



ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2015

Presentación del 3 de Mayo 2010

EL POR QUÉ DE ESTE PROYECTO: ORIGEN Y JUSTIFICACIÓN

ORIGEN:

La oportunidad del programa de destinos turísticos de la FEMP y la Secretaría de Estado de Turismo

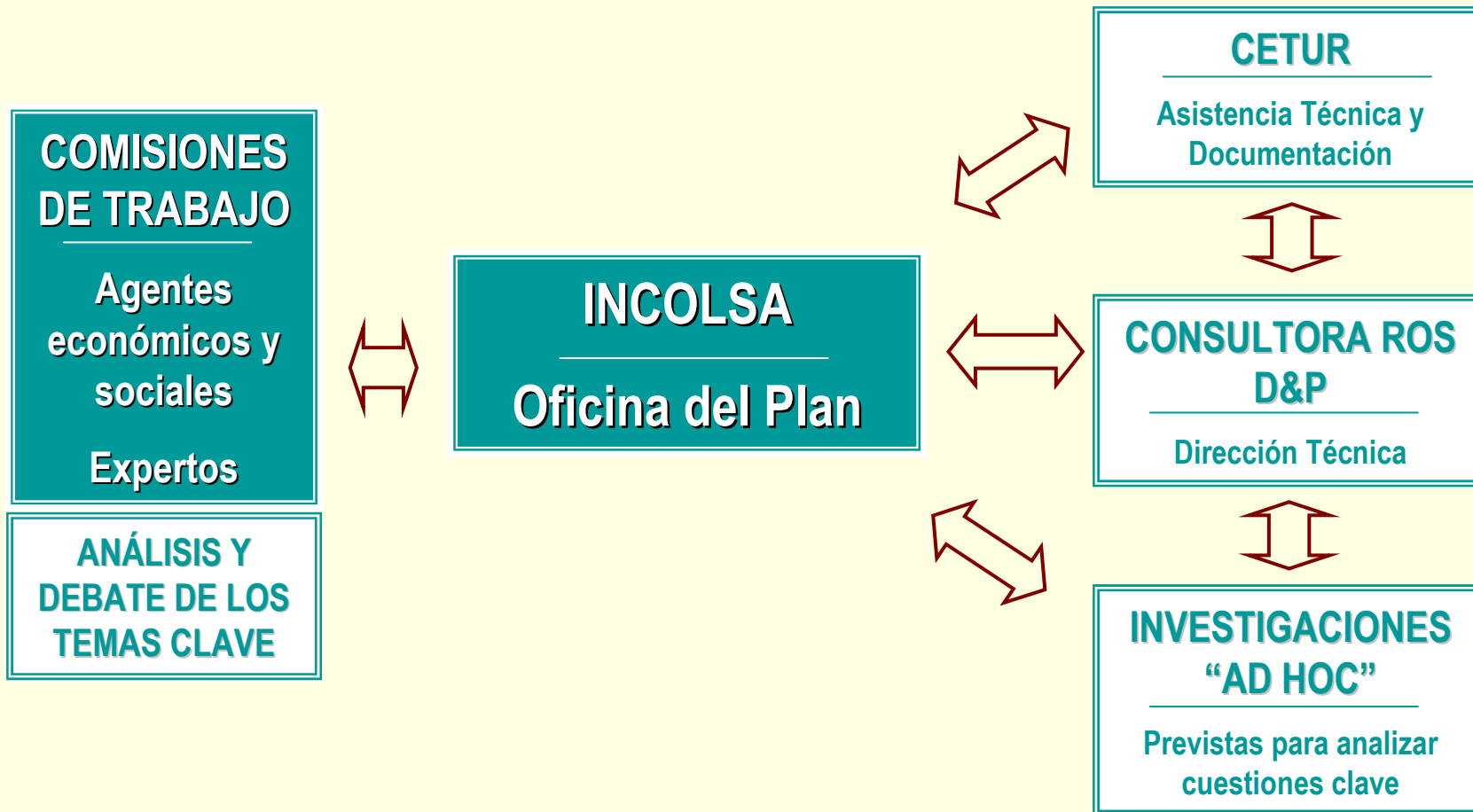
JUSTIFICACIÓN:

- Necesidad de poner al día el Plan del 2002
- Los grandes cambios experimentados por Santiago
- Las tendencias de fondo en el entorno
- El estallido 2008 de la crisis económica internacional

ALCANCE: ¿QUÉ PRETENDE ESTA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN?

- **Evaluar lo “andado”**
- **Aprender de “las lecciones de la experiencia”**
- **Detectar desequilibrios y estrangulamientos**
- **Identificar nuevas oportunidades**
- **Plantearse nuevos retos de futuro**
- **Definir y priorizar las actuaciones necesarias**

ORGANIZACIÓN DEL PLAN



EL CONTEXTO: SANTIAGO DE COMPOSTELA UN DESTINO DE ÉXITO

- El año 2000 marca un “antes y un después”.
- Se plantea la actividad turística como un “motor” de desarrollo sostenible.
- Reposicionamiento de la ciudad como un destino de turismo cultural de amplio espectro.
- Crecimiento muy notable de la capacidad hotelera.
- Crecimiento muy importante de los flujos turísticos.

“ESTALLIDO DE LA CRISIS”

- Crisis financiera internacional
- Crisis inmobiliaria
- Caídas importantes en la economía real (PIB)
- Desconfianza
- Cambios en las pautas de consumo

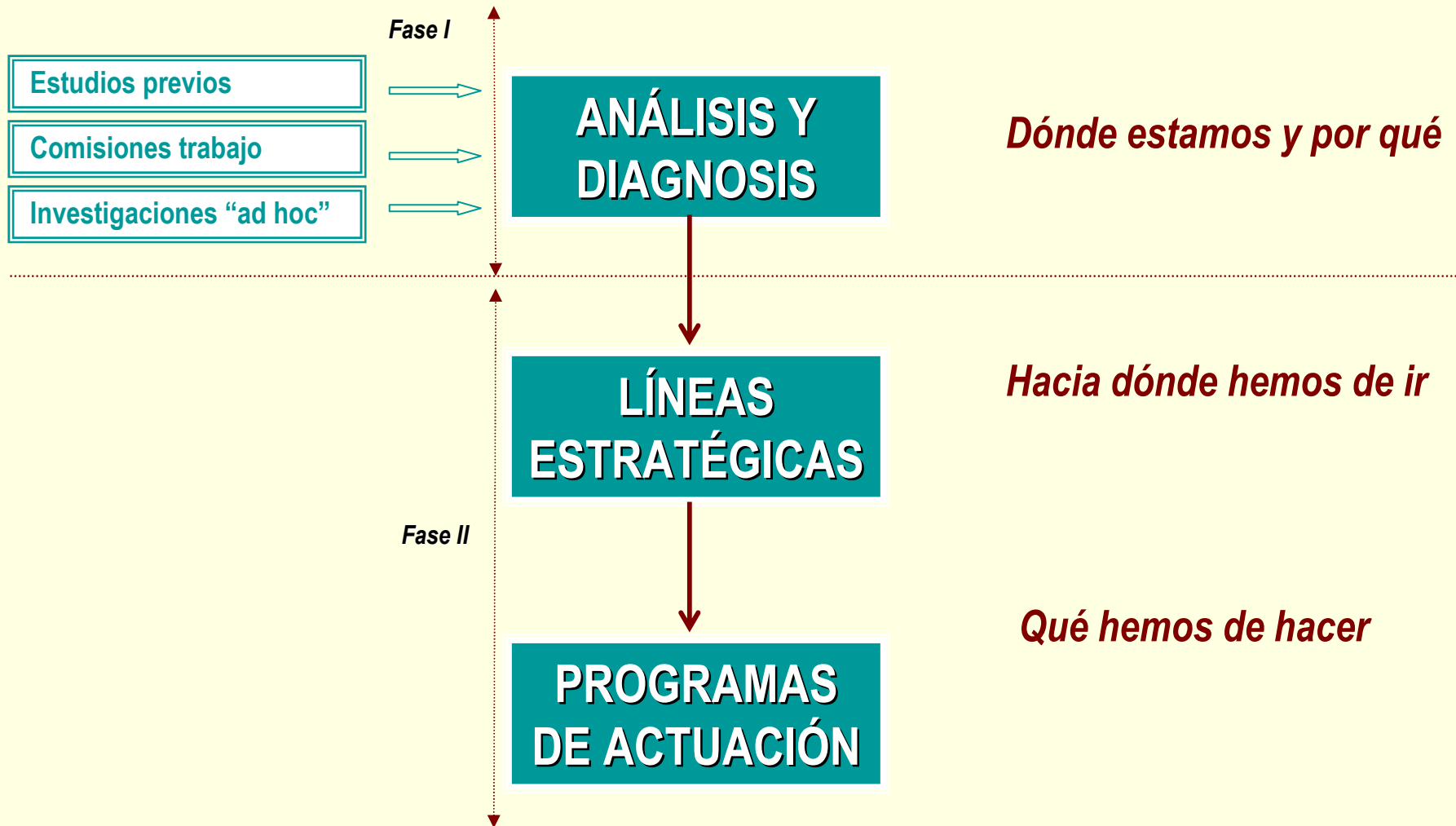
INCIDENCIAS EN TURISMO

- Reducción en:
 - N° de turistas
 - N° de pernoctaciones
 - Gasto medio
- Cambio en las pautas de consumo turístico

CUESTIONES CLAVE

- ¿Cuál será el grado de incidencia?
- ¿Cuál será su duración?
- ¿En qué medida dichos efectos serán permanentes?

METODOLOGÍA: FASES



OBJETIVOS Y PRINCIPIOS INSPIRADORES

MARCO DE REFERENCIA

EL PLAN "ESTRATÉGICO DA CIDADE"



PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2015

MISIÓN

- Mejora de la actividad turística en la ciudad
- Encaje del turismo en la ciudad



PRINCIPIOS INSPIRADORES

IDENTIDAD
DE LA CIUDAD

SOSTENIBILIDAD

COOPERACIÓN/
PARTICIPACIÓN

EQUILIBRIO
TERRITORIAL

CALIDAD +
INNOVACIÓN

ORIENTACIÓN
DEMANDA



OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE POLÍTICA TURÍSTICA

Preservación
de los
recursos

Crecimiento
equilibrado

Incremento
ingresos x
turista

Optimizar
ocupación y
uso recursos

Diversificación
productos y
mercados

Mejora
competitividad
vía calidad

Incremento
Valor Añadido

Control de la
Imagen

Desconcentración

Equilibrio
ciudadanía /
turismo

ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2015



LA DIAGNOSIS

RECURSOS CLAVE: LA CIUDAD HISTÓRICA Y LA CATEDRAL

+ Pros

- **Ciudad Histórica: Recurso excepcional**
 - Bien preservado
 - Multifuncional y “vivo”
 - Posibilidad todavía de ampliar su espacio turístico
- **La Catedral**
 - Estudio capacidad de carga y gestión de flujos
 - Grandes posibilidades que ofrecen otros equipamientos religiosos
- **El “Santiago verde y floral”**
 - Recurso único y excepcional infrautilizado
 - Proyecto de Jardín Botánico: posible nuevo icono

- Contras

- Pequeña área de alta intensidad de uso: Obradoiro, calles y plazas vecinas
- Magnificación del problema por parte de la opinión pública
- Descoordinación en la gestión del patrimonio: muchos elementos son poco accesibles
- Incremento de los días y franjas horarias con sobrecapacidad.
- Escaso uso de la mayor parte de jardines y zonas verdes
- Carencia de una estrategia de dinamización turística en las zonas verdes

RECURSOS CLAVE: LOS MUSEOS, LA ARQUITECTURA Y LA CIUDAD DE LA CULTURA

+ Pros

- **La Ciudad de la Cultura:**
 - Es ya un hecho
 - Potencialidad la proyección internacional de Galicia
 - Potencial para convertirse en “motor cultural”
 - Posibilidad de sinergias mutuas con CH
- **Museos:**
 - Oportunidad de relanzar la oferta museística en base a lo existente
- **Arquitectura**
 - Gran potencial como recurso turístico:
 - Santiago ciudad patrimonial histórica
 - Obras relevantes de la arquitectura moderna
 - Ciudad de la Cultura

- Contras

- Parte de la opinión se niega a reconocer este hecho
- Falta de un concepto aglutinador de los contenidos
- Falta una estrategia de comunicación
- No está definida la vinculación conceptual y física con la CH
- La oferta museística actual no se corresponde con la importancia de Santiago como destino cultural
- Carencia de un Museo de la Ciudad
- Carencia de un Plan Estratégico Cultural y de Museos
- Falta estrategia para dar a conocer el patrimonio arquitectónico diferenciando público especializado y general.

RECURSOS CLAVE: EL CAMINO DE SANTIAGO

+ Pros

- Creciente y continuado interés por realizar el Camino (nacional e internacional)
- Los peregrinos extranjeros ya superan a los españoles.
- La imagen de Santiago está estrechamente unida a la del Camino.
- Proyecto de acondicionamiento del tramo santiagués.

- Contras

- El tramo santiagués no cumple con las expectativas del peregrino. Problemas:
 - Mala señalización, falta limpieza, inseguridad vial, paisaje poco cuidado, etc.
 - La Puerta del Camino no transmite “emoción” ni “simbolismo”.
- Falta de organización y coordinación entre las Administraciones que intervienen en el Camino.
- Escaso presupuesto de mantenimiento y mejora.

LA OFERTA ALOJATIVA: SECTOR CLAVE

+ Pros

- Importante mejora cuantitativa y cualitativa de la oferta

Oferta	2001	2008
Hotelera	5.023	7.160
Extrahotelera	4.775	3.892
Total	9.798	11.052

- El mayor crecimiento se ha producido en los hoteles de gama alta:

Oferta	2001	2008
Alta (5*-3*)	2.752	4.374
Media (2*-1*)	814	1.156
Pensiones	1.457	1.630

- La oferta actual es capaz de absorber la demanda
- Existencia de una oferta de hoteles singulares y con carácter junto a grandes hoteles de cadena.
- A pesar del incremento de la oferta, se han mantenido los niveles de ocupación
- Reducción de los índices de estacionalidad

- Contras

- Exceso oferta de 5* y escasa oferta de 4*.
- La categorización actual no refleja la calidad de algunos de los establecimientos.
- Falta de un establecimiento “insignia” con marca internacional de alto nivel (gran lujo).
- Falta de más unión y “lobby” por parte del sector
- Peligro de “guerra de precios”: puede reducir la calidad del servicio.
- Todavía existen problemas de estacionalidad

MERCADOS TURÍSTICOS: IMPORTANTES LOGROS

+ Pros

- Importante crecimiento del número de visitantes en los últimos años, especialmente de los turistas que incorporan pernoctación:

Año 2008	1.500.000 turistas
	3.160.000 excursionistas
	120.000 peregrinos

- Diversificación de los mercados:
 - Los extranjeros ya representan aprox. el 45 % de la demanda hotelera.
- Incremento de la estancia media: de 2,1 días a 2,5 días
- Elevado nivel de satisfacción del turista:
 - 96 % recomendaría el destino
- Reducción de la estacionalidad:
 - La temporada alta abarca 6 meses.
- Crisis económica: Cambio de tendencia a partir de 2008.
- La crisis general está teniendo menor incidencia en Santiago: buena posición competitiva.
- Inicio de penetración en mercados internacionales de larga distancia (USA, Japón, Australia, India).
- Consolidación como destino de Congresos y Reuniones
- Desarrollo del mercado de Incentivos

- Contras

- Todavía existe un importante volumen de excursionistas que generan poco ingreso y saturan el sistema puntualmente.
- El nivel de gasto por turista y día parece que no ha aumentado.
- Crisis económica: Reducción general de los flujos turísticos, duración estancia y nivel de gasto.
- Reducción general de las conexiones y asientos ofertados en el transporte aéreo.
- La crisis económica está afectando negativamente a estos mercados.

IMAGEN Y COMUNICACIÓN: CUESTIÓN CLAVE PARA UN DESTINO TURÍSTICO

+ Pros

- El reposicionamiento de Santiago:
De destino religioso a destino urbano y cultural
- En el mercado español: buen grado de conocimiento asociado a atributos positivos: “ciudad patrimonio”, “hospitalidad”, “capital de Galicia”, “centro de peregrinación” y “país hermoso y verde”.
- En los mercados internacionales europeos y latinoamericanos, asociado al Camino y al peregrinaje.
- El Camino “está de moda” y es cada vez más conocido.
- Santiago destaca como un destino “capaz de transmitir emociones”.

- Contras

- Todavía no disponemos de un estudio científico de imagen (proyectado).
- Todavía pesa mucho en los mercados lejanos la asociación de Santiago a un destino exclusivamente religioso y de peregrinaje.
- Poco conocimiento de los atributos asociados a “modernidad”, “cultura”.
- Excesivo “ruido” comunicacional generado por los diversos emisores de imagen.
- La Ciudad de la Cultura todavía no tiene claros los argumentos comunicacionales.

LA RESTAURACIÓN Y LA GASTRONOMÍA: UN GRAN AVANCE

+ Pros

- Un gran avance cualitativo en oferta y en imagen.
- La política de potenciación del producto gastronómico está dando resultados:
 - Plan del Fomento del Turismo Enogastronómico
 - Forum Gastronómico
 - Cocinas Atlánticas
 - Concurso de tapas
 - Tour Gastronómico, etc.
- Ha aumentado la calidad y la variedad de la oferta a todos los niveles.

- Contras

- Todavía existe una oferta de restauración de bajo nivel que necesita mejorar cualitativamente

ACCESIBILIDAD: ASEGURAR EL FUTURO

+ Pros

• Aérea:

- La mejora de la accesibilidad aérea ha sido clave para el desarrollo turístico de Santiago.
- Una política proactiva que ha aprovechado las oportunidades de las “low cost”:

	2000	2007
Pax Aeropuerto de Santiago	1.330.000	2.050.000

- Posición de Lavacolla como aeropuerto central de Galicia.
- Plan Director del Aeropuerto y Nueva Terminal.
- La reducción de tráfico ha sido menor que en la mayor parte de los aeropuertos españoles.

• Carretera:

- Buenas conexiones en el Eje Atlántico
- Conexión directa con la Meseta vía Ourense (AP-53)
- Conexión con la A-6 vía Lugo prevista para 2012

• Tren:

- Eje Atlántico: importantes mejoras Eje A Coruña y Vigo
- AVE a la Meseta en proceso de construcción: gran oportunidad.

- Contras

- Fuerte competencia de los aeropuertos de A Coruña y Vigo y Porto.
- Necesidad de un modelo aeroportuario para Galicia.
- Falta de conexiones regulares entre el aeropuerto y las principales ciudades gallegas.

- Quiebra de la tendencia desde mediados año 2008:
 - Crisis energética y económica mundial
 - Reducción de rutas y capacidades

- Problemas con la A-9 en el tramo de Santiago

- Indefinición conexión a Portugal.

- Indefinición y retrasos en las fechas de finalización.

INCOLSA - TURISMO DE SANTIAGO

+ Pros

- Instrumento clave en el éxito turístico de la ciudad
- La fórmula SA se ha revelado muy eficaz y flexible
- Equipo reducido pero altamente profesionalizado
- Creciente asunción de funciones e iniciativas
- Modelo de gestión turística de “amplio espectro”:
 - ✓ Planificación
 - ✓ Mejora de la competitividad
 - ✓ Información turística
 - ✓ Desarrollo de productos turísticos
 - ✓ Promoción
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Comercialización

- Contras

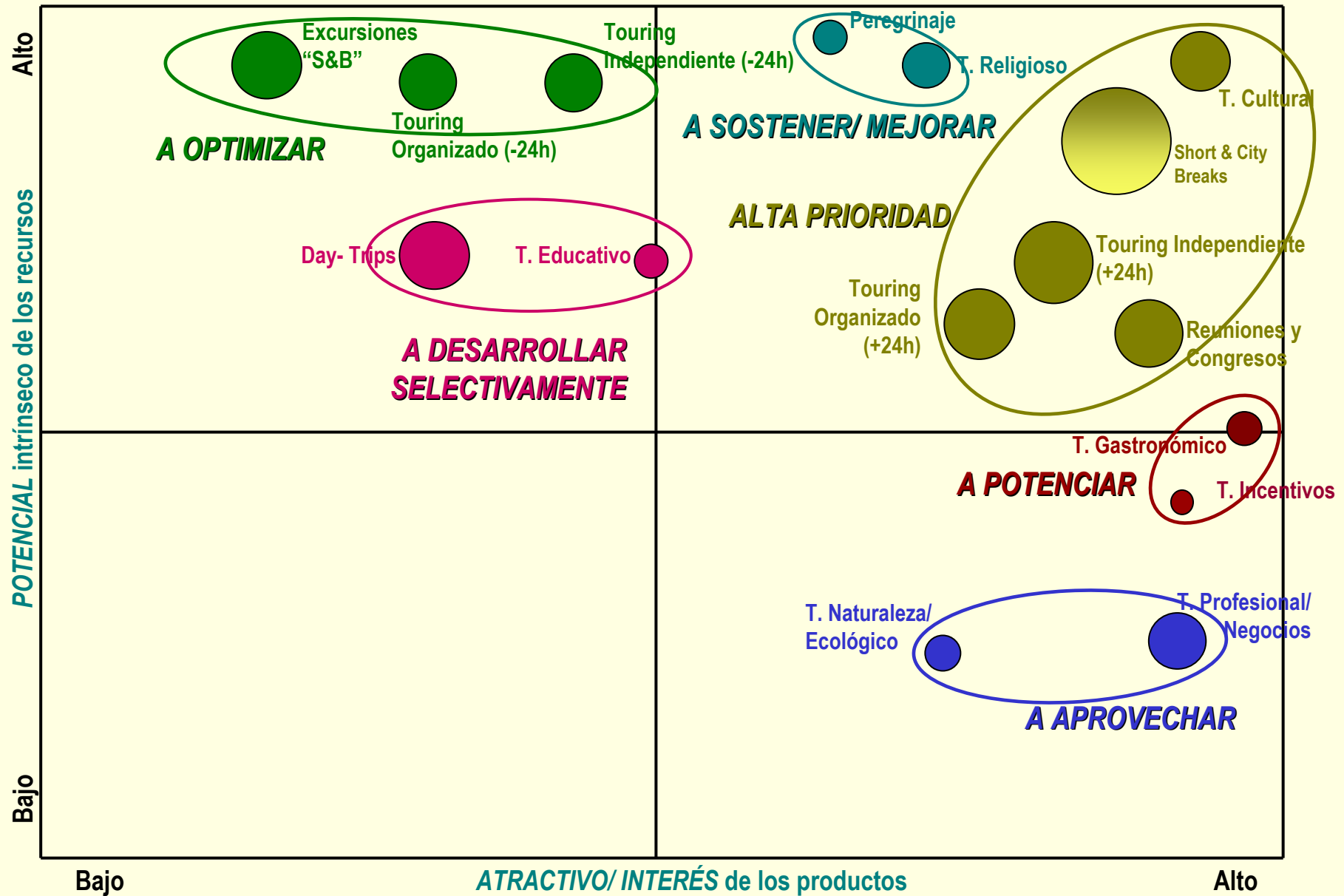
- Todavía el sector privado no participa plenamente
- Peligro de insuficiencia de medios financieros.

ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2015



ESTRATEGIAS BÁSICAS

MATRIZ DEL "PORTFOLIO" DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO



ESTRATEGIA DE MERCADO

La estrategia está dirigida en dos direcciones:

Mercado Nacional:

- Continuará siendo el mercado prioritario
- Mercado aún no agotado: posibilidades crecimiento
- Prioridad: mercados con mayor potencial y accesibilidad: **Madrid, Cataluña, País Vasco, Andalucía, Galicia**

Mercado Internacional:

Europa (P, A, I, GB, F):

- Consolidación como destino cultural y de short-breaks
- Condicionado a las conexiones aéreas

América del Norte:

- Ampliar penetración en USA
- Incorporación en los grandes circuitos europeos

Latinoamérica (Bra, Arg, Mex):

- Incorporación en grandes circuitos
- Potenciar “turismo de raíces” o “étnico”

Larga Distancia:

- Política selectiva de crecimiento cualitativo en nichos de mercado de alto valor añadido
- Selección de ciudades o regiones muy concretas

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

¿ Cómo queremos ser percibidos por el mercado frente a la competencia ?

EJES DE POSICIONAMIENTO

Por Beneficio principal

¿Cuál es el principal beneficio que obtiene el turista visitando Santiago de Compostela?



“Sentir y vivir una atmósfera mágica y auténtica, con toda la belleza de Galicia a su alcance”

Por Diferenciación

¿Qué rasgos diferenciadores distinguen Santiago respecto a otros destinos competidores?



“Ciudad patrimonial y ‘verde’,vital, auténtica, joven y segura”

Por Imagen

¿Qué imágenes debemos transmitir?



- **Monumentalidad**
- **Cultura**
- **Capitalidad**
- **Destino final del “Camino”**

ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2015



PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (I)

P 01 POTENCIACIÓN NUEVOS NODOS Y EJES TURÍSTICO – CULTURALES * *

- Dar mayor variedad y profundidad a la oferta
- Reequilibrar flujos turísticos
- Valorizar el paisaje urbano y simbólico de la Puerta del Camino
- Prioridad: Nodo Bonaval + Puerta del Camino

P 02 MUSEO Y CENTRO DE INTERPRETACIÓN DE LA CIUDAD * *

- Necesidad de disponer de un centro que permita comprender el ser y la historia de la ciudad

P 03 DESARROLLO DE LA “CIUDAD VERDE” COMO PRODUCTO TURÍSTICO * *

- Aprovechar turísticamente un recurso de excepcional valor
- Prioridades: Eje Alameda- Campus Sur-Pazo San Lorenzo-Jardín Botánico-Campus Norte
- Importancia estratégica del proyecto de Jardín Botánico
- Posicionar Santiago como Ciudad patrimonial, verde y floral

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (II)

P 04 CONSOLIDACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LA CONECTIVIDAD AÉREA * * *

Objetivo: Dar continuidad a las acciones iniciadas en el primer Plan Estratégico de Turismo y convertir Santiago en el “hub” aéreo del Noroeste peninsular.

- Definir desde Turismo de Santiago una política proactiva con respecto al aeropuerto y a las compañías aéreas para asegurar conexiones y frecuencias con los mercados emisores prioritarios.
- Instar a la Xunta para que defina el modelo aeroportuario de Galicia y que mantenga una posición de neutralidad respecto a incentivos y subvenciones.
- Aprovechar el Plan Director de Lavacolla y las mejoras de las conexiones terrestres y ferroviarias para potenciar su papel como gran aeropuerto del Noroeste de la Península.
- Asegurar una buena conectividad terrestre del aeropuerto de Santiago con las principales ciudades gallegas.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (III)

P 05 DESCONGESTIÓN CATEDRAL Y PROPUESTAS DE EQUIPAMIENTOS * * RELIGIOSOS ALTERNATIVOS

- Resolver los problemas de masificación de la Catedral
- Utilizar y poner en valor edificios de alto interés y capacidad (ej. San Martiño Pinarío, San Francisco, etc.)

P 06 SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA *

- Mantenimiento y mejora

P 07 POTENCIACIÓN Y ORDENACIÓN DE LA OFERTA MUSEÍSTICA * *

- Situar la oferta a la altura que le corresponde a la ciudad
- Potenciación de temas singulares y universales:
 - *Museo de la Ciudad*: Proyecto para que el visitante “comprenda la ciudad”
 - *Museo de las Peregrinaciones*: Uno de los iconos culturales con proyección internacional.
 - *Museo do Pobo Galego*
- Necesidad de un Plan Museístico y Cultural

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (IV)

P 08 POTENCIACIÓN DEL BINOMIO TURISMO – COMERCIO *

- ❑ Las sinergias entre actividad comercial y actividad turística son evidentes si se desarrollan coordinadamente
- ❑ Continuar la política de colaboración entre sector turístico y sector comercial

P 09 INTEGRACIÓN “CIUDAD DE LA CULTURA” CON SANTIAGO HISTÓRICO” * * *

La Ciudad de la Cultura es un macro proyecto excepcional que ya es una realidad y forma parte del futuro de la ciudad

- ❑ Un gran reto: La Ciudad de la Cultura como motor cultural y referencia internacional
 - Definir un hilo conductor único que aglutine los diversos elementos y defina claramente su posicionamiento
 - Definir claramente la relación conceptual y rol de la Ciudad de la Cultura y la Ciudad Histórica
 - Vincular físicamente la Ciudad de la Cultura con la Ciudad Histórica mediante un sistema que no rompa los esquemas actuales de movilidad.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (V)

P 10 MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD TERRESTRE * *

- Grandes avances en los últimos años (ej. A-57 a Ourense). Pendiente Autopista Lugo y conexión Autovía del Cantábrico.
- El Corredor Ferroviario Atlántico y el AVE a la Meseta abren nuevas oportunidades
- Necesidad de un Plan de Movilidad con especial referencia a la Ciudad de la Cultura

P 11 SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENCIACIÓN: RELACIÓN TURISMO – CIUDADANÍA *

Un hecho indiscutible: Santiago es una ciudad turística

- Acercar la realidad del turismo a la ciudadanía
- Debate objetivo ante la opinión pública sobre los “pros” y los “contras” del turismo

P 12 CONSOLIDACIÓN DE SANTIAGO COMO DESTINO GASTRONÓMICO * *

- Continuar la política de desarrollo y promoción del producto enogastronómico buscando elementos de diferenciación y liderazgo.
- Apoyar la mejora de la calidad de los establecimientos de baja gama

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (VI)

P 13 CALIDAD Y FORMACIÓN *

- Continuación de la política como garantía de competitividad

P 14 EQUIPAMIENTO PARA EXPOSICIONES ANEXO PALACIO DE CONGRESOS * *

- Dotación de un espacio polivalente de mediano formato como espacio expositivo anexo a los congresos y convenciones (entre 2.000 / 3.000 m²)

P 15 ACTIVIDADES CULTURALES Y ESPECTÁCULOS PARA EL TURISTA * *

- Consolidar los ejes o temas culturales prioritarios: Música, Artes audiovisuales y Arquitectura
- Incorporar la visión turística en la programación de actividades culturales
- Programar espectáculos nocturnos destinados al mercado turístico de calidad (ej. Visitas teatralizadas nocturnas, etc.)

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (VII)

P 16 EL “CAMINO DE SANTIAGO” EN SANTIAGO * *

- Puesta en valor del tramo santiagués del Camino especialmente el subtramo final de la Puerta del Camino (en curso)
- Elaboración de un Plan Director del Camino)

P 17 DESARROLLO EQUIBRADO DE LA OFERTA ALOJATIVA *

- A corto y medio plazo adecuación de la oferta a las necesidades de mercado.
- Crecimiento cualitativo muy selectivo: lujo y hoteles con carácter.
- Reconversión de la categoría de algunos establecimientos especialmente de 5*.
- Fortalecer el asociacionismo del sector hotelero

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (VIII)

P 18 AÑOS SANTOS Y POLÍTICA DE GRANDES EVENTOS * *

Objetivo: Optimizar los efectos de los grandes eventos o años temáticos

- La política de gestión del “Xacobeo” debería enfocarse no solo con relación a los Años Santos, sino con relación a los Años post Xacobeos.
- Programar una política de Años temáticos o grandes eventos de acuerdo con el posicionamiento deseado:
 - *De carácter religioso* (ej. Centenarios de la Catedral)
 - *De carácter histórico – cultural* (ej. Fundación de la ciudad, Año de la Arquitectura, Año de la Música, etc.)
 - *De carácter gastronómico* (ej. Cocinas Atlánticas)
 - *De carácter deportivo* (ej. Media Maratón del Camino)

P 19 VINCULACIÓN CON DESTINOS Y RECURSOS DEL ÁREA DE INFLUENCIA * *

Objetivo: Consolidar Santiago como capital turística de Galicia

- Continuar la política iniciada por INCOLSA:
 - Vinculaciones y acuerdos institucionales y promocionales
 - Estructuración y comercialización de ofertas (COMPOSTUR)

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN (IX)

P 20 POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA MARCA E IMAGEN: * *

“SANTIAGO DE COMPOSTELA”

- Potenciar el gran valor de Santiago que es su “atmósfera”, capaz de transmitir emociones
- Santiago y el Camino no deben disociarse pero sí diferenciarse.
- El Camino sitúa a Santiago en Europa.
- Posicionar Santiago como “Ciudad europea”, acogedora, cultural y “mágica”.
- Elaborar un discurso para la Ciudad de la Cultura aprovechando esta oportunidad.

P 21 CONSOLIDACIÓN Y DESARROLLO DE INCOLSA- TURISMO DE SANTIAGO * * *

Instrumento indispensable para el desarrollo turístico de la ciudad: necesidad de consolidarlo

- Asegurar la continuidad del know-how, experiencia y profesionalidad acumulada
- Dotarla de los medios financieros y humanos necesarios para asegurar el desarrollo y la promoción turística de la ciudad en tiempos de crisis
- Propiciar una política de co – participación del sector privado

CONCLUSIONES: LOS PUNTOS CLAVE (I)

1. **Santiago ha demostrado su capacidad competitiva que la coloca en una buena posición para afrontar la crisis.**
2. **Como motor clave de su economía la ciudad debe seguir invirtiendo en turismo para aprovechar estas capacidades: una política meramente “a la defensiva” sería suicida.**
3. **La política de desconcentración y ampliación de la oferta básica es posible y necesaria: existen recursos de alto potencial todavía desaprovechados.**
4. **Es urgente definir el rol y la relación de la Ciudad de la Cultura con la Ciudad Histórica.**
5. **Continúa siendo un tema crítico el asegurar buenas conexiones aéreas para la ciudad en un entorno de redefinición general del panorama aeronáutico internacional: máxima prioridad.**

CONCLUSIONES: LOS PUNTOS CLAVE (II)

6. La imagen y el posicionamiento de Santiago se han ido ampliando en positivo, pero todavía está lastrada en mercados exteriores por un bajo conocimiento. Sería importante realizar una investigación científica para afinar más en las políticas promocionales.
7. La oferta hotelera hoy en día es adecuada y suficiente en general. Su crecimiento a corto plazo debería ser selectivo y cualitativo.
8. Turismo de Santiago como instrumento indispensable para esta política proactiva, debe ser potenciado y dotado de los medios suficientes para desarrollarla con éxito: el actual proceso de reorganización es una buena oportunidad para una mayor co-participación del sector privado.
9. Santiago es el principal destino turístico de Galicia y actúa como motor de arrastre para el conjunto de la Comunidad, y esta función debe tener su reconocimiento por parte de todas las instituciones.

ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2015

