HOJA DE RUTA CIUDADES FLUVIALES PARA EL s. XXI

TIZ.consultores

OCTUBRE 2010

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES

2. JUSTIFICACIÓN DE LA HOJA DE RUTA

3. OBJETIVOS

PARTE I: ANÁLISIS Y DIAGNOSIS

4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS

4.1. Consideraciones previas

4.2. Visión general

4.3. Clima y actividad turística: recurso o condicionante

4.4. Potencial turístico por productos

4.4.1. Visión general

4.4.2. Productos "de día" (- de 24 hs)

4.4.3. Productos con pernoctación (+ de 24 hs)

5. MERCADOS TURÍSTICOS

5.1. Consideraciones previas

5.2. Estimación del número de visitantes

5.3. Procedencia de los visitantes

5.4. Motivación del viaje

5.5. Estancia media

5.6. Estacionalidad

5.7. Medio de Transporte

5.8. Gasto medio

5.9. Turismo y su importancia económica

6. OFERTA ALOJATIVA

6.1. Oferta alojativa de los distintos municipios

6.2.1. Estructura actual

6.2.2. Evolución de la oferta hotelera

6.2.3. Localización

6.2.4. Antigüedad

6.2.5. Equipamientos y servicios

6.2.6. Ocupación

6.2.7. Comercialización

6.2.8. Tarifas

6.2. Conclusiones sobre la oferta hotelera del municipio

7. OFERTA COMPLEMENTARIA

7.1. Equipamientos y servicios complementarios

7.1.1. Equipamientos privados

7.1.2. Equipamientos públicos

7.1.3. Servicios complementarios

7.2. Oferta gastronómica y enológica

7.2.1. Oferta gastronómica

7.2.2. Oferta enológica

7.3. Oferta comercial

7.3.1. Consideraciones previas Visión general

7.3.2. Productos singulares o identitarios

7.4. Equipamiento para Congresos, Reuniones y Convenciones

7.5. Oferta cultural y espectáculos

7.6. Oferta deportiva

7.7. Parques y zonas verdes

7.8. Servicios turísticos

7.8.1. Oficinas de Turismo

7.8.2. Agencias de turismo receptivas

7.8.3. Guías turísticos

7.8.4. Señalización turística

8. ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD

8.1. Inserción en las grandes redes de transporte estatal y europea.

8.1.1. Accesibilidad aérea

8.1.2. Accesibilidad terrestre: Red de carreteras y autopistas

8.1.3. Accesibilidad terrestre: Red ferroviaria

8.2. Accesibilidad y movilidad urbana en los municipios

8.3. Movilidad de los turistas

9. IMAGEN TURÍSTICA DEL ÁREA DE INFLUENCIA.

9.1. Consideraciones previas: La importancia de la Imagen Turística

9.2. Imagen turística del espacio común

9.3. Conclusiones sobre la imagen turística.

10. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

10.1. Promoción

10.2. Comercialización.

11. TURISMO Y ECONOMÍA.

PARTE II: ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO.

12. ESTRATEGIA DE DESARROLLO TURÍSTICO

12.1. Principios y lineamientos básicos. Visión del proyecto a desarrollar.

12.2. El proceso de desarrollo por etapas

13. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/ MERCADO

13.1. Criterios para la definición de la Estrategia de Producto/ Mercado

14. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO GENERAL.

14.1. Proceso de transformación necesario para que los recursos actuales se transformen en productos y para mejorar los productos actuales (Modelo de desarrollo).

14.2. Organización: teniendo en cuenta las estructuras en vigor y sus posibilidades de funcionamiento.

PARTE III. PLANES OPERACIONALES DE SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA.

15. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN TURÍSTICA.

15.1. Modelo de sostenibilidad medioambiental. Criterios de la Carta Europea de Turismo sostenible.

15.2. Cuadro de mando del turismo en el ámbito de actuación.

15.3. Criterios de actuación en políticas municipales.

15.4. Criterios de calidad del destino. Herramientas de sostenibilidad de la calidad turística.

15.5. Anexos.

1. ANTECEDENTES

Este proyecto surge como consecuencia de las reuniones periódicas que, en el marco de la Asociación Ibérica de Municipios Ribereños del Duero, mantienen algunos de los socios. Así, entre las prioridades de actuación de la Asociación para el nuevo período de cooperación 2007-2013 se cita al turismo como una de las actividades económicas con mayor impacto en la sociedad y, al tiempo, uno de los sectores económicos con mayor potencial de la zona.

El área de cooperación cuenta con una gran riqueza natural abanderada por el río Duero, que de manera transversal, enriquece a las poblaciones de ambos lados de la frontera. En este sentido, en el marco de la Asociación, sus miembros se plantearon la posibilidad de coordinar sus esfuerzos para generar complementariedades entre las diversas ofertas turísticas, de manera que estas no compitan entre si.

La idea de proyecto surge en Zamora y se va perfilando en diversas reuniones mantenidas con los socios. Con el fin de crear un verdadero producto transfronterizo, que permita aprovechar las fortalezas y complementariedades de cada uno de los municipios que se sitúan a orillas de Duero, los socios del proyecto constituyen un equipo transfronterizo multidisciplinar de expertos compuesto por técnicos designados por las diferentes instituciones. Este equipo está encargado de analizar las potencialidades turísticas del área de cooperación y diseñar una **hoja de ruta** que permita constituir, en torno al Duero, claves comunes de trabajo para la creación de un producto turístico de la máxima calidad e innovación, generador de una cultura compartida. Para la realización de su trabajo, el grupo de expertos toma como base los trabajos ya existentes en este ámbito. No se trata de duplicar trabajo existente sino de adaptar lo que ya está hecho para elaborar recomendaciones concretas para el ámbito transfronterizo. En este sentido, los expertos trabajarán para crear sinergias y complementariedades entre los Planes y Programas de España y Portugal, de manera que se genere una verdadera Hoja de Ruta transfronteriza para impulsar un producto turístico común.

Con el objetivo de garantizar la adecuada implicación de la población y de maximizar los efectos del turismo en la economía, el equipo transfronterizo mantendrá reuniones periódicas con los agentes sociales y económicos de los ayuntamientos. Durante estas reuniones, los agentes socioeconómicos tendrán la oportunidad de hacer sugerencias y dar sus puntos de vista a los expertos, de manera que estos sean tenidos en cuenta a la hora de desarrollar la hoja de ruta para el desarrollo turístico.

Sin perjuicio de lo que en el transcurso de sus reuniones decida el equipo de expertos, las máximas sobre las que, a priori se construirá la hoja de ruta conjunta serán: abrir las ciudades al río y respetar el medio ambiente.

Así, paralelamente al trabajo que desarrolla este equipo de expertos, que se extiende a lo largo de todo el proyecto, con el fin de mostrar la viabilidad de una futura estrategia asentada sobre los pilares anteriormente citados, se pondrán en marcha determinadas acciones demostrativas en el área de cooperación del Duero transfronterizo.

A medida que se vayan desarrollando, el equipo de expertos controlará las acciones contempladas en el proyecto y analizará los resultados de las mismas, obteniendo al final, unas conclusiones en las que destaquen las fortalezas y debilidades de las actuaciones desarrolladas, que serán incluidas en el informe final.

Para elaborar el informe final, el equipo de expertos tendrá en cuentas múltiples variables, directa o indirectamente relacionadas con la evolución del turismo. Así, analizarán cuestiones tales como el incremento de la actividad del sector de la hostelería y la restauración o el nº de pernoctaciones, a raíz de la implantación de las actuaciones previstas en el proyecto, pero también se estudiarán cuestiones como la incidencia de las mismas sobre el nivel de creación de empleo o en la evolución de la economía municipal y su traducción en la calidad de vida de los ciudadanos.

Esta Hoja de ruta tiene su origen en la invitación realizada por la Concejalía de Turismo del municipio de Zamora a la empresa consultora especializada en planificación y proyectos turísticos TIZ CONSULTORES SL, a presentar una propuesta de ***"***ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DUERO/DOURO***,"*** con el objetivo de lograr un desarrollo turístico sostenible y competitivo en el ámbito de actuación del proyecto.

El objetivo de la propuesta es la consultoría y asistencia técnica para la redacción del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico DUERO/DOURO, incluyendo la creación de un Producto Turístico Transfronterizo con el río Duero/Douro como hilo conductor.

La propuesta alcanza también el desarrollo, coordinación y elevación de conclusiones de la mesa de Expertos en Turismo que forman parte del proyecto, contribuyendo a recabar, ordenar y poner en valor las ideas y estrategias que surjan de las distintas reuniones con el objetivo de plasmarlas en el propio Plan. La propuesta incluye la metodología a desarrollar, las fases de la

misma, los trabajos a coordinar con el resto de los socios del proyecto y la redacción final que se extraiga de las jornadas a realizar con los expertos.

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Todas las acciones previstas en el proyecto se localizarán en el territorio de cooperación de ámbito básico. En concreto, el proyecto contempla intervenciones en los municipios de Zamora y Toro (provincia de Zamora, España) y en Miranda do Douro y sus alrededores (región de Alto Tras-os-Montes, Portugal), una zona que recorre 100km de los 925km del río Duero.

En su paso por estas áreas, el Duero cuenta con múltiples recursos (paisajísticos, geológicos, etc.), por lo que se trata de un espacio ideal donde desarrollar un producto conjunto de potenciación del río como nexo de unión de las ciudades fluviales por las que confluye. El río Duero es un icono de referencia y eje natural que une ambos lados de la frontera, lo que lo convierte en un valor turístico diferencial y de reactivación económica conjunta.

Sin embargo, la visión global y el objetivo estratégico van más allá del área de cooperación pues aspirarían a crear un producto turístico común para todas las ciudades ribereñas del Duero. En este sentido, las actividades de este proyecto han sido concebidas para poder ser fácilmente extrapolables a otras ciudades ribereñas del Duero, produciéndose así un efecto multiplicador de valorización de la zona como núcleo turístico. A través de la hoja de ruta a crear se identificarán todos los recursos existentes, la creación de un producto turístico diferenciado asociado a una marca.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los Objetivos Estratégicos que enmarcan el estudio se sitúan a dos niveles:

A) Objetivos Finalistas de Desarrollo Económico-Social

B) Objetivos Específicos de Política Turística.

A) Objetivos Finalistas de Desarrollo Económico - Social

La finalidad última de un Programa de Desarrollo Turístico o Hoja de Ruta turística es aumentar el bienestar de las comunidades a las que va dirigido, entendiendo el concepto "bienestar" en su sentido más amplio (económico, social, cultural, medio-ambiental) y desde una óptica a largo plazo, es decir, desde la óptica de la sostenibilidad.

Esto nos lleva a la necesidad de considerar los siguientes objetivos finalistas:

INCREMENTO DEL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN

- **Desarrollo económico.** Conseguir un crecimiento económico equilibrado, que tenga en cuenta además la compatibilidad con el resto de objetivos.
- **Optimización de Inversiones.** Conseguir que todas las inversiones, tanto públicas como privadas, optimicen sus niveles de rentabilidad (económica y/o social), evitando despilfarros y/o bajos índices de utilización.
- **Empleo** Conseguir el máximo nivel de empleo y ocupación entre la población y aumentar la calidad de dicha ocupación.
- **Equidad.** Conseguir que la riqueza generada se distribuya lo más equitativamente posible entre todos sectores de la población residente, especialmente entre los más desfavorecidos y frágiles.
- **Equilibrio territorial.** Fomentar el equilibrio territorial, tanto en el aspecto económico y demográfico, como en la utilización del espacio, limitando y evitando las externalidades negativas.
- **Preservación del entorno.** Conseguir que el crecimiento económico se haga respetando los valores medioambientales, tanto por parte del turista como por parte de la población local.
- **Mantenimiento de la identidad cultural.** Evitar la pérdida de las ricas identidades culturales de los municipios ribereños, manteniendo la capacidad de apertura a nuevas formas y valores.
- **Cohesión social.** Mejora de las relaciones y del clima social entre los habitantes de las comunidades locales y la capacidad de integración de nuevos residentes y la interactuación entre las dos partes de la "raya".
- **Calidad de vida y de desarrollo personal.** Nuevas posibilidades de disfrute y realización personal para la población local en su tiempo de ocio.

B) Objetivos Específicos de Política Turística

El objetivo último de Política Turística es conseguir un desarrollo turístico sostenible y ***competitivo,*** es decir, la creación de un sistema turístico que sea capaz de generar, desde una óptica a largo plazo, un nivel de actividad turística de forma continuada y rentable, sin poner en peligro los recursos sobre los que dicho desarrollo se ha fundamentado.

DESARROLLO TURÍSTICO, SOSTENIBLE Y COMPETITIVO

- **Preservación de los recursos.** No sólo constituye un objetivo social, sino que es un objetivo económico prioritario, ya que los recursos naturales y culturales son la base de un desarrollo turístico sostenible y competitivo a largo plazo.
- **Crecimiento ordenado.** Ritmo de crecimiento que evite aceleraciones y frenadas bruscas, que tenga en cuenta el potencial de recursos existentes y que ayude a la puesta en valor de nuevos recursos turísticos.
- **Generación de ingresos.** Potenciación del turismo como medio de generación de ingresos para la economía local.
- **Competitividad vía calidad.** Este desarrollo turístico ha de ser competitivo internacionalmente. Esto ha de venir vía mejora de la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios turísticos.
- **Optimizar la inversión turística.** El desarrollo turístico comporta inversiones tanto privadas como públicas. El conseguir optimizar este uso, evitando su infrautilización temporal y espacial, comportará una rentabilidad más alta de dichas inversiones.
- **Desestacionalización** Para conseguir un mejor aprovechamiento de los recursos e inversiones, una desestacionalización de la demanda, la reducción del riesgo de dependencia de mono-producto y mono-mercado y mejor adaptación a los cambios en la evolución del ciclo de vida de los productos.
- **Diversificación** Conseguir aumentar la proporción de Valor Añadido local por unidad de producto ha de permitir una menor "fuga" de recursos al exterior y una potenciación del empleo y la economía local.
- **Incremento del valor añadido** Conseguir la máxima integración local del turismo, tanto del propio sector como del resto de sectores económicos locales, además de evitar las "fugas", contribuye a reforzar sinérgicamente a dichos sectores como pueden ser la

cultura, el deporte, la enseñanza, el comercio.

Imagen. Definir, posicionar y consolidar una imagen propia como destino turístico, coherente con lo que los municipios quieren ser y, que en todo momento, esté controlada por la propia comunidad local, no por fuerzas o circunstancias externas.

4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS

DEFINICIÓN DEL ÁMBITO TERRITORIAL DE ACTUACIÓN DEL PROYECTO.

Antes de pasar a analizar todo el apartado de recursos, en un primer momento hemos de establecer el ámbito territorial del proyecto, no solo el circunscrito a los municipios que forman parte del proyecto, como también de las zonas de influencia de los mismos.

Si bien los municipios participantes son Miranda de Douro, Zamora y Toro, el ámbito de actuación del proyecto trasciende de los municipios.

4.1. Consideraciones previas

Entendemos por recurso turístico, todo aquello (tangible o intangible) susceptible de motivar un desplazamiento o visita turística. En definitiva, los recursos son la "materia prima" bruta sobre la que opera el turismo y justifica su razón de ser.

El disponer de recursos turísticos *es condición "necesaria pero no suficiente"* para convertirse en un destino turístico. Es preciso además, transformar dichos "**recursos**" en "**productos**" susceptibles de ser consumidos, lo cual se logra poniendo en valor dichos recursos y dotándoles de servicios, equipamientos e infraestructuras.

En este capítulo analizaremos el potencial de los recursos del ámbito de actuación que engloba el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI para convertirse en destino turístico, y ello implica el siguiente enfoque:

* Punto de vista territorial**.** Implica considerar cualquier recurso susceptible de ser visitado por un turista que tenga como destino principal (base de operaciones) el ámbito de actuación. Para ello hay que evaluar no sólo los importantes recursos localizados dentro de los núcleos urbanos, sino también aquellos situados en la zona de influencia de los municipios. A este efecto hemos agrupado territorialmente los recursos en 3 niveles o isócronas:

- Los recursos ubicados en el núcleo urbano.
- Los recursos ubicados en la primera corona (isócrona de 15 minutos)
- Los recursos ubicados en la segunda corona (isócrona de 30 minutos)

En definitiva, se considerarán todos aquellos recursos que puedan contribuir a potenciar y mejorar los flujos turísticos hacia los municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI, sean o no pertenecientes a su municipio.

* Punto de vista de los productos / negocios turísticos. No tiene sentido de hablar de "potencial de un recurso"en términos genéricos, sino que hay que hablar de potencial específico para el desarrollo de un *determinado producto o negocio turístico,* ya que las necesidades y claves de éxito de cada uno de ellos son muy diferentes entre sí. Así, un recurso puede tener un alto potencial para el desarrollo del Turismo cultural y en cambio un escaso potencial para el Turismo de naturaleza.

* Punto de vista de los destinos competidores. El potencial de un recurso no es un concepto absoluto sino que es un concepto relativo y que tiene como punto de referencia el potencial de los recursos similares en destinos competidores.

4.2. Visión general

Para la identificación de los recursos turísticos consideramos los más importantes, susceptibles de ser visitados por un turista que tenga como destino en entorno que engloba el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI. Esto implica considerar no sólo los importantes recursos localizados dentro del casco urbano, sino también aquellos situados en la zona de influencia del municipio, que hemos organizado en dos coronas, la primera con una isócrona de 15 minutos y otra de hasta 30 minutos.

La posibilidad del aprovechamiento de los recursos turísticos identificados en estas diferentes zonas se refuerza en dos aspectos:

- La *facilidad de acceso* a los mismos, dada la posición central y dominante en el entorno del Duero, que le dan la condición de "nodo de comunicaciones".
- Un *clima* más mediterráneo que el resto del entorno del río, el cual permite el disfrute de estos recursos durante la mayor parte del año.
- En definitiva se consideraran todos aquellos recursos (situados o no en el municipio) que pueden contribuir (sobre bases realistas) a potenciar y mejorar los flujos turísticos hacia Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI.

Recursos en el propio municipio

Nos referimos a aquellos recursos que una vez desembarcado el turista en el centro del municipio, pueden ser visitados sin necesidad de transporte motorizado, en un recorrido a pie o bien utilizando un medio de transporte urbano, estando situados a escasa distancia del centro del municipio.

Anexos

Recursos en la Zona Inmediata: Isócrona de 15 minutos

Esta área se corresponde con espacios muy próximos al núcleo urbano los cuales están estrechamente vinculados a la oferta turística del municipio y a los que el turista puede acceder con rapidez en su visita. Estos recursos se relacionan con áreas, municipios vecinos y puntos concretos y que pueden contribuir en gran medida a dar profundidad y variedad a la oferta turística de nuestro ámbito de actuación, especialmente en algunos productos en concreto como *circuitos, turismo enológico- gastronómico y stages deportivos*. Es por ello que habría que buscar fórmulas de colaboración para obtener beneficios conjuntos dados la estrecha interrelación entre recursos.

Anexos

Recursos en el Área Ampliada: Isócrona de 30 minutos.

Anexos

4.3. Clima y actividad turística: recurso o condicionante

La importancia del clima en la actividad turística puede resumirse en dos aspectos:

- El clima como *recurso base* para el desarrollo de un determinado producto turístico (p.ej. el "sol y playa").
- El *clima como condicionante*, en este caso el "factor clima" no es lo que da origen a los flujos turísticos, sino que simplemente se espera que no sea un condicionante negativo (climas especialmente desapacibles o extremos) que impidan hacer turismo. En el mejor de los casos un "buen clima" es un valor añadido que facilita la experiencia turística, pero no es el factor determinante del éxito del destino.

El clima hay que mirarlo bajo la segunda óptica, y en este sentido podemos afirmar que no

ha de ser un impedimento en el desarrollo turístico del entorno, el cual debe de basarse en productos de *turismo urbano y cultural* y de *naturaleza*. En *relación con el turismo*, y teniendo en cuenta estos aspectos, podemos decir que el clima, a pesar de ser un factor que algunos podrían considerarlo adverso, no ha de actuar como condicionante negativo para el desarrollo de la actividad turística en nuestro entorno.

4.4. Potencial turístico por productos

4.4.1. Visión general

Conviene ante todo diferenciar dos grandes grupos de productos, en función de si conllevan o no pernoctación, ya que exigirán tratamientos y políticas diferenciadas:

- **Producto "de día" sin pernoctación (-24 horas)**
- **Productos con pernoctación (+ 24 horas)**

Si bien en principio los productos con pernoctación son preferidos ya que generan mayor valor añadido y más empleo, no por ello se deben dejar de lado los productos de menos de 24 horas (excusiones o productos "de día") ya que convenientemente tratados, también pueden generar valor para los municipios y además, para destinos incipientes, contribuir a crear una base para el posterior desarrollo de productos de estancias más largas. Ello es muy evidente en el caso de nuestro ámbito de actuación, en que tiene un buen potencial para los productos "de día" o "excursión", y que a corto plazo pueden desarrollarse más fácilmente, y al mismo tiempo y en función de las políticas que se adopten, puede ser una base para ir consolidando los productos que comportan pernoctación.

4.4.2. Productos "de día" (- de 24 hs)

Nuestro ámbito de actuación tiene un **elevado Potencial para los productos de menos de 24 horas** basado en su oferta cultural, comercial y de ocio variada, de calidad y de fácil accesibilidad, en el patrimonio histórico, susceptibles de generar determinados flujos de visitantes especialmente de proximidad.

Por otro lado, por la proximidad y facilidad de acceso de la demanda, estos flujos ya se están produciendo de forma espontánea aunque aún escasa, y de lo que se trata es de conseguir una estancia más larga y sobre todo que genere mayor valor para los municipios, especialmente por consumo en compras y en gastronomía.

TOURING (CIRCUITOS) ORGANIZADOS (-24 horas)

Potencial: Alto

Son viajes cuya motivación principal es la de descubrir y conocer paisajes, ciudades, ambientes, culturas, etc., con estancias cortas en cada punto de etapa de viaje.

Se trata por tanto que los circuitos turísticos organizados tengan un punto de etapa en el nuestra zona de influencia y sobre todo que esta etapa conlleve un consumo tanto en compras como en restauración significativo. Los recursos con mayor potencial para este producto son aquellos que se ubican en los municipios de Toro, Zamora y Miranda do Douro.

TOURING (CIRCUITOS) INDEPENDIENTE (-24 Horas)

Potencial: Alto

Con la misma motivación que el Touring organizado, son los circuitos o itinerarios turísticos realizados de forma independiente en automóviles propios o alquilados. Su potencial también está basado en variedad de los recursos, pero de forma especial los Cascos Antiguos, los temas relacionados con la cultura y la enología. Un requisito indispensable para asegurar la captación de este turista y favorecer su estancia, es superar los problemas de acceso, movilidad y orientación de los municipios, de modo que el turista itinerante independiente pueda acceder fácil y cómodamente a los recursos turísticos relevantes, se oriente bien y tenga facilidad de llegada, de movilidad y comodidad en la estancia.

DAY – TRIPS INDEPENDIENTES

Potencial: Alto

Nos referimos a las salidas "de día" sin pernoctación (day – trips) de carácter familiar o con grupos de amigos que realizan de forma independiente tanto los residentes como turistas alojados en otros destinos relativamente próximos (Galicia, Valladolid, Madrid, Vilareal, Corredor del Duero).

La motivación para generar estas "excursiones", estaría basada principalmente en la combinación de la visita a algún lugar de interés cultural como los Conjuntos de los Cascos Antiguos, con el disfrute del paseo y la compra en un ambiente agradable, el disfrute de la gastronomía y enología y de la oferta cultural.

Las fiestas tradicionales, constituyen un recurso importante de alcance comarcal para generar "excursiones de día" de los residentes de los municipios de proximidad debido a su

trascendencia, y aunque se trate de un evento de carácter puntual, representa una buena oportunidad para ir captando cuotas de mercados turísticos.

DAY – TRIPS ORGANIZADOS

Potencial: Alto

Nos referimos a las excursiones de un día o medio día organizadas por los operadores turísticos, agencias de viajes receptivas, autocaristas, etc., especialmente para turistas que pernoctan en destinos turísticos relativamente próximos (Vilareal, Valladolid, Salamanca, etc.). También incluimos aquí las excursiones "de día" organizadas para residentes en otras comarcas españolas y portuguesas.-

Al igual que los day- trips independientes, las "excursiones" organizadas tendrían como eje principal el disfrute de la oferta cultural del municipio, la oferta de naturaleza del Duero, la historia, y la gastronomía- enología.

Creemos que nuestro eje de actuación tiene un gran potencial en este tipo de producto dado su buena situación en cuanto a comunicaciones y facilidad de acceso a las principales ciudades de Castilla y León, Galicia y Norte de Portugal.

4.4.3. Productos con pernoctación (+ de 24 hrs.)

Los municipios y el entorno del proyecto Ciudades fluviales para el S. XXI tiene potencial para desarrollar algunos productos turísticos que conlleven pernoctación y que son el objetivo prioritario de toda política turística, ya que son los que comportan mayores beneficios para la comunidad (valor añadido, empleo, etc.).

Este potencial se basa principalmente en su capacidad para "apropiarse", es decir, en convertirse en ***"base de operaciones"****, de recursos que están en su área de influencia.* Nos referimos especialmente a la Zona de influencia del eje del Duero, del vino y sus bodegas, recurso "estrella" de gran singularidad y espectacularidad muy próximo y de fácil accesibilidad desde nuestros municipios y que permite el desarrollo de diversos productos: touring organizado e independiente, turismo cultural, turismo gastronómico, turismo activo/ de aventura y de naturaleza.

Sin embargo, este potencial para el turismo de pernoctación está condicionado por una serie de factores que hacen que su desarrollo no sea fácil y rápido, y que por lo tanto necesite de estrategias y actuaciones muy afinadas y persistentes para consolidarse. Un factor condicionante y limitativo importante y que en el caso de nuestros municipios constituye un "cuello de

botella" es *que la oferta no está globalizada en torno al ámbito de actuación, existiendo una diversidad de propuestas que conlleva la poca unificación de criterios turísticos, base fundamental para el desarrollo del proyecto.*

Este y otros aspectos como el hecho de que nuestro ámbito de actuación haya vivido "de espaldas" al turismo y por tanto no hayan habido hasta fechas muy recientes, políticas orientadas a su fomento y dinamización, explican el por qué hasta el presente se haya desarrollado poco el turismo de pernoctación en la zona de influencia del proyecto, , y si bien creemos que, como explicaremos más adelante, es posible desarrollarlo, ello exigirá políticas muy segmentadas y afinadas y un proceso más lento de consolidación.

TOURING (CIRCUITOS) ORGANIZADOS (+ de 24 horas)

Potencial: Alto

Son viajes, cuya motivación principal es la de descubrir y conocer paisajes, ciudades, ambientes, culturas, etc., con estancias cortas en cada punto de etapa.

Creemos que los municipios tienen potencial para ocupar posiciones en este producto, si se ponen en valor los abundantes recursos naturales, culturales, enológicos, deportivos y patrimoniales en sus proximidades y se posiciona en base a sus atributos diferenciales.

TOURING (CIRCUITOS) INDEPENDIENTE (+ de 24 horas)

Potencial: Alto

Con la misma motivación que el Touring organizado, son los circuitos o itinerarios turísticos realizados de forma independiente que tienen un punto de etapa con pernocte.

Aquí se incluyen tanto viajeros internacionales independientes, como los viajeros nacionales. Está basado particularmente en la capacidad de atracción de los recursos ubicados en su área de influencia, tanto los de carácter enológico y paisajístico, como los culturales.

TURISMO URBANO/ CULTURAL

Potencial: Alto

Se trata de aquellos desplazamientos cuya motivación principal es de carácter cultural: visitar patrimonio, realizar un recorrido cultural, asistir a un evento cultural de relevancia, visitar un museo, realizar un seminario o taller específico sobre esta temática, etc., si bien también suelen combinarse con el disfrute de otros recursos de carácter natural y paisajístico y gastronómico.

El potencial para el desarrollo de este producto especializado se basa tanto en la existencia de recursos en los propios municipios, como en su área de influencia, cuya combinación puede generar visitas con estancias. Los elementos diferenciales que le dan un mayor potencial en este producto es la presencia de un itinerario natural en torno al Duero, su patrimonio histórico.

TURISMO ENOLÓGICO

Potencial: Alto

Se trata de un tipo de turismo novedoso, consolidado en el entorno, cuya principal motivación es la degustación de un producto tradicional de origen milenario y relacionado con el desarrollo cultural de los municipios que lo poseen. Se define por dos aspectos fundamentales:

- *Por su carácter lúdico,* es decir, donde los elementos de placer y ocio son importantes, uniendo a estos la gastronomía, indisoluble en este tipo de turismo.
- *Por la búsqueda cultural de sus orígenes y formas*, en base a los diferentes tratamientos, forma de cultivar, tipos de vino, etc.

En el caso de nuestro entorno, es evidente su potencial para desarrollar este tipo de producto dado los importantes y abundantes recursos en las comarcas cercanas, aunque hasta el momento no existe un desarrollo combinado con este producto. Como ejemplo, incluir todo el eje de desarrollo de bodegas en torno al Duero que la iniciativa privada está poniendo en valor en la vega que forma el río entre Toro y Zamora, donde la combinación de bodegas con visitas, y establecimientos hoteleros de primer nivel, hacen que este entorno tenga un gran potencial de crecimiento y sea fundamental en el desarrollo turístico de nuestra zona de influencia.

TURISMO ENOLÓGICO - GASTRONÓMICO

Potencial: Alto

Este turismo tiene como motivación principal disfrutar de la cultura gastronómica acompañado de un conocimiento de la zona que se visita. Si bien es un turismo todavía minoritario y especializado (sobre todo el que conlleva pernoctación) creemos que el potencial de nuestras Ciudades Fluviales para el mismo es considerable, ya que posee un gran elemento diferenciador que es la presencia de varias denominaciones de origen del vino en torno al Duero y en sus cercanías, fundamental a la hora de combinar con una buena gastronomía. De ahí que muchos restaurantes de la zona, basen su oferta no solo en el vino, sino en una oferta de productos autóctonos combinados con la cocina más moderna.

El turismo gastronómico es de alto interés por el nivel de gasto y por la notoriedad e imagen que crea y uno de los frenos a su desarrollo es el no disponer de una oferta de restauración conjunta en el ámbito de actuación.

TURISMO DE EVENTOS

Potencial: Medio

Son aquellos viajes que buscan el poder vivir y participar de eventos de ámbito popular / tradicional y de las manifestaciones culturales, folklóricas o deportivas que tienen lugar en un determinado destino.

Suelen producirse en momentos muy señalados y durante un corto periodo de tiempo. Ha de tenerse presente para su desarrollo, que se caracteriza por flujos instantáneos de gran cantidad de personas y por lo tanto, conlleva cargas importantes (aparcamiento, ruidos, etc.), por lo que es necesario estudiar medidas para su compatibilidad con otros productos.

Nuestra área de trabajo cuenta con variados eventos de carácter popular / tradicional con gran éxito y participación local, sin embargo solo se han utilizado de forma muy parcial como herramienta de captación de turismo y se orientan a la población local. En este sentido, su potencial es alto para la captación de flujos turísticos "de día" de proximidad. Por sus características este producto "de día" lo asimilamos a los "Day trips", ya considerados al analizar los productos de -24 horas.

TURISMO DE NATURALEZA / ECOLÓGICO

Potencial: Medio

El turismo de naturaleza / ecológico es un turismo especializado y altamente motivado, que no sólo busca el contacto con ésta, sino que además se interesa por la observación directa de un paisaje natural preservado con la finalidad de conocer, descubrir y vivir esta naturaleza (observación de la flora y la fauna autóctonas, visitas guiadas a Parques Naturales, safaris fotográficos, talleres, etc.). Combina un componente lúdico, con un componente más científico – cultural.

Nuestro entorno ofrece espacios únicos en este tipo de turismo, sobre todo en el entorno del Duero, sus rutas personalizadas y las características geomorfológicas de entornos como los Arribes.

TURISMO DE REUNIONES, CONGRESOS Y CONVENCIONES

Potencial: Medio

Son los viajes cuya motivación principal es la de reunirse y encontrarse con personas con intereses comunes con el fin de relacionarse e intercambiar experiencias. Para el desarrollo de este producto se valoran especialmente ítems como emplazamiento, localización, accesibilidad, comunicaciones, equipamientos (hoteles, salas de reuniones, palacios de congresos, etc.).

Creemos que nuestro entorno tiene algunas **restricciones importantes** de este producto en cuanto a las condiciones necesarias para su desarrollo, que son especialmente el no disponer de una oferta hotelera de gama alta y media- alta, espacios y equipamientos modernos y acondicionados, facilidad de conexiones aéreas y conocimiento e imagen en este mercado. Además, tiene competidores muy poderosos en el ámbito de actuación como Valladolid, Salamanca y Oporto que disponen de una posición competitiva más favorable.

TURISMO ACTIVO / AVENTURA

Potencial: Medio

Se trata del turismo cuya motivación principal es la práctica de actividades al aire libre, disfrutando del contacto con la naturaleza. Se busca una mezcla de actividad física asociada a un cierto esfuerzo y riesgo con el "vivir y sentir" la naturaleza. En él se incluyen senderismo, trekking, rafting, cabalgatas, escalada, etc.

Creemos que los recursos del área de influencia de ofrecen excelentes posibilidades para el desarrollo de este producto, muy especialmente las zonas cercanas al Duero, los Arribes y las comarcas portuguesas del entorno de Vilareal, las cuales ofrecen la posibilidad de realizar un amplio abanico de actividades de aventura para todo tipo de público.

TURISMO STAGES DEPORTIVOS

Potencial: Bajo

Los stages deportivos son concentraciones de equipos profesionales o amateurs de alto nivel que buscan un entorno adecuado para su puesta en forma física, psicológica y técnica.

Nuestros municipios reúnen muy buenas condiciones para el desarrollo de este producto:

- Espacios naturales en la comarca, aptos para el desarrollo de actividades deportivas, sobre todo relacionadas con senderismo, piragüismo (fundamental), y vela en el entorno de los embalses

En cuanto a la oferta hotelera, ya se ha comentado su situación actual, y consideramos que también para este segmento, es un aspecto a mejorar.

Además, estas concentraciones de deportistas de alto nivel y de elite, contribuyen a consolidar la imagen de los municipios a nivel mediático

5. MERCADOS TURÍSTICOS

5.1. Consideraciones previas

En primer lugar hay que destacar los déficits de información tanto cuantitativa como cualitativa respecto a las demandas turísticas de los municipios. Esta falta de estudios es consecuencia del poco peso que el turismo ha ocupado tradicionalmente en las economías locales y por tanto hasta muy recientemente no había recibido apenas atención por parte de los académicos e instituciones especializadas.

Esta carencia de información específica y "ad hoc" sobre los mercados turísticos en el municipio, la hemos suplido a través de la explotación de fuentes secundarias y otros estudios de carácter indirecto que nos permiten una aproximación suficiente para la evaluación de los mercados turísticos actuales.

5.2. Estimación del número de visitantes

TURISTAS

Consideramos como "turista", la definición técnica que realiza la OMT: *"aquel visitante que realiza al menos una pernoctación en el destino, sea cual sea su motivación", incluye por tanto a viajeros de negocios/ profesionales. Anexos finales.*

EXCURSIONISTAS

Se entiende por "excursionista" los visitantes vacacionales que visitan el municipio pero no pernoctan en ella. Respecto a este punto no disponemos de ningún dato que permita hacer una estimación mínimamente objetiva del volumen de estos flujos turísticos en el municipio de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI, pero por los datos de demanda de información en la oficina de Turismo los excursionistas, representan un 2,5 % más de los turistas.

5.3. Procedencia de los visitantes

No disponemos de mayor información fiable y específica respecto al lugar de origen de la demanda turística de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI para realizar un análisis más profundo, sin embargo contamos con datos que pueden ayudarnos a hacer una aproximación.

En 2009, el ranking de visitas a nuestros municipios se establece con los siguientes porcentajes:

1º: Madrid 20 % **2º: Norte de Portugal 18 %** **3º: Castilla y León 12 %** **4º: Galicia 8%** **5º: Resto de España 30 %** **6º: Resto de Portugal 12 %**

Importante dato el de Madrid, el cual representa en Toro y Zamora, casi el 35 % de las visitas que recibe el municipio.

5.4. Motivación del viaje

Es incuestionable que la principal motivación de los viajeros que pernoctan en el municipio es por *motivos culturales y patrimoniales,* , siendo la puramente vacacional de carácter residual con lo cual se pone de manifiesto la baja actividad en otro tipo de turismo que tienen los municipios.

5.5. Estancia media

De acuerdo a los datos estadísticos proporcionados por el INE español y portugués (2008), la estancia media anual de los "turistas" se sitúa en el 1,23 días, es decir que en promedio no llegan a pernoctar dos noches. Esta tendencia a la reducción de la estancia no es exclusiva de nuestro entorno, si no que es un fenómeno generalizado en la mayor parte de destinos, fruto de la tendencia a la reducción del tiempo de viaje.

5.6. Estacionalidad

Tomando en cuenta los datos del INE, vemos que la recepción de "turistas" es bastante homogénea a lo largo del año es decir que si bien se registran "puntas" acusadas y se producen en los meses de verano, como suele suceder en los destinos turísticos cuyo mercado principal es el vacacional. Ello es debido a que la base de los flujos turísticos al municipio está motivada por razones culturales, de cercanía y de familiaridad.

El período de mayor afluencia de "turistas" se produce entre los meses de *Abril y Octubre*, mientras que los de menor afluencia son en Noviembre, Diciembre Enero y Febrero.

Si bien la estacionalidad intermensual es bastante baja, debido a las características propias del mercado de turismo cultural, mientras que la *estacionalidad intersemanal* es bastante acusada, especialmente en los hoteles de categorías superiores con bajas ocupaciones en los días laborables (de lunes a viernes) y altas ocupaciones en fin de semana

5.7. Medio de Transporte

El transporte mayormente utilizado por los "turistas" es el *automóvil privado*, esto se debe a varios factores:

- La gran proximidad de sus principales mercados emisores: Portugal Norte, Madrid, Galicia y Castilla y León
- La situación estratégica de los municipios, que la convierte en un nodo de comunicaciones viarias y "puerta de entrada" del Duero en Portugal.
- El escaso peso de los operadores turísticos que utilicen medios de transporte colectivos (autocares).
- La poca utilidad del tren (en su situación actual) como medio de transporte turístico.

5.8. Gasto medio

No disponemos de datos que nos proporcione información fiable sobre el gasto medio de los visitantes del municipio de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI. Esperamos que en el futuro se puedan obtener datos fiables de esta variable.

5.9. Índice de repetición/ fidelidad

Podemos realizar una mera aproximación al índice de repetición / fidelidad, a través de las encuestas de las Oficinas de Turismo, realizadas a los visitantes (turistas y excursionistas) que se acercan a consultar información. Los datos de estas encuestas indican que este índice es bajo entre los turistas nacionales provenientes del resto de Comunidades Autónomas y la zona de Portugal Norte, ya que entorno al 75 % de estos visitantes es la primera vez que visitaban nuestros municipios. Sin embargo, esta información debe considerarse a título meramente orientativo, ya que esta sesgada, dado que las encuestas dejan de lado a aquellos visitantes que no consultan en la Oficina de Turismo, y entre los que se encuentran aquellos que ya tienen un mayor conocimiento del municipio y/ o la zona como son los propios castellano-leoneses y brigantinos, principales mercados emisores de Turismo de nuestro entorno.

6. OFERTA ALOJATIVA

6.1. Oferta alojativa de los municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI

6.1.1. Estructura actual

Anexos.

6.1.2. Evolución de la oferta hotelera

Anexos.

6.1.3. Localización.

Anexos.

6.1.4. Antigüedad.

En términos globales, nuestros municipios cuentan con una planta hotelera *poco modernizada*, con una *antigüedad entorno a los 30 años* y en algunos casos mayor, destacando la obsolencia y envejecimiento de algunas instalaciones.

6.1.5. Equipamientos y servicios.

No existe diferencia significativa entre la oferta de equipamientos de los hoteles de media categoría con los de media-alta en cuanto a la disponibilidad de salas de reuniones, parking, restaurante, bar- cafetería.

En cuanto a los servicios, la diferencia es más notable en los correspondientes a convenciones, siendo los establecimientos de 4* los más especializados en este mercado, así como también en lo que respecta a equipamientos para convenciones.

Todos disponen de conexión a internet, aunque muy pocos establecimientos cuentan con wi-fi en las habitaciones.

6.1.6. Ocupación

Anexos.

6.1.7. Comercialización

Dada las características del mercado con un dominio total del segmento cultural y con un escaso peso de los paquetes turísticos organizados (7 %) el sistema de comercialización dominante es la comercialización directa con un escaso grado de intermediación.

6.1.8. Tarifas

Considerando la tarifa oficial (rack- rate) de la habitación doble en temporada alta, se observa lo siguiente:

- Hoteles de 4* y 3* ofrecen tarifas entre los 100 € y 75 €

- Hoteles de 2* y 1* ofrecen tarifas entre los 50 € y 30 €
- Hostales y pensiones ofrecen tarifas = > 30 €

Dado el escaso grado de intermediación y de estacionalidad las tarifas reales se acercan bastante a la tarifa oficial, por lo que puede considerarse que el nivel de precios hotelero es relativamente elevado con respecto a hoteles de la misma categoría y nivel de servicios en otros destinos de similares características pero con una mayor oferta, y por lo tanto una mayor competencia entre establecimientos.

Hemos de señalar que la competencia de otros destinos próximos es bastante acusada en establecimientos de la gama media y media- alta, con precios muy competitivos.

6.2. Conclusiones sobre la oferta hotelera de los municipios.

En términos cuantitativos y cualitativos la oferta hotelera de nuestro ámbito de actuación correspondería a una comarca de tamaño medio. Ello ha permitido que mantenga hasta el presente unos razonables niveles de ocupación y de precios basada sobre todo en el turismo cultural

Podemos decir que la oferta actual es suficiente para atender las limitadas necesidades que un mercado estancado o en ligero retroceso requiere, es decir, manteniendo una situación de "statu quo", pero ***es totalmente insuficiente y constituye un auténtico "cuello de botella" si los municipios quieren crecer turísticamente tanto en el mercado vacacional como en el mercado cultural.*** Por tanto, una de las prioridades imprescindibles cara al desarrollo turístico del ámbito de actuación es conseguir una mejora cuantitativa y cualitativa de la oferta hotelera. Iniciativas en torno al vino, pueden completar y de hecho completan perfectamente la oferta. No nos olvidemos que **en el turismo, la oferta hotelera crea la demanda.**

7. OFERTA COMPLEMENTARIA

7.1. Equipamientos servicios al turista/excursionistas.

Anexos.

7.2. Oferta gastronómica y enológica

7.2.1. Oferta gastronómica

La gastronomía cada vez en mayor medida, está dejando de ser exclusivamente una oferta complementaria de un destino turístico, para convertirse en muchos casos, en un producto turístico "per se" capaz de generar desplazamientos y flujos turísticos, de tal forma que en muchos destinos la oferta gastronómica ha pasado a ser uno de los "motores" del desarrollo turístico local. Uno de los factores determinantes a la hora de elección de un destino turístico es el disponer de una oferta gastronómica adecuada (calidad, especialidad, relación calidad-precio). En el caso de nuestros municipios y su área de influencia, dicha oferta se caracteriza por el predominio de **restaurantes de categoría media**, orientada casi exclusivamente al mercado local y en algunos casos al turismo cultural. Se trata de una oferta poco diferenciada del resto del territorio del entorno del Duero, sin una vinculación con algún tipo de cocina o producto, lo cual le resta posicionamiento frente a otros destinos.

7.2.2. Oferta enológica

Un factor a destacar de nuestras Ciudades Fluviales para el S. XXI y que puede contribuir en gran medida a la dinamización de su turismo en general y del producto gastronómico en particular, es el hecho de que es UN LUGAR CENTRAL en una región eminentemente vinícola. Creemos que es un recurso estratégico del cual los municipios pueden valerse para su desarrollo turístico.

7.3. Oferta comercial

7.3.1. Consideraciones previas Visión general

En este apartado analizaremos la oferta comercial de los municipios desde el punto de vista turístico es decir, en función de su potencialidad para ser un factor de atracción y satisfacción del turista y también de su capacidad de beneficiarse del crecimiento de la actividad turística. No se trata por tanto, de un estudio completo de la problemática del sector en los municipios, sino sólo de aquellos aspectos que tengan relevancia desde el

punto de vista turístico.

Hoy en día y cada vez en mayor medida la oferta comercial constituye un elemento importante en la configuración de la oferta de la mayor parte de destinos turísticos, sea cual sea su producto principal, dado que el "shopping" es una actividad que realizan cada vez en mayor medida todo tipo de turistas, hasta el punto en que en determinados destinos el producto "shopping" es decir, el viaje cuya motivación principal son las compras, llega a constituir un producto básico "per se" para el éxito turístico del destino, es el caso de **Miranda do Douro**. Por tanto, se hace imprescindible considerar al sector comercial con relación al turismo y ver las posibilidades de sinergias mutuas de los que ambos pueden salir beneficiados.

Los municipios son, por tanto, un importante ***centro comercial de atracción*** particularmente para los municipios cercanos, generando un volumen significativo de desplazamientos.

El sector comercial, ha estado dominado por un comercio tradicional minorista, independiente y de carácter familiar, altamente especializado y que ha sido una de las principales insignias de identidad de nuestro entorno.

7.3.2. Productos singulares o identitarios

Entendemos por productos "singulares" o "identitarios" aquellos productos que permiten asociar de forma *única y diferenciada* a dicho producto físico (una artesanía, vino, un producto alimenticio, un producto industrial, etc.) con el destino turístico. Conseguir esta identificación producto- destino tiene una doble ventaja:

- Es un medio de promoción y captación de visitantes, asociando producto- destino y creando una imagen diferenciada y creando un pretexto adicional para visitar el destino (comprar una artesanía, comprar queso, comprar vinos, etc.).Es un medio de mejorar la satisfacción del turista y facilitar la fidelización y captación de nuevos turistas. El producto físico de la compra permite tangibilizar la visita y además luego poder rememorarla disfrutando del producto con amigos y conocidos a la vuelta a su lugar de origen, generando una satisfacción adicional y una difusión y promoción del destino.

- Es un medio para aumentar el gasto turístico en el destino. En muchos casos el turista desea gastar, pero no encuentra nada singular y diferenciado que justifique su decisión de compra.
- Es un medio muy poderoso para desarrollar el comercio, la industria y artesanía local,

especialmente de estos productos singulares, ya que el propio turista- comprador actúa como un promotor gratuito a la vuelta a sus lugares de destino.

Nuestros municipios cuentan actualmente con productos diferenciados e identitarios que ofrecer. Creemos que una de las prioridades que deberá definir nuestra Hoja de Ruta, es el buscar e identificar el producto identitario más idóneo para nuestro entorno. Creemos que este producto debería tener la característica de autenticidad, es decir, algo que está vinculado al territorio y no está adulterado, de precio relativamente asequible al alcance de la mayor parte de los visitantes, fácilmente transportable y conservable por el turista hasta su lugar de origen.

7.4. Equipamiento para Congresos, Reuniones y Convenciones

El desarrollo del Turismo de Congresos, Reuniones y Convenciones es de alto interés para todo destino turístico dado las evidentes ventajas que reporta si consigue captar este segmento de mercado: elevado nivel de gasto, desestacionalización, impacto mediático, pero para que ello sea posible requiere que se den una serie de requisitos imprescindibles en toda la cadena de valor que configura este producto: facilidad de acceso (aéreo, terrestre, etc.), oferta hotelera adecuada, servicios complementarios de calidad, etc., para todo lo cual es imprescindible el disponer de equipamientos y espacios idóneos para la realización de los eventos, sea estos equipamientos públicos (palacios de congresos, etc.) o equipamientos privados en los propios hoteles (salas de reuniones y convenciones, etc.).

7.5. Oferta cultural y espectáculos

La oferta cultural y de espectáculos considerada en sentido amplio, es un elemento relevante para muchos destinos turísticos, especialmente los que tienen vocación de turismo urbano y de Reuniones y Congresos. Lógicamente, en el caso de los destinos turísticamente poco desarrollados, como es nuestro caso, la oferta cultural está basada actualmente en las necesidades propias de la población residente y tiene poco que ver con las necesidades del mercado turístico.

Respecto a museos y centros de interpretación, actualmente hay una oferta multidisciplinar en nuestro entorno. Conseguir unificar toda esta oferta, sería de capital importancia para tratar nuestra oferta cultural como un turismo más.

7.6. Oferta deportiva

En este apartado, desde el punto de vista turístico, es decir como recurso turístico y las posibilidades que tiene de desarrollar un producto turístico sobre la base de estas instalaciones para acoger stages y realizar eventos de carácter deportivo. Anexos finales.

7.7. Parques y zonas verdes

Anexos.

7.8. Servicios turísticos

7.8.1. Oficina de Turismo

Anexos finales.

7.8.2. Agencias de turismo receptivas

Anexos finales.

7.8.3. Guías turísticos

Anexos finales.

7.8.4. Señalización turística

Una de las deficiencias de nuestro ámbito de actuación es la señalización turística, escasa en cuanto a coordinación, centralizada en torno a los municipios y carente de identidad. Es necesario hacer un esfuerzo en este sentido, unificando la imagen y características del entorno.

8. ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD

8.1. Inserción de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI en las grandes redes de transporte estatales y europeas.

8.1.1. Accesibilidad aérea

El carácter fronterizo de nuestra zona de influencia, convierte en testimonial al transporte aéreo como principal vía de acceso, y no sólo en materia de Turismo.

Los aeropuertos cercanos de Valladolid, Salamanca, León y el aeródromo de Bragança, no se plantean como espacios susceptibles de creación de rutas turísticas, siendo utilizados únicamente como aeropuertos emisores de turistas a otros destinos y de comunicaciones internas en el caso de Bragança.

8.1.2. Accesibilidad terrestre: Red de carreteras y autopistas

Nuestra área de influencia debería de gozar de una situación estratégica respecto al Sistema de Comunicación terrestre estatal, dada la posición central que ocupa en la zona central del

Eje del Duero. Sin embargo esta realidad, es un problema a día de hoy. La descoordinación de las administraciones española y portuguesa en el desarrollo vial, hace de nuestro entorno un verdadero desierto en comunicaciones, dándose la paradoja que para llegar a Oporto desde Zamora, la ruta más rápida sea por Galicia y no por su eje natural del Duero.

8.1.3. Accesibilidad terrestre: Red ferroviaria

Históricamente al igual que sucede con el sistema de carreteras, nuestras comunicaciones a ambos lados de la frontera son inexistentes, y por ende cada zona se convierte en una zona terminal de sus propios territorios. No existen planes a medio plazo que pongan en valor este elemento de dinamización del transporte, ni siquiera existen vías históricas que comunicaran ambos lados.

8.2. Accesibilidad y movilidad urbana en el municipio Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI

El carácter peatonal de nuestros municipios convierte el modelo de desplazamiento urbano el caminar pos sus calles, registrándose una tasa de ocupación por vehículo muy baja.

8.3. Movilidad de los turistas en el municipio Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI

Tal como se ha comentado con anterioridad, el turista que arribe a nuestros municipios, no encontrará inconvenientes en los accesos inmediatos al mismo y cuando se inserte en el sistema urbano. La deficiencia en algunos casos de la señalización orientadora hacia el "centro ciudad" crea confusión y desorientación. La concentración de los recursos urbanos de interés turístico y gran parte de la oferta complementaria (comercio, restauración, cultural, etc.) dentro de los límites de las áreas peatonales, favorece significativamente la cómoda movilidad del turista. Sin embargo, puede encontrar dificultades para ubicar un aparcamiento idóneo.

9. IMAGEN TURÍSTICA DE MUNICIPIOS QUE ENGLOBAN EL PROYECTO CIUDADES FLUVIALES PARA EL S. XXI

9.1. Consideraciones previas: La importancia de la Imagen Turística

Se entiende por imagen de una región el conjunto de percepciones (valores y atributos) que cada individuo asocia a un destino turístico. Un destino será escogido tan sólo si el potencial cliente tiene la percepción de que dicho destino satisfará sus necesidades. *Podemos decir que la imagen actúa como un primer filtro sobre el proceso de compra.*

¿Cómo se forma la imagen global?

La imagen global se forma básicamente a través de dos vías:

La información de carácter no comercial que el individuo recibe y acumula y que le llega a través del entorno social: amigos, familiares, artículos de prensa, libros, reportajes, películas, etc., y que configura lo que se llama ***Imagen Global***. *Esta vía es la más potente y más persistente, pues es resultado de un conjunto de informaciones que el individuo percibe como desinteresadas y por tanto más verosímiles.*

La información de carácter comercial y de carácter promocional dirigida específicamente a configurarla imagen turística y orientada en último término a motivar la compra (folletos, publicidad de todo tipo, etc.). Esta vía es lo que se denomina ***Imagen Inducida***.

Esta imagen global, resultado de la intención de las dos fuerzas, configura al destino frente al potencial comprador como un conjunto de atributos y beneficios.

Solo se escogerá el destino en la medida en que estos atributos sean los atributos deseados y relevantes para el consumidor.

Es decir, el consumidor debe tener claro:

- Que el destino tiene los atributos que para él son importantes.
- Que los tiene en el nivel que él considera necesario.
- Que la utilidad o beneficios que obtendrá del mix de atributos percibidos superará a la que cree que le ofrecen destinos competidores.

Imagen "vs" Realidad

Sin embargo, los esfuerzos promocionales comunicando de forma creíble que tenemos los atributos deseados por el consumidor, no son requisito suficiente para construir una imagen global sólida. Un requisito adicional indispensable es que ***LA IMAGEN GLOBAL DEBE ESTAR ACORDE CON LA REALIDAD DEL PRODUCTO OFRECIDO.*** No

olvidemos que una parte importante en la configuración de la imagen orgánica viene a través de las informaciones de familiares y amigos que han "consumido" previamente el producto, y que si no ha habido concordancia entre las expectativas creadas y la realidad ofrecida, su nivel de satisfacción será muy bajo y la imagen global se deteriorará.

A largo plazo, el éxito de un destino turístico está basado en el grado de satisfacción de los turistas, y ello implica que la realidad del producto ofrecido debe igualar o superar las expectativas creadas (imagen)

Reflexiones para el Marketing

Una estrategia de marketing efectiva sólo puede determinarse después de conocer qué percepción (Imagen) tienen nuestros potenciales clientes de nuestro destino y de analizar si realmente tenemos los atributos que este potencial cliente considera relevantes. Ello nos ha de llevar a plantear tres preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos que el potencial consumidor considera importantes para escoger un destino turístico?
- ¿Cuál es la percepción que dicho consumidor potencial tiene de nuestro destino respecto a dichos atributos?
- ¿Cuáles son en realidad los atributos de nuestro producto turístico?

¿Existe una imagen ideal?

A pesar de que las distintas tipologías de segmentos tienen una escala de preferencias distintas:

¿Es posible encontrar unos elementos comunes a la mayor parte de los segmentos de mercado acerca de los atributos deseados en un destino turístico?

Sería arriesgado generalizar de forma absoluta, sin embargo, las abundantes investigaciones realizadas parecen indicar que existe una serie de atributos generales o bastante comunes acerca de lo que los segmentos de mercado mayoritarios exigen a un destino turístico.

Estos son:

- Nivel suficiente de desarrollo
- Atracciones interesantes a ver
- Seguridad / Higiene

- Equipamientos y facilidades
- Gente amable
- Buena comida
- Shopping

9.2. Imagen turística de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI

A pesar de la carencia de investigaciones científicas sobre el grado de conocimiento e imagen de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI, por las conversaciones mantenidas con operadores y expertos turísticos parece bastante evidente que el ***grado de notoriedad o conocimiento genérico de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI es muy escaso***, tanto si nos referimos al mercado español, como al mercado portugués.

En caso español, las únicas percepciones que se asocian a nuestro entorno es el románico de Zamora y la D.O. Toro. En el caso de Miranda, la tradición comercial.

Si nos centramos en nuestro entorno como destino turístico, este desconocimiento es todavía más acentuado, difícilmente un potencial turista (excepto de la propia Castilla y León y Región Norte de Portugal) nos puede decir a qué asocia nuestros municipios desde el punto de vista turístico, a pesar de poseer recursos culturales e históricos, y de ser el centro de una zona de influencia del Duero. *En conclusión podemos decir que nuestras Ciudades Fluviales para el S. XXI "todavía no tienen imagen turística",* **asociándose siempre a zona de paso.**

Si bien este hecho es un "handicap", también es una ventaja, ya que podremos construir una imagen desde cero, lo cual es mucho más fácil que reposicionar a partir de una imagen negativa o inadecuada a los objetivos de desarrollo turístico del destino.

9.3. Conclusiones sobre la imagen turística de Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI

Una de las principales barreras que el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI deberá superar para llegar a ser un destino turístico (además de disponer de producto) será la de ***superar la situación actual de "no imagen".***

Ello no se consigue de la noche de la mañana, sino que es un proceso largo y costoso, que requiere objetivos y directrices claros y constancia e inteligencia en la utilización de los medios. La estrategia, se basará tanto en destacar los atributos propios y diferenciales como

"aprovecharse" de los atributos positivos asociados al Duero, que creemos se justifica plenamente en este caso, especialmente en las fases iniciales del desarrollo turístico.

Debemos hacer mención especial a la política de imagen y posicionamiento iniciada en los últimos años y centrada exclusivamente en el atributo cultural. Si bien creemos acertado escogerlo *como uno de los elementos diferenciales* de este posicionamiento de los municipios, debemos hacer las siguientes observaciones y prevenciones sobre la misma:

- *Respecto a la sincronización entre producto ofertado y la promoción de dicho producto*: Se ha hecho una intensiva promoción en los últimos años del concepto Cultural, y en este sentido por capital cultural se entiende una ciudad que dispone de una importante oferta de espacios para ser visitados. Existe base para seguir utilizando este segmento.
- *Respecto al excesivo reduccionismo del posicionamiento al basarlo exclusivamente en el atributo cultural*: Si bien este atributo ha de estar presente como elemento diferenciador, un destino Ciudades Fluviales para el S. XXI debe aspirar a un posicionamiento más amplio que permita el aprovechamiento del gran potencial de sus recursos propios y de su área de influencia, con una oferta mucho más diversificada que permitan asegurar un desarrollo turístico más estable y equilibrado. Ello será posible porque el análisis del potencial de sus recursos así nos lo evidencia. Por lo tanto, en nuestra propuesta de Estrategia de Posicionamiento se tendrá muy en cuenta esta potencialidad tan diversa.

10. COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN

10.1. Comercialización

Actualmente el entorno de las Ciudades Fluviales para el S. XXI se encuentra prácticamente ausente de los canales de comercialización tradicionales, ya que sin contar con la comercialización propia de los establecimientos hoteleros, bien directamente o bien a través de agencias de viaje, no está incluida en los paquetes turísticos que ofrecen los TTOO que comercializan el Norte de Portugal, el Duero y los caminos jacobeos entre otros productos.

Por otro lado, tampoco está presente en los nuevos canales como son las Centrales de

Reservas y la comercialización a través de las plataformas del e-commerce. La explicación de esta situación viene dada tanto por la escasa oferta común hotelera de los municipios, como la escasa colaboración entre los distintos prestadores de servicios de nuestra área de influencia. Se antoja fundamental la concreción de una oferta conjunta.

10.2. Promoción

Desde la Sociedad Mixta de Turismo de Zamora, y los departamentos municipales de turismo de Toro y Miranda, se vienen realizado importantes esfuerzos en materia de promoción turística especialmente en lo que respecta a material promocional, pero con el "handicap" de no contar, todavía, con una estrategia turística conjunta y por consiguiente de la inexistencia de Planes de Marketing Operativos que sistematicen y racionalicen las acciones promocionales.

Desde el punto de vista del mensaje comunicacional que transmite el "base- line" del proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI, nos parece poco adecuado promocionar el entorno debido a que de momento no existe un producto estructurado propio de turismo cultural y de naturaleza y por lo tanto, estos recursos constituyen hoy por hoy un elemento complementario a la oferta de otros destinos, ya que este tipo de turismo suele ser de "paso".

11. TURISMO Y ECONOMÍA.

El Turismo de nuestra área de influencia se encuentra delimitado en dos documentos fundamentales del desarrollo turístico tanto de España como de Portugal.

- Plan español Horizonte 2020
- Plan estratégico de Turismo de Portugal 2010-2015

Los objetivos de ambos planes, son que el desarrollo turístico de ambos países se asienten sobre las bases de la competitividad y la sostenibilidad medioambiental, social y económica.

La tendencia de crecimiento de la economía mundial y los cambios acelerados y multidireccionales que se prevén en todos los ámbitos afectarán de manera significativa al desarrollo de la actividad turística; cuestiones como el envejecimiento demográfico en Europa, la estabilidad política, el cambio climático, la transformación del sector aéreo, o la forma con que Internet ha irrumpido en los hábitos de los ciudadanos, son un buen ejemplo de ello.

Por otro lado existen planes regionales tanto desde Castilla y León con un Plan estratégico de desarrollo turístico, basado en la potencialidad de los recursos culturales, el turismo rural y el turismo enológico, como en el lado portugués los Planes de Desarrollo de la Regiao Norte, basados en la apuesta por la naturaleza, la enología y la calidad en el turismo rural.

Unidas a todas estas iniciativas existen proyectos específicos de desarrollo rural, tanto en la región de Castilla y León como en el área de influencia portuguesa, que inciden en el turismo como motor de desarrollo económico. El turismo rural parece haber combinado la necesidad de otorgar un carácter no tan exclusivamente agrario al mundo rural con la virtud de generar una actividad económica con suficiente demanda como para que se constituya como uno de los pilares del proceso de diversificación económica del mundo rural. Sin embargo, es necesario ser consciente de los potenciales riesgos que puede acarrear esta actividad económica –masificación y estacionalidad de la demanda que puede coincidir con épocas críticas para determinadas especies de fauna y flora, degradación ambiental- si no se encuentra debidamente regulado en esas zonas.

Las oportunidades de diversificación económica del medio rural que ofrece el sector del turismo, aprovechadas en la última década como demuestra el auge del turismo rural en España, pueden ampliarse con el uso más intensivo de los recursos turísticos que ofrece o puede ofrecer el mundo rural. Mientras que el turismo a nivel nacional ha crecido una media del 3% al año en términos de pernoctaciones y del 7% en términos de visitantes (8% nacionales, 5% internacionales) el turismo rural en España ha crecido alrededor del 20% al año durante el periodo 2001-2007 tanto en pernoctaciones como en número de visitantes, tanto nacionales como internacionales.

Servicios turísticos sobre los que apoyar la oferta de turismo rural

Básicos		Complementarios	
Transporte	Alojamiento	Restauración	Información
Carreteras	Hostelería rural de calidad (paradores, posadas, etc.)	Comida dentro de la casa rural	Áreas recreativas
Aparcamiento	Alquiler de casa rural	Restaurante	Servicios sanitarios
Señalización	Alquiler de habitaciones	Bar	Servicios religiosos
Estación de autobuses	Alojamiento en granjas y caseríos (agroturismo)	Hospederías	Establecimientos de alimentación
Estación ferroviaria	Ciudades de vacaciones		Animación sociocultural
	Camping rural		Bancos
	Albergues y refugios		

12. ESTRATEGIA DE DESARROLLO TURÍSTICO

12.1. Principios y lineamientos básicos. Visión del proyecto a desarrollar.

Para un destino que tiene tradición de actividad turística y que está iniciando su desarrollo como destino competitivo, como es el caso de nuestra área de actuación, es conveniente tener presente una serie de principios que han de orientar su proceso de desarrollo turístico, especialmente en estas etapas iniciales tan decisivas, de forma que se optimicen sus efectos para toda la sociedad local y se asegure su sostenibilidad económica, ambiental y social a largo plazo. En base a lo observado y también a "las lecciones aprendidas" de la experiencia, TIZ CONSULTORES señala estos principios y lineamientos básicos a tener en cuenta:

- *Papel del turismo en la estructura socio-economía local*

El turismo puede pasar de ser un sector con peso como es actualmente, a ser el "sector más relevante" e incluso "imprescindible" a medio y largo plazo, pudiendo ser una alternativa al actual modelo basado en la administración pública, el comercio y los servicios propios de nuestros municipios. Sin embargo, hemos de destacar que además de los efectos directos que genera el desarrollo turístico en términos de empleo y renta en las actividades directamente vinculadas (hostelería y restauración principalmente), puede tener unos efectos sinérgicos positivos con el resto de actividades de los municipio, especialmente con el comercio, enseñanza, actividades culturales y resto de servicios turísticos, y por lo tanto han de verse como *sectores colaboradores* y no como sectores incompatibles o mutuamente excluyentes, aunque en algún momento puedan aparecer conflictos o tensiones.

- *Cambio de un enfoque orientado al mercado local, hacia una cultura de servicios también orientados al mercado turístico*

Actualmente el enfoque dominante en los negocios de los municipios están orientadoa al mercado local y comarcal, y en general todavía no se ha dado este cambio de cultura en que también se ha de tener en cuenta a los mercados turísticos y por lo tanto habrá que hacer un esfuerzo importante de concienciación y capacitación en este sentido, ya que de lo contrario, será difícil la prosperidad de los negocios turísticos.

Hay que tener clara la diferenciación entre actividades lúdicas para el público local, el turismo de excursión ("de día") y el turismo propiamente dicho (turismo de pernocte).

Es conveniente diferenciar estas actividades, que aunque a veces se superponen debido a que utilizan y comparten servicios, instalaciones y espacios comunes, son de naturaleza, motivaciones, objetivos y efectos económicos muy diferentes, y que por tanto también tienen que tener un tratamiento diferenciado si se quieren alcanzar los objetivos propuestos para cada una de ellas.

En el ámbito de actuación, se iniciaron en los últimos años una serie de proyectos y programas que constituyen una buena base para su futuro desarrollo turístico (recuperación de espacios históricos, planes de excelencia, puesta en valor de los cascos antiguo, etc.) pero que hasta el momento su mayor uso y su principal beneficiario ha sido la propia comunidad de residentes locales, teniendo todavía una incidencia respecto a la actividad turística muy limitada.

En el momento presente y a corto plazo (debido sobre todo a las limitaciones de la oferta hotelera) la mayor potencialidad de crecimiento dentro del negocio turístico son las visitas sin pernoctación. Teniendo presente este principio, habría que enfocar la oferta en el sentido de conseguir maximizar el valor añadido de cada visita, lograr la máxima penetración en los mercados potenciales, y conseguir la fidelización (repetición de las visitas) de dichos mercados. Ello significa que las mayores oportunidades de negocio y en donde habrá que priorizar las acciones a corto plazo, será en:

- Restauración
- Comercio turístico
- Atracciones y ofertas lúdicas, recreativas y culturales.

Especialmente en los mercados de proximidad (residentes castellano-leoneses y portugueses de la zona de la raya). Si bien los flujos turísticos con pernoctación serán cuantitativamente más reducidos en las primeras fases, debido tanto a las características del destino como también a las limitaciones de la oferta hotelera actual, no por ello se debe de renunciar a este tipo de turismo que comporta mayor valor añadido, siendo los objetivos más inmediatos aumentar el nivel de ocupación de la actual oferta hotelera y por otro, plantearse superar las limitaciones de dicha oferta hotelera y de equipamientos, que son el principal obstáculo al crecimiento turístico a largo plazo. Por tanto se dará prioridad a la adecuación de la oferta hotelera y resto de equipamientos, con una política pro-activa de captación de inversiones, priorizándose aquella oferta y aquellas ubicaciones que mejor se adapten a las necesidades del desarrollo turístico futuro del municipio. En consonancia con ello también se deberá tener una política clara de priorización de usos del suelo urbano (y la correspondientes reservas) para asegurar la correcta ubicación de esta inversiones y equipamientos.

Priorizar la calidad

Siempre es posible (aunque no deseable) que se produzca un desarrollo turístico de baja calidad, tal como se ha dado en otros lugares. Cuando se tienen recursos turísticos y la facilidad de acceder a unos mercados con poco nivel de exigencia, el resultado suele ser un desarrollo mediocre y de nivel muy local, que se queda muy por debajo de lo que por su potencial podría haber alcanzado, y sin capacidad competitiva internacional. Éste es uno de los peligros que pueden amenazar el desarrollo de esta Hoja de Ruta, que se conforme en desarrollar productos para el mercado local (especialmente productos de excursión de la gama baja) y dado que este mercado es muy grande y fácilmente accesible, se conforme con los "éxitos iniciales" y se quede en una situación de "mediocridad estable". Se hace por tanto, imprescindible, impregnar a todo el sistema de la ***cultura de calidad y la exigencia,*** introduciendo progresivamente como elementos de referencia, parámetros internacionales. Es evidente que este cambio no se puede hacer de la noche a la mañana, pero sí que es importante introducir la cultura de la calidad como sistema de "automejora" permanente. En el apartado final, se establecen las prioridades en esta materia para su seguimiento y control.

Relación / vinculación del destino Duero de nuestros municipios con otros destinos turísticos cercanos.

Por su ubicación, el eje del Duero y nuestro ámbito de actuación está muy condicionado en su desarrollo turístico por otros destinos cercanos de carácter muy diverso, y por lo tanto tendrá que tener muy clara su relación y vinculaciones con cada uno de ellos cara a su estrategia de desarrollo:

Con respecto a los destinos de su entorno inmediato (especialmente Valladolid, Salamanca y León en Castilla y León y la región Norte de Portugal)

- Nuestros municipios se encuentran en el centro de una zona de alta potencialidad turística pero que está escasamente desarrollada en oferta y equipamientos. Ello ofrece una excelente oportunidad para nuestro entorno, que pude aprovecharse de esta función de centralidad y capitalidad para convertirse en un destino turístico de estancia con una variedad de productos muy diversificada. Por lo tanto, nuestro eje Toro-Zamora-Miranda, debe de asumir sin complejos el liderazgo del desarrollo turístico no solo del entorno del eje del Duero en su zona, sino de las comarcas de su zona de influencia (especialmente la zona de Valladolid y Vilareal en Portugal) y desde esta situación de liderazgo e iniciativa,

posicionarse como la ***capitales turísticas del Duero,*** ya que para ello se está situado en el punto central del discurrir del río. Para que ello sea posible y efectivo, no puede hacerse unilateralmente, sino a través de acuerdos consensuados con los municipios y comarcas correspondientes, para coordinar políticas, acciones y campañas promociónales de tal forma que redunde en beneficio de todos los municipios implicados.

Creemos que esta visión es crucial para que los municipios que están situados en nuestro entorno, puedan alcanzar con éxito la estrategia de desarrollo turístico propuesta en este Plan, uno de cuyos pilares se basa en posicionarse como capitales turísticas del Eje del Duero y proponer un distintivo que desarrollaremos en la III parte, denominado **Capital Turística del Duero**, el cual establecerá unos criterios mínimos para que cada municipio de este Eje pueda optar a esta distinción.

Otro ámbito en que nuestro Eje del Duero podría tener una clara influencia sería en al ámbito del know-how y del conocimiento especializado, es decir, convertirse en un referente nacional e internacional para todas las empresas y profesionales que giran en torno al desarrollo del Turismo en el Eje del Duero. Es de destacar como un factor favorable la ubicación en la zona de influencia y de mayor acentuación del río. Para ello se desarrollaría todo un programa de conocimiento e implantación de metodología que incluso podría tener su implicación en el modelo Educativo como un aspecto nuevo e innovador de nuestro territorio

12.2. El proceso de desarrollo por etapas

En este proceso, nos referimos a los pasos o etapas sucesivas que deberá seguir nuestro ya denominado Eje del Duero para alcanzar su **objetivo principal** en materia turística:

Convertirse en un destino con identidad e imagen propia, en que la actividad turística se convierta en un auténtico motor de riqueza, educación, bienestar y empleo, y que ello se realice de forma equilibrada y sostenible.

Teniendo en cuenta que no se parte de cero y de los condicionantes de su situación, *su desarrollo se ha de hacer de forma progresiva, por etapas*, con un carácter y objetivos muy diferenciados en cada una de ellas. Este desarrollo por etapas es un enfoque a la vez realista

(porque tiene en cuenta las limitaciones y condicionantes del punto de partida) y ambicioso (porque su objetivo final es posicionar nuestro Eje del Duero, como un destino "**per se**" con identidad propia y en que el turismo sea un motor económico significativo).

ETAPA INICIAL O DE ARRANQUE (2 años)

En esta etapa del Plan inicial los esfuerzos se concentrarán en lo siguiente:

- **Fomento y creación de producto y equipamientos e infraestructuras turísticas** de soporte, especialmente para oferta complementaria. No tiene sentido promocionar la venta de un producto inexistente o incompleto.
- **Captación de inversores y operadores turísticos** para reforzar el sistema turístico de nuestro entorno, orientándolo hacia los negocios más viables y adecuados: Hoteles mixtos (negocios y vacacionales), hoteles "con encanto", atracciones y servicios turísticos.
- **Construir el posicionamiento y la imagen turística del Eje** de acuerdo con las estrategias propuestas en este Plan y en sincronía con la disponibilidad de productos.
- **Consolidación de un Modelo de Gestión conjunto y profesionalizado**. Para dar continuidad a esta hoja de ruta, como instrumento imprescindible para la implementación y ejecución de las acciones propuestas en el Plan, y como base de consenso y cooperación entre Sector Público y Sector Privado y entre los propios municipios del ámbito de actuación.
- **Liderar y establecer acuerdos de colaboración** con los municipios vecinos para consolidarse como "nodo" y Eje de Desarrollo Turístico de todo el Duero.
- Se dará **prioridad a corto plazo** en promocionar los productos para los que nuestro ámbito de actuación está más preparado, es decir los productos de "excursión" (-24 horas) que no conllevan pernocte. *Sin embargo, se trataría de conseguir que estas "excursiones" incorporen el máximo Valor Añadido*, es decir que realicen la comida (o la cena) en los municipios. Ello es posible en base a la actual oferta (restauración, patrimonio, oferta cultural, oferta comercial).
- Prioridad en las **acciones de apoyo a la mejora** (capacitación, asistencia técnica) de las actividades clave para los productos prioritarios a corto plazo, especialmente Restauración.
- Establecer **acuerdos con destinos "motores"** como Valladolid, Salamanca, Vilareal y Oporto para captación de excursiones y day-trips procedentes de estos destinos.
- Evidentemente también se trabajaría para promocionar los productos con pernocte, sin embargo la particular oferta hotelera actual limita inicialmente el alcance de estas acciones promocionales.

Esta etapa debe considerarse como una ***etapa de transición***. Sería un error conformarse con tener éxito como destino de "excursión" y quedarse ahí.

ETAPA DE DESPEGUE (2 / 3 años)

Aquí ya se dispondrá de un producto más completo y puesto en valor, así como de mejores infraestructuras y equipamientos (especialmente hoteles de tipo medio) lo que permitirá justificar estancias de mayor duración. También la notoriedad e imagen de nuestro entorno serán más evidentes.

- Se trata de pasar de ser un destino "de excursión" a ser un **destino de pernoctación**. El objetivo sería conseguir una presencia en los productos de Turismo cultural y Touring con pernocte. El producto y los equipamientos ya estarán más preparados para ofrecer un buen nivel de satisfacción al turista. La estancia media seguirá siendo baja (2 noches), pero el número de turistas que pernoctarán, aumentará sensiblemente.

ETAPA DE CONSOLIDACIÓN (+ 4 años en adelante)

Se trataría de avanzar más, ampliando la gama de productos y consolidando nuestro ámbito de actuación, de tal forma que quede vinculada tanto al turismo cultural y enológico como a recursos tan potentes como el Golf, el ski, la gastronomía y el patrimonio etnográfico en todo el Eje del Duero.

- Esta diversificación permitirá consolidar turísticamente el destino, reducir la estacionalidad y alargar la estancia media hasta 3 noches.
- Desde el punto de vista de su posicionamiento e imagen turística cada vez tendrá más personalidad e independencia. Por un lado serian "**Capitales Turísticas del Duero**", y por otra seria el centro de expansión turística del Eje del Duero.

13. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/ MERCADO

13.1. Criterios para la definición de la Estrategia de Producto/ Mercado

Para la definición de las Estrategias de Producto, es decir, la priorización de los negocios turísticos en los que nuestro ámbito de actuación debe basar su desarrollo, aplicamos la conocida metodología del "*porfolio de productos*", en este caso adaptada a destinos turísticos, de acuerdo a dos variables básicas que definen la Matriz:

Potencial vs. Interés o atractividad:

El Potencial de Recursos

Entendiendo por potencial de recursos, la capacidad y condiciones intrínsecas del destino (en términos relativos con respecto a otros destinos competidores) para desarrollar y explotar determinado producto turístico.

El Interés / atractividad del producto turístico para alcanzar los objetivos propuestos

Es decir, el interés o atractivo que tiene para el destino, el desarrollar o no un determinado tipo de producto, en función de su posible contribución a los objetivos prioritarios de este Plan, entre los que destacamos:

- Incremento de los ingresos por turismo.
- Diversificación de productos y mercados.
- Creación de empleo y diversificación económica.
- Desestacionalización y equilibrio territorial.

Los factores explicativos que definen la estrategia para cada producto y que se analizan en los siguientes cuadros, vienen indicados por:

- Aspectos Positivos o favorables
- Aspectos Negativos o desfavorables

El grado de potencial e interés/ atractividad de cada uno de los productos en los que Municipios que engloban el proyecto Ciudades Fluviales para el S. XXI puede tener oportunidades, los factores explicativos, y las líneas generales de actuación, quedan reflejados sintéticamente en el siguiente apartado.

14. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO GENERAL.

14.1. Proceso de transformación necesario para que los recursos actuales se transformen en productos y para mejorar los productos actuales (Modelo de desarrollo).

El Posicionamiento es una decisión estratégica de marketing que define cómo queremos ser percibidos por el mercado frente a la competencia. En una época en la que la variedad de ofertas y mensajes es múltiple, la definición de un correcto Posicionamiento es imprescindible para lograr ser percibido por el mercado de la forma deseada.

El Posicionamiento lo basamos en tres ejes, que son:

- **Por Beneficio Principal**, que es el argumento básico de venta con el que se pretende destacar los principales beneficios que obtendrá el cliente por la "compra" del destino.
- **Por Diferenciación**. Consistente en destacar aquello que ofrece nuestro entorno y que la hace diferente del resto de sus competidores, en este caso el motivo diferencial es el entorno del Río Duero/Douro como estrategia diferencial.
- **Por Imagen**. Conjunto de factores y mensajes, tangibles e intangibles, que conforman la imagen genérica del destino en la mente de los consumidores.

En este apartado definimos un "**paraguas comunicacional**" de amplio espectro que asegure la coherencia de la política de comunicación, y bajo el cual deben poder "cobijarse" los mensajes específicos para cada producto y mercado.

Premisas

Para el diseño de la *Estrategia de Posicionamiento* se ha partido de las siguientes premisas:

- Que el grado de notoriedad y conocimiento *genérico de los municipios que conforman el proyecto en relación al río Duero* es muy escaso tanto si nos referimos al mercado español y portugués como el internacional. En el caso español las percepciones que se asocian a nuestro entorno corresponden al románico, gastronomía, vino y escasamente en desarrollo turístico. En el caso de Portugal aunque hay un mejor aprovechamiento del entorno turístico del Duero, cuanto más nos acercamos a la "raya fronteriza", mayor es el desconocimiento y en menor cuantía están identificados recursos y productos.
- Si nos centramos en *nuestros municipios como destino turístico* este desconocimiento es todavía más acentuado, salvo el caso de la capital zamorana, a pesar de la variedad de recursos turísticos que poseen y de ser además, el centro de una comarca transfronteriza con recursos abundantes y alguno de ellos excepcionales.
- *En el mercado español y portugués, sí que se asocia y vincula nuestro cercanía con el Duero*, y por tanto susceptible de ser aprovechados los atributos positivos asociados a la imagen del mismo, tales como:

  - Rural / Natural
  - Genuino / Auténtico
  - Belleza paisajística

- Zona vinícola y gastronómica de primer nivel.
- Cultura/ Tradición.

- Otra premisa es que **la línea de posicionamiento** ***("Ciudades fluviales")*** basado exclusivamente en el atributo ribereño del Duero, tal y como está conformado, es demasiado estrecha para nuestro entorno, ya que si bien el Duero tiene que estar presente *como uno de los elementos diferenciales* de este posicionamiento, nuestros municipios deben aspirar a un posicionamiento más amplio que permita el aprovechamiento del gran potencial de sus recursos propios y de su área de influencia, con una oferta mucho más diversificada. Además la intensificación de este atributo deberá hacerse en sincronía con la disponibilidad de producto, y no antes, ya que **los recursos por si mismos no conforman la oferta turística.**

- Para crear una imagen de destino turístico de éxito, debemos tener en cuenta los siguientes requisitos:
  - Que cubran un amplio espectro de motivaciones y necesidades, de tal forma que podamos optar por una variedad de mercados y que éstos tengan suficiente masa crítica.
  - Que se ofrezcan experiencias "únicas" y "satisfactorias" que necesariamente impliquen la necesidad de desplazamiento.
  - Que el disfrute de estas experiencias implique el máximo tiempo de permanencia en el destino.

- Hay que tener en cuenta la importante potencialidad que significan tanto los residentes en la propia Comunidad Autónoma de Castilla y León y la región Norte de Portugal, como en las principales áreas metropolitanas cercanas para los productos de menos de 24 horas ("excursionistas de día").

Si bien por definición, los atributos que definen los ejes de posicionamiento general deben ser de *amplio espectro y válidos para todo tipo de mercados* diferenciados atendiendo a sus características y necesidades específicas y sin abandonar este "paraguas genérico de posicionamiento" se harán ciertas distinciones al destacar determinados atributos entre ***el mercado de proximidad ("excursiones de día")*** en que el conocimiento del destino es mayor, poniendo énfasis en Municipios que pertenecen a nuestro entorno, como un destino

cercano, accesible, natural y cultural, ideal para sumergirse y disfrutar del entorno del río, de sus municipios de sus vinos y por extensión sus bodegas y de su gastronomía.

En cambio para ***los mercados turísticos de media y larga distancia*** (es decir que conlleven pernoctación) se pondrá énfasis en el hecho de poder descubrir y emocionarse con su patrimonio y paisajes más singulares y preservados del "Río Duero" del cual nuestro ámbito de actuación es epicentro, y al mismo tiempo gozar de las sensaciones de bienestar de alojarse en un destino milenario, accesible y de calidad.

Respecto a los ***rasgos o atributos a destacar*** *que lo diferencien* de otros destinos competidores, tendríamos los siguientes:

- *El Río Duero* en todas sus formas y expresiones (tradición, cultura, monumentos, paisajes, etc.) como origen y rasgo definidor del área de influencia. En este sentido creemos que habría que ampliar el concepto demasiado estrecho de "Ciudades Fluviales para el S. XXI", y pasar al concepto de ***"Capitales turísticas del Duero".***
- *El paisaje, el patrimonio y la cultura del vino.* Otro atributo a destacar es que nuestro río es el río vinatero por excelencia, lo cual comporta que además del propio producto (vino), ha configurado unos paisajes y un patrimonio histórico singular y excepcional. Además, este paisaje y cultura del vino, se superpone también al paisaje y la cultura del Río Duero, elemento diferenciador y singular.
- *La no masificación y la autenticidad.* Otro elemento diferencial es que a pesar de sus recursos, nuestros municipios y su área de influencia no están "turistizados" ni masificados, ni banalizados como otros destinos competidores, es decir, el turista puede disfrutar y gozar de una atmósfera de autenticidad y sin problemas de masificación, lo cual hoy en día es un atributo altamente valorado.
- *El clima.* Es sabido que uno de los tópicos negativos en la imagen es la de un clima negativo. Nuestro entorno, acentúa un clima más mediterráneo que continental, prueba de ello es la abundancia de viñedos y cultivos mediterráneos. Creemos por tanto, que también debería destacarse como elemento diferenciador el clima más benigno (más soleado y menos lluvioso que otros competidores) con respecto al resto de Castilla y León y el resto del Norte de Portugal.

En las ***imágenes a transmitir*** se procurará que se materialicen los anteriores atributos de forma icónica, y por tanto se destacarán:

- El propio Duero como aglutinador de la oferta turística, destacando su historia, su presencia, sus atributos y la vinculación al desarrollo etnográfico del territorio.
- *El patrimonio histórico y cultural*
- *De los propios municipios:* especialmente con imágenes más monumentales, y las zonas más relevantes de sus cascos antiguos.
- *Del área de influencia:* especialmente con imágenes de emplazamientos de especial relevancia que confluyan o tengan relación con el Duero.
- *Paisajes en los que el Duero y la vid son los protagonistas* y elementos definidores: Senderos fluviales de los ríos, las riberas, el entorno de las bodegas, etc.
- Imágenes que identifican un determinado *estilo de vida y ambiente*, en que se ve a las personas realizando determinadas actividades lúdico –turísticas definidoras de la personalidad y estilo de vida nuestro entorno.

14.2. Organización: teniendo en cuenta las estructuras en vigor y sus posibilidades de funcionamiento.

Objetivo general:

Posicionar el destino Ciudades Fluviales para el S.XXI o como ya hemos venido comentando ***Capitales Turísticas del Duero*** *como un destino de calidad, una forma de ver el Eje del Duero de forma diferente, con una oferta diversificada y sostenible, donde se conjugan en armonía tanto vanguardia como tradición. Para ello se propone definir* ***un modelo de gestión conjunto de todos los municipios adscritos al proyecto*** *y con la posibilidad apuntada de ampliar este modelo de gestión.*

Objetivos específicos:

1. Crear el marco técnico para consolidar el sector turístico como eje de desarrollo socioeconómico.
2. Gestión eficiente en la utilización de recursos financieros
3. El previsible incremento en el número de turistas tiene que compatibilizar la satisfacción del visitante con la aceptación del turismo por parte de los ciudadanos y preservar el entorno del Duero como un destino turístico de calidad y tranquilidad.
4. Establecer una corriente de interlocución y consenso con el sector en la planificación y ejecución de acciones incorporando a sectores estratégicos del ámbito de actuación al proceso de desarrollo turístico.
5. Promover y difundir la inteligencia y el conocimiento de mercados para mejorar la toma de decisiones en materia de promoción y comercialización

A. Consideraciones previas al modelo propuesto.

La figura del "Ente Gestor" de un Destino Turístico, surge impulsada por la metodología establecida en el modelo SICTED desde la Secretaría de Estado de Turismo del Gobierno de España, pero también aplicable al ámbito transfronterizo. En dicha metodología se considera Destino Turístico aquel espacio que cuenta con las siguientes características:

a. Un espacio geográfico con unos límites (administrativos, naturales, lingüísticos, culturales, etc.) definidos y reconocidos interna y externamente;
b. Que dispone de unas infraestructuras, equipamientos, servicios y recursos turísticos suficientes para la generación de flujos de visitantes hacia el destino;
c. Sobre los cuales articula uno o varios productos turísticos debidamente coordinados e integrados en una estrategia de desarrollo común a todos ellos;
d. Que dispone de estructuras organizativas que aglutinan a los agentes turísticos públicos y privados clave para su gestión y,
e. Que disfruta de una imagen común, unitaria e identificativa del destino reconocida por el mercado para su promoción y comercialización.

Tal y como se puede apreciar, en nuestro caso o bien se cumple directamente con algunas de las características o bien se está en proceso de conseguirlas (sobre todo en lo referente a la estructura organizativa y en menor medida el apartado de imagen común de cara a los mercados objetivo).

Siguiendo con el modelo de estructura organizativa (Ente Gestor), a continuación se recogen las características principales de los mismos:

a. Disponer o consolidar un fuerte tejido empresarial que represente a todos los subsectores implicados de forma directa o indirecta en la actividad turística. Para ello es necesario una interacción fluida entre los diferentes agentes económicos implicados (públicos y privados) y el apoyo de la administración local y autonómica.
b. Tener **capacidad de decisión**: el Ente Gestor ha de ser un órgano influyente – con voz y voto - a nivel turístico en el destino; es decir que pueda tomar decisiones efectivas en relación a la Gestión de la Calidad del destino, y que participe activamente en los principales órganos de gestión turística de éste.
c. Tener capacidad de **liderazgo**, es decir, poder influir en los diferentes sectores existentes en el destino, al margen de la mayor o menor capacidad de decisión.

Igualmente, los condicionantes para que en nuestro ámbito de actuación se pueda constituir efectivamente un Ente Gestor son:

1. Disponer de una unidad de imagen como destino, es decir, una marca, denominación comercial o referencia que sea reconocida por el mercado.
2. Disponer en el destino de un interlocutor que integre los intereses de los distintos agentes públicos y privados de cara al proyecto. Esta figura es fundamental para la coordinación y liderazgo del proyecto y la conexión con las administraciones públicas de ambos lados de la frontera.
3. Estar el destino delimitado geográficamente, para ello debemos marcar el territorio de actuación, bien centrándolo en municipios o marcando un Eje de Desarrollo geográfico del ámbito de actuación.

Adicionalmente hay además dos criterios que se aconsejan para garantizar el éxito del Ente Gestor y su continuidad en el tiempo, éstos son:

1. Que en los últimos 5 años el destino haya solicitado, trabajado o esté trabajando bajo algún **proyecto de desarrollo turístico,** llámese Planes de Dinamización turística o su similitud en la parte portuguesa. Este apartado se considera fundamental a la hora de homologar un destino turístico en un grado de madurez importante.
2. Que exista en el destino alguna institución o instituciones responsables de recoger **datos estadísticos** acerca del destino (este criterio va asociado al Cuadro de Control, herramienta que se verá con posterioridad).

B. Funciones del modelo de gestión.

La misión principal del Ente Gestor consistirá en dinamizar la buena marcha del sistema turístico en nuestro destino, con el objetivo de mejorar tanto la calidad como el nivel de actividad ofrecido por el mismo. El Ente Gestor dará a las organizaciones e instituciones responsables de la gestión turística del destino una visión no limitada a la promoción del mismo, sino una visión estratégica que le permita comercializar y gestionar de forma óptima los diferentes productos turísticos.

Para ello deberá impulsar la realización de los siguientes *Objetivos estratégicos:*

- Actuar como **observatorio** del destino para la elaboración de criterios y propuestas de carácter estratégico.
- Impulsar la **gestión de la calidad** entre la oferta del destino, reforzando el tejido empresarial.
- Favorecer la generación de **actuaciones integrales**
- Garantizar la **rentabilidad y sostenibilidad** de su actividad
- Equilibrar el peso y **representatividad** de los diferentes agentes presentes en la actividad turística.
- Garantizar la **continuidad** de los criterios técnicos y de las políticas de actuación sobre los destinos.

Estos a su vez se traducirán en los siguientes *Objetivos operativos:*

- Conseguir una "**conciencia integral del destino**" y su focalización a objetivos comunes por medio de la sensibilización y compromiso de los agentes.
- Desarrollar mecanismos para la identificación de **tendencias y oportunidades** relacionadas con la oferta y la demanda, que permitan al destino

mejorar, crecer y consolidarse.

- Alcanzar un suficiente grado de **autosuficiencia económica** que garantice la independencia de criterio.
- **Coordinar** de manera efectiva las diferentes estructuras al servicio de la actividad turística, a través del análisis y solución de problemáticas comunes.
- Abrir procesos de **consulta e interlocución** con otros estamentos o sectores tangenciales a la actividad turística.

C. Organigrama del Ente Gestor

El desarrollo del Ente Gestor en nuestro caso, se estructura a partir de la creación de una **nueva entidad jurídica u operativa.** En principio es una fórmula colaborativa bastante extendida en la geografía nacional si bien, en cualquier caso no existe una única "fórmula" para constituir un Ente Gestor, ni una fórmula más adecuada con carácter general, estando ésta en función de los antecedentes, tejido económico y social existente, tradición o idiosincrasia locales. Se propone un modelo similar a los **CLUB DE PRODUCTO cuya denominación podría ser** ***CLUB DE PRODUCTO CAPITALES TURÍSTICAS DEL DUERO.***

Estos Clubs de Producto, tienen unas características similares en destinos nacionales y extranjeros, definiéndose como:

Un Club de Producto es una iniciativa participada por organismos públicos y privados, con entidad propia, que deciden trabajar juntos parar desarrollar nuevos productos turísticos o mejorar los existentes. Conjuntamente trabajaran para eliminar los obstáculos que impiden el desarrollo del turismo en una determinada zona o área de actividad.

Los organismos o técnicamente los **agentes implicados** en el desarrollo de este Ente Gestor deberán ser, entre otros, los siguientes:

- Los sectores turísticos (hotelería, restauración, agencias de viajes, comercio, oficina de turismo, etc.).
- Todos aquellos otros sectores de servicios que interactúen con los anteriores completando la imagen de del destino (sanidad, seguridad ciudadana, infraestructuras, comunicaciones, etc.).

El modelo propuesto tendría la siguiente organización básica:

El **Consejo Rector** es el órgano de representación del Ente Gestor correspondiéndole las funciones superiores de gobierno y dirección de la entidad, entre ellas la de aprobar el reglamento de funcionamiento, nombramiento de la Dirección Operativa y grupos de operaciones sobre proyectos y la entrada de nuevos colaboradores o la aprobación del plan de actuaciones y el presupuesto para cada una de ellas, las fuentes de financiación y establecerá fundamentalmente el régimen fiscal al que estará sometido. Tal y como puede apreciarse, se trata del órgano de decisión de la entidad no teniendo atribuciones de carácter funcional.

Como en cualquier otro modelo de gestión, se necesita un responsable de ejecución material de la idea o proyecto; en este caso la responsabilidad última recae en la Dirección Operativa, la cual estará formada por la persona o personas que el Consejo Rector determine.

La Dirección Operativa tiene como misión principal la coordinación con los distintos agentes intervinientes en el ámbito de actuación y la gestión de los recursos operativos y económicos de la estructura creada.

Como funciones específicas destacan:

- Organizar y coordinar el órgano de gestión y la articulación de mecanismos ágiles de intercambio de información y toma de decisiones a fin de lograr la máxima operatividad del Ente Gestor y los objetivos encomendados.

- Proporcionar el apoyo y asistencia necesarios a las distintas comisiones y comités integrados en el Ente Gestor.
- Participar activamente en las labores de seguimiento de esta Hoja de Ruta, implicándose así desde sus inicios en el diagnóstico, establecimiento de objetivos y definición de los programas de actuación que deberá implementar desde el Ente Gestor.
- Priorizar, justificar y proponer los programas de actuaciones anuales así como su dotación presupuestaria y vías de financiación.
- Rendir cuentas periódicamente ante los agentes que integran el Consejo Rector sobre el estado de ejecución de los proyectos y resultados alcanzados.
- Asesorar tanto técnica como económicamente en el proceso de contratación de proyectos (solicitud de presupuestos, análisis crítico de los mismos para presentarlos junto con una propuesta de adjudicación, elaboración de pliegos de condiciones técnicas y condiciones económico-administrativas, etc.), y su seguimiento posterior.
- Relaciones institucionales territoriales en el ámbito técnico
- Coordinar labores de sensibilización e implicación en la población y agentes locales en la dinamización turística del ámbito de actuación.
- Promover y difundir el Destino mediante la organización de las labores de promoción y comercialización del destino y los nuevos productos generados.
- Dinamizar los agentes turísticos de la zona aumentando la coordinación y el asociacionismo.

D. Gestión de actividades

Una vez definidas tanto las funciones como el organigrama organizativo del Ente Gestor, es preciso profundizar en el diseño de un modelo de gestión para la Dirección Operativa del destino. En este sentido se ha de tener en cuenta los siguientes elementos:

La Política de calidad

Las actuaciones del Ente Gestor se han de sustentar en una Política y unos Objetivos generales de calidad que marcarán las líneas de actuación y los compromisos del Ente en materia de calidad. La política de calidad del Ente Gestor establece el compromiso de éste en cuanto a la búsqueda permanente de la satisfacción de sus "clientes" y a la difusión, puesta en práctica, y revisión de los objetivos de calidad para verificar su adecuación y eficacia. Cuando se habla de

"compromiso" se está hablando de gestionar la disponibilidad de los medios necesarios para asegurar que la política sea conocida, comprendida e implantada por todos los niveles organizativos. La política de calidad, se materializa en los Objetivos de calidad.

Objetivos de calidad.

Los objetivos genéricos de calidad establecen las bases en materia de calidad sobre la que se sustenta todo el sistema de calidad del Ente Gestor. Los objetivos específicos de la calidad, difundidos a todo el personal que integra o participa en el Ente Gestor, son revisados con carácter anual con el propósito de verificar su cumplimiento, o en caso que dicho incumplimiento se vea amenazado, establecer las acciones correctoras necesarias. Para medir la consecución de los objetivos instrumentales el Ente dispone de una potencial herramienta, el **Cuadro de Control** (se verá con mayor detenimiento en el tercer apartado). Durante la revisión, se analizan los siguientes temas:

- los resultados obtenidos
- la evolución de los indicadores de gestión (por ejemplo, relacionados con la formación del personal del Ente, la gestión de la documentación, etc.).
- la efectividad de las acciones correctoras y preventivas adoptadas las reclamaciones, quejas y sugerencias obtenidas de los visitantes del destino y población local.
- verificación del grado en que se han alcanzado los objetivos de la calidad específicos anuales.

Si de la revisión se dedujese la necesidad de establecer acciones correctoras y/o preventivas, éstas serán definidas por la Dirección Operativa

Sistema documental

El Ente Gestor es un órgano concebido para la gestión integral del destino y como tal ha de disponer de un sistema documental (definición de los procesos principales, las responsabilidades y funciones de cada agente). La documentación interna de gestión tiene que ser revisada periódicamente para garantizar su funcionamiento. Las cuestiones que un Ente Gestor debería tener documentada son las siguientes:

- La estructura y funcionamiento de su modelo de gestión
- Organigrama de la organización
- Las funciones y responsabilidades de todos los puestos definidos en dicho organigrama.

- Objetivos de calidad del destino y su revisión por la Dirección Operativa
- Gestión de la información y de los indicadores del destino
- Utilización, distribución y publicación de la marca turística **Capital turística del Duero.**

Formación interna

El Ente gestor ha de recopilar de forma sistemática la información acerca de las necesidades y carencias formativas que tienen las empresas radicadas en el destino para garantizar que el personal del mismo recibe la formación necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones. Esto se traduce en la elaboración de un documento (procedimiento o instrucción) que defina la gestión de la formación por parte del mismo. Cuando esta formación sea contratada por el Ente, las empresas u organismos que la realicen han de ser evaluados en concepto de suministradores.

Acciones correctivas/preventivas

El Ente Gestor tendrá establecido un sistema interno para evitar o en su caso solucionar las incidencias que pudieran producirse en el destino, definiendo para ello un modelo de implantación de acciones preventivas y correctivas así como un equipo de agentes específicos para ello.

Captación de empresas.

Es importante la necesaria participación del sector privado directa o indirectamente relacionado con la actividad turística en el ámbito de actuación, ya que las medidas a impulsar deberán estar basadas en la realidad económica local a la que pretenden impulsar. De igual forma, la creación de nuevos productos y su promoción y comercialización deben contar con la implicación del sector privado, el principal actor y beneficiario de las acciones.

Evaluación seguimiento buenas prácticas.

Al objeto de provocar una mejora de la competitividad de los destinos turísticos, desde la Secretaría de Estado de Turismo del gobierno de España, se desarrolló una metodología basada en las buenas prácticas de gestión del espacio físico y de la prestación del servicio por parte de los sectores y subsectores tanto turísticos como de servicios accesorios.

La finalidad última del proceso es la de facilitar el acceso al empleo de técnicas adaptadas a las empresas y servicios de un destino turístico para mejorar la atención al cliente, creando conciencia

de destino turístico simultáneamente. De esta forma se contribuye a la profesionalización de las empresas y servicios turísticos que pueden tener relación con el turista que visita el destino como clave para la mejora de la competitividad del sector turístico, aportando una visión clara de los beneficios que la gestión profesional turística y de la calidad ofrece:

- Adecuar los servicios y productos turísticos del destino a las cada vez mayores exigencias de los turistas.
- Insistir en la importancia de la gestión de la calidad en todas sus dimensiones como pieza fundamental en el desarrollo socioeconómico del destino.
- Contribuir a la mejora de la cualificación profesional del personal de las empresas turísticas adheridas al proyecto.
- Generar el efecto demostración necesario para implicar a los agentes clave en la actividad turística mediante la distinción a la participación de los profesionales y empresas en el Modelo.
- Crear conciencia de calidad en el servicio entre las empresas y servicios de los subsectores presentes en el destino y que afectan a la percepción global del turista.
- Mejorar la colaboración y cooperación entre empresarios de cara a liderar la puesta en marcha de iniciativas vinculadas con su sector de actividad.

Los beneficiarios son los propietarios, gerentes, personal base y profesionales de las empresas y servicios turísticos que desarrollan su actividad en alguno de los subsectores que conforman el ámbito de aplicación del instrumento y que voluntariamente deseen participar aplicando las herramientas y soluciones contenidas en el sistema. Esta metodología está a disposición de cualquier destino que lo solicite y quiera adherirse al sistema. En la 3ª parte del proyecto, se amplia esta información.

- ***Buenas prácticas.***

Los subsectores implicados en esta metodología son los siguientes (no todos tienen aplicación en nuestro ámbito de actuación):

1. Actividades Deportivas y de Ocio
2. Agencias de Viaje
3. Albergues
4. Alquiler de vehículos
5. Artesanos

6. Bares y Cafeterías
7. Campings
8. Casas Rurales
9. Comercio Turístico
10. Convention Bureaux
11. Espacios Naturales protegidos
12. Estaciones de esquí
13. Guías
14. Hoteles y apartamentos turísticos
15. Museos y centros de interpretación
16. Oficinas de Información Turística
17. OPC's
18. Otros servicios
19. Palacios de Congresos
20. Restaurantes
21. Servicio de Seguridad
22. Taxis
23. Transporte turístico

- ***Análisis evolución del destino.***

Una vez definidos los Manuales de Buenas Prácticas como la herramienta puesta a disposición de los empresarios de un destino y del Ente gestor como figura integrada por un conjunto de agentes intrínsecos a un destino cuya misión es la de gestionar la calidad en el mismo, sólo queda desarrollar el último pilar metodológico para el Ente Gestor, el Cuadro de Control.

El **Cuadro de Control** es un sistema de información que ha de permitir al Ente Gestor controlar el nivel de cumplimiento de los estándares para optimizar las acciones de mejora en el destino. Para la realización de la evaluación de la gestión integral de un destino se utilizan indicadores, los cuales proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones. El Cuadro de Control es una selección de los indicadores más representativos de un destino; es la herramienta que permite el seguimiento y control de la situación y evolución de los niveles de la calidad en el mismo.

El Cuadro de Control permite al Ente Gestor:

- Obtener una información sobre aquellos aspectos del destino que inciden en la satisfacción de los turistas
- Obtener información para tomar decisiones de mejora
- Realizar comparaciones entre otros destinos

Las fuentes de información a utilizar provienen tanto de los propios subsectores analizados en el manual de buenas prácticas, como encuestas de demanda realizadas, instituciones públicas, asociaciones empresariales, el propio Ente Gestor.

ANÁLISIS DEL CUADRO DE CONTROL DEL ENTE GESTOR

Agentes implicados	Medios	Apartados
Subsectores turísticos	Autoevaluaciones	Gestión de los recursos humanos
		Gestión de los recursos materiales
		Organización y coordinación
		Información y comercialización
		Infraestructuras, equipos e instalaciones
		Satisfacción del cliente
		Gestión medioambiental
Establecimientos asociados	Cuestionarios	Datos sobre el nº de empleados
		Facturaciones brutas anuales
Visitantes	Encuestas demanda	Perfil del turista
		Nivel de satisfacción del turista y de la población local sobre:
		• Aspectos generales del destino
		• Oferta del destino
Organismos municipales, asociaciones empresariales, ...	Cuestionarios anuales	Población activa
		Puestos de trabajo generados por el sector turístico
		Producto Interior Bruto del destino
		Ingresos generados por el sector turístico en el destino
		Total de turistas en el destino por periodo
		Presupuestos municipales
Ente Gestor	Sistema de información propio	Empresas existentes en el destino por tipología
		Empresas adheridas
		Empresas en implantación de sistemas de calidad
		Empresas en implantación de sistemas de gestión medioambiental
		Empresas certificadas por algún sistema.

Las fases para implantar el Cuadro de Control son tres:

1- Actuaciones preliminares.

Durante esta fase, el responsable de la implantación del Cuadro de Control recopila información sobre los distintos sectores, aspectos generales del destino, variables socioeconómicas, perfil del turista que visita el destino y las mejoras implantadas, identificando las distintas variables que recogerá el cuadro, las fuentes de suministro de información y el procedimiento para actualizar dichos indicadores.

2- Implantación de indicadores.

A través de una herramienta específica, la hoja de introducción de datos, se van introduciendo los obtenidos de las distintas fuentes y se clasifican en tres apartados: datos generales del destino, datos de los subsectores y datos del turista.

3- Análisis de los resultados.

Con los datos obtenidos y tabulados en el cuadro de indicadores, se aplica la metodología necesaria para valorar el nivel integral de calidad ofrecido en cada destino, tanto en su conjunto como para cada uno de los subsectores. Efectuada esta tarea, que se resume en un conjunto de puntuaciones, se presentan los resultados al ente gestor quien, tras el análisis correspondiente, crea los grupos de mejora en cada uno de los ámbitos siguientes: aspectos generales del destino, subsectoriales (específicos de cada subsector) e intersectoriales (aspectos comunes a todos los subsectores).

La herramienta metodológica a utilizar son los Manuales de Buenas Prácticas que se ponen a disposición de los empresarios del destino para su implantación. Los Manuales reúnen estándares de gestión y estándares de servicio al cliente, siguiendo una estructura de 8 áreas o capítulos que permite a los gestores y responsables de las empresas y servicios turísticos introducirse progresivamente en la cultura de la calidad y ofrecer una guía de actuación con perspectivas de acceder a un sistema de certificación.

15. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN TURÍSTICA.

15.1. Modelo de sostenibilidad medioambiental. Criterios de la Carta Europea de Turismo sostenible.

La Carta europea del turismo sostenible refleja la voluntad de las instituciones encargadas de la gestión de los espacios protegidos y de los profesionales del turismo de favorecer un turismo que cumpla los principios del desarrollo sostenible.

La Carta compromete a los firmantes a llevar a la práctica una estrategia local a favor de un "**turismo sostenible**", definido como "*cualquier forma de desarrollo, equipamiento o actividad turística que respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales sociales y que contribuya de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la plenitud de los individuos que viven, trabajan o realizan una estancia en los espacios protegidos*".

La puesta en marcha de un turismo de este tipo requiere una reflexión global concertada y el refuerzo de todas las interacciones positivas entre la actividad turística y el resto de sectores del territorio.

En definitiva, dicho turismo sostenible pretende responder a las expectativas de los nuevos clientes dándole un nuevo sentido al viajar: el de tomarse el tiempo para descubrir y conocer otras gentes, otros lugares y de enriquecerse con ese encuentro dando un poco de uno mismo. Ayudar a los espacios protegidos y a sus colaboradores a definir su propio programa de desarrollo turístico sostenible

La adhesión a la Carta debe conducir a la definición de una **estrategia plurianual de desarrollo turístico sostenible** y de un programa de acciones contractuales por y para el territorio y las empresas firmantes.

Principios

Aceptar y respetar los principios de desarrollo sostenible enunciados en la Carta Europea de Turismo sostenible., adaptándolos al contexto local.

Objetivos

Definir una estrategia a medio plazo (5 años) a favor de un desarrollo turístico sostenible en el territorio.

Dicha estrategia estará dirigida a mejorar la calidad de la oferta turística teniendo en cuenta los objetivos del desarrollo sostenible del territorio. Establece un orden de prioridades en el tiempo y en el espacio, los medios asignados, el reparto de las funciones y los métodos de seguimiento que se aplicarán (procesos e indicadores). La estrategia garantiza la mejor integración del turismo en el entorno natural, cultural, económico y humano, así como la coherencia espacial y temporal de su desarrollo.

La estrategia deberá fijar los objetivos que hay que alcanzar en materia de: protección y valorización del patrimonio, desarrollo económico y social, preservación y mejora de la calidad de vida de la población local, control de la frecuentación y mejora de la calidad de la oferta.

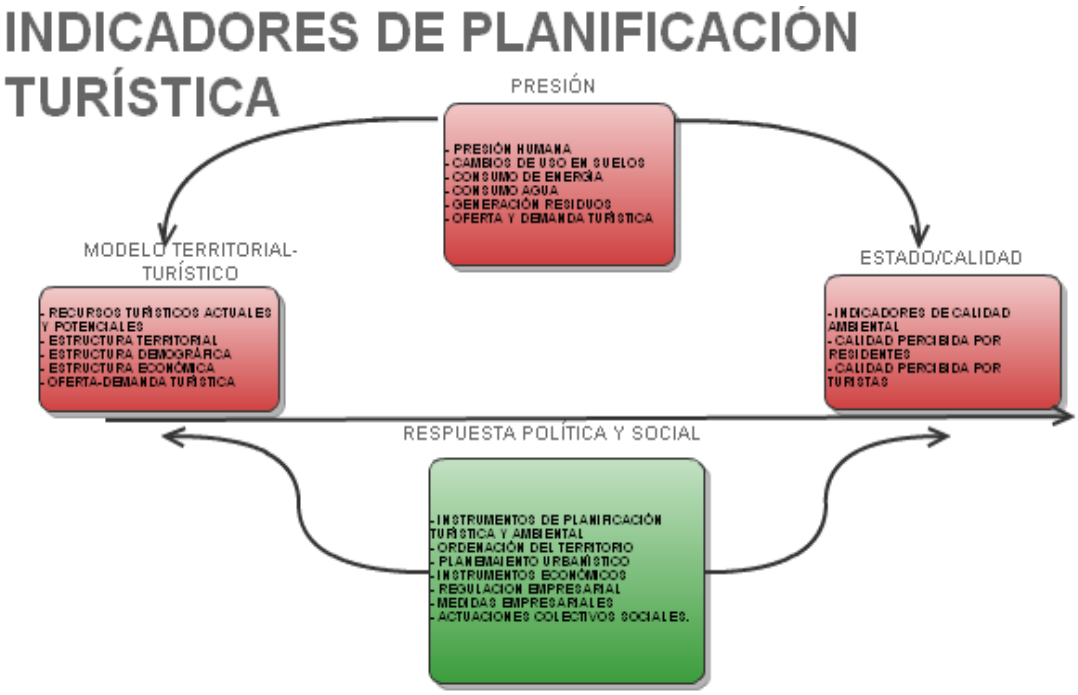
Para favorecer la puesta en práctica de este desarrollo turístico sostenible, el espacio protegido podrá recurrir a sesiones de consulta pública. El espacio protegido constituirá un foro permanente donde se reunirá la totalidad de los actores implicados. Finalmente, organizará una red de contactos entre los profesionales del turismo y el resto de actores del territorio, lo que favorecerá una mejor integración del turismo en la vida del territorio y servirá para que la totalidad de los actores locales tenga en cuenta los objetivos del desarrollo sostenible.

Programa de acciones plurianual

El programa detallará las acciones que ya se han realizado y las que quedan por realizar para alcanzar los objetivos que fija la estrategia.

El programa precisa del compromiso de los colaboradores en un conjunto de indicadores de seguimiento ambiental sobre el siguiente eje:

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO.



PROGRAMA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA ESPAÑA - PORTUGAL COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA
fluvial ESPAÑA PORTUGAL
Unión Europea FEDER
Invertimos en su futuro

1. INDICADORES MODELO TERRITORIAL-TURÍSTICO.

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Recursos turísticos actuales Base de la capacidad de atracción del espacio turístico, condicionan el tipo de aprovechamiento turístico. De diverso tipo y rango jerárquico conforme a su radio de atracción, constituyen un elemento diferencial de los sistemas de indicadores aplicados al turismo puesto que requieren su adecuación para el consumo turístico y su correcta preservación.	A partir del inventario y valoración de los recursos: Índice de capacidad de atracción y grado de diversificación de los recursos turísticos. Grado de preservación de los recursos turísticos. Indicadores de capacidad de absorción de la demanda turística (v.gr. m2 de playa por bañista).
Recursos turísticos potenciales Elemento básico de las posibilidades de diversificación o reorientación de la actividad turística en un espacio dado	Recursos cuya puesta en valor puede cualificar y/o complementar los existentes
Estructura territorial Mientras que las infraestructuras básicas y el viario estructurante condicionan la accesibilidad externa e interna, así como la movilidad urbana, la distribución de los usos del suelo aporta información significativa acerca del grado de presión sobre los recursos naturales y el estado de conservación ambiental.	Distribución de los usos del suelo, con especial atención a la superficie destinada a suelo urbano-turístico y las distintas tipologías de edificación. Proyección del escenario tendencial de los usos del suelo según establece el planeamiento vigente Mapa de aptitud, fragilidad y usos del territorio (incluye riesgos naturales y superficie afectada por la erosión) Mapa de accesibilidad interna y externa
Estructura económica El número y las características de las empresas son un indicador de la estructura económica local. A falta de otros indicadores más precisos (producción por ramas de actividad a escala local) constituye una referencia interesante para contrastar el papel del turismo en la economía local. La distribución de la población ocupada por sectores productivos es un reflejo de la estructura económica local	Estimación del impacto económico local de la actividad turística. Distribución de la población activa y ocupada por sexos y edades. Distribución y evolución de la población ocupada por sectores productivos. Tasa de desempleo. Distribución de las empresas locales según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Estructura demográfica La población censada, su evolución, derivada del crecimiento natural y del saldo de los flujos migratorios, y densidad, tienen efectos de distinto signo e incidencia variable según el ámbito espacial de referencia: por una parte, suponen una mayor presión sobre los recursos naturales y, por otra, son factores que inciden en la evolución de la actividad económica y en la capacidad productiva del territorio. La distribución por edades de la población constituye una variable esencial para determinar el potencial productivo de la misma y sus pautas de comportamiento respecto a la actividad económica. Por otra parte, justifica la adaptación de determinadas políticas (asistencial, fomento económico, etc.) La procedencia de la población empadronada es expresiva de la evolución demográfica y socioeconómica de un territorio y constituye un factor a tener en cuenta en las diferentes dimensiones de la integración social: económica, cultural, etc.	Serie cronológica representativa del crecimiento natural y de los saldos migratorios Población total censada Densidad de población Pirámide de población Índice de envejecimiento (% de población de más de 65 años) Índice de dependencia (% población 0-14 años y mayor de 65) Estructura de la población según su lugar de nacimiento
Estructura de la oferta y la demanda turística La estructura de la oferta y la demanda turística es indicativa tanto de la rentabilidad económica del turismo como de la presión sobre el medio local. En particular, la distribución temporal de la demanda implica, por una parte, una desigual presión sobre los recursos naturales y, por otra, un inconveniente para la rentabilidad empresarial y la dinamización económica del espacio de destino.	Capacidad de la oferta de alojamiento turístico reglada según el tipo de establecimiento y clasificación administrativa (hotel, apartamentos turísticos, etc.) Capacidad de la oferta de alojamiento turístico no reglada según su tipo. Número y estructura de las empresas turísticas distintas del alojamiento. Distribución espacial de la oferta Ratios de la oferta turística según superficie y población residente Caracterización de la demanda turística según indicadores básicos: procedencia, estancia media, gasto en destino, etc. Índices de estacionalidad de la demanda turística.

2. INDICADORES DE PRESIÓN AMBIENTAL

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Presión humana Engloba la población residente y la estacional por motivos laborales, de estudios, disfrute del tiempo de ocio o turismo, y presenta lógicas variaciones a lo largo del año. El incremento demográfico a que da lugar la población estacional implica una mayor presión sobre los recursos naturales y mayores exigencias de inversión y provisión de servicios públicos, aunque también constituye una oportunidad de negocio para diferentes actividades empresariales.	Distribución temporal de la presión humana (diaria, mensual o trimestral). Mapa de densidad de la presión humana. Variación interanual de la presión humana (población residente y estacional).
Cambios en los usos del suelo La actividad turística se manifiesta como un agente de cambios en los usos del suelo derivados del crecimiento de la oferta turística y de las infraestructuras necesarias para el desarrollo de esta actividad.	Variación interanual de las plazas de oferta de alojamiento turístico, y de la capacidad de las empresas turísticas en general. Cartografía dinámica que refleje los cambios en los usos del suelo. Superficie afectada por incendios.
Consumo de energía Indicador dependiente del volumen de consumo y del tipo de energía utilizado.	Volumen y variación interanual de la energía consumida según su uso. Porcentaje de energías no renovables sobre el consumo total.
Consumo de agua potable El incremento de los caudales necesarios para abastecimiento urbano provocado por la afluencia turística, así como por el consumo que realizan empresas turísticas de diversa naturaleza (parques acuáticos, campos de golf, estaciones de esquí con innivación artifical, …) supone un factor de presión de primer orden que se agudiza en espacios con escasa disponibilidad de recursos hídricos.	Volumen y variación interanual del agua consumida (distribución mensual o trimestral). Estimación del consumo de agua por habitante. Procedencia del agua potable consumida (recursos alóctonos, hipogeos, etc.) Sobreexplotación de acuíferos (cociente entre el volumen de agua bombeado y la recarga superior a la unidad) (Ministerio de Medio Ambiente, 1998, 2000). Porcentaje de población sin tratamiento de aguas residuales. Porcentaje de pérdidas en la red de distribución.

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Generación de residuos La generación de residuos constituye un factor de presión ambiental direcatamente asociado al incremento demográfico provocado por la afluencia turística. Su impacto depende en buena medida de las políticas de gestión y tratamiento de los residuos.	Volumen y variación interanual de los residuos generados mensual o trimestralmente según su tipo. Generación de residuos per capita Mapa de vertederos incontrolados con expresión de efectos y riesgos asociados (contaminación paisajística, riesgo de incendio, contaminación de aguas subterráneas, etc.) Volumen de fangos generados en depuradoras (Ministerio de Medio Ambiente, 2000)
Contaminación atmosférica Aunque resulta difícil estimar las emisiones provocadas por la actividad turística a escala local, éste es un indicador de presión que requiere un adecuado seguimiento, además de su consideración agregada a escala global.	Emisiones de gases contaminantes a la atmósfera. Estimación de las emisiones provocadas por la frecuentación turística.
Intensidad Media de Tráfico (IMD) La IMD expresa los principales flujos de circulación, por tanto, se convierte en un indicador básico para la ordenación territorial, planificación de infraestructuras de transporte y detección de problemas de congestión y sus efectos derivados (contaminación atmosférica, acústica, etc.)	IMD de las principales vías de comunicación.

3. INDICADORES DE ESTADO CALIDAD.

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Calidad de vida residencial La mejora en la calidad de vida de la población local debe ser una consecuencia del desarrollo sostenible y la base para su consolidación	Índice de calidad de vida percibida por la población local obtenido mediante técnicas de investigación social. Renta familiar disponible Superficie de zonas verdes por habitante. Mapa de isocronas a espacios libres de uso público y principales servicios y equipamientos (hospitales, centros culturales, etc.) Longitud de vías de accesibilidad alternativa: zonas peatonales, carriles-bici, etc.
Satisfacción de la demanda turística La satisfacción de la demanda es un aspecto crucial para la viabilidad de una actividad turística duradera y rentable.	Medición de la satisfacción global sobre el destino y los componentes esenciales de la experiencia turística.
Biodiversidad Garantizar la biodiversidad constituye un elemento esencial de la dimensión ambiental de la sostenibilidad.	Superficie ocupada por vegetación climácica. Número de especies de flora y fauna en peligro de extinción.
Contaminación acústica La contaminación acústica afecta tanto a la calidad de vida residencial como turística. En las encuestas de satisfacción de la demanda turística, el ruido suele figurar entre las quejas más frecuentes.	Áreas de exposición al ruido por encima de los 65 decibelios.
Paisaje El mantenimiento del paisaje tradicional no sólo supone un reclamo turístico de primer orden sino también una garantía para la preservación de los valores ambientales y culturales del territorio.	Grado de conservación paisajística de las unidades ambientales.

15.2. Cuadro de mando del turismo en el ámbito de actuación.

El objetivo del cuadro de mando es dotar de una **herramienta de gestión del turismo**, válida tanto para municipios como para ámbitos de actuación definidos geográficamente.

CUADRO DE MANDO TURÍSTICO	Medida/Indicador	Frecuencia de medida	Fuente de información	Datos a recabar	Objetivo a medir
A. Indicadores de desarrollo del mercado turístico					
Número de visitantes y ratios de crecimiento interanual de visitantes	Nº de visitantes recibidos/año	Anual	Observatorio turístico.	Estadísticas de ocupación, de visitantes atendidos	Incremento del número de visitantes
Pernoctaciones	Noches pernoctadas/Turista	Trimestral	Observatorio turístico.	Grado de ocupación hotelera	Incremento estancia media
Desestacionalización	Índice de afluencia	Trimestral	Observatorio turístico.	Nº de pernoctaciones trimestrales/Nº de pernoctaciones totales anuales	Incremento de visitas fuera de temporada alta
Gasto medio y ratios de crecimiento	Euros gastados en destino/turista	Anual	Varios: Hoteles, Centros de interpretación, Catedral	Facturación establecimientos	Incremento del gasto turístico
Satisfacción de los visitantes	Respuestas nivel medio-alto/total respuestas	Anual	Estadísticas de destino	Información muestral	Mejorar la experiencia del visitante
Visitantes extranjeros	Nº turistas extranjeros/total turistas	Trimestral	Observatorio turístico.	Estadísticas de ocupación, de visitantes atendidos	Incrementar la presencia en mercado exterior
B. Contribución del turismo a la economía					
Contribución del turismo a la creación de empleo	Empleos turísticos/total empleo	Anual	INEM	Puestos de trabajo creados en subsectores turísticos	Mejorar del nivel de empleo y actividad
Contribución del turismo al valor añadido del territorio	Euros recaudados IAE acts. Turísticas/total IAE	Anual	Ayuntamientos	Recaudación fiscal del IAE por sectores	Mejorar el sistema económico del destino
C. Dotación de recursos del destino					
Valorización oferta patrimonial	Nº de actuaciones sobre el patrimonio	Anual	Ayuntamientos, Gobiernos Regionales	Actuaciones de valorización sobre los recursos patrimoniales	Incrementar la oferta cultural
Elementos patrimoniales de uso turístico	Nº de elementos visitables/total	Anual	Ayuntamientos, Gobiernos Regionales	Apertura al público de nuevos recursos	Incrementar la oferta cultural
Eventos organizados en centros culturales	Nº eventos (cultural, negocios) desarrollados	Anual	Ayuntamientos, Fundaciones, Asociaciones, Cajas de Ahorro o similares	Nº de eventos sobre ejercicio anterior	Incrementar la oferta cultural
Recursos patrimoniales	Nº de museos, centros de interpretaciones, monumentos,...	Anual	Ayuntamientos, Fundaciones, Asociaciones, Cajas de Ahorro o similares	Cantidad de atractivos de interés	Incrementar la oferta cultural
Actividades turísticas organizadas	Nº de productos turísticos de actividades dinamizadoras	Anual	Ayuntamientos, empresas subsector turístico	Nº de propuestas de ocio existentes	Incrementar la oferta cultural
Paquetes Turísticos comercializados	Nº de paquetes turísticos comercializados por agentes locales	Anual	Hoteles, restaurantes, AAVV	Nº y composición de los paquetes turísticos	Incrementar la oferta de servicios

CUADRO DE MANDO TURÍSTICO	Medida/Indicador	Frecuencia de medida	Fuente de información	Datos a recabar	Objetivo a medir
D. Gestión del destino					
Presupuesto de entes de gestión	Euros presupuestados/Presupuesto ejercicio anterior	Anual	Entes de Gestión Turística	Capacidad de acción del consorcio	Mejorar la capacidad de maniobra del destino
Cursos de formación	Nº de cursos de formación temática turística/total	Anual	INEM, Asociaciones empresariales, sindicales,...	Mejora de los RRHH destinado al sector turístico	Mejorar la preparación de los RRHH del destino
Organizaciones participantes	Nº entidades privadas/total	Anual	Entes de Gestión Turística	Capacidad de actuar como un ente aglutinador y coordinador del resto de agentes existentes en el destino	Representación de todos los subsectores turísticos
Empresas certificadas en calidad	Nº de empresas certificadas/total adheridas	Anual	Entes de Gestión Turística	Medir el grado de calidad del sector turístico	Mejorar la calidad integral del destino
E. Infraestructuras de soporte					
Calidad del agua	Nº de mediciones realizada	Anual	Confederación Hidrográfica del Duero	Nº de controles de calidad del agua del río Duero	Reducir impacto medioambiental
Consumo energía eléctrica	Kw/h consumidos por habitante	Semestral	Compañías eléctricas	Consumo eléctrico de la localidad	Reducir impacto medioambiental
Seguridad ciudadana	Nº de agresiones ocurridas en los últimos 3 meses por cada 1.000 habitantes	Trimestral	Ayuntamiento/Policía local	Seguridad: nivel de seguridad para el visitante, incidencia de crímenes contra turistas	Incrementar niveles de seguridad ciudadana
F. Utilización de Nuevas Tecnologías					
Visitas Web oficial	Nº de visitas a la Web oficial de turismo del destino	Trimestral	Proveedor de servicios	Medición del tráfico de la Web	Impulso NTIC
Efectividad del posicionamiento en Internet.	Ranking medio de posicionamiento en tres buscadores principales	Mensual	Entes de Gestión Turística	Mide la calidad de la presencia del destino en la Web	Presencia de calidad en Internet.

15.3. Criterios de actuación en políticas municipales.

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Planeamiento urbanístico, ordenación del territorio y protección del medio ambiente Los instrumentos relacionados con estas políticas tienen como objetivos básicos la vertebración del territorio, promoción de las actividades económicas, preservación del medio ambiente e incremento del bienestar social. Sus conexiones con los principios del desarrollo sostenible son evidentes, sin embargo, conviene atender a indicadores que expresen claramente su filosofía y alcance.	Clasificación y calificación urbanística del suelo. Proyección de la ejecución total del planeamiento urbanístico. Superficie englobada dentro de áreas de protección paisajística en el planeamiento municipal. Tratamiento de los riesgos naturales en el planeamiento urbanístico. Determinaciones de los instrumentos de ordenación del territorio de carácter supramunicipal. Porcentaje de superficie protegida según tipo de protección. Equipamientos de uso público en espacios naturales protegidos. Superficie repoblada con fines de conservación del medio natural.
Agenda Local 21 Tras la Cumbre de Río se ha convertido en el modelo de planificación para la sostenibilidad, sin embargo, está aquejado de un uso simbólico que no trasciende a actuaciones concretas a favor del desarrollo sostenible, circunstancia que debe prevenirse en la selección de los indicadores.	Grado de implantación de políticas e instrumentos propios de la Agenda Local 21.

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Planificación turística La existencia de procesos de planificación turística específicos que incluyan los principios de la sostenibilidad y un grado significativo de participación público-privada y de consenso en torno a la definición del modelo turístico, contribuyen a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible.	Tipo y alcance de la planificación turística vigente.
"Presupuesto Verde" Inversiones y gastos destinados a la preservación ambiental en los presupuestos públicos.	Consignación presupuestaria en los presupuestos públicos dedicada a fines medioambientales (sensibilización, formación, …) Evolución de la consignación presupuestaria en materia medioambiental. "Presupuesto verde" per capita.
Instrumentos económicos Presentan una variada tipología ligada, fundamentalmente, a políticas fiscales y de incentivo.	Tasas e impuestos aplicados con fines medioambientales. Subvenciones a buenas prácticas ambientales. Incorporación de criterios ambientales en la selección de proyectos cofinanciables.
Ordenanzas ambientales Habida cuenta del mimetismo con que se reproducen las Ordenanzas ambientales, interesa, sobre todo, conocer su grado de aplicación y control.	Disposiciones relativas a los elementos de presión sobre el medio local. Inspección y control del cumplimiento de las Ordenanzas (programas de vigilancia ambiental, v.gr.) Sanciones económicas derivadas de la aplicación de las Ordenanzas.
Regulación administrativa de las empresas La ordenación de las empresas y actividades turísticas permite la incorporación de los principios de la sostenibilidad a la práctica empresarial.	Determinaciones contenidas en la ordenación de empresas turísticas: ratio de metros cuadrados de solar por cada plaza de nueva creación, modernización de establecimientos, etc.

ÁREA TEMÁTICA	INDICADORES
Medidas empresariales Las iniciativas empresariales de autorregulación favorecen nuevas prácticas con evidentes beneficios: mayor rentabilidad empresarial, ahorro en costes, etc. De este modo, la implantación de sistemas de calidad o de gestión ambiental contribuye a los objetivos del desarrollo sostenible, además de favorecer una gestión más competitiva de empresas y destinos turísticos.	Número y tipo de sistemas de gestión de calidad implantados. Número y tipo de sistemas de gestión medioambiental implantados. Número de empresas asociadas a iniciativas conjuntas de autorregulación empresarial: distintivos ecológicos, clubes de calidad, etc.
Actuaciones de colectivos sociales La creciente concienciación ambiental de la sociedad amplía las posibilidades de actuación y la repercusión de las organizaciones no gubernamentales.	Campañas de sensibilización social. Iniciativas para la adquisición y protección de espacios de interés natural, etc.
Tratamiento de aguas residuales La depuración de aguas residuales es básica para evitar la contaminación del subsuelo y de las aguas continentales y marinas. La reutilizacion posterior de las aguas depuradas permite una reducción de los consumos de agua potable.	Tipo, número y capacidad de las estaciones de depuración. Volumen de aguas depuradas. Volumen de aguas reutilizadas sobre el total depurado.
Tratamiento de residuos Los efectos ambientales de la generación de residuos pueden mitigarse con un adecuado tratamiento.	Recogida selectiva de residuos. Destino de los residuos urbanos: vertedero, incineración (con y sin recuperación de energía) y reciclaje de materia orgánica.

15.4. Criterios de calidad del destino. Herramientas de sostenibilidad de la calidad turística.

Es objeto de esta sección establecer los **parámetros mínimos** que han de garantizar la calidad de las nuevas acciones turísticas. Con este fin se establecen disposiciones acerca de las siguientes cuestiones, referentes a la zona de actuación del proyecto Ciudades para el S. XXI:

- Determinación de la capacidad y ocupación máximas de espacios turísticos
- Condiciones sobre admisibilidad y compatibilidad de los usos
- Estándares mínimos de espacios libres, dotaciones y equipamientos

Se establecerán también **directrices** que han de regir la ordenación de las áreas urbanas turísticas nuevas, y que afectan a los siguientes temas:

- Ordenación y diseño de los espacios libres públicos
- Diseño de redes peatonales.
- Ubicación y diseño de dotaciones públicas y equipamientos
- Dotación de aparcamientos
- Diseño y dimensionamiento de servicios y infraestructuras
- Ejecución y mantenimiento de espacios comunes.

Los parámetros y directrices que se establecen en esta sección serán de **aplicación**:

- A todos los **planeamientos que tengan por objeto el desarrollo de áreas urbanas turísticas**.
- A los Proyectos de Actuación Territorial que desarrollen complejos turísticos en suelo rústico, que deberán cumplir las condiciones de ordenación, que puedan ser susceptibles de aplicación según las características del proyecto.
- Las normas serán un referente para la ordenación de las zonas turísticas consolidadas en cuanto marcan un óptimo de hacia el que éstas últimas deben tender.

15.5. Anexos.

En los documentos siguientes, se establece una metodología de trabajo para el desarrollo de la Hoja de Ruta, el cual tendrá que ser continuada para completar todos los datos necesarios para completar los recursos del destino. Se establecen los cuadros comparativos y a modo de ejemplo algunos datos referentes del destino Zamora.

15.5.1. Recursos en el propio municipio.

4.4. Análisis de recursos en función de los espacios.				
Recursos turísticos en los municipios				
Recursos naturales				
Categoría	Nombre	Característica principal	Interés turístico	Alto
				Medio
				Bajo
Recursos patrimoniales				
Categoría	Nombre	Característica principal	Interés turístico	
Recursos culturales				
Categoría	Nombre	Característica principal	Interés turístico	
Recursos gastronómicos				
Categoría	Nombre	Característica principal	Interés turístico	
Otros recursos				
Categoría	Nombre	Característica principal	Interés turístico	

15.5.2. Oferta alojativa. Todas las hojas Excel, se encuentra en los CD del proyecto

Estructura actual.

6.2. Oferta alojativa de los distintos municipios			
6.2.1. Estructura actual			
MUNICIPIO			
Nombre establecimiento	ipo de establecimient	Categoría	Plazas
Isócrona 15 minutos			
Nombre establecimiento		Categoría	Plazas
Isócrona 30 minutos			
Nombre establecimiento		Categoría	Plazas

Evolución de la oferta hotelera.

6.2. Oferta alojativa de los distintos municipios			
6.2.2. Evolución			
MUNICIPIO Y ÁREA DE INFLUENCIA			
AÑO	TIPOS DE ESTABLECIMIENTO	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PLAZAS
	HOTELES		
	HOSTALES		
	CENTROS DE TURISMO RURAL		
	OTROS TURISMO RURAL		
	HOTELES		
	HOSTALES		
	CENTROS DE TURISMO RURAL		
	OTROS TURISMO RURAL		
	HOTELES		
	HOSTALES		
	CENTROS DE TURISMO RURAL		
	OTROS TURISMO RURAL		

Localización.

6.2. Oferta alojativa de los distintos municipios		
6.2.3. LOCALIZACIÓN		
MUNICIPIO Y ÁREA DE INFLUENCIA		
Nombre Municipio	Nombre establecimiento	Coordenadas GPS

Antigüedad.

6.2. Oferta alojativa de los distintos municipios		
6.2.4. Antigüedad		
MUNICIPIO Y ÁREA DE INFLUENCIA		
Nombre Municipio	Nombre establecimiento	Año apertura

Equipamientos.

6.2. Oferta alojativa de los distintos municipios				
6.2.5. Equipamientos				
MUNICIPIO Y ÁREA DE INFLUENCIA				
HOTELES				
Nombre	Habitaciones// Plazas	Restaurante// Plazas	Salas reuniones	Otros servicios
HOSTALES				
Nombre	Habitaciones// Plazas	Restaurante// Plazas	Salas reuniones	Otros servicios
CENTROS DE TURISMO RURAL				
Nombre	Habitaciones// Plazas	Restaurante// Plazas	Salas reuniones	Otros servicios
OTROS TURISMO RURAL				
Nombre	Habitaciones// Plazas	Restaurante// Plazas	Salas reuniones	Otros servicios

Ocupación

6.2. Oferta alojativa de los distintos municipios	
6.2.6. Índices de ocupación	
MUNICIPIO Y ÁREA DE INFLUENCIA	
HOTELES	
% ocupación año 2009	% ocupación 2006/2008
HOSTALES	
% ocupación año 2009	% ocupación 2006/2008
CENTROS DE TURISMO RURAL	
% ocupación año 2009	% ocupación 2006/2008
OTROS TURISMO RURAL	
% ocupación año 2009	% ocupación 2006/2008

Comercialización

6.2. Oferta alojativa de los distintos municipios	
6.2.7. Comercialización	
MUNICIPIO Y ÁREA DE INFLUENCIA	
HOTELES	
% presencia en Internet/ Web propia	Zonas de influencia de venta
HOSTALES	
% presencia en Internet/ Web propia	Zonas de influencia de venta
CENTROS DE TURISMO RURAL	
% presencia en Internet/ Web propia	Zonas de influencia de venta
OTROS TURISMO RURAL	
% presencia en Internet/ Web propia	Zonas de influencia de venta

15.5.3. Oferta complementaria.

Oferta gastronómica.

7. Oferta complementaria		
7.1 Oferta gastronómica		
Municipio y zonas de influencia		
Situación del establecimiento	Nombre	Nº de plazas

Oferta enológica.

7. Oferta complementaria		
7.2 Oferta enológica		
Municipio y zonas de influencia		
Situación del establecimiento	Nombre	Posibilidad de visita

Oferta comercial.

7. Oferta complementaria		
7.3. Oferta comercial		
Municipio y zonas de influencia		
Zonas comerciales	Nombre espacio	Número aproz. Establecimientos

Congresos, reuniones y convenciones.

7. Oferta complementaria		
7.4. Congresos, reuniones y convenciones.		
Municipio y zonas de influencia		
Localización	Nombre	nº plazas

Oferta cultural.

7. Oferta complementaria		
7.5. Oferta cultural		
Municipio y zonas de influencia		
Localización	Nombre	Tipo de oferta

Oferta deportiva.

7. Oferta complementaria		
7.6. Oferta deportiva		
Municipio y zonas de influencia		
Localización	Nombre	Tipo de deporte

Parques y zonas verdes.

7. Oferta complementaria		
7.7. Parques y zonas verdes		
Municipio y zonas de influencia		
Localización	Nombre	Características.

Servicios Turísticos.

7. Oferta complementaria		
7.8. Servicios turísticos		
Municipio y zonas de influencia		
Oficinas de Turismo		
Población	Horario	
Agencias de turismo receptivo		
Población	Nombre	Tipo de oferta
Guías turísticos por municipios		
Población	Existencia de guías oficiales	
Señalización turística		
Población	Existencia de señalización turística	

15.5.4. Tecnología en los procesos del viaje.

Power-Point de presentación en el CD del Proyecto.

TIZ.consultores