



# **CÓMO FUNCIONA UN CLUB DE PRODUCTO**

## **SEMINARIO CLUB ECOTURISMO EN ESPAÑA**

**CENEAM, ABRIL 2013**

**Ricardo Blanco**

**Sub. Gral. de Desarrollo y Sostenibilidad Turística. TURESPAÑA**



Planifica y ejecuta acciones en cada escalón de la cadena de valor



## Usamos el método club de producto para crear el ecoturismo ¿Qué es un club de producto turístico?

- Un **conjunto de servicios turísticos organizados**.
- Un **aval o garantía para el turista consumidor** de esos **servicios turísticos prestados** por el club, y el sistema que regula su uso.
- Una **asociación de empresarios** que proveen los servicios turísticos para el consumidor.
- Un **método para el planificador turístico + un convenio de promoción**.
- Una **alianza estratégica** entre **planificadores turísticos** y **prestadores de servicios turísticos** e **instituciones gestoras de los recursos en los que se basa el producto**, para desarrollar con las máximas garantías un esfuerzo conjunto para **crear y gestionar un producto turístico sostenible** (planificar, promocionar, comercializar, evaluar).



## Los clubes de producto tienen un ENTE GESTOR que sirve para:

- Actuar como **interlocutor único a nivel nacional e internacional** del producto.
- **Representar a los empresarios** que se adhieren al club.
- **Prestar asistencia a los empresarios** que forman parte del club
- **Velar por el cumplimiento de los requisitos y aprobar adhesiones** de empresas.
- **Actualizar la oferta** que compone el club y **mantenerla al día, lista para una promoción eficiente.**
- **Promocionar el producto con fondos propios y con la ayuda** de las AA.PP, llegando a la demanda segmentada previamente.
- **Ayudar a comercializar la experiencia y/o comercializarla directamente.**
- **Ofrecer beneficios a los empresarios que se adhieran:** formación, asistencia técnica, intercambio, promoción conjunta y específica, comercialización.
- **Acometer proyectos innovadores** para resolver las necesidades del producto (de los territorios, de las empresas turísticas, de los comercializadores y del turista), y usar eficientemente los mecanismos de financiación.



## TURESPAÑA APOYANDO LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS



Disfruta del mar



Mucho más que vinos de origen



Lo mejor de la naturaleza española



Regálate nuestra esencia ibérica



Diversidad para tus sentidos

# ESTRUCTURA DEL PRODUCTO ECOTURISMO



La OMT define Ecoturismo como “todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en el que la principal motivación es la observación y apreciación de ella, así como de las culturas tradicionales”

Órgano que planifica y gestiona el producto de forma integrada, con el objetivo final de garantizar la adecuada gestión de la experiencia del turista durante todo el proceso de consumo del producto.

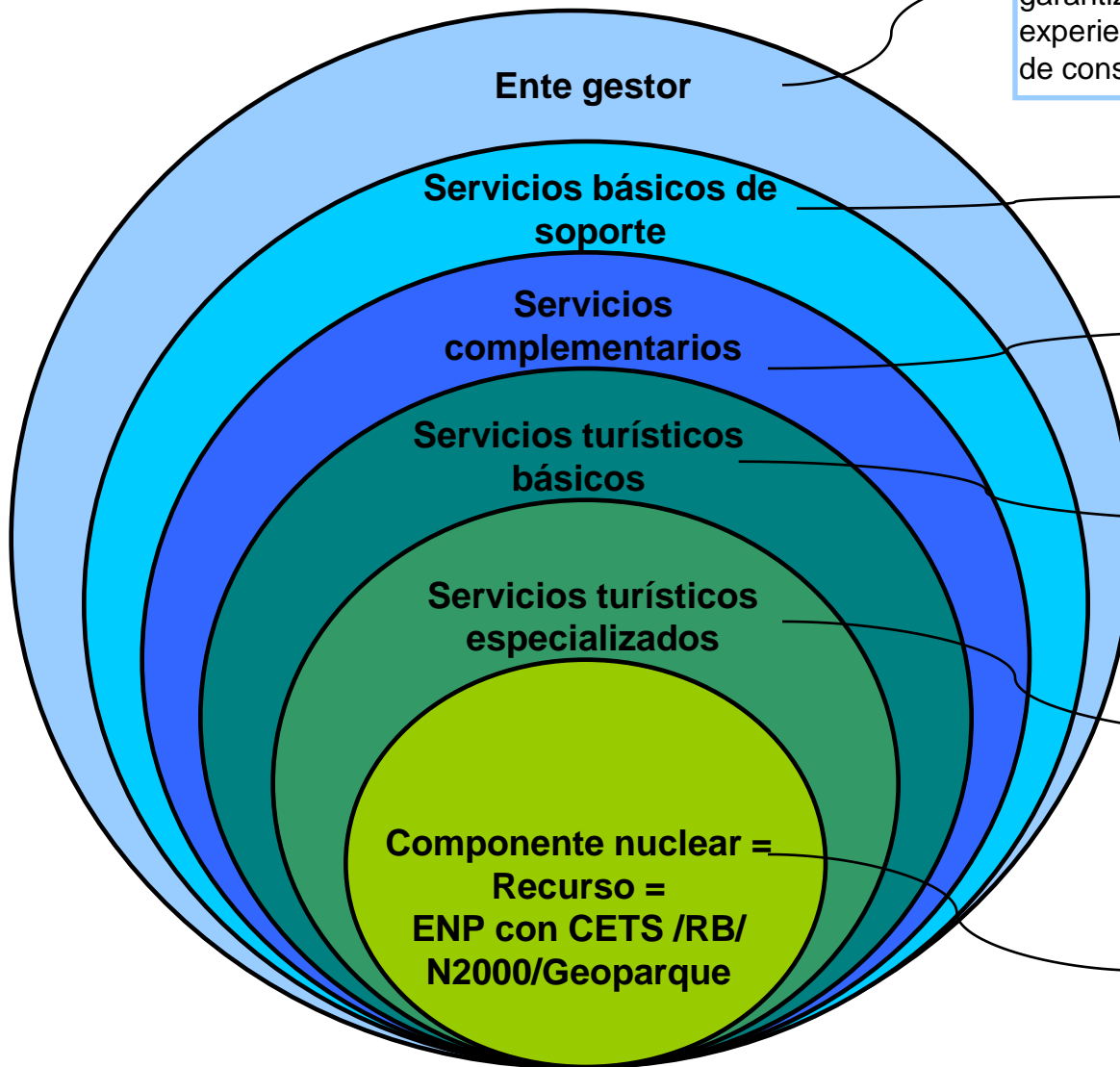
Servicios e infraestructuras públicas existentes en el destino que dan soporte al turista durante su estancia

Información turística y otros servicios de ocio

Servicios que cubren las necesidades básicas del turista cuando viaja (dormir, comer, etc.)

Equip. y servicios de UP (en concesión y autorizadas) que son la experiencia interpretativa

Atractivo principal, de carácter tangible e intangible, que responde a la experiencia única que motiva el viaje y sobre el que se configura el ecoturismo.



**Ente gestor**

**Servicios básicos de soporte**

**Servicios complementarios**

**Servicios turísticos básicos**

**Servicios turísticos especializados**

**Componente nuclear =  
Recurso =  
ENP con CETS /RB/  
N2000/Geoparque**



**El club Ecoturismo en España está dando los pasos para impulsar el producto Ecoturismo en España:**

1. Buena **identificación del recurso-territorio** susceptible de convertirse en producto.
2. Evaluada la **demanda** (cuantificación y tipologías).
3. **Identificados los socios y agentes involucrados** en la creación del Club (primera valoración de socios y de la estructura y la composición del Club). Asignación del actor líder.
4. **Definido en profundidad el producto** (está determinada la oferta de productos y servicios a integrar en el Club).
5. **Elaborados sistemas de acreditación** con los requisitos más idóneos para los proveedores (dan valor a la experiencia turística) que rigen el Club (aún podrían incorporarse los requisitos de algunos clubes autonómicos como birding).



6. **Implantado YA en 30 ENP, RBE y Geoparques (puede ser necesario revisar requisitos de los sistemas).**
7. **Diseñado y dimensionada la estructura de gestión del Club.** Análisis de la viabilidad económica e identificación del modelo de gestión interno (cuotas, ventas).
8. **En proceso de determinación los mecanismos de gestión:** sistema de gobierno, y constitución formal del Club. Faltaría alcanzar un convenio de promoción con las CC.AA.
9. **Plan estratégico del Club Ecoturismo en España (se usará el plan de la AEI TUREBE):**
  - Extensión del Club.
  - Plan de promoción y comercialización.
  - Mecanismos financieros (convenios, sistema de cuotas).
10. **Evaluación.**





## **BENEFICIOS POTENCIALES PARA LOS EMPRESARIOS AL ADHERIRSE AL CLUB**

- **Ser reconocidos a nivel europeo.**
- Tener nuevas **oportunidades comerciales.**
- Tener una **oferta turística orientada al descubrimiento** del ENP, por tanto **diferenciada** de otra que no lo está.
- Disponer de **información sobre la demanda** que acude al ENP.
- **Mejorar la calidad** de sus servicios usando las distintas herramientas disponibles.
- Mejorar su **eficiencia ambiental.**
- **Contribuir al desarrollo sostenible** local y contar con el reconocimiento de los consumidores
- **Optar a asesoramiento** por las Administraciones Públicas

# 6. QUÉ PODEMOS APRENDER DE OTROS CLUBES y qué necesitamos:

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE CLUBES DE PRODUCTO DE TURESPAÑA



| CLUBES   | Rutas del vino de España            | Estaciones Náuticas                            | Ecoturismo  |
|--|-------------------------------------|--|---|
| <b>1. VALORACIÓN DEL RECURSO</b>                             |                                     |  |   |
| <b>Recurso</b>   | Vino (Medio Rural)                  | playas (mar, puertos)                          | Parcelas mejor conservadas de la naturaleza española                                    |
| <b>Delimitación Recurso (física, legal y administrativa)</b> | D.O. Vino del MAGRAMA y CC.AA.      | Delimitado por la propia AEEN (no legislación) | - ENP con CETS, RBE, Geoparques y ENP de Natura 2000                                    |
| <b>Imagen/ Reconocimiento del territorio</b>                 | A nivel Nacional (DO)               | Creada por AEEN                                | A nivel <b>internacional</b> (Europarc y UNESCO)  |
| <b>Nivel de planificación del territorio</b>                 | No hay planes de acción específicos | No hay planes de acción                        | <b>Planes acreditados</b> con <b>presupuestos</b> y con asignación de RRHH              |
| <b>Potencia recurso</b>                                      | 65 DO<br>(21 Rutas en 21 DO)        | 8.000 km de playas<br>23 EENN                  | 157 ENP, 40 RBE, 7 Geoparques y <b>27% RN2000</b> (38 ENP con CETS, 8 RBE, 1 Geoparque) |

| CLUBES  | RVE                                      | EENN  | ENP  |
|---|--|---|--|
| <b>2. EVALUACIÓN DE LA DEMANDA</b>  |  |   |  |
| <b>Demanda investigada</b>  | 1,6 millones de visitas                  | 3 millones de turismo náutico<br>(vol. negocio 2.000 M €) | <b>30 millones visitas/año</b><br>(2 M ecoturistas,<br>20.000 birdwatchers)  |
| <b>3. ORÍGEN - IMPULSO DEL PRODUCTO</b>                                       |  |   |  |
| <b>Impulsor</b>   | <b>ACEVIN 2000</b>                       | PDPT Mar Menor <b>1995</b>                                | <b>TURESPAÑA 2006</b>  |
| <b>Producto definido</b>  | Turismo Cultural-Rural                   | Turismo activo en playa                                   | Ecoturismo (visita ENP + servicios turísticos adheridos)   |
| <b>Diseñador Club</b>   | <b>ACEVIN-TURESPAÑA</b>                  | <b>AEEN</b> Turespaña                                     | <b>Turespaña</b><br><b>CETS:</b> Turespaña, Europarc GAL<br><b>RBE:</b> Turespaña, Cº Gestores, CCAA.<br><b>Birding, Wilderness:</b> CC.AA., GAL |
| <b>4. OFERTA DEL CLUB (Equipamientos de uso público y oferta de empresas)</b> |  |   |  |
| <b>Nivel de Eq. UP</b>  | Alto (Rutas señalizadas, CI, Museos,...) | Alto (eq. acceso playas, embarcaderos, buceo,...)         | Alto (CI, Aulas Nat, Senderos,...)   |
| <b>Instrumentos calidad en destino</b>  | SICTED (BBPP Bodegas)                    | - Q playas y Q EENN<br>- SICTED (empresas TA)             | -Q ENP (25 ENP con Q)<br>- SICTED  |
| <b>Empresas turísticas adheridas</b>  | <b>2.000 pagando cuotas</b>              | <b>1.700 con cuotas</b>                                   | <b>600 de CETS + RBE</b><br><b>400 de birding Nav + Ext + TRINO</b>  |

| CLUBES | RVE | EENN | ENP |
|--------|-----|------|-----|
|--------|-----|------|-----|

**5. SISTEMA REQUISITOS CLUB + IMPLANTACIÓN**

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p><b>Requisitos territorio</b></p>          | <p>Territorio DO<br/>Nº mín. recursos enológicos (bodegas DO)<br/><b>Cuotas a ACEVIN</b></p>   | <p>- &lt;60 km de costa), Centro socorrismo +hospital + c. hiperbárica<br/>-Cada EN nº min oferta náutica: 4 empresas y 3 tipologías de a. Náuticas<br/>-Req cada EN: <b>1 gerente</b><br/>- <b>Cuotas a AEEN</b></p> | <p>- ENP con CETS (<b>Requisitos de gestión, planes de acción</b>)<br/>- RBE (<b>PIP, Planes Acción</b>)<br/>- Geoparques (<b>Planes Acción</b>)</p>  |
| <p><b>Requisitos de Club (empresas)</b></p>  | <p>Norma para 15 subsectores (<b>incluidas AA.VV</b>)<br/><br/>Bodegas DO (IGP), accesibles+ idiomas<br/><b>Cuotas a Asoc. local</b></p> | <p>- Informar sobre EN<br/>- Inf meteorológica<br/>- Formación sobre EN<br/>- Idiomas<br/>-Normas calidad EN<br/>- <b>Cuotas EN local</b></p>   | <p>- CETS (34 requisitos obligatorios + <b>Prog. Actuaciones</b> con 9 requisitos)<br/>-RBE (Requisitos obligatorios, 30% Requisitos recomendados + <b>Plan de Mejora</b>).<br/>-Las empresas <b>NO pagan cuotas</b><br/>-<b>(deberán pagar por promocionarse y gozar de beneficios del club)</b></p> |
| <p><b>Instrumentos de implantación</b></p>   | <p>Norma producto<br/>Manual , Formación</p>   | <p>- Norma propia<br/>- Manual + formación</p>  | <p>- Normas (CETS, RBE, Geoparques,)<br/>- Manual + Formación</p>   |
| <p><b>Extensión territorial del Club</b></p> | <p>21 RVE (en 15 CC.AA)</p>  | <p>23 EENN (8 CC.AA)</p>  | <p><b>30 destinos</b> (21 ENP con CETS, 8 RBE, 1 Geoparque) (11 CC.AA)</p>  |

**CLUBES****RVE****EENN****ENP****5. IMPLANTACIÓN DEL CLUB****Sistema Verificación**

Sistema de certificación propio  
Verifica junta directiva de  
ACEVIN.  
Renovación cada 2 años

**Auditoría realizada por la  
AEEN que cobra a cada  
Estación (cuota entrada)**  
Renovación 2 años

- CETS: para ENP y empresa.  
**Verifica Europarc**  
(Placa ,Certificado, Acuerdo,  
Programa actuaciones)
- RBE: para RB y empresas  
**Verifica Comité Nac RBE**  
(certificado, Plan Mejoras)
- **Renovación 5 y 3 años**

**Financiación  
implantación**

AT Turespaña  
**Subvención nominativa**  
(Convenio apoyo)

- AT Turespaña  
- Propia de cada EN  
**Subvención nominativa**  
(convenio apoyo)

- ENP con CETS: Conv  
Europarc-Turespaña, PDPT,  
GAL y CC.AA.
- RBE: Convenios Turespaña-  
CC.AA, EE.LL)
- Birding: CA y empresas
- **Deberá alcanzar un modelo  
de financiación público-  
privada.**

**Seguimiento  
Evaluación**

**Observatorio Rutas del Vino**  
(estudio anual demanda)

AEEN hace evaluación de  
EN

- Sistemas indicadores de  
CETS
- Estudios demanda dispersos
- Sistema Evaluación CETS  
(territorios)

| CLUBES  | RVE   | EENN  | ENP   |
|---|---|---|---|
| <b>6. ESTRUCTURA GESTIÓN - MODELO DE FUNCIONAMIENTO</b> |   |   |   |
| Ente Gestor Nacional                                    | ACEVIN  | AEI AEEN  | AEI TUREBE (ampliada para poder ser Ente Gestor Nacional)   |
| <b>Socios</b>   | <b>TOTAL 82 SOCIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 54 Ayuntamientos</li> <li>- 24 Comarcas</li> <li>- 4 Diputaciones</li> <li>- 1 Gobierno Regional</li> <li>- 21 Entes Gestores RVE</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 70 AA.PP</li> <li>- 23 EENN</li> </ul>   | Socios de TUREBE: Asociaciones de turismo, Empresas, AA.PP.<br><br>Socios birding: empresas<br>Socios Wilderness: empresas, CIT, asociaciones   |
| <b>Cuota socios nacionales</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>1.000 €/año a ACEVIN = 82.000 €/año</b></li> <li>- Aportaciones complementarias establecidas en los convenios de promoción</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>15.000 € cuota entrada = 86.000 €/año</b></li> <li>- <b>4.000 €/año</b> cada EN a AEEN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- AEI: 500 €/año cada asociación = 15.000 €/año</li> <li>- Empresas aún no pagan</li> </ul>  |
| <b>Participantes Club</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 RVE</li> <li>- 450 Ayuntamientos</li> <li>- 2.000 empresas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 EENN</li> <li>- 1.700 empresas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 ENP</li> <li>- 8 RBE</li> <li>- ENP RN 2000 (1 Geop)</li> <li>- 1.000 empresas <b>potenciales</b></li> </ul>  |
| <b>Ente Gestor Local/autonómico</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ente Gestor de cada RVE</b> (socios públicos)</li> <li>- Empresas participantes (socios privados)</li> </ul>  | <b>Asociación ente gestor local</b> de cada EN  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- As. Foros CETS en cada ENP</li> <li>- Asoc. Turísticas en cada RB</li> <li>- Clubes autonómicos (Birding Extremadura, Birding Navarra y Andalussian Wilderness)</li> </ul> |
| <b>Cuota socios locales</b>                             | <b>Privados: - 300 € acceso</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>200-300 €/año/empresa = 400.000 €/año</b></li> </ul> Públicos: Coste señalización<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>1.000-2.000 €/año/ayuntamiento</b></li> </ul> | Media de <b>600 €/año/empresa (450-800 € en función tipo) = 1 M €</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones locales con cuotas de sus empresarios</li> <li>- NO conectadas con ente gestor nacional.</li> <li>- <b>Deberán existir sistemas de cuotas</b></li> </ul>      |

**CLUBES****RVE****EENN****ENP****7. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**Acciones concretas  
promoción

**Web propia ACEVIN  
(cada Ruta puede tener su  
web)  
Múltiples acciones**

**Web propia AEEN  
(cada EN tiene su web  
imagen común)  
Múltiples acciones**

- ENP con CETS: guía Ecoturismo, Web Europarc, Portal Spain Info, Web MiTierra FFRF)
- **Logo Soyecoturista**
- RBE (Web Club en Asturias, Web MiTierra FFRF)
- Web Birding, web Andalusian Wilderness

**Convenios promoción**

- **Acuerdo Marco ACEVIN-Turespaña-Agricultura**
- Conv. **Promoción Nacional** con MAGRAMA
- Conv. **Promoción Internacional** con Turespaña
- PDPT

Conv Turespaña + 8 CC.AA  
(promoción internacional)**Hay un plan marketing común  
de 3 PN****Comercialización**

- A través de cada Ruta  
**(paquetes de receptivos  
asociados en cada ruta)**

- **Plataforma de  
comercialización online  
de la AEEN**
- AEI proyectos TIC
- % distribución comercial

Pocos receptivos

Web Asturias biosfera  
Web soyecoturista

Web de Andalusian Wilderness

**PCT Segittur-TUREBE**



**RECONOCIMIENTO  
DEL MÉTODO CLUB  
DE PRODUCTO E  
IMPLICACIÓN EN LA  
PROMOCIÓN POR  
PARTE DE LAS  
CCAA**

**CONVENIO DE  
PROMOCIÓN DE LA  
OFERTA ADHERIDA  
A LA CETS POR  
TURESPAÑA, CCAA  
Y ASOCIACIONES**

**CREAR LA  
EXPERIENCIA DE  
ECOTURISMO CON  
LAS EMPRESAS  
ADHERIDAS A LA  
CETS**

**CONSOLIDACIÓN  
DEL CLUB A  
TRAVÉS DE PLANES  
DE ACCIÓN DE LA  
CETS Y PLANES DE  
SOPORTE (CCAA Y  
EELL)**

**QUÉ NOS FALTA**

**MAYOR  
VISIBILIDAD DEL  
ECOTURISMO,  
LLEGAR A LA  
DEMANDA**

**ESTRUCTURAS  
LOCALES DE  
GESTIÓN  
TURÍSTICA  
DESTINO CETS**

**CREACIÓN DE ENTE  
GESTOR NACIONAL  
PARA CONVENIO DE  
PROMOCIÓN**

**ASEGURAR ENP  
CON CETS Y  
AUMENTAR LA  
MASA CRÍTICA DE  
EMPRESAS  
ADHERIDAS**





# Qué necesitamos en el club:




## Formación para los empresarios:

- Preparar sus servicios turísticos para proporcionar vivencias o experiencias
- Mejorar sus estrategias de marketing
- Ensamblar los servicios y ofrecerlos a TT.OO. y clientes finales

## Cooperación entre miembros del club:

- Tener un **cauce de comunicación** entre asociaciones empresariales y AA.PP.
- **Agrupar a todas las asociaciones empresariales** ligadas al producto
- Encuentro anual de actores del club de producto
- **Plan de marketing nacional para el producto** pactado entre CC.AA. Turespaña y asociaciones, y crear un grupo de trabajo para ejecutarlo.
- Compartir bases de datos de TT.O. y de clientes
- **Cooperar con otras AA.PP.** Medio ambiente, desarrollo rural
- **Rastrear fuentes financieras** para nutrir el funcionamiento del club.
- Filtrar estudios de mercado y resultados
- Estudiar las web y cauces de promoción para evaluar su uso.
- **Gerencia** del club apoyada por las Asociaciones y AA.PP.
- **Seguimiento de demanda** (sistema de encuestas comunes) y de repercusiones y retorno de la inversión en el club.



**El proyecto de cooperación de la Red Rural Nacional financiado por el MAGRAMA "Los PN con CETS como destinos de turismo sostenible" va a promocionar el producto y ha acordado que exista un único ente gestor, siendo la opción más ventajosa la AEI TUREBE sea el ente gestor del club.**



### **Posible composición Ente Gestor club: AEI TUREBE**

- **Asociaciones de turismo ubicadas en los ENP con CETS (foros CETS, asociaciones existentes).**
- **Asociaciones o fundaciones cuyos objetivos sean el desarrollo sostenible en los ENP con CETS.**
- **GAL participantes (asociaciones territoriales).**
- **Empresas TIC, TTOO.**
- **El papel de Turespaña, CC.AA., Europarc-España sería de apoyo y convenios de colaboración.**



## **FUNCIONES DEL ENTE GESTOR DEL CLUB ECOTURISMO, nivel nacional e internacional**

- **Guiar la aplicación del club, y su hoja de ruta de implantación** para que sea seguida por los ENP con CETS, RBE, supervisando esta y los procedimientos de adhesión de las empresas.
- **Revisar** el funcionamiento del Club de Producto y los acuerdos con las Administraciones.
- **Desarrollar el modelo de funcionamiento con cuotas y otros ingresos.**
- **Revisar los requisitos de adhesión** al Club de Producto y comprobar su contribución a la sostenibilidad de la oferta turística.
- Estudiar y **proponer instrumentos financieros** para acometer las mejoras necesarias.
- **Elaborar, participar y cofinanciar instrumentos de promoción.**
- **Informe de seguimiento del club y su implantación**, en coordinación con los comités locales.
- **Pactar y participar en planes de soporte** para la extensión y mejora continua del producto Ecoturismo en España.
- **Seguimiento y evaluación de resultados** (nivel nacional y local).
- Asistir la **relación entre el Ente Gestor Nacional y los entes gestores locales.**
- **Promocionar y comercializar la oferta adherida**



## **FUNCIONES DE ASOCIACIONES LOCALES, como representantes del club Ecoturismo en España a nivel local.**

- Responsabilizarse de la **supervisión de la implantación del club en su ENP**, colaborando activamente.
- **Contribuir a la captación de empresas** al club, **la financiación a nivel local del club con cuotas, y las relaciones con el sector privado.**
- **Participar en el Comité Estatal** del club, a la hora de revisar el sistema.
- **Contribuir a captar fondos** para la aplicación de acciones de soporte o apoyo al club de producto en la medida que puedan recibir fondos o aplicar determinados programas (tipo planes estatales o autonómicos).
- **Velar por la imagen del ENP**, y el buen uso de la marca soyecoturista.
- **Pactar, diseñar y ejecutar planes de soporte** para la **extensión y mejora** continua del producto Ecoturismo en España.
- **Seguimiento y evaluación de resultados** a nivel local.
- **Ejecutar la promoción a nivel regional y autonómico.**



## **MECANISMOS Y ESTRUCTURAS existentes para seguir impulsando el producto Ecoturismo en España**

- Conferencia Sectorial y Mesa de Directores Generales, Grupo de Turismo Sostenible de la Mesa de Directores Generales de Turismo.
- Plan Nacional e integral de Turismo (PNIT).
- Entes gestores nacionales de clubes de producto apoyados por Turespaña.
- SEGITTUR.
- AEI TUREBE
- Plataforma AEI (Ya existen AEI Turismo Idiomático, AEI Turismo de Salud, AEI Turismo del Vino, AEI Estaciones Náuticas, etc...).
- Línea de financiación de las AEI del MINETUR.
- Otras líneas de financiación.



# HERRAMIENTAS CLUB

- **Manual del Club**, guías para adherirse a ambos sistemas CETS y RBE, Geoparques.
- Procedimiento de **comunicación** del Ente Gestor AEI TUREBE con las asociaciones locales ubicadas en los destinos pertenecientes al club.
- **Plan de marketing del Ecoturismo en España.**
- **Web oficial de Turespaña**
- **Web privada del club** (destinos, empresas, experiencias)



## HERRAMIENTAS a usar para el club

- **Boletín de comunicación.** Gabinete de comunicación que debe crear el ente gestor.
- **Web portal de promoción** de clubes: SPAIN.INFO. Links a Webs de cada club/ Ente gestor/ Asociaciones o entes gestores locales.
- **Modelos de convenios** de promoción.
- **Encuestas** del IET.
- **Plataforma AEI.**
- **Plan Anual** de objetivos de Turespaña.



# Ejemplo de POSIBLE MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DEL CLUB ECOTURISMO EN ESPAÑA (los porcentajes son supuestos)

## Ecoturismo en España







INSTITUTO  
DE TURISMO  
DE ESPAÑA

## Gracias por su atención

**Ricardo Blanco, Jefe de Área de Turismo Sostenible**

**E-mail: [ricardo.blanco@tourspain.es](mailto:ricardo.blanco@tourspain.es)**

**[www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)**  
**[www.spain.info](http://www.spain.info)**

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE  
DESARROLLO Y  
SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

INSTITUTO DE TURISMO DE  
ESPAÑA