


MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis estratégico comparativo Turquía-España:
El turismo de sol y playa
(Comparative strategic analysis Turkey-Spain: Coastal tourism)

Autor: D^a Yanira Paz Rodríguez



Grado en Turismo
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2015 / 2016
Convocatoria de Julio

Tutor: María Mercedes Melchior Navarro

San Cristóbal de La Laguna, 7 de Julio de 2016

ÍNDICE

1. Resumen y palabras clave; abstract and keywords.....	p.1
2. Introducción con objetivos y breve metodología.....	p.1
3. Marco de referencia	
3.1. El Turismo de Sol y Playa.....	p.2
3.2. Países PAM.	p.3
4. Metodología empleada para alcanzar los objetivos:	
4.1. Análisis comparativo (DAFO).....	p.4
4.2. Índice de competitividad (WEF).....	p.4
4.3. Estrategia Corporativa.....	p.4
4.4. Estrategia de Negocio.....	p.5
4.5. Modelo de Negocio.....	p.6
5. Resultado.	
5.1. Análisis comparativo cuantitativo (WEF).....	p.6
5.2. Análisis comparativo cualitativo:	
5.2.1. DAFO.....	p.12
5.2.2. Estrategia Corporativa (Ansoff).....	p.14
5.2.3. Estrategia de Negocio (Porter).....	p.16
5.2.4. Modelo de Negocio (Canvas).....	p.16
6. Resultados y conclusiones alcanzadas.....	p.19
7. Bibliografía.....	p.20

ÍNDICE DE CUADROS

1. Tablas WEF.....	pp.7-11
2. DAFO.....	pp.12-13
3. Modelo de Negocio.....	pp.17-18

1. RESUMEN

La competitividad de un destino turístico es un factor clave para garantizar una buena posición en el mercado. En consonancia con lo anterior, el trabajo se basa en un estudio comparativo del sector turístico de sol y playa entre Turquía y España con el objetivo de determinar si Turquía se trata de un competidor importante para el sector turístico español. Se ha llevado a cabo a través de un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de ambos destinos, teniendo en cuenta datos estadísticos, variables internas y externas de éstos, su planificación estratégica para los próximos años, así como su modelo de negocio actual.

Se tendrán en cuenta los acontecimientos actuales en ambos países y si las características de los destinos costeros de Turquía suponen una amenaza para el posicionamiento actual del sector turístico de sol y playa español; teniendo como conclusión una respuesta afirmativa, siempre y cuando se establezca la situación política de Turquía.

-Palabras clave: Turismo de sol y playa, Turquía, España, análisis comparativo.

-ABSTRACT

The competitiveness of a tourist destination is a key factor to ensure a good position in the market. In line with this, the work is based on a comparative study of coastal tourism between Turkey and Spain in order to determine whether Turkey is an important competitor for the Spanish tourism sector. It was carried out by a quantitative and qualitative analysis of both destinations, taking into account statistical data, their internal and external variables, its strategic planning for the coming years, and its current business model.

Current events in both countries and whether the characteristics of coastal destinations in Turkey suppose a threat to the current positioning of the Spanish coastal tourism sector will be taken into account; having as a result an affirmative answer, as long as the political situation stabilizes in Turkey.

-Keywords: Coastal tourism, Turkey, Spain, comparative analysis.

2. INTRODUCCIÓN

La competitividad turística de un destino le permite conseguir el posicionamiento deseado en el mercado y, por lo tanto, un negocio más rentable que el de sus competidores. Con el análisis comparativo de la situación turística del segmento de sol y playa, tanto en España como en Turquía, se pretende encontrar los puntos fuertes de cada uno de éstos y observar su tendencia, para determinar si la evolución del sector turístico turco supone un peligro para la competitividad turística de España a nivel internacional. Para ello, se han realizado diversos análisis que muestran tanto las similitudes como las diferencias del turismo de sol y playa en ambos países.

En primer lugar, es necesario conocer una serie de conceptos relacionados con el tema de estudio para, posteriormente, proceder a definir los métodos de análisis empleados y expresar los datos que éstos recogen llegando, finalmente, a una serie de conclusiones que

permitan la reflexión sobre la competitividad de los destinos de sol y playa turcos frente a los españoles.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. TURISMO DE SOL Y PLAYA

Se trata de un tipo de turismo que se da en localidades costeras donde la existencia de playas y condiciones climáticas de tiempo soleado y temperaturas suaves o cálidas permiten realizar actividades de ocio o relajación, a través de la oferta de una serie de servicios y la construcción de una serie de infraestructuras.

En España, el desarrollo económico de los años 60 permitió el comienzo de la explotación del turismo de sol y playa, declarándose Zonas de Interés Turístico Nacional, creando leyes para atraer al turismo extranjero, y construyendo urbanizaciones y las infraestructuras necesarias en las costas. Siguiendo el artículo de Lara (2013) se puede afirmar que existieron varios planes, divididos en cinco periodos, que permitieron el desarrollo del turismo de sol y playa en España:

- Periodo 1962-1973: Ley 197/1963, de 28 de diciembre, de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional. Los objetivos fueron zonificar el país turísticamente, ordenar las zonas y la promoción exterior.
- Periodo 1974-1991: Decreto sobre Medidas de ordenación de la oferta turística, de 9 de agosto de 1974, cuyo objetivo fue limitar el crecimiento turístico e incrementar sus dotaciones e infraestructuras.
- Periodo 1992-2007: Plan Marco de Competitividad del Turismo en España. Con el objetivo de mejorar la competitividad (primero desde la oferta y después desde la demanda) y la sostenibilidad de los destinos.
- Periodo 2008-2012: Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (ver estrategia corporativa de España, pág.15), para la revalorización de los destinos maduros e implantar un modelo turístico de futuro.
- Periodo 2012-2016: “Plan Nacional Integral de Turismo” (PNIT), cuyo objetivo es mejorar la competitividad del sector turístico.

El desarrollo turístico notable de Turquía, en cambio, comenzó a partir de la década del 2000, cuando los hoteleros turcos comenzaron a analizar el modelo turístico de España para poder aplicarlo en sus propios negocios. A este hecho contribuyó la estabilidad política de la época, tras la incidencia negativa de la Guerra del Golfo (1991-1992), y del conflicto de la ex-Yugoslavia (1991-1999). Antes de este desarrollo existieron otros periodos (Göymen, Korel; 2000) en los que se sentaron las bases para el crecimiento del turismo en el país:

- El Estado Pionero (décadas de los 60-70): En este periodo el objetivo principal era la contribución de la actividad turística al crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto), adquiriendo divisas, creando empleo, y proporcionando nuevos lugares de vacaciones a la población turca. Este proceso se lleva a cabo mediante la cooperación público-privada. Se realizan mejoras en las infraestructuras, educación, sanidad, etc., y se crea

una imagen de marca del país como producto turístico. En este periodo destaca el proyecto de desarrollo del sur de Antalya, el primer destino de sol y playa del país.

- El período de liberalización (década de los 80-90): Tras una intervención militar en el gobierno en 1980 y la creación de un Estado liberal, se realizan una serie de leyes de reforma, entre ellas la Ley de Fomento del Turismo de 1982, la cual canalizaba las inversiones a zonas turísticas “prioritarias” e integraba nuevas formas de turismo minoritarias (como el gastronómico, el náutico, de casinos, etc.). Con el nuevo gobierno establecido en 1983 se hizo un énfasis en la actividad económica con el exterior y en afianzamiento de la inversión privada, convirtiendo los proyectos de infraestructuras públicas en privados. Creció exponencialmente el número de camas ofertadas a la vez que se crearon nuevas asociaciones de profesionales en turismo, como la Asociación de Agencias de Viajes Turcas (Association of Turkish Travel Agencies) en 1972; y la Asociación Turca Hotelera (the Turkish Hotel Association) en 1995.
- El período de gobernanza en el trabajo (finales de la década de los 90): La cooperación entre los actores de las nuevas organizaciones hace que el sector privado cobre una mayor importancia, pese a que el Estado busca mantener su posición en la gestión turística. Se intensifican las acciones de promoción, se crean nuevas infraestructuras y se mejoran las ya existentes, se intensifica la formación en hostelería debido a los nuevos puestos de trabajo creados, y se toma conciencia de la necesidad de preservar el medio ambiente.

3.2. PAÍSES ASOCIADOS MEDITERRÁNEOS (PAM)

Se trata de un grupo de países tanto de la Unión Europea (UE) como de fuera de ésta que se encuentran en el Mediterráneo, y que disponen de un flujo de turistas importante (Argelia, Marruecos, Túnez, Egipto, Jordania, Líbano, Siria, Israel, Palestina, Chipre, Malta y Turquía). Estos países se encuentran asociados con la Unión Europea (encontrándose Malta y Chipre ya dentro de ésta) mediante acuerdos para el establecimiento del libre comercio, y destacan por tener atractivos turísticos no sólo culturales, sino naturales, que tienen un gran potencial de explotación turística. El mayor problema que encuentran los países PAM para su desarrollo óptimo es la inestabilidad política, que produce inseguridad y reduce la entrada de visitantes al país (como la Primavera Árabe). Se trata de países que, si bien no tienen un sector turístico tan desarrollado como el resto de los países de la UE, sus recursos los convierten en destinos con un gran potencial.

4. METODOLOGÍA

Este trabajo consta de diversos análisis, tanto cuantitativos como cualitativos, que tienen como objetivo determinar las características de España y de Turquía como destinos turísticos de sol y playa. En primer lugar, es necesario conocer las bases sobre las que se asienta un análisis comparativo. Posteriormente, se tendrán en cuenta tanto los índices de competitividad (World Economic Forum), como las estrategias (corporativa y de negocio) de ambos destinos, y el modelo de negocio que siguen actualmente.

4.1. ANÁLISIS COMPARATIVO

Consiste en realizar una comparación de las actividades de dos sujetos que tengan características similares, en este caso, de las actividades turísticas (servicios, legislación, gestión, promoción, etc.) de dos países: España y Turquía. Para realizar esta comparación es necesario crear un análisis interno-externo, siendo el Análisis DAFO (Albert Humphrey, 1960) el método seleccionado para este cometido. Éste consta de cuatro variables, tal y como las siglas de su nombre indican:

- Debilidades: Incluye todos los puntos débiles del marco interno del país como destino.
- Amenazas: Se trata de hechos del marco externo del destino que pueden influir en la actividad de éste.
- Fortalezas: Incluye los puntos fuertes internos con los que el destino puede competir.
- Oportunidades: Son hechos del marco externo del destino que pueden ser aprovechados para mejorar la actividad de éste.

Los objetivos principales de este análisis consisten en:

- Determinar las debilidades y buscar métodos para eliminarlas.
- Valorar las amenazas e intentar minimizar su impacto.
- Conocer las propias fortalezas y buscar la mejor manera de rentabilizarla.
- Estudiar las oportunidades y desarrollar estrategias que permitan aprovecharlas.

4.2. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD

Es definido como el índice de un conjunto de políticas y factores que permiten el desarrollo sostenible del sector turístico y que, por lo tanto, contribuye al desarrollo y la competitividad de un país. En este caso, se han utilizados los índices de competitividad de la organización WEF (World Economic Forum), que consta de catorce índices divididos en cuatro grupos:

- Ambiente apto: Ambiente de negocios, seguridad y protección, salud e higiene, recursos humanos y mercado laboral, y preparación para las TICs.
- Políticas turísticas y condiciones aptas: Priorización de los viajes y el turismo, apertura internacional, competitividad en precios, sostenibilidad medioambiental.
- Infraestructuras: Infraestructuras para el transporte aéreo, infraestructuras terrestres y portuarias, infraestructuras de servicios turísticos.
- Recursos naturales y culturales: Recursos naturales, recursos culturales y viajes de negocios.

4.3. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Se trata del plan diseñado por la dirección de una organización, que permite guiar a los agentes implicados, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. Esta estrategia marca el futuro de la organización, y su éxito depende de un diseño, ejecución y evaluación adecuados.

En este caso se realizará una Matriz de Ansoff (1957) para definir la estrategia corporativa de crecimiento interno en ambos países. Esta matriz tiene dos ejes principales: “mercados” y “productos”, que pueden ser clasificados como “nuevos” o “actuales”. Siguiendo estas pautas, se puede concluir que la estrategia está orientada hacia uno de los cuatro escenarios siguientes:

- Mercados actuales-productos actuales: Penetración de mercados. Se trata de la revisión del catálogo de productos para encontrar el mix que puede tener el mayor éxito en cada momento en el mercado, sin saltar a nuevas líneas que exijan un intenso aprendizaje
- Mercados actuales-productos nuevos: Desarrollo de productos. Se crean nuevos productos orientados a los clientes actuales de la organización, lo que requiere un alto nivel de aprendizaje y conlleva riesgos importantes.
- Mercados nuevos-productos actuales: Desarrollo de mercados. Se venden productos conocidos a clientes desconocidos, lo que implica necesariamente la investigación previa del mercado y la adaptación del producto a los nuevos clientes.
- Mercados nuevos-productos nuevos: Diversificación. Se crean productos nuevos para un mercado desconocido, por lo que se trata de la opción de mayor riesgo para la organización.

4.4. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La estrategia de negocio se encarga de mejorar el posicionamiento de una organización frente a su competencia, buscando obtener una rentabilidad mayor que ésta. Tanto si las condiciones actuales son favorables como si no, se trata de una herramienta que permite estimular y motivar un cambio positivo (en el primer caso) o mantener el flujo de negocio.

Para definir esta estrategia se aplicará el cuadro de las estrategias genéricas de Porter (1982) que están clasificadas del siguiente modo:

- Liderazgo en costes: Consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos, siendo los productos de mayor o igual calidad que los de la competencia. El objetivo de esta estrategia es el aumento de la participación de la organización en el mercado, es decir, aumentar el número de clientes.
- Diferenciación: consiste en crear productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse de los de la competencia. A través de esta estrategia se busca la preferencia de los consumidores, teniendo la posibilidad de aumentar los precios haciendo uso de estas características diferenciadoras.
- Segmentación: consiste en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total. A través de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido, siendo más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio.

4.5. MODELO DE NEGOCIO

Se trata de la planificación que realiza una organización respecto a los ingresos y beneficios que desea obtener. En éste se establecen las pautas a seguir para configurar los recursos de los que se dispone. En este caso se aplicará el modelo Canvas (Osterwalder, 2008) que permite una visión global del negocio de manera rápida y sencilla. Consta de nueve elementos:

- Segmentos de clientes: Se trata de conocer al público objetivo al que se dirigirá la oferta, las preferencias de éste, y cuáles serán los clientes más importantes para el negocio.
- Propuesta de valor: Es lo que diferencia a la organización en el mercado desde el punto de vista de los clientes, por lo que es necesario que se encuentre relacionada con éstos.
- Canales de distribución: Es la forma en la que se va a establecer contacto con el cliente. Estos canales pueden ser directos, mayoristas, a través de internet, de puntos de venta propios, etc.
- Relación con el cliente: Es necesario relacionarse con el cliente teniendo en cuenta sus características y necesidades. El tipo de relación debe ser coherente con el segmento de clientes, la propuesta de valor ofrecida y estará condicionada por los recursos disponibles. Se realizará a través de canales específicos que deben ser recogidos en este apartado.
- Fuentes de ingreso: Cómo es el flujo de ingresos en la organización, y cómo y cuánto está dispuesto a pagar el cliente. Permite ver el margen de las distintas fuentes de ingresos para poder tomar decisiones acerca de la rentabilidad de la organización.
- Recursos clave: Se trata de los activos que necesita la organización para llevar a cabo sus planes (tecnologías, recursos humanos, infraestructuras, recursos naturales, etc.).
- Actividades clave: Son actividades estratégicas que permiten desarrollar la propuesta de valor, mediante la relación con los clientes y la consiguiente generación de ingresos.
- Socios clave: Son los agentes con los que se necesita trabajar para desarrollar el negocio (inversores, proveedores, órganos de la Administración Pública, etc.).
- Estructura de costes: Está conformada por todos los costos que tendrá la organización.

5.RESULTADOS:

5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO CUANTITATIVO: WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

La World Economic Forum es una organización internacional para la cooperación público-privada, que reúne a los CEOs (chief executive officer) más importantes del mundo, jefes de estado, ministros y responsables políticos, expertos y académicos, las organizaciones internacionales, los jóvenes, innovadores tecnológicos y representantes de la sociedad civil con el objetivo de impulsar un cambio positivo. Además, se encarga de recopilar datos sobre diversos sectores para crear informes que permitan conocer y mejorar la actividad de los agentes implicados en éstos y otros interesados. Uno de estos informes es "The Travel & Tourism Competitiveness Report" (Informe de Competitividad en Viajes y Turismo), cuyos datos servirán de base para el análisis del sector turístico tanto de España como de Turquía. Para ello, se han utilizado los informes entre 2007-2015 (realizados cada dos años), que contienen catorce puntos relevantes que afectan al sector turístico.

5.1.1. Ambiente empresarial:

-Definición: Calcula el grado en el que el entorno normativo de un país es propicio para los negocios empresariales. Tales pueden ser la protección de los derechos de propiedad, la eficiencia del marco legal, las políticas de impuestos, de competencia nacional e internacional (medida en términos de inversión extranjera directa) y el impacto de la eficiencia y de la productividad en el país, que propiciarían el crecimiento económico.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,0	5,2	5,3	5,3	4,1
Turquía	3,5	3,7	4,0	4,1	4,5

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.2. Seguridad y protección:

-Definición: La seguridad es un factor crítico para determinar la competitividad de la industria turística de un país. Los turistas son susceptibles de ser disuadidos de viajar a países o regiones peligrosas, limitándose el desarrollo turístico en éstos lugares. Se tiene en cuenta la delincuencia común, la violencia, el terrorismo y el grado de presencia de atención policial.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	4,8	5,2	5,4	5,7	6,0
Turquía	4,6	4,6	4,4	4,6	4,2

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.3. Salud e higiene:

-Definición: El saneamiento y el acceso a fuentes de agua potable son importantes para el confort y la salud de los viajeros, así como el poder asegurar una atención médica adecuada en el caso de que los turistas se enfermen, medida por la disponibilidad de médicos y camas de hospital. Además, la alta prevalencia del VIH (Virus de la Inmunodeficiencia Humana) y la malaria puede tener un impacto en la productividad de la fuerza de trabajo del país y desalentar a los turistas a visitarlo.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,9	5,9	6,1	6,1	6,1
Turquía	4,9	4,8	4,9	4,9	5,4

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.4. Recursos humanos (RRHH) y mercado laboral:

-Definición: La calidad en recursos humanos de una economía permite asegurar que la industria tenga acceso a los colaboradores que necesita. Los componentes de este índice miden lo bien que los países desarrollan las habilidades de sus habitantes a través de la educación y la formación, y mejorar el reparto de estas habilidades a través de un mercado de trabajo eficiente. Se incluyen las tasas de rendimiento educativo formal, la participación del sector privado en la mejora de los recursos humanos (la inversión de las empresas de servicios de formación y atención al cliente, por ejemplo). También se mide la flexibilidad, eficiencia, la apertura del mercado laboral, y la participación de las mujeres, para evaluar el talento existente en el país y su capacidad para asignar los recursos humanos dándoles su mejor uso.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,3	5,4	5,1	5,2	4,9
Turquía	5,1	5,0	4,9	4,9	4,3

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.5. Preparación para las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación):

-Definición: Los negocios y servicios online han tenido un importante crecimiento en el sector turístico, ya que internet se utiliza para la planificación de itinerarios y la reserva de viajes y alojamiento. Las TIC's no son sólo importantes en este sector, sino que se trata de una herramienta generalizada para todos los sectores. En este índice no sólo se mide la existencia de infraestructuras físicas modernas (como la cobertura de la red móvil y la calidad del suministro eléctrico), sino también la capacidad de las empresas y los individuos para utilizar y proporcionar servicios en línea.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	3,9	4,3	4,7	4,5	5,3
Turquía	3,0	3,1	3,4	3,1	4,1

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.6. Priorización de los viajes y el turismo:

-Definición: La medida en la que el gobierno prioriza el sector turístico tiene un impacto importante en la competitividad del sector. Si el sector forma parte de las preocupaciones principales del gobierno, éste puede canalizar los fondos a proyectos de desarrollo esenciales y coordinar los agentes y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La estabilidad de las políticas de gobierno es un factor importante, ya que puede condicionar la capacidad del sector para atraer la inversión privada. También la participación del gobierno en campañas de marketing para los destinos puede jugar un papel importante en la atracción de turistas. Este índice incluye medidas de gasto público, la efectividad de las campañas de marketing y la imagen de marca país y la exhaustividad con la que se proporcionan datos a organizaciones internacionales y la actualidad de éstos, lo que indicaría la importancia del sector turístico en el país.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,5	6,0	5,9	5,9	5,9
Turquía	3,9	4,7	4,6	4,5	4,4

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.7. Apertura internacional:

-Definición: El desarrollo internacional de un sector turístico competitivo requiere un cierto grado de apertura y de facilidades para viajar. Las políticas restrictivas, como el requerimiento de un visado, disminuyen la disposición de los turistas a visitar un país. En este índice se incluyen la apertura de los acuerdos bilaterales de servicios aéreos, que influyen en la disponibilidad de conexiones aéreas con el país, y el número de acuerdos comerciales regionales en vigor que

garanticen la posibilidad de ofrecer servicios turísticos de clase mundial. Se trata de un índice implantado recientemente, por ello no existen datos anteriores al 2015.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	-	-	-	-	3,9
Turquía	-	-	-	-	3,3

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.8. Competitividad en precios:

-Definición: Un coste menor en relación a los viajes a un país aumenta su atractivo para los viajeros, así como para la inversión de empresas en el sector turístico. En este índice se tienen en cuenta los impuestos aplicados a los billetes aéreos y las tasas de los aeropuertos (que aumentan los precios de los billetes), el coste relativo del alojamiento hotelero, el coste de vida (representado por paridad de poder adquisitivo), y los precios de los combustibles, que afectan directamente al costo del viaje.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	3,9	4,2	4,2	4,1	4,2
Turquía	4,2	4,0	4,2	4,0	4,4

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.9. Sostenibilidad medioambiental:

-Definición: El entorno natural es importante al proveer una localización atractiva para el turismo, que no se encuentre masificada, por lo que las políticas y los factores que mejoran la sostenibilidad del medio ambiente son una importante ventaja competitiva al garantizar el atractivo futuro de un país como un destino. En este índice se incluyen políticas como el grado de rigor y de aplicación de las regulaciones medioambientales del gobierno, y la valoración del estado del agua, los recursos forestales y los fondos marinos. Teniendo en cuenta los impactos ambientales del turismo en sí, también se tiene en cuenta el grado en que los gobiernos dan prioridad al desarrollo sostenible de la industria turística en sus respectivas economías.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	4,5	5,0	5,0	5,2	4,6
Turquía	4,0	4,1	4,3	4,3	3,8

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.10. Infraestructuras para el transporte aéreo:

-Definición: La conectividad aérea es esencial para el fácil acceso de los viajeros de los viajeros desde y hacia un país, o entre varios países. En este índice se mide la cantidad de transporte aéreo a través de indicadores como los asientos por kilómetro ofrecidos, el número de salidas, la densidad del aeropuerto, y el número de compañías aéreas que operan, así como la calidad de la infraestructura de transporte aéreo para los vuelos nacionales e internacionales.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,2	5,2	5,3	5,3	4,9
Turquía	3,3	3,8	4,2	4,5	4,7

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.11. Infraestructuras terrestres y portuarias:

-Definición: La disponibilidad de un transporte eficiente y accesible a los principales centros de negocios y atracciones turísticas es vital para el sector turístico. Esto requiere una extensión suficiente de red de carreteras y ferroviaria, representada por la densidad de carreteras y líneas de ferrocarril, así como por las infraestructuras de carreteras, ferroviarias y portuarias que cumplan los estándares internacionales de confort, seguridad y eficiencia. El índice también incluye las carreteras no pavimentadas que permiten las conexiones locales y que puedan atraer a los turistas por ser lugares pintorescos.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,4	5,3	5,7	5,9	5,5
Turquía	3,7	3,6	4,0	4,1	3,9

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.12. Infraestructuras de servicios turísticos:

-Definición: La disponibilidad de alojamiento de calidad suficiente, resorts, y lugares de ocio puede representar una ventaja competitiva significativa para un país. Con este índice se miden las infraestructuras de los servicios turísticos a través del número de habitaciones de hotel de nivel "superior", complementándose con el grado de acceso a servicios como alquileres de coches y cajeros automáticos.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	6,8	7,0	6,7	6,7	6,6
Turquía	3,3	4,0	4,4	4,8	5,0

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.13. Recursos Naturales:

-Definición: Los países con recursos naturales tienen claramente una ventaja competitiva para atraer turistas. En este índice se incluyen una serie de medidas para el grado de atractivo de estos recursos como el número de sitios naturales pertenecientes al Patrimonio Mundial de la UNESCO, la riqueza de la fauna del país (medida por el total de especies conocidas de animales), y el porcentaje de áreas protegidas a nivel nacional, reflejado en la cantidad de parques nacionales y reservas naturales.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,6	4,3	4,2	4,8	4,6
Turquía	4,6	2,8	2,9	3,4	2,8

*Escala del índice de 1 a 7.

5.1.14. Recursos culturales y viajes de negocios:

-Definición: Otro factor importante en la competitividad turística de un país son los recursos culturales. En este índice se incluyen el número de sitios culturales pertenecientes al Patrimonio Mundial de la UNESCO, el número de grandes estadios que pueden albergar eventos deportivos o de entretenimiento significativos, y una nueva medida para la demanda digital de la cultura y del entretenimiento (el número de búsquedas en línea relacionados con los recursos culturales de un país puede permitir ver el interés que éstos generan). También se incluye el número de reuniones de asociaciones internacionales que tienen lugar en un país para abarcar, además, los viajes de negocios.

	2007	2009	2011	2013	2015
España	5,6	6,8	6,6	6,6	6,7
Turquía	4,6	4,3	5,2	5,2	3,8

*Escala del índice de 1 a 7.

Del análisis de estos datos y su evolución en los últimos cinco años, se pueden extraer una serie de conclusiones destacables:

El índice de ambiente empresarial en España se ha mantenido estable, contrastando con la tendencia creciente de Turquía, quedando en una posición más favorable que España en 2015. Por otro lado, el índice de seguridad en España ha ido aumentando progresivamente, mientras que en Turquía ha disminuido en 2015, y teniendo en cuenta las noticias de actualidad el terrorismo ha hecho que en el 2016 disminuya aún más. La salud e higiene aumenta progresivamente en ambos países, siendo más elevado en España; mientras que la calidad de los recursos humanos disminuyen progresivamente en ambos países, lo que denota un empeoramiento tanto en formación como en las condiciones laborales.

El índice relacionado con la preparación para las tecnologías de la información y comunicación tiene una tendencia general al aumento en ambos países, siendo más alto en España, por lo que se puede deducir que tanto las instalaciones de los TICs como la capacidad de los individuos y empresas para utilizarlos mejoran cada año. En cambio, el índice de competitividad en precios se mantiene estable en ambos países, siendo más alto en Turquía, ya que su estrategia se centra más en la competitividad en precios para atraer nuevos mercados, mientras que la de España se encuentra más centrada en ofrecer calidad para promover la fidelización de los turistas en cuanto al destino (ver estrategia de negocio).

La sostenibilidad medioambiental bajó en 2015, indicando que se ha descuidado el desarrollo sostenible tanto en la protección de los recursos naturales como en la minimización de los impactos ambientales del turismo. Por otro lado, el índice para las infraestructuras del transporte aéreo se ha mantenido en España durante los últimos años. En Turquía, sin embargo, el índice se ha incrementado, quedando a tan sólo 0,2 puntos de España. Este hecho pone de manifiesto la mejora de la operatividad aérea en Turquía y sus instalaciones, convirtiéndose en un factor con el que competir con España.

El índice de infraestructuras de servicios turísticos se ha mantenido estable en España, mientras que en Turquía ha mejorado notablemente lo que indica que se están creando nuevas infraestructuras, con la modernidad que ello conlleva. En este sentido, la competitividad de

España se encuentra amenazada, ya que muchas de sus infraestructuras se encuentran obsoletas.

En cuanto a los recursos naturales, el índice ha descendido en ambos países, siendo más notable en Turquía. Estos datos indican una baja protección de los recursos naturales que puede afectar negativamente al turismo en ambos países. En contraposición, el índice de recursos culturales y viajes de negocios ha crecido en ambos países destacando, sin embargo, una bajada notable entre 2014 y 2015 en Turquía. Al poseer gran cantidad de recursos culturales, esta bajada estaría más relacionada con los viajes de negocios, ya que la inestabilidad política habría frenados los acuerdos entre empresas, así como la inversión extranjera en el país. En España, sin embargo, el índice se encuentra en los 6,7 puntos, una clasificación alta que mejora la competitividad turística del país.

5.2. ANÁLISIS COMPARATIVO CUALITATIVO

5.2.1. Análisis DAFO

Para analizar cualitativamente las características tanto de España como de Turquía como destino turístico del segmento de sol y playa, es necesario realizar un análisis interno y externo de éstos. Para ello, se ha elegido utilizar el análisis DAFO con el objetivo de conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades más significativas.

DAFO DESTINO TURÍSTICO TURQUÍA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad política interna. -Paralización del crecimiento económico. -Alta inflación en el país. -Alta burocracia. -Conflicto kurdo. -Refugiados sirios bajan la generación de empleo de calidad. -Deficiencias en la comunicación por carretera. -Necesidad de visado de entrada. -Estacionalidad. -Crecimiento excesivamente rápido de la oferta hotelera. -Peligro de hotel-destino (fácilmente reproducible). 	<ul style="list-style-type: none"> -Tendencia de crecimiento económico. -Tendencia de generación de empleo. -Participación del gobierno en la formación. -Alta formación del personal. -Alta información estadística. -Implicación del gobierno en el sector turístico. -Buena planificación turística. -Promoción intensiva. -Cultura de naturaleza abierta a la diversidad, eslogan "Home". -Legislación turística que fomenta el crecimiento. -Playas de calidad. -Clima mediterráneo. -Inversión extrajera en alojamiento. -Tiene oferta de grandes cadenas hoteleras. -Planta hotelera moderna, con variedad de oferta y grandes dimensiones.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Inseguridad por terrorismo -Dependencia de las políticas de la UE. -Principales mercados emisores de turistas en 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de entrada a la UE (con apoyo de España). -Acuerdo UE y Turquía para eliminar visados a

<p>conflicto (Rusia y Alemania). -Retirada de inversión extranjera actual (hoteles a la venta, pérdida de apoyo de touroperadores). -Alta dependencia de touroperadores. -Exceso de oferta (nuevos hoteles y bajada de la demanda). -Pérdida de la buena imagen de marca (conflictos).</p>	<p>los residentes. -Inversiones extranjeras (si se estabiliza la política). -Posibilidad de crear pymes asociadas al turismo.</p>
--	---

*Elaboración propia consultando bibliografía.

DAFO DESTINO TURÍSTICO ESPAÑA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>-Inestabilidad política (elecciones a la presidencia). -Alta burocracia. -Leyes moratorias (no hay gran cantidad de planta alojativa nueva). -Planta alojativa obsoleta. -Masificación del turismo. -Estacionalidad (menos Canarias). -Peligro hotel-destino (gran cantidad de oferta de este tipo). -Empleo generado de baja calidad/requiere poca formación. -Existencia de empresarios turísticos sin conocimientos sobre el sector.</p>	<p>-Seguridad. -Mejora económica tras la crisis. -El IPC se mantiene estable. -Participación del gobierno en la formación (becas, FPs, etc.). -Pertenece al espacio Schengen (no se necesita visado turístico dentro de este espacio). -Alta información estadística. -Cultura de naturaleza abierta a la diversidad. -Clima mediterráneo/subtropical. -Promoción intensiva. -Imagen de marca establecida. -Legislación específica turística. -Estabilidad turística, sector maduro. -Sector turístico experimentado. -Playas de calidad. -Generación de empleo en turismo.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>-Competencia de economías emergentes. -Exceso de demanda en 2016, incapacidad de la oferta de cubrir la demanda. -Alta dependencia de los touroperadores (Canarias). -Salida del Reino Unido de la UE (mayor burocracia para los turistas ingleses).</p>	<p>-Renovación hotelera. -Inversión extranjera. -Aumento del turismo por inestabilidad en países competidores (ej. Turquía).</p>

*Elaboración propia consultando bibliografía.

5.2.2. Estrategia Corporativa

Se trata de la estrategia que lleva a cabo la alta dirección de una empresa siendo, en este caso, las estrategias de los Ministerios de Turismo tanto de Turquía como de España, que actúan como empresas públicas encargadas de realizar la planificación turística en sus territorios.

En el caso de Turquía, existe una estrategia turística desarrollada hasta 2023 llamada "Tourism Strategy of Turkey-2023 and Activity Plan for Tourism Strategy of Turkey 2007-2013", creada por el Ministerio de Cultura y Turismo de la República de Turquía. Este plan consta de diez ejes de acción:

- Gestión de los impuestos: Realizar descuentos en el VAT (Value Added Tax, impuesto al consumo a nivel europeo, similar al IVA en España) y realizar sistemas de impuestos específicos por regiones y tipos de actividad turística.
- Establecer un sistema de comisiones: A nivel nacional, regional, de las ciudades y de destino, para mejorar la gestión del sector.
- Integrar organizaciones para el desarrollo y la implementación del turismo: Como National Tourism Certification (la Certificación Turística Nacional), Domestic Tourism Search and Guidance (Búsqueda y Orientación para el Turismo Doméstico), y Tourism Education Guidance (Orientación para la Educación Turística), que se encuentra dentro de la estructura del Ministerio de Cultura y Turismo.
- La creación de una estrategia específica para el turismo doméstico: Mejora de las bases de datos estadísticas, y realización de campañas promocionales específicas.
- Implantación del I+D (Investigación y Desarrollo): Como deber de los establecimientos turísticos a nivel nacional.
- Mejora de la calidad en los servicios: Realizar una formación continuada, la importancia de la estandarización y certificación de las aptitudes profesionales, y la satisfacción del cliente, siguiendo el concepto de Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total, aplicada al país como destino en su conjunto).
- Fortalecimiento del sistema de transportes y de infraestructuras: Buscando minimizar los costes para el sector público y con el objetivo de favorecer al sector privado, permitiendo el desarrollo y la diversificación de las actividades turísticas.
- Realización de promociones y acciones de marketing: Realizar campañas promocionales, comunicar la imagen de marca deseada, y una educación que permita mejorar las habilidades de los actores implicados para la toma de decisiones, y que ponga ímpetu en la importancia de un rol activo del Ministerio de Cultura y Turismo para la optimización de la calidad formativa de forma continua.
- Fortalecer la imagen de marca a nivel de ciudad: Para aquellas ciudades importantes del país a nivel turístico, que se han convertido en una marca por sí mismas.
- Diversificación de los tipos de turismo: Se realiza un análisis de los tipos de turismo prioritarios a desarrollar en el futuro (turismo de salud y termal, de deportes de invierno, de golf, de sol y playa, ecoturismo, turismo de meseta y turismo de conferencias).

Siguiendo la matriz de Ansoff (en la que se analiza si tanto los mercados como los productos a los que se dirigen son nuevos o actuales) y el plan estratégico de Turquía (2023), se puede afirmar que la estrategia corporativa de Turquía va orientada hacia la diversificación de los tipos de turismo, es decir, se busca crear nuevos productos para nuevos mercados, que fomenten la atracción del turismo. El turismo actual en el país está basado, principalmente, en el turismo de masas en zonas caracterizadas como turísticas. En este sentido, lo que se plantea es desarrollar distintos tipos de turismo (salud y termal, de deportes de invierno, de golf, de sol y playa, ecoturismo, de conferencias, etc.) y en distintas zonas de las que se desarrolla actualmente (no sólo en la costa, sino en la meseta interior y zonas rurales). Siguiendo estos pasos, se busca repartir el peso turístico del país, intentando que no se centre en el “sol y playa”, ya que se trata de un turismo altamente imitable y, por lo tanto, variable.

La estrategia corporativa de España se encuentra recogida en el Plan de Turismo Español Horizonte 2020, realizado por la Secretaría General de Turismo. En este texto se recogen los cinco ejes sobre los que es necesario actuar para un desarrollo eficiente del turismo en el país:

- Nueva economía turística: Basada en “desarrollar para el sistema turístico español las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento, y la captación y desarrollo de talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio”.
- Valor al cliente: Su objetivo es “mejorar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas que diferencien [...] el posicionamiento de España como destino turístico, [...] centrándose en la relación con el cliente y su satisfacción”.
- Sostenibilidad del modelo: Busca “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 el bienestar social y el reequilibrio socio-territorial”.
- Entorno competitivo: Basado en “crear el entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos e innovadores”.
- Liderazgo compartido: Su objetivo es “impulsar un nuevo liderazgo compartido del sistema turístico español que, desde los principios de eficiencia y corresponsabilidad en el desarrollo de acciones comunes, ayude al fortalecimiento de la conciencia de los beneficios socioeconómicos del desarrollo sostenible de la actividad turística para el sector y para la sociedad”.

Siguiendo la matriz de Ansoff y los parámetros del Plan Horizonte 2020, se puede afirmar que la estrategia corporativa española está orientada a la diversificación del turismo (al igual que Turquía) ya que continúan los esfuerzos por desarrollar nuevos productos y captar nuevos segmentos de mercado. Cabe destacar que el sector turístico en ambos países se encuentra en una fase distinta del ciclo de vida (Butler, 1980). Mientras que Turquía se encuentra en una fase de desarrollo, España se encuentra consolidada en relación al turismo y, en algunas zonas, se encuentra en la fase de estancamiento y se ha optado por su rejuvenecimiento (como El Puerto de la Cruz, Maspalomas o Palma de Mallorca). Por lo tanto, mientras que Turquía utiliza la diversificación para mantener y mejorar su crecimiento, quitándole

peso al turismo de sol y playa (se busca reducir la dependencia de este tipo de turismo); en España es utilizada para buscar alternativas innovadoras en un sector turístico maduro, intentando hacer más sostenible el turismo costero a la vez que se promueven nuevos tipos de turismo.

5.2.3. Estrategia de Negocio:

Siguiendo las estrategias genéricas de Porter (en las que se determina si el ámbito competitivo es el sector en sí, o un segmento de éste; y si la ventaja competitiva se basa en costes o en diferenciación), se puede afirmar que la estrategia turística de Turquía se basa en una segmentación y posterior estrategia de liderazgo en costes ya que, tal y como afirman muchos expertos como Hosteltur (Grupo de Comunicación especializado en Información Turística Profesional), Turquía es un país altamente competitivo en el factor precio, que junto a la modernidad de sus instalaciones suponen factores que favorecen a dicho país frente a sus competidores (como España). En este precio reducido también se incluye el valor de la Lira Turca, que es tres veces inferior al del Euro, por lo que los turistas europeos se encuentran con unos precios más accesibles que en España.

Siguiendo el mismo análisis de Porter se ha determinado que la estrategia de negocio seguida por España está basada en una segmentación de los tipos de mercado y una posterior diferenciación, ya que sus ejes estratégicos están dirigidos tanto a la mejora de sus productos actuales como al posicionamiento de los nuevos, teniendo como factor clave la calidad y la creación de experiencias únicas como elementos diferenciadores.

Estas estrategias están relacionadas con el ciclo de vida de ambos países, ya que la estrategia en costes es aplicada durante el crecimiento del sector para aumentar la cuota de mercado, y la estrategia de diferenciación permite identificar y destacar las características de un producto que son apreciadas por los consumidores, siendo de alta utilidad cuando se aplica a un sector maduro o en estancamiento.

5.2.4. Modelo de Negocio:

Con el objetivo de conocer la planificación de ambos países como destinos de sol y playa, es necesario analizar sus modelos de negocio siguiendo, en este caso, el modelo Canvas (Alex Osterwalder, 2008) que permite una visión global, rápida y sencilla.

Modelo de Negocio-Turquía (sol y playa)				
Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Cadenas hoteleras -Tourop operadores -Empresas de restauración -Empresas de venta de bienes (souvenirs, ropa, etc.) -Empresas de transportes (avión, cruceros, autobuses, etc.) -Gobiernos internacionales (facilidad de entrada a Turquía) 	<ul style="list-style-type: none"> -Alojamiento -Restauración -Ocio y animación -Promoción turística -Transporte -Regulación del sector -Planificación estratégica -Control de la actividad turística -Infraestructuras públicas y privadas -Cooperación público-privada 	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer productos turísticos de sol y playa con buena relación calidad-precio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Páginas web gubernamentales -Páginas web de empresas privadas -Redes sociales -Tourop operadores y agencias de viajes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Familias -Parejas -Grupo de amigos -Jubilados -Rusos -Alemanes
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> -Personal formado -Infraestructuras turísticas -Infraestructuras públicas -Playas correctamente equipadas -Abastecimiento de materias primas -Suministros -Transportes 		<ul style="list-style-type: none"> -Tourop operadores (en su mayoría) -Venta por internet -Venta directa (turismo nacional) 	
Costes		Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> -Suministros -Mantenimiento -Infraestructuras -Promoción -Proveedores de materias primas 		<ul style="list-style-type: none"> -Alojamiento -Restauración -Ocio y animación -Venta de bienes -Pago de visados 		

*Elaboración propia consultando bibliografía.

Modelo de Negocio-España (sol y playa)				
Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de clientes
-Cadenas hoteleras -Hoteles familiares -Touroperedores -Empresas de restauración -Empresas de venta de bienes (souvenirs, ropa, etc.) -Empresas de transportes (avión, cruceros, autobuses, etc.) -Unión Europea	-Alojamiento -Restauración -Ocio y animación -Promoción turística -Transporte -Regulación del sector -Planificación estratégica -Control de la actividad turística -Infraestructuras públicas y privadas -Cooperación público-privada	-Ofrecer productos turísticos de sol y playa diferenciados en calidad y creación de experiencias.	-Páginas web gubernamentales -Páginas web de empresas privadas -Redes sociales -Touroperedores y agencias de viajes.	-Familias -Parejas -Grupo de amigos -Jubilados -Ingleses -Alemanes -Rusos
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	-Personal formado -Infraestructuras turísticas -Infraestructuras públicas -Playas correctamente equipadas -Abastecimiento de materias primas -Suministros -Transportes		-Touroperedores -Venta por internet -Venta directa (turismo nacional)	
Costes		Ingresos		
-Suministros -Mantenimiento -Infraestructuras -Promoción -Proveedores de materias primas		-Alojamiento -Restauración -Ocio y animación -Venta de bienes -Pago de visados (no europeos)		

*Elaboración propia consultando bibliografía.

A través del análisis de ambos modelos de negocio se puede constatar que los destinos de sol y playa son fácilmente reproducibles, ya que cuentan con las mismas características (recursos clave, segmentos de clientes, actividades clave, etc.), diferenciándose en la propuesta

de valor, ya que en este caso se trata de destinos que se encuentran en una fase diferente del ciclo de vida, por lo que las acciones estratégicas a llevar a cabo tienen que estar adaptadas a las condiciones de cada sector. Además, es importante destacar que el segmento de clientes al que se dirigen es muy similar, con la única diferencia de los turistas ingleses en España, que en Turquía no suponen un número notable.

6. CONCLUSIONES

Realizando un cruce de variables entre los índices del WEF y los diferentes análisis cualitativos (DAFO, Ansoff, Porter y Canvas) se obtienen una serie de conclusiones importantes para la determinación de la competitividad de Turquía frente a España.

En Turquía destaca su buen ambiente empresarial y su mayor competitividad en precios, índices que superan a los españoles, siendo clave en su modelo de negocio, y que propician el desarrollo de sus estrategias. En este país, no sólo los costes del sector son menores que en España, sino que también su moneda, la Lira Turca tiene un valor inferior que las monedas internacionales más importantes (Euro, Libra, Dólar), lo cual supone una ventaja a la hora de atraer turistas. También los índices de infraestructuras de transporte aéreo y de infraestructuras turísticas tienen un crecimiento importante en el país, y aunque no superan a los españoles, sí suponen un factor potencial de competitividad para el país. Turquía dispone de infraestructuras modernas y su planta hotelera se encuentra en crecimiento, hecho que contrasta con la planta hotelera española, mucha de la cual se encuentra obsoleta o en renovación.

Los índices destacados para España son los de seguridad y protección y el de infraestructuras terrestres y portuarias. La seguridad es un factor clave en turismo que influye en la decisión de viaje de los consumidores, por lo que se trata de una importante ventaja competitiva frente a Turquía; mientras que un mejor sistema de comunicaciones tanto marítimo como terrestre permiten el desarrollo del turismo actual, así como la creación de nuevos tipos de turismo alternativos.

Por otro lado, se encuentran los índices en los que, si bien España continúa teniendo una clara ventaja, éstos han disminuido notablemente en ambos países. El primero es el que engloba a la calidad de los recursos humanos, cuya bajada produce una pérdida de la calidad del destino, así como de la calidad del trabajo y de la formación. También disminuye la priorización de los viajes y el turismo por parte de las autoridades, así como la apertura internacional de estos países, lo que contrasta con las estrategias establecidas y dificulta su desarrollo. La sostenibilidad medioambiental y los recursos naturales son dos factores cuya bajada es preocupante para los destinos y cuya realidad es contraria a las estrategias de protección del medio ambiente de la planificación establecida para los destinos. Sin embargo, el índice de salud e higiene aumenta en ambos países, lo que aumenta la calidad percibida por los visitantes.

Teniendo en cuenta estos datos, se puede determinar que Turquía es un país que posee un alto potencial para convertirse en un destino turístico de sol y playa importante a nivel mundial. El modelo de negocio de este tipo de turismo es fácilmente reproducible, por lo que es necesario plantear una propuesta de valor que permita mejorar la competitividad del país. En el

caso de España, se trata de un sector maduro, incluso en declive y posterior renovación, por lo que se ha optado por mejorar la calidad de los servicios, ofreciendo un posicionamiento diferenciado frente a los visitantes potenciales. En Turquía se ha optado, sin embargo, por la competitividad en precio, aprovechando que se trata de un sector en crecimiento que, además, posee unos costes más bajos.

El elemento principal que está frenando el desarrollo turístico de Turquía actualmente es la inestabilidad política. En los últimos años el conflicto de Siria y el conflicto Kurdo han afectado gravemente al país, debido a los constantes ataques terroristas por parte de ambos que han reducido notablemente la seguridad tanto para los ciudadanos como para los turistas (siendo la seguridad un factor positivo importante en España). Este hecho ha frenado el crecimiento del sector e incluso ha producido un descenso notable del turismo para el verano de 2016, del que España se ha visto beneficiado. Además, estos conflictos han derivado en otros problemas con los países de los cuales provienen la mayoría de los turistas, Alemania y Rusia. Todo esto ha afectado gravemente al país, y mientras los conflictos continúen el turismo en Turquía continuará decreciendo, hecho que beneficiaría a España. España no puede esperar seguir beneficiándose de la situación conflictiva de sus países competidores, ya que se trata de una situación temporal, sino que debe aprovechar este tiempo para mejorar su sector turístico y estar preparada para competir cuando la situación en Turquía se estabilice, ya que llegado ese momento Turquía se convertiría en un destino importante a nivel mundial y con la ventaja frente a España de la modernidad (y por lo tanto calidad) y la buena relación calidad-precio.

7. BIBLIOGRAFÍA

Abellán, L. (2016): La UE acuerda expulsar a Turquía incluso a los sirios en suelo europeo; El País. Disponible a fecha de 08/03/2016 en:

http://internacional.elpais.com/internacional/2016/03/07/actualidad/1457352301_920991.html

Bankinter (2016): Previsiones IPC en España. Disponible a fecha de 13/03/2016 en:

<https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/01/05/ipc-espana-2016-2017.aspx>

Bienpensado.com (2015): Qué es el modelo Canvas para el diseño de negocios. Disponible a fecha de 04/06/2016 en: <http://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>

Canalis, X. (2015): Por qué los hoteles de Turquía van a sufrir la furia de Vladimir Putin.

Disponible a fecha de 17/03/2016 en: http://www.hosteltur.com/113896_hoteles-turquia-van-sufrir-furia-vladimir-putin.html

CIA-Central Intelligence Agency (2012): The world factbook-roadways. Disponible a fecha de 17/03/2016 en: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/2085.html>

Consejo de la Unión Europea (2016): Declaración UE-Turquía, 18 de marzo de 2016. Disponible a fecha de 21/03/2016 en: <http://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2016/03/18-eu-turkey-statement/>

- CreceNegocios (2014): Estrategias genéricas de Michael Porter. Disponible a fecha de 24/05/2016 en: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Definición.de (2016): Modelo de negocio. Disponible a fecha de 04/06/2016 en: <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>
- DefiniciónABC. (2016). Definición de estrategia de negocio. Disponible a fecha de 04/06/2016 en: <http://www.definicionabc.com/negocios/estrategia-de-negocio.php>
- Deia - Noticias de Bizkaia (2015): Rusia bloquea la economía turca. Disponible a fecha de 21/03/2016 en: <http://www.deia.com/2015/11/29/mundo/rusia-bloquea-la-economia-turca>
- El Diario Vasco (2016): Rusia advierte a sus turistas sobre posibles secuestros del EI en Turquía. Disponible a fecha de 21/03/2016 en: <http://www.diariovasco.com/agencias/201601/27/rusia-advierte-turistas-sobre-588687.html>
- Fano, F. J. (2012): Resucitando a H. Igor Ansoff: Estrategias de innovación. Disponible a fecha de 24/05/2016 en: <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>
- Fernández Cadavid, J. L. (2016): La crisis de los refugiados y la UE: Turquía, ¿problema o solución? Disponible a fecha de 03/06/2016 en: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2016/05/27/57482143e5fdea7a428b45f1.html>
- Fundación de Ferrocarriles Españoles (2016): Trenes de CAF en la red de alta velocidad de Turquía. Disponible a fecha de 17/03/2016 en: <http://www.vialibreffe.com/noticias.asp?not=19712&cs=mate>
- Gómez-Guillamón Buendía, A. (2016): El desarrollismo (años 60): El boom turístico de sol y playa. Disponible a fecha de 05/06/2016 en: http://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c,373,m,1915&r=ReP-27492-DETALLE_REPORTAJES
- Göymen, K. (2000): Tourism and Governance in Turkey; Annals of Tourism Research; Vol. 27, No. 4, pp. 1025-1048.
- HispanTV (2015). Turquía puede perder hasta tres millones de turistas rusos en 2016. Disponible a fecha de 17/03/2016 en: <http://www.hispanTV.com/newsdetail/cultura/198509/turquia-tres-millones-turistas-rusos>
- Hosteltur (2015): Turquía, el nuevo gigante turístico más temido por España. Disponible a fecha de 17/03/2016 en: http://www.hosteltur.com/110541_turquia-nuevo-gigante-turistico-temido-espana.html
- Investment Support and Promotion Agency of Turkey (2015): Wellness and tourism. Disponible a fecha de 15/04/2016 en: <http://www.invest.gov.tr/es-es/sectors/Pages/WellnessAndTourism.aspx>

ITIL Foundation (2011): Herramientas y metodologías. Disponible a fecha de 04/06/2016 en: http://itilv3.osiatis.es/proceso_mejora_continua_servicios_TI/herramientas_metodologias.php

Kaytan, M. C. (2012): Desarrollo de una red de alta velocidad ferroviaria. La comparación entre los ejemplos de España y Turquía. Disponible a fecha de 15/04/2016 en: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/15845>

KPMG (2016): Los directivos reclaman al próximo gobierno menos burocracia y mayores esfuerzos en educación e innovación. Disponible a fecha de 24/05/2016 en: <https://home.kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2016/03/directivos-reclaman-menos-burocracia-mayores-esfuerzos-educacion-innovacion.html>

Ministry of Culture and Tourism, Republic of Turkey (1982): Law for the encouragement of tourism. Disponible a fecha de 03/03/2016 en: <http://www.kultur.gov.tr/EN,113290/law-for-the-encouragement-of-tourism.html>

Ministry of Culture and Tourism, Republic of Turkey (2007): Tourism strategy of turkey-2023 and activity plan for tourism strategy of turkey 2007-2013. Disponible a fecha de 15/04/2016 en: http://www.kultur.gov.tr/Eklenti/43537,turkeytourismstrategy2023pdf.pdf?0&_tag1=796689BB12A540BE0672E65E48D10C07D6DAE291

Ministry of Culture and Tourism, Republic of Turkey (2016): Tourism statistics. Disponible a fecha de 08/03/2016 en: <http://www.kultur.gov.tr/EN,153017/tourism-statistics.html>

Mourenza, A. (2015). La prueba de fuego para Turquía. El País. Disponible a fecha de 27/02/2016 en: http://economia.elpais.com/economia/2015/08/07/actualidad/1438945083_849566.html

Mourenza, A. (2016). La lucha política sobre el laicismo estalla en Turquía. El País. Disponible a fecha de 15/05/2016 en: http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/27/actualidad/1461774310_927612.html

Reinares, F (2015): Turquía y la amenaza terrorista del Estado Islámico. Disponible a fecha de 27/02/2016 en: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/comentario-reinares-turquia-y-la-amenaza-terrorista-del-autodenominado-estado-islamico

S.Mazo, E. (2016): España se afianza como la 12ª economía del mundo. Disponible a fecha de 21/04/2016 en: <http://www.expansion.com/economia/2016/04/15/570f8cb4e2704eec2d8b45db.html>

Salvà Tomàs, P. A. (1998): Los modelos de desarrollo turístico en el mediterráneo; Cuadernos de turismo, ISSN 1139-7861, Nº. 2, págs. 7-24. Disponible a fecha de 27/02/2016 en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=900448>

Sánchez Lissén, R. (2005): El turismo en los países asociados mediterráneos (PAM): Repercusiones para España; Cuadernos de ciencias económicas y empresariales [0211-4356] iss:48 pág.:83 -99

Sánchez, R. A. I. (2016): Saltan chispas diplomáticas entre Alemania y Turquía por un vídeo satírico sobre Erdogan. Disponible a fecha de 17/05/2016 en:
http://www.abc.es/internacional/abci-saltan-chispas-diplomaticas-entre-alemania-y-turquia-video-satirico-sobre-erdogan-201603300233_noticia.html

Sanz, J. C. (2016): La cara oculta de Erdogan. El País. Disponible a fecha de 18/04/2016 en:
http://internacional.elpais.com/internacional/2016/03/18/actualidad/1458319274_742332.html

Secretaría General de Turismo, Gobierno de España (2007): Plan del turismo español horizonte 2020. Disponible a fecha de 15/04/2016 en: http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf

Soler Lecha, E. (2006): España y Turquía: Claves del apoyo español a la adhesión turca y perspectivas de futuro; Cuadernos de estrategia [1697-6924]; iss:132 pág.:105 -133. Disponible a fecha de 03/03/2016 en: <https://dialnet-unirioja-es.accedys2.bbt.ull.es/revista/7646/A/2006>

The World Economic Forum (2015). Travel and Tourism Competitiveness Report. Disponible a fecha de 13/03/2016 en: <https://www.weforum.org/search?utf8=%E2%9C%93&query=travel-and-tourism-competitiveness-report&cx=005374784487575532108%3Azwr8u4lxoba&cof=FORID%3A11&op.x=0&op.y=0&op=Search>

Vargas, Á. (2016): Las agencias británicas registran un 27% más de reservas hacia España; Hosteltur. Disponible a fecha de 24/03/2016 en: http://www.hosteltur.com/114959_agencias-britanicas-registran-27-reservas-espana.html

Vargas, Á. (2016): Más de 1.300 hoteles a la venta en Turquía tras el desplome del destino; Hosteltur. Disponible a fecha de 03/03/2016 en: http://www.hosteltur.com/114997_1300-hoteles-venta-turquia-desplome-destino.html

Vargas, Á. (2016): TUI Group factura 3.720 M € en su primer trimestre fiscal, un 5,4% más; Hosteltur. Disponible a fecha de 16/05/2016 en: http://www.hosteltur.com/114982_tui-group-factura-3720-m-su-primer-trimestre-fiscal-54.html