración del Estudio de Benchmarking sobre modelos y técnicas de gestión aplicados en otros Sectores Turísticos en el ámbito nacional con éxito
2. ELABORACIÓN DE LOS PLANES INNOVACIÓN A LAS EMPRESAS

El procedimiento establecido para la realización de los PMT se basa en el desarrollo de las siguientes fases:

- a) Diagnóstico individualizado a las empresas.
- b) Elaboración del Plan de Innovación.
- c) Implantación desarrollo del Plan de Innovación.

3. SERVICIO DE CONSULTORIA PARA IMPLANTACIÓN SISTEMAS DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD.

Una vez realizado el diagnóstico las empresas recibirán una asistencia en forma de consultoría en cada una de las áreas analizadas que les permita implantar, a lo largo de su cadena de valor, aquellos sistemas que mejoren su



competitividad y les permita mejorar los aspectos detectados en el diagnóstico realizado. Así mismo la empresa recibirá un Plan de Inversiones y Ayudas adecuadas para las actuaciones propuestas, priorizándolas.

Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO

Proyecto 28: Señalética Turística

Objetivos	1. Desarrollar un Plan Integral de Señalética turística para la Provincia de Granada
	2. Adaptar las señales explicativas a diversas discapacidades con la búsqueda del ideal de un Turismo Accesible y Para Todos
	3. Uso de las nuevas tecnologías basado en el Sistema de Posicionamiento Global (GPS)

Actividades Previstas	Duración
A-1 Recopilación y tratamiento de la información	36 meses
A-2 Desarrollo software	36 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de puntos, zonas turísticas incluidos en el Plan Integral de Señalé	Incremento del conocimiento del territorio	
Nº de rutas turísticas adaptadas	Incremento de nuevos usuarios turístico	

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Plan Integral de Señalética turística para la Provincia de Granada	Nº	1
Adaptación de las señales explicativas a discapacidades	%	Por determinar

Calendario	
Fecha inicio: 01/01/2010	Fecha fin: 31/12/20012

TOTAL (meses): 36

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	282.000			
ORIGEN DE LA	Pública (%)	60	Privada (%)	40



FINANCIACIÓN		
Fuentes de financiación: Se utilizarán tres fuentes en función de las dos actuaciones previstas en esta acción. La primera corresponde a la actuación 1 y las dos siguientes a la segunda.		Cantidad (€)
F-1 PR 06		30.000
F-2 PN 17		90.000
F-3 PR 6		49.200
Entidad Responsable: Parque de las Ciencias, Universidad de Granada, Cámara de Granada y Agencia IDEA.		

Descripción:

La acción consiste en el desarrollo de dos grandes actuaciones:

1. Plan Integral de Señalética turística para la Provincia de Granada.

Con ello se pretende armonizar la señalética que las diferentes administraciones y empresas privadas utilizan para la señalización tanto de monumentos, carreteras, parques y establecimientos turísticos.

Para ello, se llevará a cabo un estudio exhaustivo sobre la situación de la actual señalética y partir de ahí promover e impulsar una renovación o incorporación de las señales que el estudio considere necesarios.

Una de las áreas de trabajo del Plan será la eliminación de barreras, el desarrollo de rutas especializadas y adaptadas o la colocación de señales en braille. La adaptación de las señales explicativas a diversas discapacidades es una de las acciones que se enmarcan dentro del Plan de Señalética, desarrollada en función de los criterios de accesibilidad informativa, con la búsqueda del ideal de un Turismo Accesible y Para Todos.

2. Desarrollo de un Sistema de Información turística basada en la tecnología GPS accesible desde tecnología móvil.

El uso de las nuevas tecnologías aparece mediante el impulso de un sistema automatizado, sistema de información móvil, que se basa en el Sistema de Posicionamiento Global (GPS). Se ha desarrollado para transmitir información basada en la localización. Así se creará una aplicación a la que pueda accederse a través del teléfono móvil que permita al turista recibir información en función de su ubicación.

El sistema ayuda al viajero en la búsqueda de una ciudad, una comarca o una zona como una guía interactiva personal. La información sobre atracciones turísticas o puntos de interés situados en la proximidad se presentan automáticamente a través de imágenes y voz, considerando en todo momento la ubicación del usuario y el punto de vista.

El usuario puede elegir entre exploraciones personales o visitas guiadas que guían al usuario entre un monumento (punto de interés) y el siguiente más próximo a través de una completa orientación mediante mapas, indicando la posición actual y la del próximo lugar en la visita.

Una interfaz simple e intuitiva y de fácil utilización permite a los usuarios utilizar el dispositivo inmediatamente. La salida de voz a través de los auriculares hace más cómodo y relajado el turismo.

Para ello el usuario descargará la aplicación a través de internet y la aplicará en el móvil. No se hace necesario disponer de nuevos dispositivos.



Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO
Proyecto 29: Sistema de Business Intelligence

Objetivos	1. Construir un sistema de gestión de la información de negocio (Business Information Management) para empresas del sector turístico de la provincia de Granada, que les permita integrar la información necesaria para analizar los indicadores relevantes del negocio, consolidar esta información, y obtener ventajas competitivas a partir de la misma (incremento de la productividad y mejora de la competitividad dentro del sector).
------------------	--

Actividades Previstas	Duración
A-1 Desarrollo del Sistema	12 meses
A-2 Mantenimiento y formación	12 meses

Indicadores		
REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de soluciones tecnológicas desarrolladas	Nº de soluciones tecnológicas implantadas	Nivel de incremento de la facturación en las empresas

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Construcción de un sistema de gestión de la información de negocio	Nº	1

Calendario	
Fecha inicio: 01/01/2011	Fecha fin: 31/12/2012

TOTAL (meses): 24

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	762.000
---------------------------------	---------

ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	70	Privada (%)	30
----------------------------------	-------------	----	-------------	----

Fuentes de financiación	Cantidad (€)
F-1 PN 17	304.800
F-2 PR 6	228.600
Entidad Responsable: Cámara de Comercio Granada, Universidad Granada, Agencia Idea	



Descripción:

El Sector Turístico se caracteriza por el elevado nivel de exigencia en cuanto a la necesidad de información de calidad sobre el sector y clientes que influye directamente en la elección de las estrategias a desarrollar.

Ante esta situación, la ventaja competitiva que supone un buen aprovechamiento de la información generada y gestionada por la compañía se revela como un factor determinante dentro de un sector tan competitivo.

Por ello, se propone el desarrollo e implantación de un conjunto de soluciones corporativas, basadas en conceptos de Inteligencia de Negocio (BI), que proporcionen las capacidades analíticas destinadas a mejorar el conocimiento que las compañías tienen de sus procesos clave (compras, venta, finanzas, servicios, etc.), del seguimiento de su plan estratégico y su presupuesto, y que ayuden a tomar las mejores decisiones en todos los niveles del negocio.

El conjunto de soluciones incluye las siguientes iniciativas:

- **Creación de un almacén de datos integrado con la información relevante desde el punto de vista de negocio de la empresa (Data Warehouse).** Este almacén tendrá una estructura adecuada para su explotación por los diferentes procesos y herramientas que dan soporte a la toma de decisiones estratégicas para el negocio, y se alimentará con los diferentes datos relevantes (internos y externos) disponibles en las compañías.
- **Cuadros de Mando** con información de negocio actualizada. A partir de la información disponible en el Data Warehouse, se podrán calcular ciertos indicadores clave para los diferentes negocios, organizándose y siendo visualizados mediante cuadros de mando realizados ex profeso.

Con todas estas iniciativas, para las que se tendrá en cuenta su análisis, implantación, formación asociada para su correcta utilización, mantenimiento y control, se pretende lograr una mejora real y medible en las cadenas de valor de los diferentes productos y servicios implicados en cada una de las empresas.

La formación de este proyecto se encuentra incluida en el "Plan de Formación Aplicativa" que también se presenta dentro de esta cartera de proyectos de la AEI del Sector Turístico.

Asimismo esta herramienta se pondrá a disposición de todas las empresas de la AEI a través de la siguiente actuación.



Línea de Acción: ENTORNO COMPETITIVO
Proyecto 27: Sistema Integrado de Gestión y Comercialización

Objetivos	1. Desarrollar un Sistema de Gestión, basado en la cooperación, que permita por una parte mejorar la gestión de las empresas mediante el acceso de las mismas a herramientas avanzadas (CRM, ERP, Gestión documental, etc.) y por otra mejorar la comercialización de sus productos o servicios mediante la creación de un marketplace.
------------------	---

Actividades Previstas	Duración
A-1 Intranet	36 meses
A-2 Actualización	24 meses
A-3 Marketplace	36 meses
A-4 Mantenimiento	24 meses

Indicadores

REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
Nº de servicios del portal	Nº de herramientas del portal desarrolladas	Nivel de incremento de la productividad de las empresas
Nº de empresas participantes	Nº de colaboraciones realizadas	Nivel de incremento de la comercialización en las empresas
Nº de empresas dotadas de equipamientos tecnológicos	Nº de nuevas oportunidades de negocio desarrolladas por las empresas	

Resultados y cuantificación

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Creación Sistema Integrado de Gestión y Comercialización	Nº	1

Calendario

Fecha inicio:01/07/2009	Fecha fin:31/12/2012
-------------------------	----------------------

TOTAL (meses): 42

PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	3.568.000
---------------------------------	-----------



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	70	Privada (%)	30
Fuentes de financiación: Se aplicará una combinación de líneas de financiación destinadas a conseguir el mayor porcentaje de ayuda a la vez que se asegura el desarrollo de la misma.				Cantidad (€)
F-1 PN 17				1.497.600
F-2 PN-20				500.000
F-3 PR 03				500.000
Entidad Responsable: Cámara de Comercio Granada. Cetursa.				

Descripción:

En el sector del turismo de Andalucía y por ende en Granada donde la iniciativa pública va a ir dando paso a la participación privada se requiere establecer bases de actuación innovadoras que contribuyan a elevar el nivel de competitividad de todas las empresas que actualmente conforman el tejido de este sector en la zona.

Ante la necesaria reducción de costes y búsqueda de nuevos canales de comercialización, debemos contribuir a incorporar la productividad, agilidad y flexibilidad que el sector requiere para poder mantener o incrementar los márgenes empresariales así como a utilizar todas las posibilidades que las nuevas tecnologías aportan para la venta de los servicios y productos y para ello una vía es el establecimiento de colaboraciones entre las empresas del sector, relaciones que necesitan tener canales de comunicación permanentemente abiertos y sistemas sólidos para actuar de forma integrada.

En la economía de ámbito global en la que estamos inmersos, las organizaciones más exitosas son aquellas que son capaces de construir una cultura colaborativa, alejándose de viejas prácticas de opacidad y desarrollo unilateral de sus capacidades, hoy deben poseer competencia tecnológica y estar preparadas para poder responder con rapidez y calidad a los cambios.

Así con la realización de esta actuación se pretende desarrollar un Sistema Integrado de Gestión y Comercialización compuesto por una plataforma de integración de aplicaciones (EAI) y de procesos de negocio (BPM); un sistema compartido, accesible a través de internet (vía portal web) para conseguir que las empresas, especialmente pymes del sector, incrementen de forma significativa su competitividad y capacidad de comercialización a través de la consecución de niveles óptimos de eficacia y productividad a lo largo de sus cadena de valor y a través de la nueva herramienta disponible para ello, el Marketplace.

Con ello conseguiremos, por una parte, mejorar la gestión de las empresas mediante el acceso de las mismas a herramientas avanzadas ((CRM, ERP, Gestión documental, etc.), y por otra, mejorar su capacidad de comercialización mediante la mejor eficiencia de la gestión proporcionada por estas herramientas así como por la apertura de un nuevo canal de venta, un marketplace del sector turístico de Granada.

La tecnología de integración y flujo de trabajo combinado a utilizar proporciona un entorno de sistemas de información flexible y heterogénea/multiplataforma: aprovechando al máximo las inversiones existentes y facilitando a la vez la evolución e innovación técnicas. Es un espacio común en el que los datos, las reglas de negocio y los procedimientos de trabajo (información y conocimiento) se expanden más allá de los límites de una sola empresa, constituyendo un marco único para mejorar los aspectos operativos del día a día en las relaciones entre las empresas y en el trabajo práctico interno de cada una de ellas



Otro aspecto innovador a destacar, además de los puramente técnicos, es la idea de cooperación entre todo un sector, compartiendo en lugar de compitiendo, en un entorno socioeconómico poco favorecido, con las empresas más pequeñas (o nuevas) y los autónomos apoyándose en la experiencia tecnológica de las más grandes, y éstas a su vez rodeándose del tejido productivo/comercial que proporcionan aquéllas, y que es imprescindible para consolidar y hacer crecer el sector en la zona.

El soporte a desarrollar implicará la participación de todas las áreas marketing/ventas, Administración y Finanzas, Producción, Ingeniería, Logística y Distribución, Estrategias / Planificación. Sistemas de Información... El proyecto TIC a abordar requiere combinar dos actividades fundamentales la de desarrollo e integración.

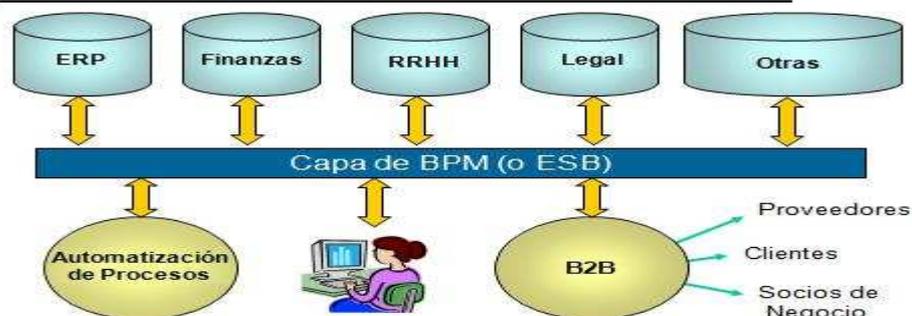
Algunas de las empresas del sector pueden tener sistemas de información muy básicos y hasta precarios, otras empresas dispondrán de sistemas diseñados para satisfacer requerimientos específicos cuyo objeto en origen fue el de resolver un problema o un proceso de negocio sin contemplar globalmente todas las actividades, otras dispondrán de productos integrados, ERP, para cubrir todas sus actividades. Es conveniente que los procesos de adaptación e integración sean paulatinos, con fases bien definidas para poder ser asimiladas y apoyadas por las empresas en un espacio temporal determinado, aplicando una estrategia de círculos concéntricos donde la última fase determine la plena integración.



El primer círculo hace referencia a la necesidad de dotar al mayor número de empresas de las infraestructuras tecnológicas adecuadas o mínimas para poder interactuar: equipo informático y conexión a internet.

Posteriormente se desarrollará una Plataforma de Procesos de Negocio donde las empresas dispondrán de las herramientas tecnológicas de planificación estratégica, financiera, de producción, de otros sistemas de eficacia contrastada en el ámbito SCM, CRM, gestión documental, etc., que contribuya a que las empresas dispongan de las herramientas avanzadas que les ayuden a mejorar su eficiencia.

BPM habilita Aplicaciones Compuestas (SOA)





De esta forma, mediante el desarrollo de un sistema compartido, las empresas (especialmente las pymes) tendrán acceso a herramientas avanzadas que no podrían utilizar por el elevado coste que ello supone. Además así se les dota de la capacidad para poder interactuar adecuadamente en el marketplace que constituye el siguiente círculo y que supone una inmejorable vía de comercialización y venta.

Por último como capa superior a todos los sistemas se establece una plataforma común donde se llevarán a cabo las transacciones interempresas y empresa-cliente, a través de un marketplace.

El Marketplace, consiste por un lado en la creación de un espacio virtual de compra y venta de productos, ya que permitirá por una parte a los compradores adquirir los servicios que ofrecen las empresas turísticas granadinas, y por otra parte, permitirá a estas empresas el localizar y contactar con los proveedores y que estos presenten la información de sus productos, mejorando las relaciones comerciales.

La venta y adquisición de productos y servicios a través del mencionado espacio virtual permitirá a las empresas reducir sus costes asociados a la gestión de clientes y proveedores, mejorar sus procesos de ventas y mejorar la capacidad de negociación del sector con los proveedores.

Por otro lado se tratará de una herramienta de comunicación sofisticada y de colaboración y sincronización que facilitará a las empresas la interacción con clientes y proveedores, con la finalidad de poder explotar nuevas oportunidades de negocio, descubrir nuevas estrategias y productos online, acelerar los procesos de desarrollo de los productos y maximizar la rapidez en la introducción de dichos productos.

Los agentes del marketplace pueden interactuar de forma "inmersiva" tanto con las funcionalidades ofrecidas, como con simulaciones o reproducciones de los productos y servicios en 3D, y con otros agentes, que se muestran en la plataforma en la forma de "avatares" o representaciones humanas y tridimensionales de sí mismos, usando herramientas de voz sobre IP para una comunicación, todo ello en tiempo real.

Tal como se ha comentado anteriormente el acceso al Sistema será a través de internet vía portal web. La última actividad que se contempla dentro de esta actuación será la creación del Portal donde ubicarla, que a su vez, por eficiencia y al objeto de dotarle del mayor valor añadido, se convertirá en la plataforma de promoción de las actividades del Plan.

Así, en el Portal se incluirán los servicios del Centro de Gestión de Destinos Turísticos (Convention Bureau, la Oficina de Gestión de la Comercialización, la Unidad de Gestión de Destinos), el Catálogo de Valor y todos los elementos promocionales y productos desarrollados.

Con ello se pretende evitar la creación de múltiples Portales que supondrían un sobrecoste económico y una dispersión de la información y los productos. Por otra parte, si pretendemos que el Marketplace constituya una herramienta eficaz es bueno dotar al Portal de contenidos que le den un valor añadido y que a su vez se retroalimenten.



Proyecto EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Objetivos	1. Analizar la evolución de los proyectos y actuaciones en su desarrollo y las desviaciones producidas con respecto a la planificación inicial tanto desde el punto de vista de la ejecución de las medidas como de las previsiones presupuestarias.
	2. Establecer mecanismos para la toma de decisiones de manera anticipada y de forma periódica que permita optimizar los recursos atendiendo a la valoración de determinados indicadores establecidos para cada una de las medidas contempladas así como para el conjunto de las actuaciones

Actividades Previstas	Duración
A-1 Definición del conjunto de indicadores en base a los ya establecidos y en base al análisis de la complementariedad, recurrencia y adicionalidad de los mismos.	6 meses
A-2 Establecimiento de los procedimientos a seguir para la recogida de la información y se desarrollo de las herramientas para sistematizar los procesos de recopilación de la información tanto a través de herramientas informáticas como a través de técnicas personalizadas o grupales.	42 meses
A-3 Recogida, análisis y tratamiento de datos. Elaboración de informes	42 meses

Indicadores		
Nº Informes de indicadores	Nº Informes de procedimientos	Nº aplicaciones Herramienta informática
Nº de Sesiones de la Mesa de Evaluación, Seguimiento y Control	Nº Informes anuales de evaluación.	

Resultados y cuantificación		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
Documento de Definición de Indicadores.	Nº	1
Definición de procedimientos para la sistematización de la recogida e interpretación de la información	Nº	Por determinar
Desarrollo de herramientas informáticas y de consulta para de recogida y procesos de análisis.	Nº	Por determinar
Elaboración de informes anuales, por medida y para el conjunto del Plan que recojan los resultados y conclusiones.	Nº	5
.Constitución de la Mesa de Evaluación, Seguimiento y Control conformada por los responsables de cada acción y responsables de la evaluación.	Nº	1

Calendario	
Fecha inicio:01/07/2009	Fecha fin:31/12/2012
TOTAL (meses): 42	
PRESUPUESTO ESTIMADO (€)	180.000



ORIGEN DE LA FINANCIACIÓN	Pública (%)	75	Privada (%)	25
Fuentes de financiación				Cantidad (€)
F-1PN o6				135.000
F-2				
Entidad Responsable: Cámara Comercio Granada				

Descripción:

Esta línea Estratégica constituye la herramienta de seguimiento y control de las actividades planificadas a lo largo de su ejecución. Permitirá asimismo evaluar los resultados e impactos alcanzados derivados de forma directa de la aplicación del Plan.

La herramienta propuesta de evaluación, seguimiento y control parte de la elaboración de indicadores tanto de actividades (medidores del grado de desarrollo de las actividades planificadas) de resultados (medidores de las consecuencias directas de la aplicación de las actividades) y de impacto (medidores de las consecuencias en el desarrollo del sector).

Tales indicadores serán definidos al inicio de la puesta en marcha del Plan en función de las medidas finalmente aprobadas y se basarán en una metodología a medida que permita sistematizar la recogida de información, el tratamiento cuantitativo y cualitativo y la emisión de informes periódicos que recojan tanto la información del período como resultados evolutivos.

Cada una de las acciones propuestas serán evaluadas de manera individualizada con el objeto de detectar posibles desviaciones con respecto a la planificación inicial y facilitar la toma de decisiones en caso necesario. Igualmente se realizará evaluaciones conjuntas de todas las actuaciones. Ese sistema permitirá analizar la complementariedad y adición de las acciones y evitar recurrencia de objetivos optimizándose los recursos para la ejecución del Plan.

La metodología a emplear requiere de procesos de recogida de información y de análisis que serán sistematizados al máximo. En este sentido, al inicio de Plan se diseñarán herramientas informáticas que serán aplicadas para la evaluación y seguimiento así como los mecanismos necesarios para la toma de decisiones.



1 Impacto de los Proyectos sobre líneas Estratégicas

ACTUACIONES	IMPACTO SOBRE LINEAS ESTRATEGICAS	NUEVA ECONOMIA	VALOR AL CLIENTE	SOSTENIBILIDAD	ENTORNO COMPETITIVO
Línea 1. Nueva Economía					
2. Centro de Inteligencia Competitiva y Gestión de Destinos Turísticos					
3. Índice de competitividad del sector Turístico					
4. Estudio de la Demanda Turística					
5. Dinamización del Sistema Ciencia-Empresa					
6. Generación de Proyectos de I+D+i aplicados al Sector Turístico					
7. Club de la Innovación					
8. Plan de Formación de Formadores en las Empresas					
9. Plan de Formación en Centros Especializados					
10. Plan de Formación de Alta Excelencia					
11. Plan de Formación aplicativa					
12. Programa de Incorporación de Jóvenes Talentos a Empresas					
13. Planes de Responsabilidad Social Corporativa/conciliación para Empresas					



ACTUACIONES \ IMPACTO SOBRE LINEAS ESTRATEGICAS	NUEVA ECONOMIA	VALOR AL CLIENTE	SOSTENIBILIDAD	ENTORNO COMPETITIVO
Linea 2. Valor al Cliente				
14. Creación del Centro de Gestión del Convention Bureau de Granada				
15. Oficina de Gestión de Comunicación				
16. Catalogo de Valor				
17. Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para Empresas				

ACTUACIONES \ IMPACTO SOBRE LINEAS ESTRATEGICAS	NUEVA ECONOMIA	VALOR AL CLIENTE	SOSTENIBILIDAD	ENTORNO COMPETITIVO
Linea 3. Sostenibilidad del Modelo				
18. Implantación de sistemas de aseguramiento de la Calidad y Medioambiente				
19. Gestión Integral de Ahorro energético				
20. Unidad de Gestión de Destinos Estacionales				
21. Catalogo de Buenas Practicas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación				
22. Campaña de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios-Administración-Sociedad				



IMPACTO SOBRE LINEAS ESTRATEGICAS	NUEVA ECONOMIA	VALOR AL CLIENTE	SOSTENIBILIDAD	ENTORNO COMPETITIVO
ACTUACIONES				
Línea 4. Entorno Competitivo				
23. Asistencia Jurídico-Institucional				
24. Granada Accesible				
25. Mejora de la Competitividad a través de la Eficiencia de la Gestión de Costes				
26. Planes Estratégicos para empresas				
27. Sistema Integrado de Gestión y Comercialización				
28. Sistema de Business Inteligence				
29. Incorporación de Sistemas de mejora de la Cadena de Valor				
30. Señalética Turística				

Alta Incidencia		Media Incidencia		Baja Incidencia	
--------------------	--	---------------------	--	--------------------	--



2 Priorización de Proyectos

ACTUACIONES	PRIORIDAD DE LAS ACTUACIONES (A= PRIORIDAD ALTA) (B= PRIORIDAD MEDIA)
Estructura y Gestión de la AEI	
1. Creación y Puesta en Marcha de la AEI	A
Línea 1. Nueva Economía	
2. Centro de Inteligencia Competitiva y Destinos Estacionales	A
3. Índice de competitividad del sector Turístico	A
4. Estudio de la Demanda Turística	A
5. Dinamización del Sistema Ciencia-Empresa	A
6. Generación de Proyectos de I+D+i aplicados al Sector Turístico	A
7. Club de la Innovación	B
8. Plan de Formación de Formadores en las Empresas	A
9. Plan de Formación en Centros Especializados	A
10. Plan de Formación de Alta Excelencia	A
11. Plan de Formación aplicada	A
12. Programa de Incorporación de Jóvenes Talentos a Empresas	B
13. Planes de Responsabilidad Social Corporativa/conciliación para Empresas	B
Línea 2. Valor al Cliente	
14. Convention Bureau de Granada	A
15. Oficina de Gestión de Comunicación	A
16. Catalogo de Valor	B
17. Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para Empresas	B
Línea 3. Sostenibilidad del Modelo	
18. Implantación de sistemas de aseguramiento de la Calidad y Medioambiente	A
19. Gestión Integral de Ahorro energético	B
20. Unidad de Gestión de Destinos Estacionales	A
21. Catalogo de Buenas Practicas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación	B
22. Campaña de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios-Administración-Sociedad	B
Línea 4. Entorno Competitivo	
23. Asistencia Jurídico-Institucional	B
24. Granada Accesible	A
25. Mejora de la Competitividad a través de la Eficiencia de la Gestión de Costes	B
26. Planes Estratégicos para empresas	A
27. Incorporación de Sistemas de mejora de la Cadena de Valor	B
28. Señalética Turística	
29. Sistema de Business Intelligence	
30. Sistema Integrado de Gestión y Comercialización	
Evaluación y Seguimiento	
31. Evaluación y Seguimiento del Proyecto	



E RESULTADOS PREVISTOS E INDICADORES





RESULTADOS PREVISTOS

Línea 1 Nueva Economía		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
2. Centro de Inteligencia Competitiva y Gestión de Destinos Turísticos		
1.- Creación de un Centro de Inteligencia Competitiva	Nº	1
2.- Recopilación de información útil al sector	%	100
3.- Divulgación entre entidades y empresas del sector	%	100
3. Índice de Competitividad		
Desarrollo de metodología de evaluación de la competitividad sectorial	Nº	1
Aplicación del Índice de Competitividad por las empresas del sector	%	100
4. Estudio de la demanda turística		
Metodología para el Estudio de la Demanda turística	Nº	1
Campañas de comunicación de las empresas en mercados de origen	Nº	Por determinar
Estrategias desarrolladas por empresas	Nº	Por determinar
5. Dinamización del Sistema ciencia empresa		
Catálogo de Componentes y Recursos del Sistema Ciencia-Empresa-Tecnología del Sector Turístico.	Nº	1
Estudio sobre las Prioridades en I+D+i del Sector Ciencia-Tecnología-Empresa.	Nº	1
Portal de dinamización	Nº	1
Proyectos de I+D+i identificados susceptibles de financiación	%	100
Encuentros para el desarrollo de proyectos I+D+i	Nº	20
6. Generación de proyectos de I+D+i		
Batería de proyectos seleccionados	Nº	Por determinar



Desarrollo y puesta en marcha de proyectos innovadores	Nº	Por determinar
7. Club de la Innovación		
Participación de empresas innovadoras	Nº	Por determinar
Visitas de empresas del sector a empresas innovadoras	Nº	9
Acciones de cooperación	Nº	9
8. Plan de Formación de Formadores		
Formación especializada a trabajadores/as del sector	Nº	290
Impartición de 12 ediciones de formación especializada en formador de formadores	Nº horas	600
9. Plan de Formación en Centros Especializados		
Capacitación de los profesionales turísticos granadinos	Nº	60
10. Plan de Formación de Alta Excelencia		
Formar a profesionales del sector turístico	Nº	100 alumnos
Impartir un Plan Formativo de Alta excelencia para el sector turístico	Nº	600 horas
Implantar una cultura de calidad del servicio en las empresas del sector turístico granadino	%	100
11. Plan de Formación Aplicativa		
Actualización de los trabajadores/as de las empresas del sector turístico en sistemas de información que se implanten mediante el desarrollo de este Plan.	Nº	75 empresas
Impartición cursos específicos en sistemas de información	Nº	1.500 horas
12. Programa de incorporación de Jóvenes talentos a empresas		
Contratación de licenciados	Nº	40
13 Planes de Responsabilidad Social Corporativa		
Diagnósticos individualizados a las empresas participantes.	Nº	75
Planes de Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación individualizados.	Nº	75



Línea 2: Valor al Cliente

RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
14. Creación del Centro de Gestión del Convention Bureau de Granada		
Creación de un Centro de Gestión de destinos Turísticos de Granada	Nº	1
Dotación de Servicios Principales del Centro	Nº	3
Implicación/ participación de las empresas del sector	%	100
Incremento de visitantes relacionado con el turismo de Congresos	%	50
15. Oficina de Gestión de Comunicación		
Creación de la Oficina de Gestión de Comunicación del Sector Turístico de la provincia de Granada	Nº	1
16. Catálogo de Valor		
Creación del Directorio de empresas turísticas de Granada.	Nº	1
Dotación de Página web a empresas	Nº	20
Estudio de demanda tecnológica del sector	Nº	1
Inclusión de las empresas del sector en la herramienta	%	100
17. Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida		
Manual de Cultura del Detalle para las empresas del sector.	Nº	1
Realización de Planes Individualizados de Marketing y Mejora de la Calidad	Nº	75
Manuales distribuidos entre las empresas del sector	Nº	300



Línea 3: Sostenibilidad del Modelo		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
18. Implantación Sistemas Aseguramiento de la Calidad		
Sensibilización sobre Calidad y Medioambiente a las empresas del Sector	%	100
Implantación de Sistemas de Calidad y Medioambiente a empresas del sector turístico granadino	Nº	75
19. Gestión Integral de Ahorro Energético		
Desarrollo sistema de ahorro energético	Nº	1
Aplicación de sistemas de ahorro energético por las empresas del sector	%	100
20. Unidad de Gestión de Destinos Estacionales		
Catálogo de ofertas	Nº	1
Difusión de los productos desarrollados	%	100
21. Catálogo de Buenas Prácticas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación		
Creación del Catálogo de Buenas Prácticas Sostenibles	Nº	1
Asistencia a empresas para la aplicación de las medidas	Nº	60
22. Campaña de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios-Administración-Sociedad		
Sensibilización de los agentes clave de la provincia de Granada	%	Por determinar



Línea 4: Entorno Competitivo		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
23. Asistencia Jurídico- Institucional		
Estudio Benchmarking de Planes de Ordenación Urbana	Nº	1
Asesoramiento para la adaptación de los Planes o Normativas	Nº	Por determinar
Adaptación de planes de entidades locales	Nº	Por determinar
24. Granada Accesible		
Difusión y sensibilización entre el tejido empresarial del sector en materia de ayudas a la accesibilidad.	%	100
Guías prácticas sobre accesibilidad	Nº	2
Asesoramiento a empresas sobre adaptación de las instalaciones turísticas	Nº	75
26. Planes Estratégicos para empresas		
Realización e implantación de Planes Estratégicos e empresas del sector turístico de la provincia de Granada	Nº	35
27 Sistema Integrado de Gestión y Comercialización		
Creación Sistema Integrado de Gestión y Comercialización	Nº	1
Participación de las empresas del sector	%	Por determinar
28. Sistema Business Intelligence		
Construcción de un sistema de gestión de la información de negocio	Nº	1
29. Incorporación de Sistemas de Mejora de la cadena de Valor		
Diagnósticos	Nº	30
Planes de Innovación	Nº	30
Asistencia técnica para la implantación	%	100
30. Señalética Turística		
Plan Integral de Señalética turística para la Provincia de Granada	Nº	1
Adaptación de las señales explicativas a discapacidades	%	Por determinar
Evaluación y seguimiento		
RESULTADOS ESPERADOS	CUANTIFICACIÓN	OBJETIVO
31. Plan de Seguimiento y Evaluación		
Documento de Definición de Indicadores.	Nº	1



Definición de procedimientos para la sistematización de la recogida e interpretación de la información	Nº	Por determinar
Desarrollo de herramientas informáticas y de consulta para de recogida y procesos de análisis.	Nº	Por determinar
Elaboración de informes anuales, por medida y para el conjunto del Plan que recojan los resultados y conclusiones.	Nº	5
.Constitución de la Mesa de Evaluación, Seguimiento y Control conformada por los responsables de cada acción y responsables de la evaluación.	Nº	1

2 Misión

Plan de Seguimiento, Evaluación y Gestión

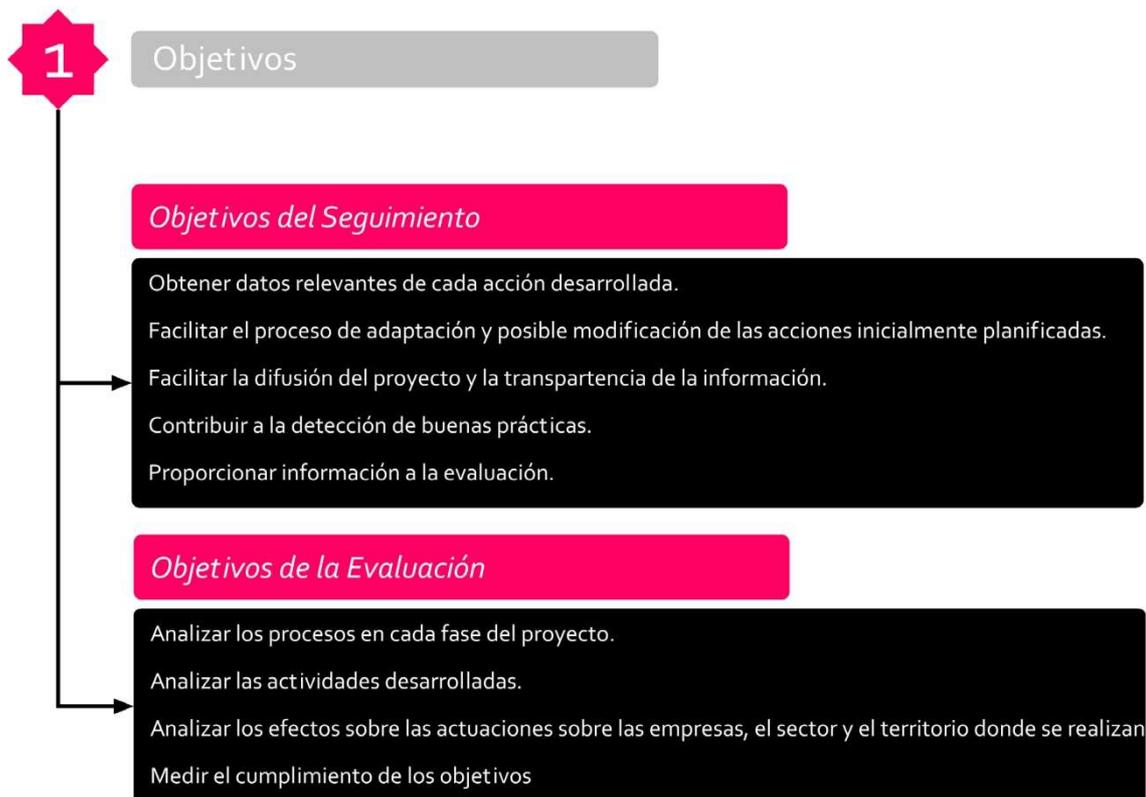
- 1 Objetivos
- 2 Actores implicados
- 3 Metodología
- 4 Herramienta metodológica
- 5 Indicadores y Herramientas

El presente punto constituye el planteamiento general y la propuesta metodológica para el desarrollo del seguimiento y evaluación del Plan para la creación de la AEI del Sector Turístico de la provincia de Granada. En él se recoge los métodos y técnicas, contenidos, actores implicados y fases del proceso de obtención, análisis y valoración de los datos relativos a su ejecución.

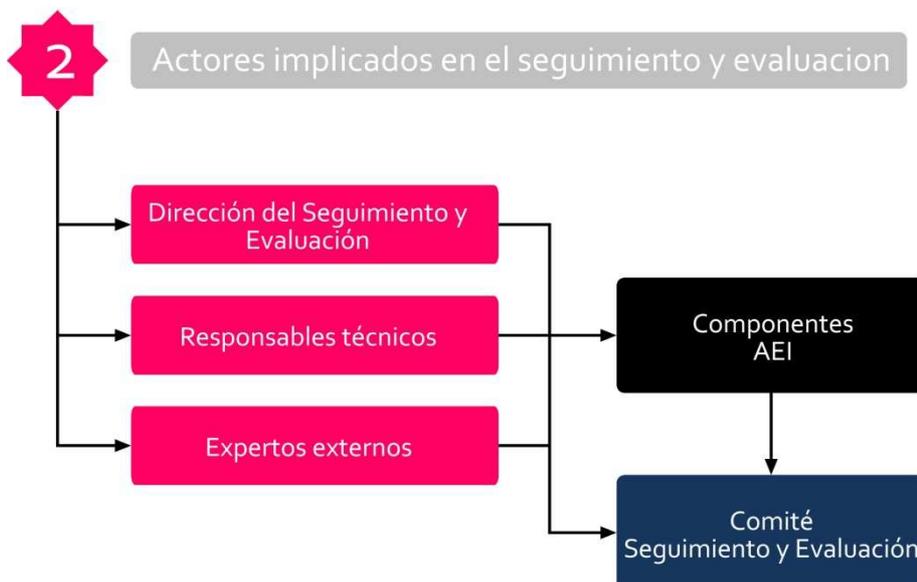
La finalidad del proceso de seguimiento y evaluación es mantener informados a los componentes de la AEI sobre la coherencia, la pertinencia, la eficacia y eficiencia de las actuaciones, a lo largo de todo el desarrollo del proyecto. Ello permitirá durante todo el proceso comprobar la correcta evolución de las actuaciones o tomar las medidas oportunas en el caso de detectarse desviaciones.



1 Objetivos del seguimiento, evaluación y gestión



2 Actores implicados en el seguimiento y evaluación





Para el proyecto se plantea una metodología de seguimiento y evaluación altamente participativa mediante la cual trabajarán activamente todos los componentes de la AEI.

Por otra parte se propiciarán los mecanismos necesarios para recoger las sugerencias y opiniones de todos los actores implicados, con el objeto de que los mismos tengan una influencia directa en la toma de decisiones por parte de los responsables de la AEI

De esta forma se han establecidos los siguientes “actores” con funciones dentro de este proceso:

A.- Dirección del Seguimiento y Evaluación.

La dirección del Seguimiento y Evaluación está compuesta por el director del Plan y la consultora externa que va a desarrollar este proceso.

La dirección asume las funciones de coordinación del proceso de seguimiento y evaluación y el desarrollo de las siguientes actividades: selección y diseño de las herramientas e indicadores a analizar, recabar todos los datos fácticos generados, analizar dichos datos y emitir los informes preliminares, difundiendo entre los componentes de la AEI dichos informes, para que posteriormente sean debatidos en el Comité correspondiente los logros alcanzados y realizar las medidas correctoras oportunas en caso de detectarse desviaciones en el proceso de ejecución de los proyectos o actividades del Plan.

B.-Componentes de la AEI y Técnicos implicados en el desarrollo del Proyecto.

Los componentes de la AEI participarán activamente en el proceso de seguimiento y evaluación mediante recogida de toda la información con las herramientas que se les proporcione, el estudio de los informes preliminares y la aportación en el debate de los comités.

Por su parte los diferentes técnicos de los componentes de la AEI participarán en el Proyecto mediante la aportación de sus opiniones, valoraciones y sugerencias sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto, grado de eficacia, pertinencia y contribución al objetivo general del Plan. Para ello se les proporcionará las herramientas necesarias.

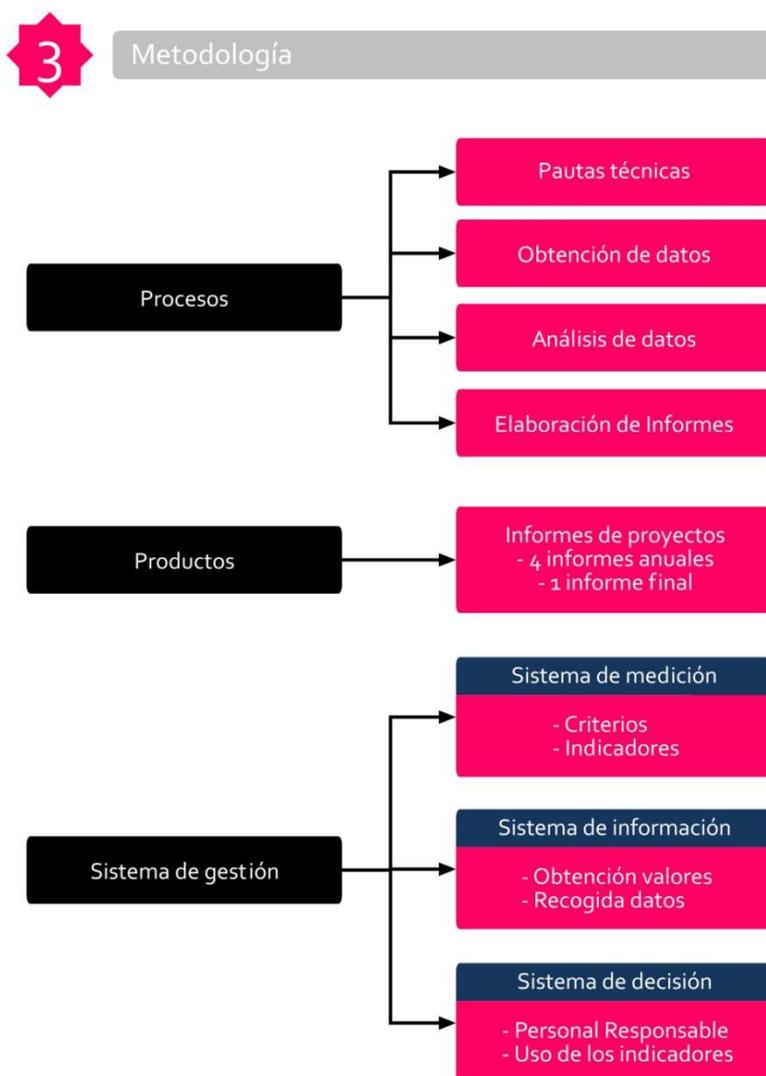


C.-Expertos externos.

La realización de un Programa de Evaluación, seguimiento y control requiere de la participación de técnicos especializados, por lo que se contará con expertos externos a la AEI que colaborarán en el diseño y elaboración de herramientas, recogida sistemática de información y realización de informes, lo que proporciona al proceso la objetividad y profesionalidad necesaria.

Dada la importancia del proceso, a los expertos externos se les requerirá experiencia demostrable en este campo. Estarán coordinados por la dirección del seguimiento a la que apoyará en sus funciones.

3 Metodología





La metodología planteada, establecida desde una concepción del seguimiento y evaluación como un ejercicio participativo, consta de tres partes: proceso, productos y sistemas de gestión:

PROCESO

El proceso establecido contribuye al fortalecimiento técnico de las capacidades de los socios intervinientes, al hacer a los miembros de la AEI más reflexivos y conscientes de sus propias fortalezas y debilidades.

El proceso del Seguimiento y Evaluación del Plan para la creación de la AEI del Sector Turístico consta de las siguientes fases:

PRIMERA FASE: PAUTAS TÉCNICAS

- 1.-** Suministro de **pautas técnicas** y herramientas por parte del Comité de Evaluación al responsable de cada participante en la AEI
- 2.-** Obtención por parte de la AEI de datos (cuantitativos y cualitativos) referidos a los aspectos clave a considerar en la evaluación.
- 3.-** Realización en el seno de la Comisión de Evaluación de reuniones grupales en las que se comenten y discutan los datos recabados. Elaboración de recomendaciones para la explotación de efectos positivos y corrección de desviaciones detectadas.
- 4.-** Elaboración de los informes de evaluación.



SEGUNDA FASE: RECOGIDA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Mediante esta fase se procederá a la recogida y análisis de la información proporcionada por todos los componentes de la AEI por parte de la Dirección del Seguimiento y Evaluación del Proyecto con el objeto de poder generar los informes técnicos anuales cuyos resultados serán presentados en el Comité de Evaluación, Seguimiento y Gestión.

Los componentes de la AEI con las herramientas proporcionadas por la Dirección recogen todos los datos de las actividades ejecutadas y se los proporcionan al Comité de Seguimiento.

Toda esta información será analizada por la Dirección del Seguimiento junto con los datos obtenidos de forma paralela por parte de la Consultora, que de forma aleatoria recabará información de los diferentes agentes con el objeto de disponer datos externos al procedimiento que permitan contrastar y enriquecer los ya obtenidos.

Una vez que se dispone de toda la información se procederá por parte de la Dirección del Seguimiento y Evaluación (Director AEI y Consultora Externa) al análisis de estos datos con los que se redactará el informe correspondiente y que serán distribuidos entre todos los componentes de la AEI.

TERCERA FASE: ANÁLISIS DE DATOS Y ELABORACIÓN DE INFORMES

El análisis cualitativo y cuantitativo y la valoración de los resultados obtenidos mediante el proceso de seguimiento serán la base de las evaluaciones:

- *Evaluaciones anuales:*

En cada anualidad del proyecto se realizará una evaluación que consistirá en un informe de progreso, con los resultados alcanzados hasta ese momento. Servirá de base para comprobar el correcto desarrollo de las actuaciones. En caso de detectarse desviaciones en las actuaciones o en los objetivos inicialmente planificados, esta evaluación anual permitirá establecer las recomendaciones necesarias para posibles modificaciones, a fin de alcanzar los objetivos inicialmente planificados.



La evaluación anual recogerá aspectos como:

- Incidencias del proyecto.
- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Nivel de satisfacción de los socios de la AEI.
- Nivel de satisfacción de los participantes en actividades del Plan.
- Impacto de la AEI y posibilidades futuras.
- Adecuación de los resultados a las perspectivas previstas.

En ella se evaluarán las siguientes dimensiones:

- **Proceso de ejecución:** se evalúa la forma en que se ha desarrollado el proyecto, los obstáculos encontrados y las soluciones adoptadas.
- **Resultado:** la evaluación de resultado se realiza a fin de determinar qué resultados se han conseguido y que nivel de consecución se ha alcanzado con respecto a los objetivos iniciales propuestos.
- **Impacto:** se trata de establecer los efectos producidos con la realización del proyecto en los beneficiarios finales (AEI, sector, sociedad en general).

- *Memoria final:*

A la finalización del proyecto y como última actuación se realizará una Memoria Final del Proyecto que recogerá el proceso, el programa y los resultados definitivos y que determinará el grado de consecución de los objetivos establecidos.

Esta memoria recogerá los siguientes aspectos:

- Actuaciones realizadas.
- Grado de consecución de los objetivos de cada línea estratégica.
- Posibles desviaciones de las acciones inicialmente programadas.
- Grado de cumplimiento de los plazos de ejecución.
- Grado de satisfacción de los participantes.
- Balance de resultados.
- Impacto de las actuaciones.



PRODUCTOS

Con el Seguimiento y Evaluación del Plan para la creación de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada se obtendrán los siguientes productos:

- Informes parciales a la finalización de cada proyecto.
- Informes parciales de cada medida ejecutada.
- Informe Evaluación Anual Año 2009.
- Informe Evaluación Anual Año 2010.
- Informe Evaluación Anual Año 2011.
- Informe Evaluación Anual Año 2012.
- Informe Final del Plan.

Los informes anuales contendrán una evaluación de las actividades realizadas, de los resultados obtenidos y del impacto.

SISTEMAS DE GESTIÓN

El documento de gestión de seguimiento y evaluación del proyecto se compone de un sistema de medición con los criterios e indicadores a utilizar; un sistema de información sobre cómo obtener los valores de los indicadores, la periodicidad en la recolección de datos y las fuentes de información y un sistema de decisión sobre el uso y las decisiones asociadas a los indicadores.

SISTEMA DE MEDICIÓN

- **CRITERIOS**

Con el objetivo de garantizar la homogeneidad en el desarrollo del proyecto, los componentes de la AEI utilizarán los mismos indicadores, la misma periodicidad en la recogida de datos, y los mismos



materiales para cada tipo de actuación o proyecto. Los indicadores recogerán tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos sobre el desarrollo del proyecto.

- **INDICADORES**

Partiendo del objetivo principal del proyecto, la dinamización generalizada del sector turístico de la provincia de Granada, en toda su dimensión y alcance, se establecen indicadores para el seguimiento y posterior evaluación del grado de gestión de todas las acciones con el fin de alcanzar los objetivos de cada uno de ellos. Los indicadores permitirán analizar los aspectos cualitativos y cuantitativos del programa mediante las herramientas diseñadas a tal fin y que son la base de la evaluación final del programa.

Cada uno de los proyectos del Plan cuenta con indicadores propios y específicos. Estos indicadores que planteamos serán modificados en caso de ser necesario, añadiendo aquellos que se estimen necesarios, o eliminándolos en caso de ser irrelevantes.

SISTEMA DE INFORMACIÓN

- **OBTENCIÓN DE LOS VALORES DE LOS INDICADORES**

Los valores de los indicadores se obtendrán mediante el análisis de los instrumentos de control o herramientas, que serán diseñadas siguiendo unos criterios aceptados por todos los participantes. El análisis de los datos de los indicadores será realizado por el Comité de Seguimiento y la consultora externa con las herramientas recogidas por el personal responsable de cada participante.

- **PERIODICIDAD EN LA RECOGIDA DE DATOS**

La recogida de datos será realizada, por la persona encargada según el tipo de indicador, con la periodicidad establecida por el Comité de Seguimiento al inicio del Proyecto y para cada actividad.

SISTEMA DE DECISIÓN

- **PERSONAL ENCARGADO DE LA MEDICIÓN DE LOS DATOS.**

La medición de los datos será realizada por personal de la consultora externa que remitirá las estadísticas realizadas en base a ellos al Comité de Evaluación.



- **USO DE LOS INDICADORES**

Los indicadores serán la base de los informes de seguimiento y de las evaluaciones anuales y final, que serán realizados por la consultora externa.

- **DECISIONES ASOCIADAS A LOS INDICADORES**

El Comité de Evaluación analizará los resultados de los informes de evolución que presentará la consultora en cada una de las reuniones y establecerá las distintas actuaciones, y en caso de ser necesaria por haberse producido alguna desviación hasta ese momento, las medidas correctoras oportunas.

El establecimiento de posibles medidas correctoras se realizará de común acuerdo en las reuniones del Comité de Evaluación y serán adoptadas por aquel o aquellos organismos en los cuales se produzcan desviaciones en la ejecución del proyecto.

4

Herramientas metodológicas



Herramientas Metodológicas

Herramienta informática

Cuestionarios, encuestas
y entrevistas

Fuentes secundarias o
documentales

Reuniones grupales

Para la realización del seguimiento y evaluación del Proyecto se han establecido distintos tipos de herramientas metodológicas:



1.- Herramienta informática.

Los proyectos del Plan necesitan una gestión específica para llevarse a buen término, por lo que es necesario contar con las herramientas de gestión precisas. En este caso se utilizará una herramienta informática, que será la misma para todos los socios, a través del portal web que desarrollará la AEI.

2.- Cuestionarios, encuestas y entrevistas.

Estas herramientas nos permitirán la ordenación sistemática de la recogida y análisis de los datos relativos a las cuestiones clave e indicadores para el seguimiento y control de las actuaciones.

Las encuestas serán cumplimentadas por cada participante y remitidas al Comité de Evaluación. Se podrán cumplimentar en formato papel o mediante la herramienta informática.

Las entrevistas serán realizadas periódicamente por expertos externos a personal de la AEI las directamente relacionadas con la ejecución de los proyecto.

Los cuestionarios serán específicos para cada tipo de proyecto o actuación.

3.- Fuentes secundarias o documentales.

En determinadas ocasiones, como en el caso de los estudios a realizar en el Proyecto, se utilizarán fuentes documentales o secundarias como herramientas para la obtención de los datos y su posterior análisis.

4.- Reuniones Grupales.

De acuerdo con la metodología anteriormente expuesta, los datos procedentes de las encuestas, entrevistas y fuentes secundarias serán procesadas y analizadas por parte de la Dirección del Seguimiento y Evaluación.

Una vez procesados y analizados dichos datos se elaborarán los Informes que serán distribuidos entre todos los componentes de la AEI para su estudio y valoración interna, preparando de este modo las discusiones grupales que se llevarán a cabo en el Comité de Seguimiento, Evaluación y Gestión.



¿Quién debe participar en las reuniones de los Comités?

Participarán los técnicos representantes de designados por cada una de las instituciones – empresas en dichos Comités, así como la asistencia técnica externa

¿Cómo se desarrollarán las discusiones grupales?

El esquema general de cada reunión será básicamente el siguiente:

- Exposición y reconsideración de los resultados de encuesta y análisis de fuentes secundarias.
- Discusión grupal abierta sobre el sentido de dichos datos y sus implicaciones de cara al desarrollo futuro del proyecto.
- Establecimiento de puntos de consenso, conclusiones y propuestas de futuro.

¿Quién moderará las reuniones grupales?

Con el objetivo de garantizar el desarrollo metodológico adecuado de los debates y la independencia de las mismas, las reuniones serán conducidas por el experto externo del proyecto.

Sobre cada una de las reuniones anuales la Dirección del Seguimiento y Evaluación elaborará un informe en el que se recojan, básicamente, las conclusiones de la reunión, con la siguiente estructura:

- Avances y logros alcanzados.
- Posibilidades de multiplicación de objetivos
- Medidas correctoras necesarias para el cumplimiento de los objetivos.



Indicadores y herramientas





Línea	PROYECTO Nº 1
Estructura y Gestión	Estructura y Gestión de la AEI
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la AEI según la fórmula jurídica y estructura determinada en el Plan Estratégico 2. Proporcionar a la AEI los medios y herramientas necesarios para garantizar la puesta en marcha de los Proyectos Estratégicos determinados en este Plan así como de los futuros que se puedan plantear. 3. Dotar a la AEI de la imagen y elementos de difusión y comunicación interna y externa así como de la plataforma web necesaria para el desarrollo de los Proyectos. 4. Promover y consolidar la Agrupación como referencia en el Sector Turístico de la Provincia de Granada a nivel nacional e internacional. 5. Integrar a la AEI con otros grupos o cluster y redes de interés.
INDICADORES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nº y tipología de acuerdos de la AEI ➤ Nº de utilidades del Portal Web ➤ Nº de reuniones internas de la AEI ➤ Nº de reuniones externas de la AEI ➤ Nº de participaciones en Redes Internacionales
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de empresas y entidades de la AEI • Herramienta informática de usos del portal • Informes reuniones internas • Informes reuniones externas • Cuestionarios miembros AEI • Entrevistas AEI



Línea 1	PROYECTO Nº 2
Nueva Economía	Centro de Inteligencia competitiva y Gestión de destinos turísticos
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poner en marcha un centro de información avanzada, que permita potenciar el conocimiento sectorial de las empresas pertenecientes al sector turístico de la Provincia de Granada, para identificar oportunidades de mejora que puedan incorporar las empresas e incrementar así su competitividad y sostenibilidad. 2. Coordinar, impulsar y generar aquella información que el sector necesita para cada situación y coyuntura, constituyéndose en su principal fuente generadora de conocimiento turístico.
INDICADORES	
	<p>Nº de utilidades del Centro de Inteligencia Competitiva</p> <p>Nº de empresas que utilizan la información</p> <p>Incremento de la competitividad de las empresas del sector</p> <p>Nº y tipología de la información generada por el Centro</p> <p>Nº de información recopilada por tipología</p> <p>Mejoras introducidas por las empresas turísticas.</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de soluciones tecnológicas • Informes de participantes (empresas y entidades) • Cuestionarios a empresas • Encuestas



Línea 1	PROYECTO Nº 3
Nueva Economía	Índice de competitividad del sector Turístico
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y aplicar una metodología de evaluación de la competitividad sectorial, basado en la construcción de un Índice Sintético de Competitividad que aglutinará indicadores y variables relevantes y representativas del potencial innovador. 2. Determinar en cada momento la competitividad del sector turístico según los índices establecidos que han sido desarrollados al objeto de poder construir políticas preventivas o estimuladoras. 3. Dotar a cada una de las empresas de un sistema de evaluación de su competitividad con el que la dirección pueda conocer su posición y poner en práctica las medidas correctoras necesarias.
INDICADORES	
	<p>Nº de indicadores y variables seleccionados por objetivo</p> <p>Nº de empresas participantes por subsectores</p> <p>Incremento en la mejora de la competitividad de la empresa</p> <p>Nº y tipología de las medidas de difusión</p> <p>Nº de pymes turísticas que disponen de un sistema de evaluación de su competitividad</p> <p>Nivel de implantación de las medidas</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de sistemas de evaluación • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes (empresas y entidades) • Cuestionarios a empresas • Encuestas • Fichas de medidas



Línea 1	PROYECTO Nº 4
Nueva Economía	Estudio de la Demanda Turística
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la Metodología que ayude a la formulación de los estudios e informes sobre la demanda 2. Conocer la evolución real de la demanda 3. Identificar los principales mercados de origen 4. Determinar unos indicadores específicos para el control y seguimiento de la demanda. 5. Fomentar las campañas de comunicación de las empresas y la posición competitiva de las empresas en los mercados de origen. 6. Proporcionar a las empresas herramientas de análisis que ayuden a la toma de decisiones
INDICADORES	
	<p>Nº de destinos analizados</p> <p>Nº de herramientas de análisis de la demanda desarrolladas</p> <p>Nivel de incremento de la competitividad de la empresas</p> <p>Nº de nuevas campañas desarrolladas</p> <p>% incremento nuevos turistas por perfiles</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de destinos • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes (empresas y entidades) • Cuestionarios a empresas • Encuestas • Fichas de medidas



Línea 1	PROYECTO Nº 5
Nueva Economía	Dinamización del Sistema Ciencia-Empresa
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un espacio estable que coordine las actividades científicas y tecnológicas y la demanda empresarial con el objeto de materializar las relaciones entre los agentes del Sistema-Ciencia-Tecnología empresa en Proyectos de I+D+i 2. Crear un mecanismo de encuentro y trabajo donde intercambiar información, difundir las actividades de cada integrante del Sistema, promocionar la cooperación entre sus componentes y organizar la relación entre la oferta y la demanda tecnológica. 3. Conocer las prioridades en I+D+i de los integrantes del Sistema Ciencia-Empresa-Tecnología del sector turístico y en función de ello identificar los Proyectos que son susceptibles de ser apoyados por los programas de Financiación Pública.
INDICADORES	
	<p>Nº de participantes de la estructura de gestión por tipología (agentes y actores del Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa)</p> <p>Nº de actividades desarrolladas por la estructura.</p> <p>No procede. (el impacto de esta acción es resultado de la realización de la acción siguiente)</p> <p>Nº de medidas de difusión del portal y sus utilidades</p> <p>Nº de manifestaciones, consultas, demandas y ofertas recogidas en el portal</p> <p>Nº de sesiones temáticas</p> <p>Nº de proyectos tecnológicos identificados.</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de prioridades • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes (empresas y entidades) • Cuestionarios a empresas • Encuestas • Fichas de medidas



Línea 1	PROYECTO Nº 6
Nueva Economía	Generación de Proyectos de I+D+i aplicados al Sector Turístico
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover entre las empresas la necesidad de incorporar a sus procesos la I+D+i como factor clave para la competitividad 2. Valorar la viabilidad técnica y económica y las posibilidades de financiación de Proyectos de I+D+i y realizar recomendaciones para la mejora de los mismos. 3. Asistir a los promotores de los Proyectos en la elaboración de propuestas, búsqueda de socios y financiación y en su puesta en marcha. 4. Desarrollar Proyectos de I+D+i en cooperación.
INDICADORES	
	<p>Nº de proyectos seleccionados</p> <p>Nº de proyectos de I+D+i presentados a fuentes de financiación</p> <p>Incremento del nivel de aplicación de medidas de innovación en las empresas</p> <p>Nº de asistencias técnicas para la preparación de proyectos</p> <p>Nº de proyectos de I+D+i aprobados y puestos en marcha</p> <p>Generación de empleo relacionado con la incorporación de I+D+i</p> <p>Nº de empresas que realizan actividades de I+D+i</p> <p>Nº de proyectos impulsados</p> <p>Nº de proyectos realizados</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de destinos • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes (empresas y entidades) • Cuestionarios a empresas • Encuestas • Fichas de medidas



Línea 1	PROYECTO Nº 7
Nueva Economía	Club de la Innovación
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la incorporación de la innovación en la gestión y los procesos de las empresas turísticas granadinas mediante la visualización real de las ventajas competitivas que ha supuesto para otras empresas su utilización. 2. Crear un ambiente de cooperación entre las empresas del sector, posibilitar el conocimiento y la interlocución entre los responsables empresariales y facilitar las operaciones conjuntas entre los mismos.
INDICADORES	
	<p>Nº de empresas innovadoras seleccionadas</p> <p>Nº de visitas realizadas</p> <p>Transferencia de buenas prácticas innovadoras a las empresas granadinas del sector turístico</p> <p>Nº de operaciones propuestas</p> <p>Nivel de satisfacción de la acción por parte de los participantes</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes (empresas y entidades) • Cuestionarios a empresas • Encuestas • Ficha de la actividad • Fichas de participantes



Línea 1	PROYECTO Nº 8
Nueva Economía	Plan de Formación de Formadores en las Empresas
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar a profesionales de las empresas del sector turístico para que puedan adquirir la cualificación y competencias necesarias para convertirse en formadores y formar a los trabajadores en la propia empresa, a través de programas de amplio contenido teórico y práctico para incrementar su cualificación y empleabilidad. 2. Mejorar la competitividad y eficiencia de las empresas del sector turístico, mediante la formación de sus trabajadores en la propia empresa que permitan cubrir las necesidades de capacidades, habilidades y competencias requeridas en el panorama actual del sector turístico.
INDICADORES	
	<p>Nº de cursos impartidos</p> <p>Nº de alumnos formados. Por subsector y sexo.</p> <p>Incremento en la competitividad de la empresa</p> <p>Nº de horas teóricas</p> <p>Mejora en la calidad del servicio</p> <p>Nº de horas prácticas</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes • Cuestionarios a alumnos • Encuestas a docentes y gestores • Ficha de la actividad • Fichas de participantes



Línea 1	PROYECTO Nº 9
Nueva Economía	Plan de Formación en Centros Especializados
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar a trabajadores o futuros profesionales de sector en puestos que requieran una combinación de conocimientos teórico-prácticos mediante la posibilidad de realizar parte de esta formación en centros especializados 2. Mejorar la capacitación de los profesionales turísticos granadinos para, por una parte, mejorar su empleabilidad y por otra mejorar la capacidad competitiva de las empresas y por ende del sector turístico granadino.
INDICADORES	
	<p>Nº de alumnos seleccionados por subsectores</p> <p>Nº de alumnos formados por subsectores</p> <p>Mejora de la capacitación de los profesionales turísticos</p> <p>Nº de centros especializados participantes</p> <p>Nº de cursos organizados</p> <p>Incremento de la competitividad de las empresas turísticas</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes • Cuestionarios a alumnos • Encuestas a docentes y gestores • Ficha de la actividad • Fichas de participantes



Línea 1	PROYECTO Nº 10
Nueva Economía	Plan de Formación de Alta Excelencia
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un Plan Formativo de Alta Excelencia específico y adaptado a las necesidades del sector turístico. 2. Elevar el conocimiento y la capacitación de los Recursos Humanos de las empresas del sector turístico, a fin de que puedan adaptar su gestión, servicio y venta a los condicionamientos de un sector con exigencias de calidad y servicio cada vez mayores. 3. Mejorar la empleabilidad de los trabajadores/as y la gestión empresarial para consolidar las empresas y mantener / crear empleo. 4. Promover la implantación de una cultura de calidad del servicio
INDICADORES	
	<p>Nº de actividades formativas programadas</p> <p>Nº de alumnos formados por subsectores</p> <p>Mejora de la empleabilidad de los trabajadores /as</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes • Cuestionarios a alumnos • Encuestas a docentes y gestores • Ficha de la actividad • Fichas de participantes



Línea 1	PROYECTO Nº 11
Nueva Economía	Plan de Formación Aplicativa
OBJETIVOS	
	<p>1. Realizar un programa de formación para las empresas que actualice a sus empleados/as en todos los sistemas de información que se implanten mediante el desarrollo de este Plan.</p>
INDICADORES	
	<p>Nº de cursos realizados Nº de empresas formadas por tipo de sistema Incremento en la cualificación de las empresas en los sistemas implantados Nº de sistemas aplicados Nº de trabajadores formados por tipo de sistema</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes • Cuestionarios a alumnos • Encuestas a docentes y gestores • Ficha de la actividad • Fichas de participantes



Línea 1	PROYECTO Nº 12
Nueva Economía	Programa de Incorporación de Jóvenes Talentos a Empresas
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la incorporación a las empresas de personal especializado y fomentar las relaciones en el sistema ciencia-empresa. Se trata de establecer mecanismos adaptados a las demandas de las empresas y la oferta universitaria con el fin de que se facilite la contratación o incorporación en las empresas de licenciados –hombres y mujeres- en las disciplinas correspondientes a la gestión y aplicación de la innovación y el desarrollo tecnológico. 2. Acercar el sector a los jóvenes licenciados al objeto de que lo conozcan, se familiaricen y lo tengan como posible elección de futuro para su desarrollo profesional.
INDICADORES	
	<p>Nº de demandas ofertadas por las empresas, por especialidad</p> <p>Nº de nuevas contrataciones realizadas</p> <p>Incremento de la incorporación de innovación y tecnología en las empresas del sector</p> <p>Nº de solicitudes recibidas, por especialidad y origen</p> <p>Nº de nuevas contrataciones mantenidas más de dos años</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes • Cuestionarios a alumnos • Sistema de selección de participantes • Ficha de la actividad • Fichas de participantes



Línea 1	PROYECTO Nº 13
Nueva Economía	Planes de Responsabilidad Social Corporativa/Conciliación para Empresas
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la productividad de las empresas mediante la aplicación de medidas activas que favorezcan la Responsabilidad Social Corporativa y la conciliación. 2. Favorecer la integración de la mujer en igualdad dentro del sector. 3. Favorecer la aplicación de medidas de conciliación en las empresas.
INDICADORES	
	<p>Nº de actividades realizadas</p> <p>Nº de sistemas implantados</p> <p>Incremento de la productividad empresarial</p> <p>Nº de empresas participantes</p> <p>Nº de medidas aplicadas</p> <p>Incremento de medidas de conciliación implantadas en las empresas</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario a participantes



Línea 2	PROYECTO Nº 14
Valor al Cliente	Creación del Centro de Gestión del Convention Bureau de Granada
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un Centro donde se aglutinen y coordinen los diferentes Servicios a desarrollar dentro del Plan. 2. Impulsar la creación de un Convention Bureau para Granada que promueva a Granada como destino prioritario del Turismo de Congreso y Convenciones. 3. Impulsar a Granada como territorio adecuado para acoger Eventos regionales, nacionales e internacionales de diversa etiología.
INDICADORES	
	<p>Nº de contenidos del Centro desarrollados</p> <p>Nivel de utilización de los contenidos</p> <p>Nº de servicios prestados por el Centro</p> <p>Nº de demandas de servicios</p> <p>% de incremento de eventos en la provincia</p> <p>Nº de propuestas de nuevos eventos</p> <p>Nº de nuevos eventos celebrados en la provincia de Granada</p> <p>Nº de visitantes relacionados con los eventos</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de eventos • Fuentes secundarias • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario a participantes



Línea 2	PROYECTO Nº 15
Valor al Cliente	Oficina de Gestión de Comunicación
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover e impulsar el desarrollo de una Oficina de Gestión de Comunicación del Sector Turístico de la Provincia de Granada 2. Canalizar toda la oferta turístico-cultural y de ocio de la provincia a través de un mismo sistema de comunicación 3. Crear una Unidad que gestione toda la información de los clientes al objeto de corregir y plantear nuevas estrategias
INDICADORES	
	<p>Nº de visitas a la herramienta promocional</p> <p>Nº de reservas a través de la herramienta</p> <p>Incremento de la demanda de servicios turísticos</p> <p>Nº de medidas propuestas</p> <p>Nº de empresas participantes</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de eventos • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario empresas participantes



Línea 2	PROYECTO Nº 16
Valor al Cliente	Catálogo de Valor
OBJETIVOS	
	<p>1. Desarrollar una herramienta de Promoción que facilite la comercialización, en un mercado cada vez más globalizado, de los bienes y servicios de las empresas del sector turístico así como del territorio donde se ubican con el triple objetivo de mostrar una imagen atractiva de Granada, servir como herramienta para la administraciones de cara al planteamiento de sus políticas y atraer nuevas inversiones en la provincia.</p>
INDICADORES	
	<p>Nº de empresas incluidas en el territorio Nº de visitas a la herramienta Incremento del turismo en los territorios Nº de servicios /utilidades incluidas en el catálogo Incremento de la competitividad de las empresas turísticas del territorio</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de los servicios • Informes de eventos / encuentros • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario empresas participantes



Línea 2	PROYECTO Nº 17
Valor al Cliente	Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para Empresas
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la competitividad de las empresas mediante el desarrollo de un Plan Individualizado de marketing y mejora de la calidad percibida para la consolidación de las empresas y la apertura a posibles nuevos clientes. 2. Sensibilizar a los empresarios de la vital importancia de disponer de una imagen corporativa actual y distinta que identifique a su empresa y sus productos como un valor añadido en sí mismo y como elemento de innovación, favoreciendo su competitividad en un mercado cada vez más exigente. 3. Desarrollar un Manual de Cultura del Detalle para las empresas del sector.
INDICADORES	
	<p>Nº de actuaciones de difusión por tipología</p> <p>% de empresas del sector informadas</p> <p>Incremento de la mejora de la imagen y la calidad percibida en las empresas turística</p> <p>Actividades de Sensibilización</p> <p>Nº de empresas Interesadas en los Planes</p> <p>Nº de planes realizados por subsector / tipología de empresa turística</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de la actividad • Informes de empresas colaboradoras • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario empresas participantes



Línea 3	PROYECTO Nº 18
Sostenibilidad del Modelo	Implantación de sistemas de aseguramiento de la Calidad y Medioambiente
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar sistemas de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO/9000 o la Marca "Q" en empresas de la AEI del Sector Turístico de la Provincia de Granada como medio de incremento de la competitividad cumpliendo las exigencias y requerimientos del sector y de los clientes 2. Promover la implantación de sistemas de gestión Medioambiental ISO/14000 en empresas del sector Turístico como instrumento de competitividad y adaptación a las exigencias de mercado y de los clientes (ecoturismo, turismo verde, turismo sostenible u otras denominaciones similares, que busca la calidad medioambiental.) 3. Sensibilizar y promocionar la cultura de la calidad entre los agentes del sector turístico (ISO 9001, ISO 14001, Validación Medioambiental EMAS y Marca "Q" de Calidad Turística)
INDICADORES	
	<p>Nº de jornadas de sensibilización</p> <p>Nº de asistentes a las jornadas</p> <p>Nº de empresas participantes</p> <p>Nº de implantaciones de Sistemas por tipología</p> <p>Nivel de incremento de la calidad</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de las jornadas • Informes de empresas colaboradoras • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario asistentes



Línea 3	PROYECTO Nº 19
Sostenibilidad del Modelo	Gestión Integral de Ahorro energético
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el gasto económico de las empresas del sector turístico mediante el ahorro energético. 2. Disminuir el consumo energético e implementar la gestión de consumo de agua contribuyendo a la sostenibilidad de procesos, productos y servicios y beneficiar el medio ambiente.
INDICADORES	
	<p>Nº de medidas de ahorro energético en la solución por tipología</p> <p>Nº de empresas que implantan sistemas de ahorro por tipología</p> <p>Disminución del consumo energético de las empresas del sector por tipología</p> <p>Nº y cuantía de inversiones en medidas de ahorro energético realizadas</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de medidas • Informes de empresas colaboradoras • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario participantes



Línea 3	PROYECTO Nº 20
Sostenibilidad del Modelo	Unidad de Gestión de Destinos Estacionales
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar la viabilidad de nuevos productos turísticos externos e internos y buscar y definir nuevos productos turísticos 2. Mejorar y consolidar los productos turísticos actuales para los mercados actuales. 3. Crear nuevos productos para nuevos mercados potenciales externos. 4. Mejorar y desarrollar productos complementarios, para mercados actuales y potenciales internos y externos. 5. Potenciar los procesos de venta y comunicación de productos existentes o futuros.
INDICADORES	
	<p>Nº de nuevos productos desarrollados</p> <p>Nº de utilidades de los productos</p> <p>Incremento de la demanda turística</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de productos • Informes de empresas colaboradoras • Informes de participantes • Ficha de la actividad • Cuestionario participantes



Línea 3	PROYECTO Nº 21
Sostenibilidad del Modelo	Catálogo de Buenas Prácticas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, mediante la realización de estudios, las acciones a emprender para optimizar el desarrollo sostenible de las empresas pertenecientes al sector turístico, con la finalidad de mejorar la sostenibilidad de sus actividades y el medio ambiente. 2. Ofrecer un servicio de asesoramiento que permita a las empresas aplicar las buenas prácticas identificadas.
INDICADORES	
	<p>Nº de estudios de Buenas Prácticas</p> <p>Nº de Buenas Prácticas detectadas</p> <p>Incremento de la sostenibilidad de las empresas</p> <p>Nº de servicios de asesoramiento</p> <p>Nº de empresas asesoradas</p> <p>Nº de productos realizados</p> <p>Nº de de medidas implantadas</p> <p>Nº de medidas de difusión realizadas por tipología</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de medidas • Informes de empresas colaboradoras • Informes de participantes por tipología • Ficha de la actividad • Cuestionario personas participantes



Línea 3	PROYECTO Nº 22
Sostenibilidad del Modelo	Campaña de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios-Administración-Sociedad
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar sobre el alcance operativo y estratégico de un desarrollo turístico para la provincia de Granada y la necesidad del mismo para el desarrollo socioeconómico de Granada. Difundir las actuaciones realizadas y las actuaciones a ser implantadas en un futuro por las diferentes fuerzas vivas del sector turístico en Granada (administraciones, empresarios, población). 2. Sensibilizar sobre la necesidad de articular mecanismos de coordinación entre todas las partes integrantes del desarrollo turístico en el mismo espacio donde se desarrollan.
INDICADORES	
	<p>Nº de encuentros de sensibilización (seminarios, jornadas)</p> <p>Nº de participantes en los encuentros por tipología</p> <p>Nº de documentos y artículos de sensibilización realizados</p> <p>Nº de documentos y artículos de sensibilización distribuidos</p> <p>Porcentaje de agentes clave sensibilizados</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico por tipología de medidas • Informes de empresas colaboradoras • Informes de participantes por tipología • Ficha de la actividad y documentos • Cuestionario personas participantes



Línea 4	PROYECTO Nº 23
Entorno Competitivo	Asistencia Jurídico-Institucional
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover e impulsar en Entidades Locales el desarrollo y adaptación de Planes de Ordenación y Ordenanzas que favorezcan un desarrollo sostenible y competitivo del Turismo 2. Asesorar en la adaptación de los Planes para conseguir un adecuada normativa que impulse al sector turístico en la provincia de Granada
INDICADORES	
	<p>Nº de planes de ordenación analizados</p> <p>Nº de asesoramiento realizados</p> <p>Incremento de la mejora de la competitividad turística</p> <p>Nº de buenas prácticas en ordenación detectadas</p> <p>Nº de planes adoptados</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico por tipología de planes • Informes de empresas colaboradoras • Informes de participantes por tipología • Ficha de buenas prácticas • Cuestionario personas participantes



Línea 4	PROYECTO Nº 24
Entorno Competitivo	Granada Accesible
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar el acceso y la movilidad de los clientes revalorizando las instalaciones turísticas adaptadas a las personas con discapacidad 2. Difundir y sensibilizar al tejido empresarial en materia de ayudas a la accesibilidad 3. Desarrollar una Guía de Turismo Accesible con la información de la oferta turística-cultural y de ocio diseñada específicamente para personas con algún tipo de discapacidad
INDICADORES	
	<p>Nº de guías editadas</p> <p>Nº de empresas sensibilizadas</p> <p>Incremento de empresas turísticas con medidas específicas de accesibilidad en sus instalaciones</p> <p>Nº de actividades formativas sobre accesibilidad</p> <p>Nº de personas formadas en accesibilidad</p> <p>Nº de empresas asesoradas</p> <p>Nº de empresas que implantan medidas de accesibilidad</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico por tipología de medidas • Informes de empresas participantes • Informes de participantes por tipología • Ficha de buenas prácticas • Cuestionario personas participantes



Línea 4	PROYECTO Nº 25
Entorno Competitivo	Mejora de la Competitividad a través de la Eficiencia de la Gestión de Costes
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los costes de la empresa. Tipos de costes. Mapa de los costes en la empresa. 2. Determinar los aspectos críticos de los costes. El Benchmarking 3. Analizar y reducir los costes los costes. 4. Aplicar nuevas tecnologías como técnicas avanzadas de control de costes.
INDICADORES	
	<p>Nº de costes Identificados en el sector turísticos</p> <p>Nº de empresas del sector que implementan medidas</p> <p>Incremento de la competitividad del sector</p> <p>Nivel de reducción de costes del sector</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico por tipología de medidas • Informes de empresas participantes • Informes de participantes por tipología <p>Cuestionario personas participantes</p>



Línea 4	PROYECTO Nº 26
Entorno Competitivo	Planes Estratégicos para empresas
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar a las empresas del sector de una herramienta estratégica que le permita identificar el entorno donde se desenvuelve, sus recursos y capacidades, y las líneas y proyectos estratégicos a realizar para mejorar su posición competitiva en los mercados 2. Implantar Planes Estratégicos Individualizados a empresas del sector turístico de la provincia de Granada
INDICADORES	
	<p>Nº de Jornadas /seminarios</p> <p>Nº de Asistentes a Jornadas /seminarios</p> <p>Incremento de Ventas a partir de los dos años del Plan Estratégico</p> <p>Nº de asistencias para la elaboración de los Planes</p> <p>Nº de Planes Estratégicos realizados</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de las jornadas • Informes de empresas participantes • Informes de participantes por tipología • Ficha de buenas prácticas • Cuestionario personas participantes



Línea 4	PROYECTO Nº 27
Entorno Competitivo	Sistema Integrado de Gestión y Comercialización
OBJETIVOS	
	<p>1. Desarrollar un Sistema de Gestión, basado en la cooperación, que permita por una parte mejorar la gestión de las empresas mediante el acceso de las mismas a herramientas avanzadas (CRM, ERP, Gestión documental, etc.) y por otra mejorar la comercialización de sus productos o servicios mediante la creación de un marketplace.</p>
INDICADORES	
	<p>Nº de servicios del portal Nº de herramientas del portal desarrolladas Nivel de incremento de la productividad de las empresas Nº de empresas participantes Nº de colaboraciones realizadas Nivel de incremento de la comercialización en las empresas Nº de empresas dotadas de equipamientos tecnológicos Nº de nuevas oportunidades de negocio desarrolladas por las empresas</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico del portal • Informes de empresas participantes • Informes de participantes por tipología • Ficha de la actividad • Cuestionario personas participantes



Línea 4	PROYECTO Nº 28		
Entorno Competitivo	Sistema de Business Intelligence		
OBJETIVOS			
	<p>1. Construir un sistema de gestión de la información de negocio (Business Information Management) para empresas del sector turístico de la provincia de Granada, que les permita integrar la información necesaria para analizar los indicadores relevantes del negocio, consolidar esta información, y obtener ventajas competitivas a partir de la misma (incremento de la productividad y mejora de la competitividad dentro del sector).</p>		
INDICADORES			
	REALIZACIÓN	RESULTADOS	IMPACTO
	Nº de soluciones tecnológicas desarrolladas	Nº de soluciones tecnológicas implantadas	Nivel de incremento de la facturación en las empresas
HERRAMIENTAS			



Línea 4	PROYECTO Nº 29
Entorno Competitivo	Incorporación de Sistemas de mejora de la Cadena de Valor
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la competitividad de las empresas a través de mejoras concretas en su cadena de valor. 2. Desarrollar diagnósticos a pymes turísticas permita adquirir un conocimiento específico sobre las necesidades de la misma de cara al posterior desarrollo e implantación de los Planes de Innovación. 3. Elaborar Planes de Innovación cada una de las empresas participantes en función de los resultados obtenidos en el Diagnóstico. 4. Fomentar la utilización de la innovación e investigación como fuentes para el desarrollo y mejora de la competitividad de las empresas frente a los competidores y mejor recurso para satisfacer las nuevas necesidades del sector turístico.
INDICADORES	
	<p>Nº de medidas de difusión</p> <p>Nº de empresas informadas</p> <p>Nivel de incremento de medidas innovadoras en las empresas</p> <p>Nº de asistencias realizadas por tipología</p> <p>Nº de Planes de Innovación realizados</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de las medidas • Informes de empresas participantes • Informes de participantes por tipología • Ficha de la actividad • Cuestionario personas participantes



Línea 4	PROYECTO Nº 30
Entorno Competitivo	Señalética Turística
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un Plan Integral de Señalética turística para la Provincia de Granada 2. Adaptar las señales explicativas a diversas discapacidades con la búsqueda del ideal de un Turismo Accesible y Para Todos 3. Uso de las nuevas tecnologías basado en el Sistema de Posicionamiento Global (GPS)
INDICADORES	
	<p>Nº de puntos, zonas turísticas incluidos en el Plan Integral de Señalé</p> <p>Incremento del conocimiento del territorio</p> <p>Nº de rutas turísticas adaptadas</p> <p>Incremento de nuevos usuarios turístico</p>
HERRAMIENTAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico del plan • Informes de empresas participantes • Informes de participantes por tipología • Ficha de la actividad • Cuestionario personas participantes



PROYECTO	
Evaluación y Seguimiento	
OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la evolución de los proyectos y actuaciones en su desarrollo y las desviaciones producidas con respecto a la planificación inicial tanto desde el punto de vista de la ejecución de las medidas como de las previsiones presupuestarias. 2. Establecer mecanismos para la toma de decisiones de manera anticipada y de forma periódica que permita optimizar los recursos atendiendo a la valoración de determinados indicadores establecidos para cada una de las medidas contempladas así como para el conjunto de las actuaciones
INDICADORES	
	<p>Nº Informes de indicadores Nº Informes de procedimientos Nº aplicaciones Herramienta informática Nº de Sesiones de la Mesa de Evaluación, Seguimiento y Control Nº Informes anuales de evaluación.</p>
HERRAMIENTAS	
	<p>Herramientas informáticas. Cuestionarios Entrevistas Cuestionarios de participación Cuestionarios de satisfacción. Fichas técnicas</p>



E **STRUCTURA DE GOBIERNO**

La Agrupación Empresarial Innovadora del Sector Turístico de la provincia de Granada será constituida como una Asociación sin ánimo de lucro regida por lo dispuesto en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de Asociación, así como el resto de legislación aplicable a las mismas.

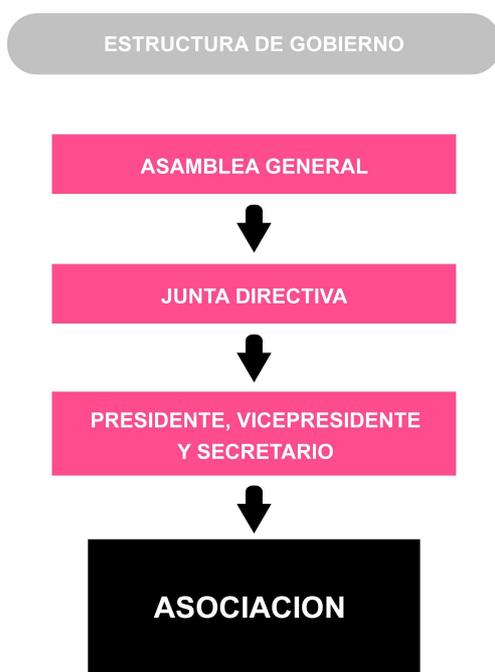
La Asociación se constituirá por tiempo indefinido y el ámbito geográfico de actuación de la Asociación será principalmente provincial, refiriéndose a la provincia de Granada.

La sede principal de la Asociación se ubicará en la sede propia de la Cámara de Comercio de Granada.

La Asociación tendrá personalidad jurídica propia e independiente de cada uno de los asociados y gozará de plena capacidad jurídica y de obrar.

La Estructura de Gobierno que regirá la Asociación estará compuesta por:

- La Asamblea General
- La Junta Directiva
- El Presidente, Vicepresidente y el Secretario.





Asamblea General

Será el órgano supremo, compuesto por todos los asociados y sus decisiones son vinculantes para todos ellos.

La Asamblea General Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año dentro del semestre siguiente al cierre del ejercicio anterior, mientras que la Asamblea General Extraordinaria se convocará cuando lo juzgue oportuno la Junta Directiva, o a petición de un número de asociados no inferior al 20% del total.

Los cargos de Presidente y Secretario recaerán en quienes ocupan estos cargos en la Junta Directiva.

Las funciones de la Asamblea General son:

- Elección del Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales de la Junta Directiva.
- Aprobar la gestión de la Junta Directiva.
- Examinar y aprobar el presupuesto, la memoria, las cuentas anuales y la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos.
- Establecer o modificar las cuotas ordinarias y las posibles derramas extraordinarias.
- Conocer la actuación de la Junta Directiva con relación a las funciones encomendadas en los Estatutos.
- Aprobar y rechazar las proposiciones que se promuevan por la Junta Directiva o los socios.
- Revocar al Presidente y demás miembros de la Junta Directiva.
- Acordar la disolución de la Asociación.
- Decidir sobre la pérdida de la condición de asociado en los casos que se le sometan.
- Integración o constitución de Federaciones.
- Solicitud de declaración de Utilidad Pública.
- Modificar los Estatutos de la Asociación.

Junta Directiva

La Junta Directiva será el órgano de representación y gestión de los intereses de la Asociación y estará compuesta por los siguientes miembros:

- Presidente
- Vicepresidente



- Secretario
- Un número de vocales a determinar por el Asamblea General situado entre tres y seis, siendo siempre impar el total de miembros de la Junta.

Los miembros de la Junta Directiva serán elegidos por un período de cuatro años, siendo los cargos de carácter gratuito y honorífico. La Junta de reunirá al menos cuatro veces al año y actuará de forma colegiada.

El régimen retributivo de la Junta Directiva se ajustará a los dispuesto en el art. 32.1 c) de la LO 1/2002, de 22 de marzo, de Asociaciones, y el art. 3.5º de la ley 49/2002 de 23 de diciembre, de Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y normas que las desarrollen o sustituyan.

La Junta Directiva podrá designar Comisiones Ejecutivas para delegar las funciones que considere oportuno, así como un Grupo de Expertos con la finalidad de realizar los estudios y asesoramiento necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la asociación.

Las facultades atribuidas a la Junta Directiva son:

- Deliberar y acordar sobre las cuestiones fundamentales de la Asociación, según las directivas de la Asamblea.
- Preparar y proponer a la Asamblea General el proyecto de Memoria del Ejercicio Anual y de Balance del mismo, y los Presupuestos de Actuación y Económicos de cada ejercicio.
- Proponer la cuantía de las cuotas asociativas y las modificaciones de las mismas.
- Proponer la modificación de los Estatutos Sociales y convocar la oportuna Asamblea General.
- Adoptar todos los acuerdos sobre la Administración de la Asociación a fin de aplicar los medios con los que se cuente a la consecución de los objetivos de la misma.
- Admisión de nuevos socios y propuesta de exclusión de Asociados.
- Proponer la realización de planes, presupuestos y proyectos.
- La contratación y cese de los empleados de la Asociación.
- Representar a la Asociación ante toda clase de organismos públicos y privados.

Cargos Directivos y Vocales

Presidente:

- Representa legalmente a la Asociación



- Convoca, levanta y preside las sesiones que celebre la Asamblea General y la Junta Directiva, dirigiendo las deliberaciones de ambas.
- Ordena pagos y autoriza los documentos actas y correspondencia.
- Adopta medidas urgentes.

Vicepresidente:

- Sustituir al Presidente en caso de enfermedad o ausencia en todas sus funciones.
- Cuantas funciones delegue en él el Presidente.

Secretario:

- Custodia los libros, documentos y sellos de la Asociación, excepto los de la contabilidad.
- Llevar al día el libro registro de asociados y fichero de los mismos.
- Redactar las actas de las Asambleas Generales y la Junta Directiva que firmará con el presidente.
- Librar certificaciones con referencia a los libros y documentos de la Asociación.

Vocales:

- Atender los diversos campos de la competencia de la Asociación y cualesquiera otras que le sean encomendadas conforme a los Estatutos.

1 Estructura de Gestión

Se ha diseñado una estructura de gestión y coordinación que permita a la AEI su adecuada puesta en marcha, según la forma jurídica adoptada, así como el desarrollar adecuadamente las funciones que se le encomiendan.

En aras de una mayor racionalización y eficiencia de los recursos los miembros han decidido que la coordinación y gestión de la AEI recaiga en las Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Granada, la cual aportará los recursos técnicos, humanos y físicos para su adecuado funcionamiento, no contando inicialmente la Agrupación con personal propio.

Con ello se pretende conseguir:

- Que al no disponer de unos elevados costes fijos la cuota de participación de las empresas no sea elevada con el objetivo de conseguir aglutinar en torno a la



Agrupación al mayor número de pymes, de un sector que está pasando por una grave crisis.

- Que los recursos que se generen en torno a la AEI no se consuman en costes fijos sino que se apliquen en el desarrollo de los Proyectos y objetivos establecidos en el Plan.
- La cofinanciación de los Proyectos se llevará a cabo con aportaciones de las empresas o entidades participantes, principalmente tractoras, la cual se estudiará caso a caso cuando se vayan desarrollando y presentado a las diferentes líneas de financiación. Con ello se pretende conseguir que las empresas se impliquen de forma directa en los Proyectos y perciban resultados concretos.

Es importante destacar que esta fórmula de Gestión, que ha sido impulsada por las empresas de la AEI, ha sido aprobada de forma unánime en las reuniones de desarrollo del presente Plan y ha sido acogida con beneplácito por la Junta de Andalucía a través de la Agencia IDEA.

En función de ello se ha decidido establecer el Domicilio Social de la Agrupación en la Cámara de Comercio de Granada que pone a disposición de la misma todas sus instalaciones.

La Estructura de Gestión establecida no impide que para el desarrollo de los Proyectos la Agrupación contrate a personal específico para su ejecución.

2 Acceso a Futuros Miembros

Una vez que se constituya y registre la asociación ante el Registro Nacional de Asociaciones, se abrirá el procedimiento para la incorporación de nuevos miembros a la AEI.

Aquellas empresas que estén interesadas en asociarse, deberán presentar solicitud por escrita dirigida ante la Junta directiva que se constituya, cumplimentando un documento de adhesión que se elabore al efecto, en el que se detallarán al menos:

- Datos de la Empresa
- Persona de Contacto
- Actividad de la Empresa
- Empleo
- Facturación



Recibida la solicitud, ésta será estudiada por la Junta Directiva que la aceptará o rechazará su ingreso, para lo cual se valorará su vinculación profesional, industrial y comercial con las actividades turísticas y subsectores relacionados y/o su prestigio personal, social o público. También podrán ser admitidos como socios entidades públicas de ámbito municipal, autonómico y estatal.

3 Recursos Humanos y Materiales y Fuentes de Financiación

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Para el funcionamiento de la AEI se han identificado un presupuesto de gastos de funcionamiento tales como, gastos de personal, seguridad social, alquileres, suministros y otros servicios. Si bien, estos gastos de funcionamiento se han determinado para el presupuesto de puesta en marcha, dirección y ejecución del plan estratégico, la totalidad de éstos serán financiados por la estructura permanente de la Cámara de Comercio de Granada. Su detalle es el siguiente:

PRESUPUESTO GASTOS DE FUNCIONAMIENTO					
		2.009	2.010	2.011	2.012
I.- Mano de Obra					
% Incremento		0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Gerente General		36.500	37.230	37.975	38.734
Técnico		22.000	22.440	22.889	23.347
Auxiliar		15.000	15.300	15.606	15.918
Sueldos y Salarios		73.500	74.970	76.469	77.999
Seguridad Social a Cargo Empresa		24.255	24.740	25.235	25.740
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		97.755	99.710	101.704	103.738
		2.009	2.010	2.011	2.012
II.- Gastos Generales					
% Incremento		0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Alquileres		6.120	6.242	6.367	6.495
Suministros		3.000	3.060	3.121	3.184
Otros Servicios		25.000	25.500	26.010	26.530
TOTAL GASTOS GENERALES		34.120	34.802	35.498	36.208
TOTAL GASTOS FIJOS		131.875	134.513	137.203	139.947

Balance Inicial

Para la constitución de la AEI y puesta en marcha se ha estimado un número de participantes de 29 en total con una aportación inicial de 6.000 euros cada una. Este cálculo se sostiene por el enorme éxito de convocatoria en las distintas mesas convocadas durante la elaboración del Plan Estratégico, si bien contamos con un mayor número, en éste primer momento contaremos con las 29 participantes.



ACTIVO	01/01/2009	PASIVO	01/01/2009
Inmovilizado	25.200	Fondos propios	174.000
I. Gastos de establecimiento	16.000	I. Dotación fundacional/Fondo social	174.000
II. Inmovilizaciones inmateriales		II. Reserva de revalorización	
III. Bienes del Patrimonio Histórico		III. Reservas	
IV. Otras inmovilizaciones materiales	9.200	IV. Excedentes de ejercicios anteriores	
V. Inmovilizaciones financieras		V. Excedente del ejercicio (positivo o negativo)	
Activo circulante	148.800	Ingresos a distribuir en varios ejercicios	0
I. Fundadores / asociados por desembolsos exigidos		I. Subvenciones de Capital	
II. Existencias		II. Diferencias positivas de cambio	
III. Usuarios y otros deudores de la actividad propia		III. Otros ingresos a distribuir en varios ejercicios	
IV. Otros deudores		Provisiones para riesgos y gastos	
V. Inversiones financieras temporales		Acreedores a largo plazo	
VI. Tesorería	148.800	Acreedores a corto plazo	
VII. Ajustes por periodificación			
TOTAL ACTIVO	174.000	TOTAL PASIVO	174.000

La aportación inicial, detallada en el Fondo Social de la Agrupación, garantiza una situación financiera de partida que podemos calificar de alta solvencia, lo que permitirá acometer las primeras actuaciones con garantía.



I INVERSIONES PREVISTAS Y ESTIMACIÓN DE IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL

1 Recursos Humanos y Materiales y Fuentes de Financiación

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Para el funcionamiento de la AEI se han identificado un presupuesto de gastos de funcionamiento tales como, gastos de personal, seguridad social, alquileres, suministros y otros servicios. Si bien, estos gastos de funcionamiento se han determinado para el presupuesto de puesta en marcha, dirección y ejecución del plan estratégico, la totalidad de éstos serán financiados por la estructura permanente de la Cámara de Comercio de Granada. Su detalle es el siguiente:

PRESUPUESTO GASTOS DE FUNCIONAMIENTO					
		2.009	2.010	2.011	2.012
I.- Mano de Obra					
% Incremento		0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Gerente General		36.500	37.230	37.975	38.734
Técnico		22.000	22.440	22.889	23.347
Auxiliar		15.000	15.300	15.606	15.918
Sueldos y Salarios		73.500	74.970	76.469	77.999
Seguridad Social a Cargo Empresa		24.255	24.740	25.235	25.740
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		97.755	99.710	101.704	103.738
		2.009	2.010	2.011	2.012
II.- Gastos Generales					
% Incremento		0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Alquileres		6.120	6.242	6.367	6.495
Suministros		3.000	3.060	3.121	3.184
Otros Servicios		25.000	25.500	26.010	26.530
TOTAL GASTOS GENERALES		34.120	34.802	35.498	36.208
TOTAL GASTOS FIJOS		131.875	134.513	137.203	139.947



Balance Inicial

Para la constitución de la AEI y puesta en marcha se ha estimado un número de participantes de 29 en total con una aportación inicial de 6.000 euros cada una. Este cálculo se sostiene por el enorme éxito de convocatoria en las distintas mesas convocadas durante la elaboración del Plan Estratégico, si bien contamos con un mayor número, en éste primer momento contaremos con las 29 participantes.

ACTIVO	01/01/2009	PASIVO	01/01/2009
Inmovilizado	25.200	Fondos propios	174.000
I. Gastos de establecimiento	16.000	I. Dotación fundacional/Fondo social	174.000
II. Inmovilizaciones inmateriales		II. Reserva de revalorización	
III. Bienes del Patrimonio Histórico		III. Reservas	
IV. Otras inmovilizaciones materiales	9.200	IV. Excedentes de ejercicios anteriores	
V. Inmovilizaciones financieras		V. Excedente del ejercicio (positivo o negativo)	
Activo circulante	148.800	Ingresos a distribuir en varios ejercicios	0
I. Fundadores / asociados por desembolsos exigidos		I. Subvenciones de Capital	
II. Existencias		II. Diferencias positivas de cambio	
III. Usuarios y otros deudores de la actividad propia		III. Otros ingresos a distribuir en varios ejercicios	
IV. Otros deudores		Provisiones para riesgos y gastos	
V. Inversiones financieras temporales		Acreeedores a largo plazo	
VI. Tesorería	148.800	Acreeedores a corto plazo	
VII. Ajustes por periodificación			
TOTAL ACTIVO	174.000	TOTAL PASIVO	174.000

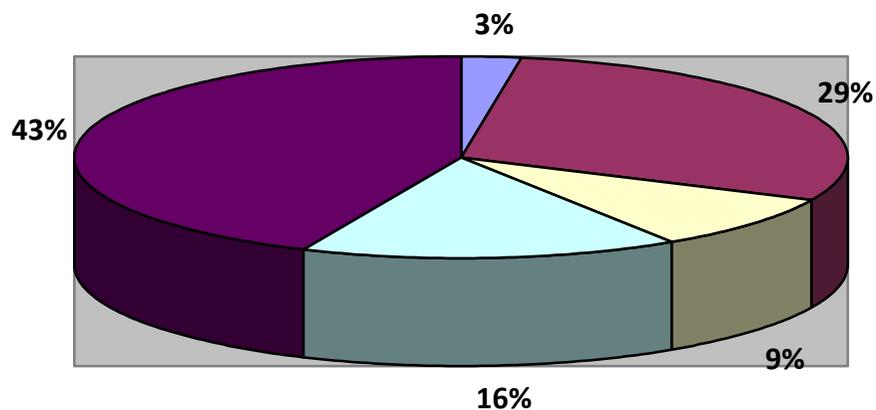
La aportación inicial, detallada en el Fondo Social de la Agrupación, garantiza una situación financiera de partida que podemos calificar de alta solvencia, lo que permitirá acometer las primeras actuaciones con garantía.



Presupuesto de Proyectos

La cartera de Proyectos está compuesta por 31 actuaciones distribuidas en cuatro líneas. El proyecto inicial con un presupuesto del 2,58% del total, 400.000 euros, recoge las acciones necesarias para el desarrollo de la AEI del sector turismo. El peso de las líneas de actuación se reparte de la siguiente manera:

- Línea 1. Nueva Economía , con un 29,43% del presupuesto supone 4.565.000 euros.
- Línea 2. Valor al Cliente, con un 8,92% del presupuesto supone 1.384.000 euros.
- Línea 3. Sostenibilidad del Modelo, un 15,69% del presupuesto con 2.433.000 euros.
- Línea 4. Entorno competitivo, un 43,38% del presupuesto con 6.729.250 euros.



■ Creación y Puesta en Marcha ■ Línea 1 ■ Línea 2 ■ Línea 3 ■ Línea 4

A continuación se muestra un cuadro resumen del Presupuesto de las actividades previstas dentro del Proyecto.



Cartera de Proyectos AEI de Turismo	2009	2010	2011	2012	TOTAL
Estructura y Gestión de la AEI	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
1. Creación y Puesta en Marcha de la AEI	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
Línea 1. Nueva Economía	1.096.250	1.156.250	1.156.250	1.156.250	4.565.000
2. Centro de Inteligencia Competitiva	281.000	41.000	41.000	41.000	404.000
3. Índice de competitividad del sector Turístico	110.000	45.000	45.000	45.000	245.000
4. Estudio de la Demanda Turística	60.000	15.000	15.000	15.000	105.000
5. Dinamización del Sistema Ciencia-Empresa	145.000	45.000	45.000	45.000	280.000
6. Generación de Proyectos de I+D+i aplicados al Sector Turístico	0	250.000	250.000	250.000	750.000
7. Club de la Innovación	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000
8. Plan de Formación de Formadores en las Empresas	56.250	56.250	56.250	56.250	225.000
9. Plan de Formación en Centros Especializados	135.000	135.000	135.000	135.000	540.000
10. Plan de Formación de Alta Excelencia	60.000	60.000	60.000	60.000	240.000
11. Plan de Formación aplicada	0	60.000	60.000	60.000	180.000
12. Programa de Incorporación de Jóvenes Talentos a Empresas	204.000	204.000	204.000	204.000	816.000
13. Planes de Responsabilidad Social Corporativa/conciliación para Empresas	0	200.000	200.000	200.000	600.000
Línea 2. Valor al Cliente	355.000	343.000	343.000	343.000	1.384.000
14. Creación del Centro de Gestión de Destinos Turísticos	50.000	96.000	96.000	96.000	338.000
15. Oficina de Gestión de Comunicación	155.000	10.000	10.000	10.000	185.000
16. Catálogo de Valor	150.000	12.000	12.000	12.000	186.000
17. Planes Individualizados de Marketing y Calidad Percibida para Empresas	0	225.000	225.000	225.000	675.000



Línea 3. Sostenibilidad del Modelo	120.000	971.000	671.000	671.000	2.433.000
18. Implantación de sistemas de aseguramiento de la Calidad y Medioambiente	0	400.000	400.000	400.000	1.200.000
19. Gestión Integral de Ahorro energético	0	300.000	0	0	300.000
20. Unidad de Gestión de Destinos Estacionales	0	96.000	96.000	96.000	288.000
21. Catalogo de Buenas Practicas Sostenibles y Servicio de Asesoramiento para su Implantación	0	100.000	100.000	100.000	300.000
22. Campana de Sensibilización a los Agentes Clave: Empresarios- Administracion- Sociedad	120.000	75.000	75.000	75.000	345.000
Línea 4. Entorno Competitivo	680.000	3.258.750	2.010.750	779.750	6.729.250
23. Asistencia Jurídico-Institucional	0	35.000	120.000	120.000	275.000
24. Granada Accesible	0	163.750	96.750	96.750	357.250
25. Mejora de la Competitividad a través de la Eficiencia de la Gestión de Costes	90.000	180.000	180.000	180.000	630.000
26. Planes Estratégicos para empresas	90.000	180.000	180.000	180.000	630.000
27. Sistema Integrado de Gestión y Comercialización	500.000	2.500.000	484.000	84.000	3.568.000
28. Sistema de Business Inteligence	0	0	750.000	12.000	762.000
29. Incorporación de Sistemas de mejora de la Cadena de Valor	0	75.000	75.000	75.000	225.000
30. Señalética Turística	0	125.000	125.000	32.000	282.000
Evaluación y Seguimiento	60.000	40.000	40.000	40.000	180.000
31. Evaluación y Seguimiento del Proyecto	60.000	40.000	40.000	40.000	180.000
TOTAL PROYECTOS	2.351.250	5.829.000	4.281.000	3.050.000	15.511.250

La constitución y puesta en marcha de la AEI en la zona, supone un importante avance en materia de cooperación y una decisiva herramienta estratégica que impulse el sector turístico en la provincia de Granada. Desde un puesto de vista Económico, la AEI va a suponer, sin duda, un excelente motor a través de los Proyectos realizados por la AEI.

El montante total de 15.511.250 € se reparten a lo largo de los 4 años previstos de la siguiente forma:

	2009	2010	2011	2012	
Total Proyectos	2.351.250 €	5.829.000 €	4.281.000 €	3.050.000 €	15.511.250 €



Este importe se financia entre las aportaciones de los organismos, entidades y empresas que conforman la AEI y los fondos provenientes del Fondo Social Europeo.

La movilización de fondos privados a la AEI provoca un efecto de apalancamiento y efecto en cascada o multiplicador en la dinamización del sector turístico de la provincia de Granada. Podemos estimar que el grado de apalancamiento producido por los Proyectos realizados por la AEI es de 2,33 veces, tal y como podemos observar en el siguiente cuadro de detalle de Recursos Autogenerados.

AUTOFINANCIACION					
CONCEPTO	Inicio 2009	2.009	2.010	2.011	2.012
1. Ingresos de la entidad por la actividad propia		2.351.250	5.829.000	4.281.000	3.050.000
a) Cuotas de usuarios y afiliados		705.375	1.748.700	1.284.300	915.000
b) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones					
c) Subvenciones, donaciones y legados imputados al resultado del ejercicio		1.645.875	4.080.300	2.996.700	2.135.000
d) Reintegros de subvenciones, donaciones y legados					
2. Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil					
3. Otros ingresos					
4. Gastos en Ayudas, Subvenciones y Otros		2.213.075	5.688.188	4.137.497	2.903.753
a) Ayudas monetarias		2.213.075	5.688.188	4.137.497	2.903.753
b) Gastos por colaboraciones y del órgano de gobierno					
c) Reintegro de ayudas y asignaciones					
5. Consumos de la explotación		34.120	34.802	35.498	36.208
6. Gastos de personal		97.755	99.710	101.704	103.738
a) Sueldos, salarios y asimilados		73.500	74.970	76.469	77.999
b) Cargas sociales		24.255	24.740	25.235	25.740
7. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado		6.300	6.300	6.300	6.300
8. Otros gastos					
9. Variación de las provisiones de actividad					
I. BENEFICIOS DE LA EXPLOTACION		0	0	0	0
10. Gastos financieros y gastos asimilados					
11. Ingresos financieros					
12. Variación de las provisiones de inversiones financieras					
13. Diferencias negativas de cambio					
14. Diferencias positivas de cambio					
II RESULTADOS FINANCIEROS		0	0	0	0



III BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS		0	0	0	0
15. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control					
16. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias					
17. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio					
7. Ingresos extraordinarios					
8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios					
9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control					
10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control					
11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias					
12. Gastos extraordinarios					
13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios					
IV RESULTADOS EXTRAORDINARIOS					
VI BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS		0	0	0	0
14. Impuesto sobre sociedades					
VII RESULTADO DEL EJERCICIO		0	0	0	0
RESERVAS					
AUTOFINANCIACION		6.300	6.300	6.300	6.300



NECESIDADES NETAS DE CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	Inicio 2009	2.009	2.010	2.011	2.012
I. Fundadores/Socios por desembolsos exigidos					
Δ Fundadores/Socios por desembolsos exigidos					
II. Existencias					
Δ Existencias					
III. Deudores		391.875	971.500	713.500	508.333
Δ Deudores		391.875	579.625	-258.000	-205.167
IV. Inversiones financieras temporales					
Δ Inversiones financieras temporales					
V. Acciones propias acorto plazo					
Δ Acciones propias a corto plazo					
VI. Tesorería	148.800	131.875	134.513	137.203	139.947
Δ Tesorería		-16.925	2.638	2.690	2.744
Gastos por anticipado					
Δ Gastos por anticipado					
ACTIVO CIRCULANTE	148.800	523.750	1.106.013	850.703	648.280
Δ ACTIVO CIRCULANTE	0	374.950	582.263	-255.310	-202.423
Impuestos a pagar					
Δ Impuestos a pagar					
Acreedores a corto plazo		379.835	959.241	701.016	495.621
Δ Acreedores a corto plazo		379.835	579.405	-258.224	-205.395
PASIVO CIRCULANTE	0	379.835	959.241	701.016	495.621
Δ PASIVO CIRCULANTE	0	379.835	579.405	-258.224	-205.395
NECESIDAD NETA CAPITAL TRABAJO = Δ AC - Δ PC	0	-4.885	2.857	2.914	2.973



PRESUPUESTO DE CAPITAL

PRESUPUESTO DE CAPITAL					
CONCEPTO	Inicio 2009	2.009	2.010	2.011	2.012
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN					
ACTIVO FIJO NUEVO	25.200	0	0	0	0
NECESIDAD NETA DE CAPITAL DE TRABAJO	0	-4.885	2.857	2.914	2.973
AMORTIZACIÓN FINANCIERA	0	0	0	0	0
TOTAL USOS DE FONDOS	25.200	-4.885	2.857	2.914	2.973
PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN					
AUTOFINANCIACIÓN	0	6.300	6.300	6.300	6.300
AMPLIACIÓN SOCIAL	174.000	0	0	0	0
PRESTAMOS BANCARIOS L.P.		0	0	0	0
DESINVERSION ECONOMICA		0	0	0	0
TOTAL ORÍGENES FONDOS	174.000	6.300	6.300	6.300	6.300
SUPERÁVIT/DÉFICIT PERÍODO		11.185	3.443	3.386	3.327
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO		11.185	14.628	18.014	21.341
TESORERÍA	148.800	143.060	149.141	155.216	161.288



PRESUPUESTO DE TESORERIA

El presupuesto de tesorería manifiesta la viabilidad financiera planteada a través de las aportaciones de los componentes de la AEI y el grado de apalancamiento operativo producido sobre una estructura de costes minimizada para una mejor eficiencia de la propia agrupación.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA					
CONCEPTO	Inicio 2009	2.009	2.010	2.011	2.012
COBROS DE ASOCIADOS Y SUBVENCIONES	0	1.959.375	5.249.375	4.539.000	3.255.167
PAGOS A AYUDAS Y SUBVENCIONES	0	1.833.240	5.108.782	4.395.721	3.109.149
PAGOS DE GASTOS DE PERSONAL	0	97.755	99.710	101.704	103.738
PAGOS DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN	0	34.120	34.802	35.498	36.208
TESORERÍA DE LA EXPLOTACIÓN	0	-5.740	6.080	6.076	6.071
COBROS POR VENTA ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0
TESORERÍA EXTRAORDINARIA	0	0	0	0	0
COBRO POR AMPLIACIÓN FONDO SOCIAL	174.000	0	0	0	0
COBRO DE SUBVENCIONES DE CAPITAL	0	0	0	0	0
COBRO INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0	0	0	0	0
PAGOS POR INVERSIÓN ACTIVO FIJO	25.200	0	0	0	0
TESORERÍA POR OPERACIONES DE CAPITAL	148.800	0	0	0	0
COBROS DE INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
PAGO IMPUESTOS	0	0	0	0	0
TESORERÍA OPERACIONES DE CIRCULANTE	0	0	0	0	0
TESORERÍA NETA	148.800	-5.740	6.080	6.076	6.071
TESORERÍA ACUMULADA	148.800	143.060	149.141	155.216	161.288



BALANCE DE SITUACION PROYECTADO

ACTIVO	Inicio 2009	2.009	2.010	2.011	2.012
Inmovilizado	25.200	18.900	12.600	6.300	0
I. Gastos de establecimiento	16.000	12.000	8.000	4.000	0
II. Inmovilizaciones inmateriales					
III. Bienes del Patrimonio Histórico					
IV. Otras inmovilizaciones materiales	9.200	6.900	4.600	2.300	0
V. Inmovilizaciones financieras					
Activo circulante	148.800	534.935	1.120.641	868.716	669.621
I. Fundadores / asociados por desembolsos exigidos					
II. Existencias					
III. Usuarios y otros deudores de la actividad propia					
IV. Deudores	0	391.875	971.500	713.500	508.333
V. Inversiones financieras temporales					
VI. Tesorería	148.800	143.060	149.141	155.216	161.288
VII. Ajustes por periodificación	0				
TOTAL ACTIVO	174.000	553.835	1.133.241	875.016	669.621
PASIVO	Inicio 2009	2.009	2.010	2.011	2.012
Fondos propios	174.000	174.000	174.000	174.000	174.000
I. Dotación fundacional/Fondo social	174.000	174.000	174.000	174.000	174.000
II. Reserva de revalorización					
III. Reservas					
IV. Excedentes de ejercicios anteriores					
V. Excedente del ejercicio (positivo o negativo)					
Provisiones para riesgos y gastos	0	0	0	0	0
Acreeedores a largo plazo	0	0	0	0	0
Acreeedores a corto plazo	0	379.835	959.241	701.016	495.621



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La presentación de la cuentas de pérdidas y ganancias proyectada durante los cuatro años, se ha basado en planteamiento del presupuesto base cero y de un equilibrio presupuestario para el periodo referido, tal y como muestra la siguiente tabla.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	Inicio 2009	2.009	2.010	2.011	2.012
1. Ingresos de la entidad por la actividad propia		2.351.250	5.829.000	4.281.000	3.050.000
a) Cuotas de usuarios y afiliados		705.375	1.748.700	1.284.300	915.000
b) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones		0	0	0	0
c) Subvenciones, donaciones y legados imputados al resultado del ejercicio		1.645.875	4.080.300	2.996.700	2.135.000
d) Reintegros de subvenciones, donaciones y legados		0	0	0	0
2. Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil		0	0	0	0
3. Otros ingresos		0	0	0	0
4. Ayudas Subvenciones y otros		2.213.075	5.688.188	4.137.497	2.903.753
a) Ayudas monetarias		2.213.075	5.688.188	4.137.497	2.903.753
b) Gastos por colaboraciones y del órgano de gobierno		0	0	0	0
c) Reintegro de ayudas y asignaciones		0	0	0	0
5. Consumos de la explotación		34.120	34.802	35.498	36.208
6. Gastos de personal		97.755	99.710	101.704	103.738
a) Sueldos, salarios y asimilados		73.500	74.970	76.469	77.999
b) Cargas sociales		24.255	24.740	25.235	25.740
7. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado		6.300	6.300	6.300	6.300
8. Otros gastos		0	0	0	0
9. Variación de las provisiones de actividad		0	0	0	0
I. BENEFICIOS DE LA EXPLOTACION		0	0	0	0
10. Gastos financieros y gastos asimilados		0	0	0	0
11. Ingresos financieros		0	0	0	0
12. Variación de las provisiones de inversiones financieras		0	0	0	0
13. Diferencias negativas de cambio		0	0	0	0
14. Diferencias positivas de cambio		0	0	0	0
II RESULTADOS FINANCIEROS		0	0	0	0
III BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS		0	0	0	0

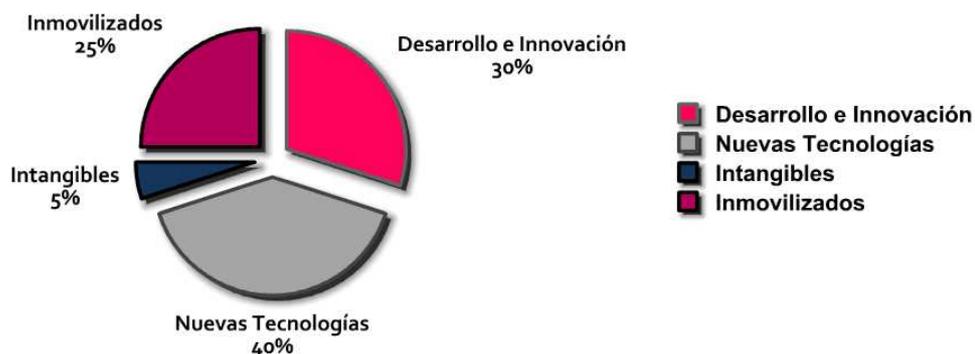


15. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control		0	0	0	0
16. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias		0	0	0	0
17. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio		0	0	0	0
7. Ingresos extraordinarios		0	0	0	0
8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios		0	0	0	0
9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control		0	0	0	0
10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control		0	0	0	0
11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias		0	0	0	0
12. Gastos extraordinarios		0	0	0	0
13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios		0	0	0	0
IV RESULTADOS EXTRAORDINARIOS		0	0	0	0
VI BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS		0	0	0	0
14. Impuesto sobre sociedades		0	0	0	0
VII RESULTADO DEL EJERCICIO		0	0	0	0

Las actuaciones previstas en el Plan Estratégico, mediante las actuaciones reflejadas en la cartera de Proyectos, suponen un montante total de 15.511.250 euros. La gestión de las distintas actuaciones implicará una movilización de fondos públicos y privados, si bien, es en el sector privado donde las distintas actuaciones de la AEI provocarán un efecto apalancamiento, en cascada o multiplicador en la dinamización del sector turístico de la provincia de Granada.

En el siguiente gráfico podemos observar la descomposición de las actuaciones que el sector turismo aplica en las acciones de la AEI. Esta movilización de recursos tendrá un efecto directo en las empresas mediante una mayor y mejor cualificación del capital humano existente, una mejora de la eficiencia de sus procesos de prestación de servicios y por ende un posicionamiento altamente competitivo del sector frente a las amenazas de competencia o productos sustitutivos de otros países.

Movilización de Recursos



Las empresas, motivadas por las actuaciones previstas en el plan estratégico de la AEI, se verán beneficiadas por esta agrupación de entidades, a la vez que pondrán en valor movilizaciones de recursos tanto financieros como de activos materiales e intangibles que suponen 2,3 veces los recursos invertidos, es decir 35.675.875 euros. Con esto podemos concluir, el gran efecto beneficioso que la agrupación de empresas innovadoras supondrá para el sector turístico.



3 Impacto Social

El sector turístico en Granada constituye uno de los principales pilares estratégicos sobre los que pivota la economía y el empleo de la provincia. Tal como se ha reflejado en el análisis sectorial, según datos del Observatorio Turístico Provincial el sector aporta en torno al 14 % del Producto Interior Bruto (PIB) y de forma directa produce el 15% del empleo.

Estos datos son aún más importantes si se tiene en cuenta que la provincia está experimentando, al igual que el resto de los territorios, un importante descenso de la aportación económica y social del sector de la construcción que tenía un peso muy importante en los mismos y como contraposición cuenta con los sectores primarios y servicios.

Tal como se refleja en el análisis estratégico los acontecimientos casuales también pueden desempeñar un papel más o menos importante en la competitividad de las empresas. La causalidad es uno de los factores más referidos por los agentes turísticos como explicación a los comportamientos fluctuantes de la demanda.

En este sentido sería absurdo pensar que un factor causal como la importante crisis económica internacional no va afectar al sector nacional y granadino. De hecho los datos del último trimestre del año 2008 y de los dos primeros meses del 2009 indican una importante bajada en la demanda hotelera y una reducción de visitantes.

La mala coyuntura económica actual junto con las pesimistas perspectivas para el resto del año 2009 y como mínimo primer semestre del 2010 nos ha obligado a replantear determinadas estrategias y previsiones del Plan. No tendría lógica ninguna que el presente Plan se diseñara bajo la perspectiva económica y social de Mayo de 2008, fecha en la que se planteó al Ministerio las bases estratégicas a desarrollar, pues el análisis económico, social y empresarial del sector ha cambiado de forma radical durante los últimos meses y lo que es peor, según las previsiones más optimistas la recuperación económica comenzará en el segundo semestre del 2010, es decir al segundo año de los cuatro en los que se desarrolla el Plan Estratégico.

Así, según los datos ofrecidos por el Ministerio de Trabajo del mes de febrero de 2009 indican que en una comparativa interanual, con respecto a febrero de 2008, la provincia ha registrado 24.803 parados, lo que supone un incremento del 49,66%.

Según esta misma fuente en concreto en febrero 2.278 personas se quedaron sin trabajo (un 3,79% respecto al mes anterior) acaparando el sector servicios por segundo mes consecutivo la mayoría de estos parados. En concreto el sector turístico destruyó durante el presente mes **788 empleos, es decir, el 1,6 % del empleo total del sector.**





Ante estos alarmantes datos no es de extrañar que el secretario general de UGT en la provincia D. Mariano Campos declara a raíz de la publicación de los mismos que **"la caída del turismo y hostelería son preocupantes"** y auguró "un mal comportamiento del sector turismo" para "la próxima temporada primavera-verano", lo que significará el "derrumbe de un sector absolutamente vital para nuestra economía"

Por lo tanto ante esta nueva situación, desde el punto de vista social, con la realización del Plan Estratégico nos hemos marcado como objetivo, durante los dos primeros años, **la conservación de los puestos de trabajo** que actualmente ofrecen estas empresas y que sufren un grave peligro ante la situación de riesgo de las mismas. Así, podemos estimar que si este fenómeno no se reconvierte, en los próximos dos años pueden **desaparecer el 30 %** de los puestos de trabajo del sector sin tener en cuenta en este cálculo los puestos de trabajo indirectos que generan.

Ante esta nueva situación el Proyecto hace especial hincapié en el desarrollo de un conjunto de actividades que por una parte mejoren la competitividad de las empresas, luchen contra la temporalidad laboral y mejoren la formación de los recursos humanos de cara a mejorar su empleabilidad.

En este sentido desde un punto de vista social el impacto buscado o pretendido es la **regeneración de los puestos de trabajo perdidos** durante el periodo anterior, mediante la mejora de la competitividad de las empresas, en este periodo de reestructuración del sector a nivel nacional e internacional, que les permita situarse en una posición de privilegio en el nuevo entorno generado.

Empleos directos.

La aplicación de las medidas recogidas en el Plan supone la creación de 43 puestos de trabajo directos, tres relacionados con la creación de la estructura de la Agrupación Innovadora (Gerente, Técnico y auxiliar) y la contratación de 40 titulados mediante el programa de atracción de titulados con potencialidades.

Mejora calidad del Empleo.

El Plan estratégico busca mejorar la calidad del empleo de los trabajadores/as del sector mediante el desarrollo de actividades en tres grandes áreas que tienen una influencia directa sobre el mismo

1. Formación de los Recursos Humanos.

La formación de los RRHH de las empresas cobra una especial importancia dentro del Plan. Con ello se persigue el doble objetivo de mejorar la competitividad de las empresas y mejorar las competencias y empleabilidad del trabajador/a.

Todo ello a través de:





- ▣ Mejor distribución de los recursos formativos.

Se plantea la realización de una mesa de coordinación de la formación en el sector mediante la cual se eviten los solapamientos en la oferta formativa y los recursos asignados se distribuyan y aprovechen de una forma adecuada.

Igualmente se llevará a cabo un estudio de las necesidades formativas del sector que incida de forma directa en la mejora de la empleabilidad de los trabajadores/as. La mesa de coordinación velará porque la formación que se ofrezca al sector sea la demandada y detectada en dicho estudio

- ▣ Mejorar la calidad de la formación en las empresas.

Para ello se llevará a cabo Plan de Formación de Formadores en las empresas mediante el cual 290 trabajadores/as adquirirán las competencias necesarias para formar a otros trabajadores en la empresa. Con ello se pretende que ante la falta de formadores cualificados en determinadas materias relacionadas principalmente con la hostelería y restauración, sean los propios profesionales los que puedan llevarla a cabo.

- ▣ Incorporando a jóvenes talentos a las empresas.

Se desarrollará una actividad por la cual 48 jóvenes talentos necesitados de experiencia se incorporarán a las empresas turísticas con el doble objetivo, de que conozcan la realidad del sector y decidan desarrollar su labor profesional en el mismo a la vez que adquieren conocimientos prácticos demostrables que mejoren su empleabilidad futura.

- ▣ Desarrollando Programas de Formación en Centros especializados fuera de la provincia.

Se desarrollará un Plan formativo por el cual los beneficiarios de la misma recibirán una formación teórica en Granada que completarán con una formación práctica de alta excelencia en los Centros de Hostelería y Turismo de la Junta de Andalucía, los cuales están ubicados en otras provincias. De esta actividad se beneficiarán 60 hombres y mujeres pertenecientes al sector.

- ▣ Desarrollando un completo Plan de Formación Aplicativa.

El objetivo de este Plan es formar a los trabajadores/as sobre las aplicaciones que se van a implantar con la realización del Plan. Con ello se pretende, por una parte, que las empresas utilicen de forma adecuada estos recursos desde el primer día y por otro que el personal encargado de realizar estas funciones se adapte a los nuevos requerimientos, consolidando de esta forma su puesto de trabajo.

Se desarrollarán 1500 horas formativas de las que se beneficiarán los trabajadores/as de 75 empresas que implanten los sistemas desarrollados en el proyecto.





- ▣ Desarrollando un completo Plan de Formación de Alta Excelencia.

Se desarrollará un completo Plan Formativo de alta excelencia dirigida a técnicos y directivos/as de las empresas. Los contenidos del mismo se adaptarán a las necesidades específicas del sector.

Se desarrollarán 600 horas formativas de las que se beneficiarán 100 trabajadores/as

En el punto 6 se desarrolla de forma completa los resultados del Plan Estratégico.

2. Realización de Planes de RSC y Conciliación.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el sector turístico y que inciden en la calidad del empleo es la dificultad que tienen los trabajadores/as para conciliar su vida laboral con la personal/familiar.

Sin embargo el sector turístico de Granada se caracteriza por no aplicar medidas de RSC y Conciliación, siendo testimoniales las empresas que disponen de Planes Específicos diseñados acorde a sus necesidades específicas que mejoren la conciliación de los trabajadores/as y por ende de la calidad de su empleo.

Por ello se desarrollan 75 Planes de RSC y Conciliación en otras tantas empresas. Los Planes se diseñarán a medida de las necesidades específicas de la empresa y se llevarán a cabo desde la igualdad, es decir, que la Conciliación no tiene género y debe aplicarse en hombres y mujeres.

3. Realización de medidas contra la temporalidad laboral.

Uno de los objetivos estratégicos del Plan consiste en la lucha contra la estacionalidad de los destinos y productos turísticos y por ende de sus empresas. De estas actuaciones se ha de derivar necesariamente una mejora del escenario de rentabilidad de los establecimientos empresariales y un



