

A.1603

Instytut Turystyki, Zakład w Krakowie

FUTURES

RAMOWY PLAN KONKURENCYJNOŚCI TURYSTYKI HISZPANII

Opracowanie i tłumaczenie : *B. Walas*

[1994]

SPIS TREŚCI

strona

1. Gospodarka turystyczna Hiszpanii w tabelach.....	2
2. Cele Planu Konkurencyjności.....	12
3. Futures - Koordynacja.....	13
4. Futures - Modernizacja i Innowacje.....	18
5. Futures - Nowe Produkty.....	25
6. Futures - Promocja.....	29
7. Futures - Doskonalenie.....	34

W 1992 roku zaakceptowany został przez Parlament hiszpański plan przedsięwzięć administracji państwowej w zakresie gospodarki turystycznej przygotowany przez Sekretariat generalny Turystyki w Ministerstwie Handlu i Turystyki przy współudziale Rad ds. Turystyki poszczególnych regionów kraju (Wspólnot Autonomicznych).

Zakres przedmiotowy planu obejmuje:

- * Koordynację
- * Modernizację
- * Nowe Produkty
- * Promocję
- * Doskonalenie

Na rynku turystycznym Hiszpanii nastąpiła zmiana strukturalna powodująca rozdzźwięk między podażą a popytem co znalazło negatywny wyraz w wynikach ekonomicznych podmiotów gospodarujących w branży.

Zjawiska te stały się motorem poszukiwania przyczyn i oceny zaistniałej sytuacji oraz wypracowania strategii wzrostu gospodarczego tej gałęzi gospodarki hiszpańskiej.

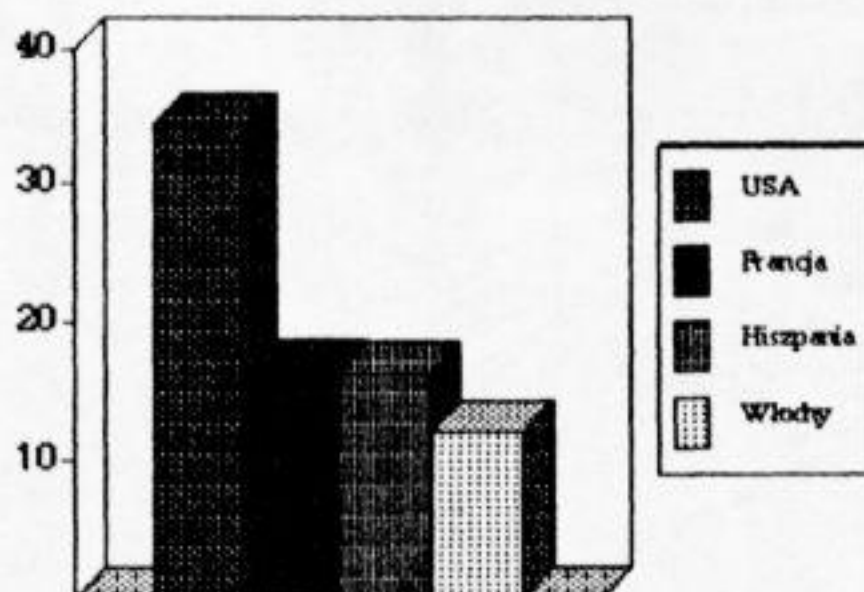
Prace prowadzono od 1989 roku.

Stwierdzono słabość przedsiębiorstw wobec zmian w popycie i wzroście konkurencji.

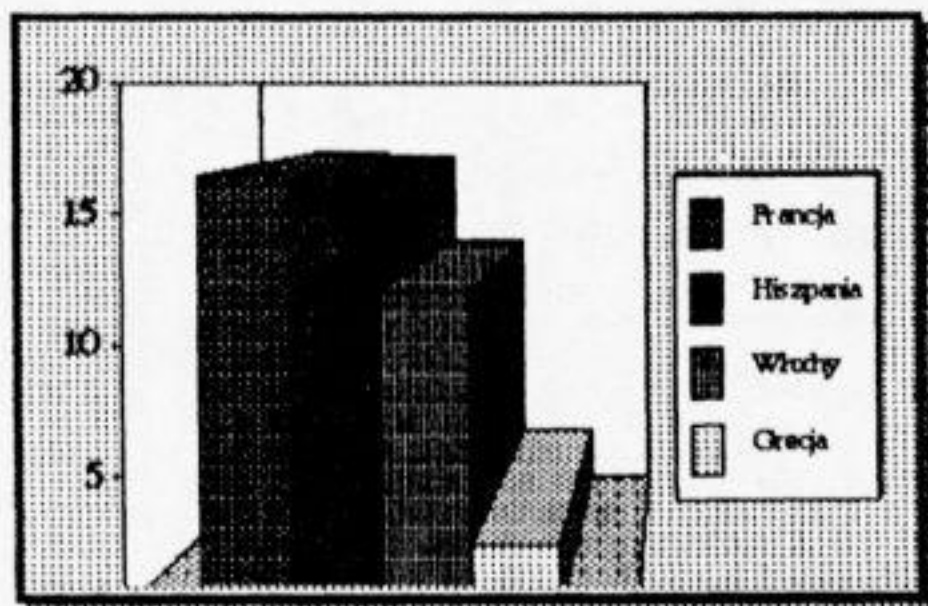
Przygotowany plan prezentuje nowe ramy współpracy administracji centralnej d/s turystyki z administracją regionalną, pozwalając wzmocnić przedsięwzięcia prorozwojowe prowadzone na tym szczeblu.

GOSPODARKA TURYSTYCZNA HISZPANII W TABELACH

KRAJE O NAJWIĘKSZYCH WPŁYWACH Z TURYSTYKI (1989 rok - w mld USD)



KRAJE ŚRÓDZIEMNOMORSKIE O NAJWIĘKSZYCH WPŁYWACH Z TURYSTYKI PRZYJAZDOWEJ W 1989 (w mld USD)

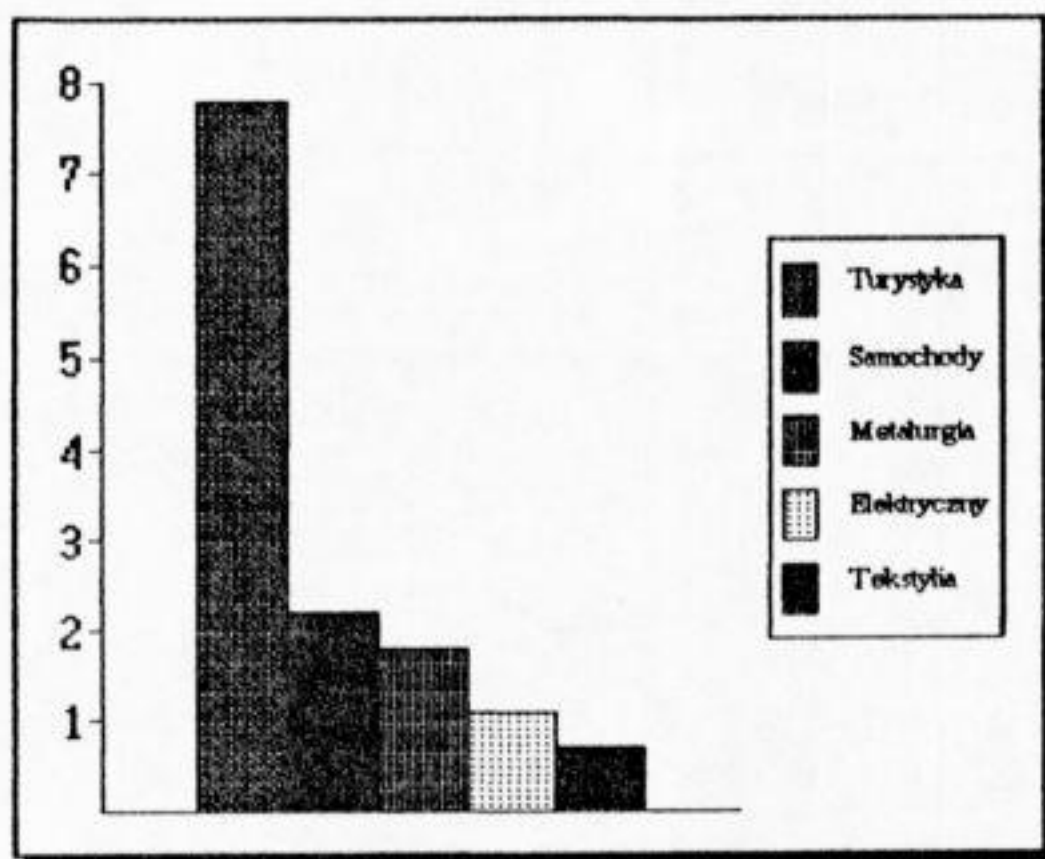


* Całkowita konsumpcja turystyczna przekracza 4 bln PST, a tym konsumpcja Hiszpanów na terenie kraju stanowi 56% i jest wyższa od konsumpcji obcokrajowców (44%)

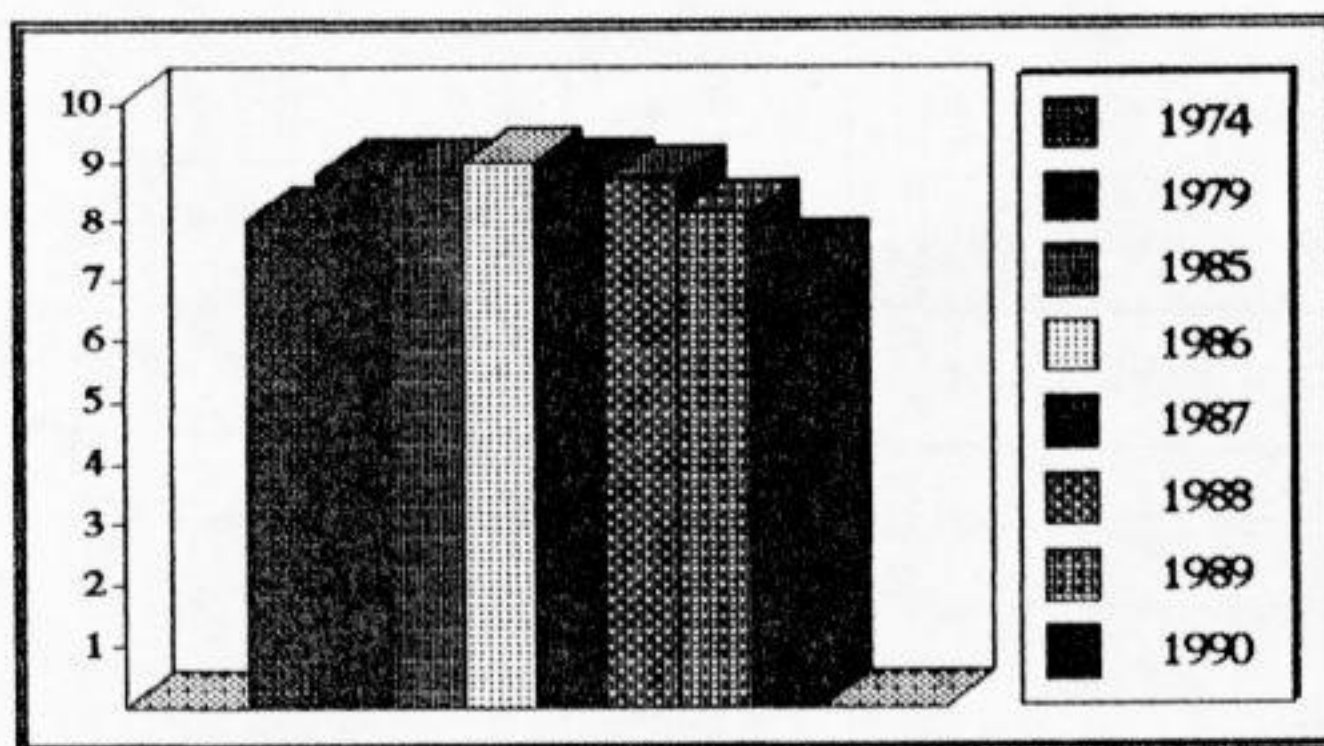
* zatrudnienie w branży : 1,4 mln osób co stanowi 11% ogólnego zatrudnienia

* wpływy w pesetach stałych maleją od 1988 roku

**UDZIAŁ TURYSTYKI W TWORZENIU PKB
W PORÓWNANIU Z INNYMI BRANŻAMI (w procentach)**



**UDZIAŁ TURYSTYKI W TWORZENIU PKB W LATACH 1974-1990
(w procentach)**



**EWOLUCJA LICZBY ODWIEDZAJĄCYCH I TURYSTÓW
ZAGRANICZNYCH W LATACH 1980-1990 (w mln osób)**

RYNEK	1980	1985	1987	1988	1989	1990
ODWIEDZAJĄCY	38,0	43,2	50,5	54,2	54,1	52,0
TURYŚCI	22,8	27,5	33,0	35,6	35,3	34,0

**WPŁYWY Z TURYSTYKI PRZYJAZDOWEJ W LATACH 1980-1990
WEDŁUG RÓŻNYCH PRZELICZEŃ (w mld)**

WALUTA	1980	1985	1986	1988	1989	1990
USD (bieżący)	7,0	8,2	12,1	16,7	16,2	18,6
PST (bieżąca)	501	1,348	1,672	1,944	1,924	1,878
PST (Stała)	501	780	890	832	770	770

uwaga: wartość wpływów w USD w 1990 wynika ze zmiany kursu pesety wobec dolara

**WYJAZDY ZAGRANICZNE TURYSTÓW HISZPAŃSKICH
ORAZ WYDATKI Z TEGO TUTYŁU
(W MLN OSÓB I MLD USD)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
WYJAZDY	15,6	17,6	18,2	18,9	23,3	21,8
WYDATKI	1,010	1,513	1,938	2,440	3,080	4,254

- * Wpływy z turystyki zagranicznej przyjazdowej stanowią 35% - 45% wpływów z eksportu towarów i usług
- * Wpływy z turystyki stanowią istotny element równowagi bilansu gdyż pokrywają 20% - 37% wydatków na import towarów

ZATRUDNIENIE

- * Prawie 11% ogółu zatrudnionych pracuje na rzecz turystyki
- * Proporcje zatrudnienia bezpośredniego w turystyce(hotelarstwo, gastronomia) wobec pośredniego(handel, budownictwo) wyniosło w 1990 roku odpowiednio 59% do 41%.
- * W okresie sezonu turystycznego zatrudnienie w hotelarstwie wzrasta o 65% - 75%.

CENY

* Hiszpania stała się droższa dla turystów z głównych rynków emisyjnych.

* Przyczyny to : stopa inflacji oraz zmienność kursu pesety wobec innych walut. Na podstawie analizy obu zjawisk obliczono Wskaźnik Efektywny Cen (WEC) określający siłę nabywczą turystów w Hiszpanii w wartościach realnych.

EWOLUCJA WEC LATACH 1980 - 1990
(wskaźnik podstawowy : 1980=100)

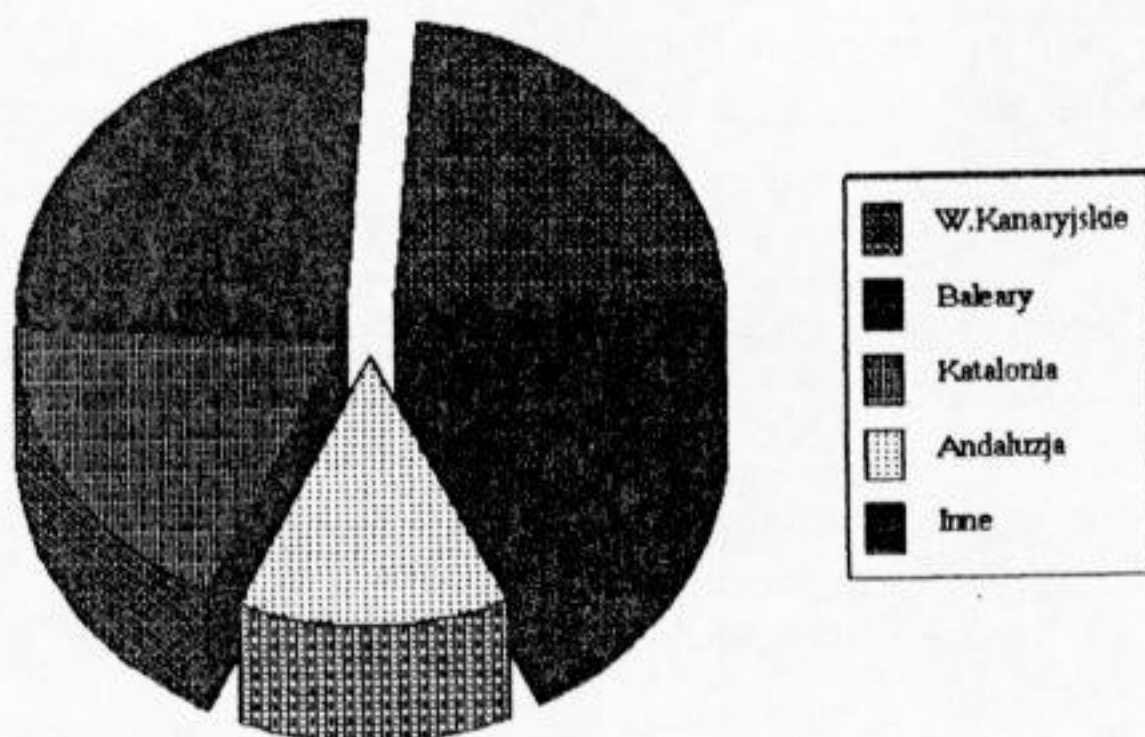
PESETA...	1980	1985	1987	1989	1990
USD	100	142,6	92,9	91,2	79,6
MARKA niem.	100	105,2	99,7	88,3	85,4
FUNT SZTERL.	100	93,7	78,1	70,4	76,6
FRANK FRANC.	100	103,1	94,7	84,2	81,3
LIR WŁOSK	100	116,9	115,3	106,2	105,2

* Ceny pobytów zorganizowanych na wybrzeżu hiszpańskim są konkurencyjne cenowe w stosunku do tych, które są oferowane przez inne kraje

* Silny wzrost cen innych produktów i towarów zakupowanych przez turystów w Hiszpanii

KONCENTRACJA TURYSTYKI PRZYJAZDOWEJ

* ruch turystyczny przyjazdowy koncentrujący 75% całkowitej produkcji turystycznej Hiszpanii(wyrażonej w wartości dodanej brutto) zlokalizowany jest w 5-ciu regionach : Katalonii, Andaluzji, Balearach, Wyspach Kanaryjskich, Walencji.



P O D A Ż

ILOŚĆ OBIEKTÓW

1. RESTAURACJE.....	50055
2. HOTELE	9436
3. BIURA PODRÓŻY.....	4450
4. CAMPINGI.....	928
5. STACJE NADMORSKIE.....	335
6. TERENY GOLFOWE.....	127
7. UZDROWISKA.....	96
8. PARKI AKWARYSTYCZNE.....	31
9. STACJE NARCIARSKIE.....	30
10. KASYNA.....	20
11. PARKI ROZRYWKOWE.....	6

STRUKTURA BAZY WEDŁUG ILOŚCI MIEJSC NOCLEGOWYCH

1. HOTELE	735.749
2. HOSTALES	193.784
3. APARTAMENTY	384.904
4. CAMPINGI	571.278
5. ZAJAZDY	172.809
6. BAZA KATEGOR.	2.058.524
7. BAZA INNA	7.500.000
8. RAZEM	9.558.524

- * ilość miejsc w bazie hotelowej w latach 1980-1990 wzrosła o 23 %
- * pojemność campingów wzrosła o 110 %
- * ilość miejsc w bazie "innej" wzrosła o 50 %
- * spada liczba udzielonych noclegów (przyjmując za 100 ilość udzielonych noclegów w 1987 roku to w 1990 wskaźnik ten osiągnął wartość 89)
- * starzenie techniczne bazy hotelowej

P O P Y T

- * wzrost przyjazdów w latach 1980-1988
- * stagnacja przyjazdów w latach 1989-1990
- * 85% przyjazdów następuje z Europy
- * główne rynki : brytyjski i niemiecki

STRUKTURA PRZYJAZDÓW WEDŁUG PRODUKTÓW

PRODUKT	HISZPANIA	ŚREDNIA EUROP
Słońce i plaża	71	33
Objazdy i miasta	18	38
Przyroda	6	16
Narty i inne sporty	2	6
Inne	3	7

W procentach

* wyjazdy turystyczne Hiszpanów powyżej 14 dni :
20 mln podróży , z tego 81% w kraju

* wyjazdy Hiszpanów do 14 dni :
14 mln podróży, z tego 81% w kraju

* aktywność turystyczna w 1990 roku osiągnęła 53% populacji

DIAGNOZA

- * w latach 1988 - 1990 nastąpił:
 - spadek liczby turystów zagranicznych o 5%,
 - spadek o 10% średniej długości pobytu
 - spadek o 15% wydatków dziennych na osobę
- * powyższe elementy zmniejszyły dochody o 28%,
- * dominacja jednego produktu posiadającego konkurencję we wschodnim rejonie morza śródziemnego i na Karaibach

MOCNE I SŁABE STRONY PRODUKTU " SŁOŃCE I PLAŻA"

CZYNNIKI SUKCESU	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
1. DUŻY RYNEK 2. SPRZYJAJĄCY KLIMAT 3. BLISKOŚĆ RYNKÓW 4. DOSTĘPNOŚĆ KOMUN. 5. POJEMNOŚĆ BAZY 6. WYSOKI POZIOM INFRA- STRUKTURY I JAKOŚĆ OBSŁUGI 7. KORZYSTNA RELACJA: JAKOŚĆ - CENA 8. JAKOŚĆ ŚRODOWISKA 9. USŁUGI PUBLICZNE ZORIENTOWANE NA GOSPODARKE TURYST. 10. INFORMACJA TURYST.	1. RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW TURYSTYCZNYCH 2. DOBRY KLIMAT 3. BLISKOŚĆ GŁÓNYCH RYN- KÓW EMISYJNYCH 4. DOBRY OBRAZ HISZPANII	1. NISZCZENIE JAKOŚCI TEGO PRODUKTU POPRZECZ JAKOŚĆ USŁUG 2. SPADEK KORZYSTNEJ RELACJI MIĘDZY CENĄ A JAKOŚCIĄ 3. PRZESTARZAŁA BAZA NOCLEGOWA 4. NEWYSTARCZAJĄCY POZIOM KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH 5. NASYCENIE INFRAST- RUKTURA 6. ZALEŻNOŚĆ OD TOUR- OPERATORÓW 7. SILNA SEZONOWOŚĆ

SZANSE I ZAGROŻENIA HISZPAŃSKIEJ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ

ZAGROŻENIA:

- * stagnacja rynku w Europie Zachodniej
- * niestabilność polityczna i ekonomiczna powodujące zmniejszanie się ilości podróży
- * aktywność konkurencji (Karaiby, kraje Magrebu, wschodnia część morza śródziemnego)
- * wzrost podaży produktów substytucyjnych wobec " słońce-plaża "
- * agresywny marketing konkurencji
- * liberalizacja transportu lotniczego i konkurencja przewoźników dobro- wadzająca do spadku cen w kierunku produktu "Słońce-plaża"
- * tendencja do cząstkowego wykorzystywania urlopu co obniży długość średniego pobytu
- * coraz większe doświadczenia turysty europejskiego co spowoduje:
 - spadek zakupu w biurach podróży pakietów wakacyjnych na krótkie i średnie odległości od miejsca stałego pobytu
 - kryzys i reorientację tour-operatorów
 - wzrost wymagań wobec relacji : jakość-cena

SZANSE :

- * wzrost aktywności nowych rynków
- * dzielenie wakacji spowoduje różnorodność zakupowanych pakietów i różnorodność kierunków wyjazdów
- * wyższy poziom życia i kultury Europejczyków
- * poprawa komunikacji turystycznej w Hiszpanii z Europą
- * potencjał i walory kraju dla różnego typu produktów

Pozycja Hiszpanii jako lidera w produkcji "Słońce-plaża " bazowała na strategii opartej o następujące czynniki :

zewnątrzne : - intensyfikacja wyjazdów zagranicznych warstw
o średnich i niskich dochodach
- działalność tour-operatorów
- loty czarterowe

wewnętrzne : - potencjał i infrastruktura dla tego typu produktu
- bliskość rynków zbytu
- poziom cen niższy od tych występujących w kra-
jach emisji ruchu turystycznego
- duża podaż o niewielkiej marży

Cel nowej strategii to osiągnięcie konkurencyjności i powrót na pozycję lidera poprzez jakość produktu.

Plan FUTURES dla osiągnięcia celu podstawowego opiera się na następujących przesłankach :

1. SPOŁECZNE:

- a/ poprawa zadowolenia konsumentów
- b/ rozwój i kształcenie kadr
- c/ochrona konsumenta poprzez poprawę norm prawnych i koordynację międzybranżową
- d/ poprawę sieci informacji między podmiotami, instytucjami oraz informacji dla konsumentów

2. EKONOMICZNE:

- a/ intensyfikacja badań i analiz w branży
- b/ rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach
- c/ modernizacja i innowacje w przemyśle turystycznym
- d/ zróżnicowanie oferty
- e/ poprawa promocji i komercjalizacji
- f/ poprawa infrastruktury
- g/ wzmocnienie sieci przemysłowej i handlowej służącej osiągnięciu konkurencyjności w gospodarce turystycznej
- h/ adaptacja elementów prawnych i instytucjonalnych dla większego bezpieczeństwa podmiotów gospodarczych w podejmowaniu decyzji i uzyskiwaniu efektywności

3. ŚRODOWISKOWE :

- a/ ochrona środowiska przyrodniczego i urbanistycznego
- b/ ożywienie lokalnej kultury
- c/ rewaloryzacja obiektów i zabytków mogących być wykorzystanymi dla tworzenia produktu turystycznego

Plan FUTURES składa się z 5-ciu planów operacyjnych:

- Plan Koordynacji i Współpracy Instytucjonalnej
(FUTURES-KOORDYNACJA)
- Plan Modernizacji i Innowacji Turystycznych
(FUTURES-MODERNIZACJA)
- Plan Nowych Produktów Turystycznych
(FUTURES-NOWE PRODUKTY)
- Plan Promocji, Marketingu i Komercjalizacji
(FUTURES-PROMOCJA)
- Plan Doskonalenia Turystycznego
(FUTURES-DOSKONALENIE)

FUTURES **KOORDYNACJA**

- * branża turystyczna uzależniona jest od wielu inicjatyw i decyzji podejmowanych na różnym szczeblu administracji
- * aby uniknąć rozproszenia efektów zamierza się rozwinąć sieć współpracy, kontaktów i koordynacji
- * niezbędne jest aktywne uczestnictwo na forum międzynarodowym z punktu widzenia wpływania na podejmowane przedsięwzięcia branżowe
- * plan ten wypracuje wspólną strategię dla całego sektora, w konsekwencji której określi się politykę turystyczną Wspólnot Autonomicznych i administracji lokalnej

* strategia to opiera się na 4 programach cząstkowych:

- program dynamizacji polityki turystycznej na forum międzynarodowym,
- program kooperacji administracji turystycznych
- program koordynacji administracji rządowej
- program koordynacji działalności podmiotów gospodarczych zainteresowanych turystyką

A. PROGRAM DYNAMIZACJI POLITYKI TURYSTYCZNEJ NA FORUM MIĘDZYNARODOWYM

* Hiszpania jako jeden z krajów liderujących w turystyce musi być efektywniej obecna w branżowych instytucjach międzynarodowych

* Program ten zawiera kilka podprogramów:

- aktywne uczestnictwo w inicjatywach Wspólnoty Europejskiej
- ścisła współpraca z WTO
- kontakty z innymi organizacjami międzynarodowymi (ETC, WTTC, ICB)
- kooperacja turystyczna w programach bilateralnych

1. AKTYWNE UCZESTNICTWO W INICJATYWACH WE

- * inicjatywy administracji turystycznej Hiszpanii w organach decyzyjnych WE i w prowadzonych przez nią formach polityki
- * wsparcie finansowe dla faworyzowania hiszpańskich projektów turystycznych w programach WE
- * poprawa systemu informacji ze WE w dziedzinie turystyki w szczególności w zakresie decyzji legislacyjnych
- * obrona propozycji polityki turystycznej wspierających rozwój hiszpańskiej gospodarki turystycznej

Te formy działalności prowadzone będą swe współpracy ze Wspólnotami Autonomicznymi i przy udziale przedsiębiorstw oraz organizacji związkowych. W tym celu stworzy się instytucję o nazwie "Foros Turisticos Comunitarios", w której kumulowane będą wszystkie ogólne inicjatywy.

2. WSPÓŁPRACA Z WTO

- * współpraca w zakresie kształcenia zawodowego
- * stymulacja udział hiszpańskich podmiotów gospodarujących w turystyce w programach "pomocowych" prowadzonych przez WTO

3. KONTAKTY Z INNYMI ORGANIZACJAMI

- * celem tego podprogramu jest promocja aktywnej obecności Hiszpanii w organizacjach branżowych jak ETC, WTTC, ICB.

4. KOOPERACJA TURYSTYCZNA W PROGRAMACH BILATERALNYCH

- * doświadczenie Hiszpanii w promocji i rozwoju przemysłu turystycznego powodują zainteresowanie innych państw we wspieraniu ich przedsięwzięć.
W celu zapewnienia uczestnictwa krajowych podmiotów gospodarczych i ekspertów w rozwoju turystyki w innych państwach podpisze się branżowe umowy dwustronne .
- * hiszpańskie usługi dotyczyć będą : kształcenia, pomocy w budowaniu programów i projektów rozwoju, realizacji programów marketingowych i promocyjnych, rewaloryzacji obiektów o przeznaczeniu turystycznym

B. PROGRAM KOORDYNACJI ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ

- * rozproszenie przedsięwzięć realizowanych przez różne ministerstwa powoduje swoisty bałagan i angażuje zbyt duże koszty przepływu informacji.
Z tych względów niezbędnym jest uruchomienie systemu informacyjnego za pośrednictwem administracji turystycznej.
- * celem programu jest :
 - zapoznać branżę turystyczną z wszystkimi przedsięwzięciami podejmowanymi na jej rzecz przez różne ministerstwa
 - utworzyć kanał informacyjny między administracją turystyczną a innymi resortami dla optymalizacji wysiłków na rzecz przemysłu turystycznego
- * celem w skali makro jest wspieranie inicjatyw innych resortów wywierających wpływ na turystykę, takich jak:
poprawa systemu kształcenia zawodowego, infrastruktury, podróży turystycznych niektórych grup społecznych, bezpieczeństwa na terenach recepcji ruchu turystycznego, systemu podatkowego w przemyśle turystycznym.
- * program przewiduje współpracę w zakresie finansowania projektów turystycznych ze środków innych resortów i subwencji funduszy publicznych.

1. WZMOCNIENIE FUNKCJI POŚREDNICKIEJ SEKRETARIATU GENERALNEGO TURYSTYKI

- * Sekretariat ożywi komunikację między sektorem turystycznym a administracją państwową kierując opinie i projekty sektora prywatnego do odpowiednio zainteresowanych resortów

2. STWORZENIE MIĘDZYMINISTERIALNEJ KOMISJI TURYSTYKI

- * Komisja ta pod przewodnictwem Ministra Przemysłu, Handlu i Turystyki winna liczyć na uczestnictwo rozlicznych departamen-

tów ministerialnych w przedsięwzięciach mających największy wpływ na politykę turystyczną.

C. PROGRAM KOOPERACJI ADMINISTRACJI TURYSTYCZNEJ

- * niezbędna jest współpraca administracji odpowiedzialnej za turystykę na szczeblu Wspólnot Autonomicznych i lokalnym celem uniknięcia rozdziewku w podejmowanych przedsięwzięciach a także koncentracji, gdzie to możliwe, wysiłków dla lepszych rezultatów.

1. WSPÓŁPRACA W TWORZENIU I ROZWOJU UREGULOWAŃ TURYSTYCZNYCH

- * celem jest faworyzowanie homogeniczności rynku i ustanawianie kryteriów zrównoważonego rozwoju turystyki

2. WSPÓŁPRACA W ZAKRESIE URUCHAMIANIA I ZARZĄDZA- NIA BADANIAM I ORAZ TRANSMISJI INFORMACJI TURYS- TYCZNEJ

- * stworzenie sprawnego systemu informacji turystycznej w całej Hiszpanii

3. ROZWÓJ MIĘDZYREGIONALNYCH PROJEKTÓW TURYSTYCZNYCH

- * nacisk na wymianę doświadczeń w zakresie turystyki
- * uruchamianie koncepcji regionalnych mających zastosowanie w różnych regionach i strefach turystycznych, w tym również w zasięgu ponadkrajowym. (program rozwijany łącznie z programem "Nowe Produkty")

D. PROGRAM WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI BRANŻOWYMI

- * celem poznania przemian i tendencji na rynku turystycznym niezbędna jest współpraca ze specjalistami przemysłu turystycznego. Kontakty z nimi pozwolą adaptować cały ten plan do potrzeb hiszpańskiej gospodarki turystycznej.

1. STWORZENIE KONSULTACYJNEJ RADY TURYSTYKI

- * stworzy się Radę Konsultacyjną grupującą uznanych ekspertów branżowych, której zadaniem będzie współtworzenie strategii dla gospodarki turystycznej.

FUTURES MODERNIZACJA INNOWACJE

- * celem tego planu jest stworzenie warunków konkurencyjności hiszpańskich podmiotów gospodarujących w turystyce oraz osiągania rentowności ekonomicznej
- * stymulowanie tworzenia infrastruktury technicznej i usługowej ułatwiającej i zabezpieczającej rozwój przedsiębiorstw
- * plan ten w swej początkowej części stawiać będzie diagnozę sytuacji przedsiębiorstw, problemów stojących na drodze uzyskania przez nie pozycji konkurencyjnej

- * na plan składa się 5 podprogramów częściowych :
 - ulepszenia strategii konkurencyjności przedsiębiorstw
 - rozwoju zasobów ludzkich w turystyce
 - poprawy jakości produktów turystycznych
 - modernizacji i innowacji produktów turystycznych
 - poprawy sieci przemysłowej i handlowej

A. PROGRAM ULEPSZENIA STRATEGII KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

- * diagnoza sytuacji i pozycji podmiotów wobec modyfikacji strukturalnych na etapie tworzenia Unii Europejskiej

1. POPRAWA INFRASTRUKTURY USŁUG USŁUGOWEJ DLA PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

- * podprogram celem którego jest stworzenie pomocy przedsiębiorstwom i instytucjom specjalistycznym zajmującym się świadczeniem usług prawnych i konsultingowych dla podmiotów gospodarujących w turystyce.

2. POMOC W REALIZACJI DIAGNOZ STANU KONKURENCYJNOŚCI I PLANÓW STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW I RYNKÓW

- * pomoc merytoryczna i w formie subwencji dla grup podmiotów

3. ROZWÓJ SYSTEMÓW ANALIZY TURYSTYCZNEJ I WSPÓ- MAGANIA BADAŃ W SKALI MAKRO I MIKRO

- * uruchomienie systemu informacji ekonomicznej i branżowej oraz banków danych o zasobach kadrowych, infrastrukturze. Pobudzenie utworzenia ośrodków badawczych we współpracy z przedsiębiorstwami oraz celem transferu know-how.

- * realizacja tego podprogramu nastąpi poprzez pomoc finansową do 50% kosztów wykonywanych ekspertyz, badań. Subwencje dla rozwoju infrastruktury służącej temu celowi. Finansowanie analiz ekonomicznych, społecznych i technicznych z zakresu turystyki.

B. PROGRAM ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH W TURYSTYCE

- * modernizacja przemysłu turystycznego w sferze jakości wymaga perfekcyjnego profesjonalizmu kadr każdego szczebla
- * kształcenie staje się warunkiem podstawowym poprawy jakości turystyki i uzyskania przez nią cech konkurencyjności
- * analizie (przez Komisję Międzyministerialną) poddany zostanie rynek pracy w branży turystycznej

1. POMOC W ZAKRESIE TWORZENIA SYSTEMU KWALIFIKACJI I SPECJALIZACJI ZAWODOWYCH

- * wzmocnienie infrastruktury publicznej w tym zakresie(szkoły, metodyka nauczania, kontrola kształcenia przez sektor prywatny)
- * wspomaganie szkolnictwa wyższego w zakresie turystyki
- * subwencje dla form kształcenia prowadzonego przez grupy przedsiębiorstw, związki zawodowe i inne instytucje

2. AKTUALIZACJA I POPRAWA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

- * badania i analizy nad potrzebami w zakresie szkolnictwa
- * wypracowanie systemu i nowych planów kształcenia branżowego
- * wspomaganie wdrożenia nowych programów z zakresu zarządzania i planowania turystycznego

3. POMOC W CELU UDZIAŁU W PROJEKTACH MIĘDZYNARODOWYCH DOTYCZĄCYCH KSZTAŁCENIA

ŚRODKI REALIZACJI PROGRAMU I PODPROGRAMÓW:

- * subwencje celem stworzenia infrastruktury edukacyjnej (do 25% kosztów)
- * intensyfikacja kształcenia nauczycieli
- * kontrola wymogów zatrudniania, kształcenia personelu w stowarzyszeniowych centrach turystycznych
- * ścisła współpraca z organizacjami branżowymi, pracodawcami i związkami zawodowymi dla aplikacji tego programu
- * koordynacja działań z Inspektorem Pracy

C. PROGRAM POPRAWY JAKOŚCI PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH

- * aktualnie jakość produktów turystycznych Hiszpanii nie odpowiada wymaganiom rynku a wzrost cen nie sprzyja jej poprawie
- * poprawa jakości jest warunkiem naczelnym utrzymania pozycji przodującej w niektórych na niektórych rynkach

1. PROMOCJA INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ I PROFESJONALNEJ W JAKOŚCI PRODUKTÓW

- * podprogram przewiduje wsparcie dla tworzenia systemu jakości, wprowadzanego przez sektor prywatny, z definiowaniem standardów i ich kontrolą. System ten będzie bazował na zasadzie dobrowolności i artykulacji prestiżu podmiotu gospodarczego, który podda się systemowi standaryzacji jakości
- * wprowadzi się preferencje dla podmiotów specjalizujących się w świadczeniu usług w zakresie diagnozowania i rozwoju jakości

2. POMOC PRZEDSIĘWZIĘCIOM Z ZAKRESU POPRAWY JAKOŚCI

- * pobudzanie przedsiębiorstw do uruchamiania różnych instrumentów podnoszenia jakości produktów, obsługi rynków. Wsparcie nastąpi w postaci kolportacji publikacji z zakresu jakości, rozwoju dobrowolnego audytu standardu świadczonych usług i programów kontroli jakości prowadzonych przez przedsiębiorstwa turystyczne we współpracy z administracją

3. POMOC PRZEDSIĘWZIĘCIOM ROZPOWSZECHNIAJĄCYCH ZASADY POPRAWY JAKOŚCI

- * popularyzacja inicjatyw projakościowych, w tym kształcenia akcentującego aspekty jakościowe czy podręczników tematycznych

INSTRUMENTY REALIZACJI PROGRAMU :

- * pomoc finansowa dla projektów wdrożeniowych z zakresu jakości
- * nacisk na aplikację norm kontroli jakości
- * intensyfikacja systemu informacji i rozpowszechniania wiedzy z zakresu wymagań jakościowych
- * tworzenie komitetów jakości usług turystycznych przy współudziale różnorodnych organizacji celem rozwoju i promocji jakości w branży

D. PROGRAM MODERNIZACJI I INNOWACJI PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH

- * konieczność modernizacji: infrastruktury turystycznej, wyposażenia podmiotów gospodarczych w branży oraz wprowadzania nowych technologii dla poprawy wydajności

1. POMOC W TWORZENIU INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ CELEM MODERNIZACJI I INNOWACJI

- * wspomaganie rozwoju infrastruktury przeznaczonej dla informacji i komercjalizacji
- * zachęcanie do tworzenia lub konsolidacji centrów technologii turystycznej

2. WSPARCIE PRZEDSIĘWZIĘĆ MODERNIZACYJNYCH

- * wsparcie finansowe infrastruktury dostosowującej się do obsługi turystów niepełnosprawnych
- * ułatwienia finansowania modernizacji infrastruktury
- * pobudzanie włączania innowacji w produkty i rozwój turystyczny przez różne podmioty przemysłu turystycznego
- * zachęcanie do włączania się w sieć informacji i komercjalizacji

3. WSPARCIE TWORZENIA SYSTEMÓW INFORMACJI I KOMERCJALIZACJI

- * wspieranie projektów z zakresu rozwoju technologii zgodnych z systemami informacji turystycznej
- * wykonanie projektu pilotażowego punktów sprzedaży (travel shops)

INSTRUMENTY REALIZACJI PROGRAMU:

- * opracowanie schematu preferencji finansowych oraz dostępu do środków Europejskiego Banku Inwestycyjnego
- * zwolnienia podatkowe dla inwestycji w projekty technologiczne związane z turystyką
- * pomoc ekonomiczna dla projektów technologicznych, szczególnie tych, które są powiązane z programami międzynarodowymi lub realizowane przez wiele przedsiębiorstw (do 30% kosztów)
- * wsparcie finansowe dla tworzenia centrów rozwoju i upowszechniania technologii turystycznych
- * współpraca w ramach Planu Działalności Technologicznej i Przemysłowej

E. PROGRAM POPRAWY SIECI PRZEMYSŁOWEJ I HANDLOWEJ

- * niewielkie rozmiarami podmioty gospodarujące w turystyce nie są w stanie sprostać aktualnej konkurencji. Nie sprzyja to również stabilności zawodowej pracowników.

1. WSPARCIE DLA INICJATYW WSPÓŁPRACY, STOWARZYSZANIA SIĘ, FUZJI PRZEDSIĘBIORSTW

- * nakłanianie do tworzenia znaków towarowych i wsparcie wspólnej promocji handlowej
- * zachęty dla tworzenia systemów wspólnego zaopatrywania się grupy przedsiębiorstw
- * wsparcie podzielonego rozwoju podaży usług komplementarnych
- * uruchamianie środków zapobiegających problemom wynikającym z sezonowości, faworyzowanie transformacji bazy sezonowej na całoroczną

2. WSPIERANIE TWORZENIA SPECJALISTYCZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

- * chodzi o podmioty z zakresu : inżynierii i architektury turystycznej, spółki zarządzające hotelami, spółki eksploatujące urządzenia rekreacyjne, w tym tematyczne parki rozrywki, spółki specjalizujące się w animacji turystycznej i sportowej, centra promocji, marketingu i komercjalizacji.

3. POMOC DLA PRZEDSIĘWZIĘĆ OTWIERAJĄCYCH NOWE RYNKI

- * ułatwienia w otwieraniu przedsiębiorstw i sieci handlowych w krajach emisji ruchu turystycznego
- * wsparcie hiszpańskich inwestycji turystycznych na rynkach recepcyjnych

INSTRUMENTY REALIZACJI PROGRAMU:

- * ułatwienia finansowe dla inwestycji lub sieci handlowej za granicą
- * pokrywanie ryzyka ważnych projektów turystycznych
- * finansowanie modernizacji przedsiębiorstw
- * konwersja zewnętrznego zadłużenia publicznego dla inwestycji turystycznych o dużym znaczeniu
- * pomoc ekonomiczna inicjatywom współpracy (do 50% kosztów)
- * subwencje dla tworzenia specjalistycznych podmiotów gospodarczych (do 50% kosztów)
- * pomoc dla analiz efektywności handlowej i stanu technicznego inwestycji hiszpańskich (do 5 mln PST)

FUTURES

NOWE PRODUKTY

- * strategia programu ma na celu obronić i wzmocnić w miarę możliwości pozycję hiszpańskiego produktu "Słońce-plaża" poprzez rozwój oferty komplementarnej odpowiadającej nowym potrzebom turystów i podnoszącej jego atrakcyjność

- * promować przedsięwzięcia rozwijające potencjalne zasoby turystyczne (przyrodnicze, kulturowe) w zgodzie z zasadami równowagi i harmonii ze środowiskiem naturalnym, podnosząc równocześnie poziom życia stałych mieszkańców tych stref.
- * rozwijać należy parki turystyczne, tereny golfowe, stacje sportów wodnych, ofertę kulturalną lub zabytki kultury materialnej.
- * stymulować turystykę kongresową i inne formy wydłużające sezon turystyczny
- * rozwijać produkty przyciągające turystów nie tylko nad wybrzeża lecz w głąb kraju i góry. W tym celu tworzyć trzeba produkty turystyki miejskiej, kongresowej, turystykę kulturową, zimową, polowania i turystykę wędkarską, turystykę konną, pieszą.
- * rozwijać turystykę zdrowotną, edukacyjną i socjalną.

A. PROGRAM IDENTYFIKACJI I OSZACOWANIA PRODUKTÓW NOWYCH ORAZ KOMPLEMENTARNYCH

- * badania rentowności i szans rynkowych nowych produktów
- * plany strategiczne na poziomie regionalnym i lokalnym

1. WYKRYWANIE I INWENTARYZACJA WAŻNYCH ZASOBÓW TURYSTYCZNYCH

- * badania nad zasobami dającymi się skomercjalizować

2. POPIERANIE PRAC STUDIALNYCH RYNKU NOWYCH PRODUKTÓW

- * wspieranie tego typu prac w ich fazie końcowej, dotyczącej aspektów technicznych, ekonomicznych i wpływu na środowisko naturalne

3. POPULARYZACJA INFORMACJI O KORZYŚCIACH Z TWORZONYCH NOWYCH PRODUKTÓW

- * informowanie o wynikach prac studialnych nad nowymi produktami oraz stymulacja inicjatyw prywatnych i instytucjonalnych dla wprowadzenia konkretnych produktów na rynek

B. PROGRAM PROMOCJI NOWYCH PRODUKTÓW MIĘDZYREGIONALNYCH

1. PROMOCJA CAŁOWITA PODSTAWOWYCH PRODUKTÓW
2. PROMOCJA PRODUKTÓW BAZUJĄCYCH NA WALORACH
MIĘDZYREGIONALNYCH

C. PROGRAM ROZWOJU NOWYCH KONKURENCYJNYCH PRODUKTÓW

1. DEFINIOWANIE NOWYCH PRODUKTÓW

- * podprogram ten określi warunki na jakich podmiot prywatny lub instytucje będą mogły skorzystać z pomocy w organizacji konkretnego produktu. Ułatwi się dostęp do usług pomocy technicznej, prac projektowych oraz prowadzić się będzie dystrybucję podręczników technicznych

2. KSZTAŁCENIA DLA ZARZĄDZANIA NOWYMI PRODUKTAMI

- * zarządzanie i sprzedaż nowych produktów wymaga niejednokrotnie odmiennej, specyficznej wiedzy od tej, którą posiadają przedsiębiorcy i inny personel przygotowujący projekt produktu. W tym celu administracja turystyczna wesprze tworzenie placówek szkoleniowych oraz uprości mechanizmy transferu know-how do zainteresowanych

3. PRZYGOTOWANIE MODUŁÓW TWORZENIA I ZARZĄDZANIA NOWYMI PRODUKTAMI

- * jest to podprogram uzupełniający poprzedni, mający na celu promocję pomocy specjalistycznej w rozwoju niektórych produktów przez przedsiębiorstwa turystyczne, nawet kanałem systemów franszyzy.

4. WSPIERANIE PROJEKTÓW TURYSTYCZNYCH O DUŻYM ZNACZENIU WDROŻENIOWYM

- * projekty wymagające znacznego kapitału lub mające ważne znaczenie w rozwoju rynku będą mogły liczyć na pomoc finansową dla wykonania analiz żywotności handlowej i urbanistycznej oraz pomoc specjalistyczną. Będą mogły również liczyć na łatwiejszy dostęp do kredytów turystycznych, o ile projekt uznany zostanie za istotny dla gospodarki turystycznej oraz spełniać będzie następujące warunki :
 - nie będzie degradował środowiska
 - wykorzysta uzupełniającą podaż turystyczną
 - będzie odpowiadał wysokim standardom jakościowym
 - będzie posiadał opracowaną strategię handlową

D. PROGRAM POBUDZANIA KOMERCJALIZACJI NOWYCH PRODUKTÓW

1. POMOC W PLANOWANIU KOMERCJALIZACJI

- * pomoc w opracowywaniu planów komercjalizacji oraz inicjowanie przedsięwzięć z zakresu kształcenia dla procesu planowania handlowego

2. POMOC DLA PRZEDSIĘWZIĘĆ WSPÓLNYCH

- * pomoc w zakresie wspólnego wykorzystania doradztwa handlowego i technicznego, tworzenia znaków towarowych, homologacji nowych produktów. Nacisk na współpracę sektora publicznego i prywatnego w zakresie komercjalizacji, w tym poprzez tworzenie klubów lub stowarzyszeń przedsiębiorstw.

3. WSPARCIE MATERIAŁOWE PROMOCJI

- * produkcja video-kaset i wydawnictw z nowymi produktami oraz ich upowszechnianie

FUTURES PROMOCJA

- * plan promocji, marketingu i komercjalizacji nie może opierać się na jednej strategii oraz nie może być statyczny i sztywny. Efektywniejsze jest oddziaływanie w kilku kierunkach oraz różnych formach.
- * model pomocy musi być:
 - planowany i systematyczny (opracowanie celów i ich kontrola)
 - partnerski (współudział administracji i przedsiębiorców)
 - elastyczny (ujęcie w nim najważniejszych produktów)

A. PROGRAM PLANOWANIA STRATEGII MARKETINGOWYCH I KOMERCJALIZACJI

1. OPRACOWANIE ROCZNEGO PROGRAMU PROMOCJI TURYSTYCZNEJ

- * program opracowany według produktów, rynków, z uwzględnieniem priorytetów różnych Wspólnot Autonomicznych. Program będzie rozwijany przez Narodowe Ośrodki Turystycznej Hiszpanii we współpracy z innymi instytucjami i przedsiębiorstwami.

2. PRZYGOTOWANIE ROCZNYCH PROGRAMÓW ŚRODKÓW PRODUKCJI DLA PROMOCJI

- * podprogram mający na celu integrację przemysłu i administracji w celu współfinansowania wszystkich inicjatyw dotyczących reklamy, wydawnictw, środków audiowizualnych itp

3. ANALIZA POPYTU NA GŁÓWNYCH RYNKACH

- * opracowanie i udostępnianie wyników

4. POMOC WYDARZENIOM I IMPREZOM O DUŻYM ZNACZENIU PROMOCYJNYM

- * we współpracy z innymi instytucjami i przedsiębiorstwami opracuje się specjalny plan promocji wydarzeń i imprez artystycznych, kulturalnych lub historycznych, w celu przyciągnięcia ruchu turystycznego do miejscowości, w których się odbywają.

B. PROGRAM WSPÓŁPRACY Z ADMINISTRACJAMI I BRANŻĄ CELEM PROMOCJI TURYSTYCZNEJ

- * wysokie koszty promocji oraz coraz bardziej kompleksowy charakter marketingu wymagają realizacji kosztownych przedsięwzięć w sposób wysoce profesjonalny.

- * konieczność promowania homogenicznego obrazu Hiszpanii, choć nie uniformistycznego wymaga współpracy zainteresowanych instytucji publicznych i przedsiębiorstw.
- * TURESPANA jako instytucja odpowiedzialna za promocję uzgodni swe przedsięwzięcia promocyjne ze Wspólnotami Autonomicznymi, jako szkic ramowy, do którego będzie mogła być dołączana promocja regionalnych i międzyregionalnych produktów turystycznych, promocja produktów przedsiębiorstw branżowych czy imprez i wydarzeń specjalistycznych.

1. WSPÓŁPRACA Z ADMINISTRACJAMI

- * strategia współpracy w zakresie promocji zewnętrznej opiera się na współdziałaniu Wspólnot Autonomicznych i innych jednostek administracyjnych z TURESPANĄ.
- * udział Wspólnot i innej administracji lokalnej w kampaniach reklamowych turystyki hiszpańskiej z zachowaniem prawa ekspozycji walorów regionalnych

2. WSPÓŁPRACA Z BRANŻĄ

- * TURESPANA wesprze inicjatywy promocyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa na rynkach zewnętrznych, szczególnie te, które posiadają wsparcie finansowe władz regionalnych oraz spełniają następujące warunki:
 - plan promocyjny przedsiębiorstwa ma charakter globalny i trwały
 - promuje się produkty specyficzne na konkretnych rynkach z uprzywilejowaniem konsolidacji znaków firmowych
 - promuje się produkty o wysokim standardzie usług i z poszanowaniem środowiska przyrodniczego, niezależnie od poziomu ich rentowności
 - tworzone są przez stowarzyszenie przedsiębiorstw z uwzględnieniem zasad zarządzania, kształcenia, jakości, obsługi.

C. PROGRAM WSPIERAJĄCY TWORZENIE INFRASTRUKTURY PROMOCYJNEJ

- * potrzeby konsolidacji tradycyjnego produktu turystycznego Hiszpanii oraz dywersyfikacja i specjalizacja podaży wymagają nowej strategii komercjalizacji, która opierać się winna na:
 - współpracy z tour-operatorami (wspólne prezentacje, plany marketingowe, seminaria o Hiszpanii i akcje zindywidualizowane)
 - współpraca z detalistami
 - komercjalizacja bezpośrednia i rozwój sieci sprzedaży na rynkach emisji ruchu turystycznego

- * wzmocnieniu infrastruktury promocyjnej w zgodzie z powyższymi zasadami komercjalizacji służą poniższe podprogramy:

1. ZACHĘCANIE DO TWORZENIA ZRZESZEŃ PRZEDSIĘBIORSTW

2. PRZEDSIĘWZIĘCIA UŁATWIAJĄCE KOMERCJALIZACJĘ

- * promocja central rezerwacyjnych celem zachęcania do sprzedaży i współpracy sieci dystrybucyjnych

3. TWORZENIE USŁUG INFORMACJI TURYSTYCZNEJ OGÓLNEJ I SPECJALISTYCZNEJ

- * bank informacji turystycznej, bazy noclegowej i komplementarnej, wydawnictw turystycznych, plakatów, logo

4. ORGANIZACJA ADMINISTRACJI TURYSTYCZNEJ WEDŁUG RODZAJÓW PRODUKTÓW

- * utworzy się strukturę pozwalającą na wąską współpracę z podmiotami gospodarującymi w turystyce i faworyzującą promocję.

5. ROZWÓJ NARODOWYCH BIUR TURYSTYKI ZA GRANICĄ

- * celem podprogramu jest większa efektywność funkcjonowania zagranicznych ośrodków informacji turystycznej jako instrumentu marketingu dla konkretnych produktów oraz służby promocyjnej dla administracji branżowej i podmiotów gospodarczych.

6. ROZWÓJ USŁUG PROMOCYJNYCH I MARKETINGOWYCH PROWADZONYCH PRZEZ TURESPANA

- * świadczenie tego typu usług będzie polegało na planowaniu strategii marketingowych, badaniach rynków, wspieraniu komercjalizacji produktów, doradztwie, usługach innych celem wdrożenia nowych projektów turystycznych

INSTRUMENTY REALIZACJI PROGRAMU :

- * współfinansowanie kampanii promocyjnych i marketingowych prowadzonych przez administrację i przedsiębiorstwa, które są zbieżne ze strategią Turespan' y. (udział Turespany może wynosić do 50% kosztów przedsięwzięcia),
- * dostęp do planów promocyjnych Turespan'y
- * zachęcanie do tworzenia " Klubów Promocji Przedsiębiorstw" oraz "Instytucji Prestiżowych"
- * pomoc techniczna i doradztwo
- * powołanie Komisji Promocji, która będzie grupowała przedstawicieli wszystkich zainteresowanych stron w promocji turystyki hiszpańskiej.

FUTURES

DOSKONALENIE

- * obserwuje się niezadowolenie turystów powodowane hałasem, brakiem higieny w obiektach, na plażach. Wynika ta także z niewiedzy o wysiłkach podejmowanych na rzecz ochrony środowiska przez negatywnymi skutkami turystyki.
- * Powstaje więc potrzeba promocji inicjatyw mających na celu doskonalenie świadczonych usług oraz wzrost prestiżu turystyki hiszpańskiej.

A. PROGRAM POPRAWY INFORMACJI W SIECIACH DYSTRYBUCYJNYCH I W BRANŻY

- * nieznajomość na rynkach zewnętrznych przedsięwzięć podejmowanych na rzecz doskonalenia turystyki w Hiszpanii jest bardzo duża. Docierająca informacja ma charakter sporadyczny, często negatywny, co tworzy złą opinię o całej branży.
- * zachodzi więc potrzeba wytworzenia ciągłego kanału informacyjnego

1. KOORDYNACJA OFEROWANEJ INFORMACJI

- * celem jest ujednolicenie przekazów informacji, szczególnie tych, które przekazywane są do zewnętrznych sieci dystrybucyjnych

2. ROZWÓJ SYSTEMU INFORMACJI PROFESJONALNEJ DOTYCZĄCEJ BRANŻY I PROJEKTÓW KIERUNKÓW TURYSTYCZNYCH

- * ten system ma na celu dotarcie z informacjami do dystrybutorów i do specyficznych segmentów rynku międzynarodowego. Utworzy się również System Dokumentacji i Informacji Specjalistycznej Branży Turystycznej, gromadzące źródła prawne, ekonomiczne, kulturowe, urbanistyczne i inne mające wpływ na turystykę.

3. PROGRAM PILOTAŻOWY BIUR INFORMACJI TURYSTYCZNEJ

- * obejmuje zasady koordynacji i funkcjonowania punktów IT.

B. PROGRAM WSPIERAJĄCY OSIĄGNIĘCIE WYSOKIEGO POZIOMU JAKOŚCIOWEGO PRZEZ ŚRODOWISKO NATURALNE I MIEJSKIE

- * modernizacja i konkurencyjność branży turystycznej nie dotyczy tylko przedsiębiorstw. Istotne jest wzajemne poszanowanie środowiska naturalnego i bazy turystycznej o wysokich parametrach jakościowych.
- * poniższe programy wspomagać będą promocję takiej symbiozy

1. WSPIERANIE POPRAWY STANDARDU BAZY TURYSTYCZNEJ PODATNEJ NA PROMOCJĘ

- * konieczność podejmowania przez administrację różnego szczebla inicjatyw poprawiających standard bazy, na której opiera się rozwój gospodarki turystycznej, przy równoczesnym określeniu kryteriów stanu estetycznego oraz minimum usług poświadanych przez turystów. Inicjatywy te uzależnione będą od miejskich planów dotyczących instrumentów rozwoju turystyki "uporządkowanej" i "zrównoważonej" ze środowiskiem.
- * strefy i regiony recencji turystycznej o wysokim poziomie jakości środowiska i zagospodarowania będą mogły skorzystać ze specjalnych programów promocji zewnętrznej pod specjalnym logo.

2. OPIEKA NAD PROJEKTAMI ZAGOSPODAROWANIA PODNOSZĄCYMI JAKOŚĆ ŚRODOWISKA

- * szczególny akcent położyć się na wspieranie projektów dotyczących Paradores i innych odzyskujących dla celów turystycznych zabytkowe budowle czy rewaloryzujących środowisko naturalne.

3. KOOPERACJA CELEM ROZWOJU JEDNOLITYCH ZASAD POPRAWY ŚRODOWISKA NATURALNEGO I MIESJKIEGO

- * program obejmie współpracę w stosowaniu jednolitych zasad ochrony przed "zanieczyszczeniami" estetycznymi (harmonizacja fasad, form znaków informacyjnych, systemu sygnalizacji, eliminacja hałasu, zapory roślinne, poprawa ruchu kołowego).

C. PROGRAM UWRAŻLIWIENIA SPOŁECZEŃSTWA WOBEK TURYSTYKI

- * upowszechniania w społeczeństwie roli ekonomicznej i kulturowej turystyki
- * akceptacja społeczna turystów i ich znajomość stanowi walor produktu

1. UPOWSZECHNIANIE ZNACZENIA SPOŁECZNO-EKONOMICZNEGO TURYSTYKI
2. UPOWSZECHNIANIE CELÓW PLANU KONKURENCYJNOŚCI
3. UPOWSZECHNIANIE ZNACZENIA OCHRONY ŚRODOWISKA DLA POTRZEB TURYSTYKI

UWAGI KOŃCOWE

- * przedstawiony powyżej Plan zawiera główne tezy programów i analiz.
- * realizacja Planu : 1992-1995
- * źródło: Plan cadre de competitivite du tourisme espagnol, Ministere du Commerce et du Tourisme. Secretariat General au Tourisme, Espagne, 1994