

Plan Estratégico de Turismo de A Coruña



Documento definitivo. 20 de junio de 2017



Índice de contenidos

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	2
1. Contextualización del Plan Estratégico	3
2. Enfoque y Metodología del Plan Estratégico	34
II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL TURISMO DE A CORUÑA	39
1. Oferta	40
2. Demanda Turística	85
3. Gestión del destino y marketing turístico	107
4. Competencia	132
5. Competitividad	142
6. Análisis DAFO	151
7. Conclusiones del diagnóstico	178
8. Retos y objetivos estratégicos	179
 III. MODELO DE DESARROLLO Y ESTRATEGIA DE A CORUÑA	 181
1. La estrategia turística de A Coruña 2017-20	182
2. Misión, visión y modelo turístico de A Coruña	183
3. Estrategia competitiva de A Coruña	188
4. Estrategias básicas: productos, mercados, públicos objetivos y posicionamiento	190
IV. PLAN DE ACTUACIONES	208
1. Hoja de Ruta	209
2. Programas de Actuaciones	213
3. Presupuesto estimado	336
V. ANEXOS	338
1. Resultados del proceso de participación ciudadana del Plan Estratégico de Turismo Estratégico de A Coruña	
2. Benchmarking	
3. Análisis de la Escuela de Turismo de A Coruña.	
4. Análisis Funcional del Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña	
5. Análisis de públicos objetivos y propuesta de valor de la marca turística de A Coruña	

I. INTRODUCCIÓN



1. Contextualización del Plan Estratégico de Turismo de A Coruña 2017-2020

1.1. Las ciudades y el turismo, una relación simbiótica

Si hacemos caso a los clásicos, las ciudades tienen una triple vertiente: material, social y política, es decir, son el producto cultural más sofisticado de la coexistencia civilizada. La ciudad es parte de nuestra cultura, de nuestra historia; es el epicentro de muchas de nuestras tradiciones. Todos vivimos y trabajamos en ciudades y, a pesar de ello, deseamos visitar ciudades durante nuestro tiempo de ocio (World Tourism Organization, 2012).

Durante los últimos treinta años, Londres, San Francisco o París han vivido un gran auge, en parte porque cada vez más la gente las considera lugares divertidos en los que vivir. (...) Hoy en día, las ciudades que tienen éxito, nuevas o antiguas, atraen a los empresarios emprendedores, en parte, porque son parques temáticos urbanos (Glaeser, 2011).

El turismo es, también, un elemento muy importante en todas las políticas relacionadas con el desarrollo urbano. No se trata únicamente de una estrategia para ofrecer un producto competitivo que cumpla con las expectativas de los visitantes. Es también una forma de desarrollar las ciudades y ofrecer más y mejores infraestructuras a los residentes (World Tourism Organization, 2012). Conocer el patrimonio arquitectónico o cultural de una ciudad, acercarse a sus ámbitos de vida cotidiana, introducirse en el conocimiento de su historia o compartir las prácticas habituales de sus habitantes, se encuentran entre las actividades que los visitantes realizan y más valoran. Las ciudades son lugares perfectos para estas prácticas, convirtiéndose así en destinos turísticos de primer orden.

The city is built with the aim to attaining happiness (Aristotle)

Los antecedentes más lejanos del ahora denominado turismo urbano podemos encontrarlos ya en los siglos XVII y XVIII, cuando la nobleza europea recorría algunas ciudades del continente en su Grand Tour, casi siempre con fines de carácter cultural y educativo. En la actualidad, en su tránsito hacia el fin de la crisis, las ciudades buscan de manera denodada nuevas fuentes de ingresos, vías para su crecimiento. Y esto lo tratan de hacer con partir de políticas de reordenación y reestructuración productiva y urbana. Las ciudades desean erigirse en centros económicos, de innovación, de desarrollo, en ese tránsito se dan cuenta de la imagen que de ellas se tiene, se

convierte en un excelente reclamo. Se transforman en ciudad marca, en productos a promocionar.

También a través de potentes proyectos culturales (grandes exposiciones, festivales, eventos deportivos, juegos olímpicos, ferias, construcción de grandes museos y otros equipamientos culturales), apoyados en la difusión de material publicitario, se intenta crear y dar a conocer una imagen de la ciudad capaz de entusiasmar y estimular el desarrollo económico (Cantos-Aguirre, Villacís-Mejía, & Pons-Garcís, 2016). El éxito del Museo Guggenheim, por ejemplo, ha acreditado el punto de vista según el cual las instituciones culturales pueden ser estrategias de renovación urbana exitosas. No cabe duda de que el icónico edificio de Frank Gehry ha estimulado el turismo (...). Ahora bien, el mayor problema que tiene sacar lecciones de Bilbao es que su caso está muy lejos de ser la norma. Por cada Guggenheim que triunfa, hay docenas de fracasos costosos (Glaeser, 2011).

1.2. La imagen de marca de las ciudades y su efecto sobre la identidad urbana

La globalización está generando una nueva dinámica del patrimonio cultural inmaterial en la que los valores locales, la carga de lo singular y el peso de lo diferente aportan gran valor añadido al recurso, con una fuerte carga simbólica, pero a la vez con una probada rentabilidad económica.

Las ciudades, gran producto de marketing del siglo XXI, se promocionan con el fin de captar visitantes con el uso de imágenes propias, a la vez que entran en fiera competencia con otras ciudades. Esas imágenes deben reflejar elementos inherentes a cada realidad urbana, a cada ciudad, en ese objetivo de colocarla en un mercado global.

A la vez, esas imágenes proyectadas se convierten en identidad de la propia ciudad: la identidad se redibuja a partir de esas imágenes que vuelven sobre ella impactando en sus habitantes, como por ejemplo el gran letrero **I amsterdam** (ver imagen). De este modo, la identidad de una ciudad es creada y transmitida a través de una imagen y al mismo tiempo, dicha imagen crea identidad.



Imagen 1: Cartel I amsterdam.

Debemos, en todo caso, hacer una **diferenciación entre identidad e imagen**. Por **identidad** se entiende el “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás (RAE)”. Es el *relato* o narrativa que las ciudades se cuentan a sí mismas: quiénes son, qué quieren, qué han sido, a dónde van, etc. Y la imagen es una “figura, representación, semejanza y apariencia de algo” (RAE) es decir, una proyección de lo que se quiere que se vea y piense en el exterior. En el caso de una ciudad, identidad e imagen son los rasgos que la definen frente a otras urbes (Crespi Vallbona & Domínguez Perez, 2013). **La identidad urbana de A Coruña es el conjunto de sus atributos tangibles e intangibles, siendo la imagen la proyección externa de la identidad.**

Esto es relevante ya que, al interés natural de los visitantes por los atractivos reconocidos como auténticos y excepcionales, se suma un creciente interés por las manifestaciones culturales más diversas, incluyendo por supuesto la **observación de la vida cotidiana de los otros** (Barrero, 2007). Teniendo esto en cuenta, podemos afirmar que este patrimonio inmaterial o intangible (cristalizado en la cultura de sus habitantes, sus valores, sus actividades y la imagen de la ciudad) conforma un elemento de diferenciador entre las ciudades de igual orden, por lo que **resulta un factor clave para la generación de ventajas competitivas dentro del turismo urbano.**

1.3. Construcción de la imagen turística de las ciudades

El visitante interesado en conocer nuestra ciudad solo cuenta *ex ante* con esa imagen externa que hemos proyectado, no solo con acciones de promoción, sino también por medio de otros procesos de percepción: películas, las noticias, libros...con todos estos

elementos nuestra imagen va cobrando fuerza. Este tipo de percepción turística, fue descrita acertadamente por Henning (1997) con el término “**geografía imaginaria**” (Thimm, 2013, publicado el 14 de junio 2013.).

La construcción de esta imagen de ciudad, de destino, desemboca muy a menudo en clichés y estereotipos que también se deben a una simplificación para facilitar la percepción por parte de la demanda. Buena “culpa” de ello tienen las propias entidades de promoción turística, que optan por recursos fáciles, de mayor impacto. La cuestión es si esa imagen es concordante con la identidad, si genera atención e interés, y si es sostenible en el tiempo. No obstante, las imágenes del destino de viaje son por lo general menos efectivas y suponen un reposicionamiento más costoso cuanto más difieran de la imagen tradicional transmitida. Por ejemplo, no parecería coherente que Nueva York comenzara a promocionarse como un destino cultural *strictu sensu*, al estilo de Viena o Roma, dejando de lado su faceta de *jungla urbana*, propuesta de *shopping* o multiculturalismo.

A esto debemos añadirle que solo un 20% de los turistas de ciudad reconocen la cultura como su motivación primigenia al viaje. Un número grande de viajeros urbanos no se ven a sí mismos como turistas culturales. Esto, sin duda, tiene consecuencias relevantes para el marketing de las ciudades como destinos culturales, especialmente de cara a aquellos viajeros que no se reconocen como turistas culturales (European Travel Commission, 2005). Para muchos, la cultura es el marco, el decorado de la ciudad dentro del cual desarrollan otro tipo de actividades de ocio.

El desarrollo sostenible del turismo urbano es un hecho que preocupa a todos los entes relacionados con el sector turístico. Entre todos estos entes encontramos uno de los que más peso tienen en el sector, la Organización Mundial del Turismo (OMT).

La OMT se asoció en el año 2014 con diversos organismos internacionales de investigación, como MODUL University Viena y la ONG European Cities Marketing (ECM) para mejorar la planificación de las ciudades del mundo en el ámbito del turismo.

Este proyecto cuenta con actividades de investigación esencial, ideas y herramientas para poder comparar así el desempeño urbano.

“El turismo urbano se ha convertido en un elemento estratégico de la planificación y la gestión urbanas; gracias a este acuerdo con ECM y MODUL University Vienna, podremos recabar datos sistemáticos sobre el turismo urbano en todo el mundo “, señaló el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai.

Por un lado, MODUL University Vienna, se ocupará de ampliar la base de datos con periodicidad mensual o anual y publicará un informe global de evaluación de comparativa del turismo urbano.

En cambio el objetivo de ECM, que promueve y vincula intereses de 110 miembros, de más de 100 de las principales ciudades de 36 países distintos, es mejorar la competitividad y el rendimiento de las principales ciudades de Europa y proporcionar una plataforma donde profesionales puedan intercambiar conocimientos, mejores prácticas y ampliar su red para poder crear así nuevas oportunidades de negocio.

Dentro de los miembros que forman parte de este ente no se encuentra ninguna ciudad gallega, en contraposición sí podemos encontrar ciudades que cuentan con un turismo urbano similar al de Coruña como pueden ser San Sebastián, Oporto y el más similar, según expertos en el sector, Gijón. También encontramos diversas ciudades españolas que forman parte activamente en este plan como son Girona, Valencia, Barcelona, Bilbao, Sevilla, Madrid, o Lloret de Mar.

Algunos otros elementos relevantes destacados por el estudio de la *European Travel Commission* sobre el Turismo urbano son las siguientes:

- La evolución demográfica en Europa para los próximos años apunta a la promoción del Turismo cultural urbano entre el grupo de 55 años o más, que crecerá significativamente
- La innovación se presenta como un factor importante para mantener la competitividad turística de las ciudades y lograr atraer visitantes repetidores
- Los festivales culturales y los mega-eventos ofrecen interesantes oportunidades para la consolidación de la imagen de los destinos urbanos
- La importancia de la autenticidad: el valor de la autenticidad o, incluso, de una autenticidad impostada resultará cada vez más atractiva para los turistas urbanos
- La ciudad creativa como concepto competitivo: Las ciudades que se presentan como creativas y ofrecen un entorno abierto y tolerante serán capaces de atraer visitantes temporales y permanentes de este mismo perfil

Como complemento a lo citado anteriormente, también parece de interés citar las conclusiones de la 1ª Cumbre Mundial sobre turismo urbano, celebrada en Estambul en noviembre de 2012, puesto que nos ofrecen retos también aplicables en A Coruña:

- Sensibilizar a quienes concierna de la **incidencia económica y social del turismo urbano** en las economías nacionales y locales.
- Integrar el turismo urbano como **pilar clave de la política gubernamental** a todos los niveles.
- Establecer instrumentos efectivos y renovados para **forjar asociaciones entre todas las partes implicadas** en el turismo a fin de garantizar el intercambio de información, iniciativas y conocimientos.
- Poner de relieve la importancia del capital humano e **invertir en la formación de los profesionales.**

- Favorecer medidas que alienten, fomenten y otorguen reconocimiento a las **políticas e iniciativas locales sostenibles**.
- Poner en práctica **estrategias innovadoras para desarrollar nuevos productos con alto valor añadido**, dirigiéndose a los nichos de mercado y mejorando la calidad de la experiencia de los visitantes.
- **Avanzar hacia el concepto de las «ciudades inteligentes»**.

1.4. Tendencias actuales del turismo

Diversos expertos en turismo, instituciones y organizaciones como la OMT, el World Travel Tourism Council, la European Travel Commission, coinciden en apuntar un **conjunto de tendencias y retos del turismo** para los próximos años, que el Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña asume como referencias básicas:

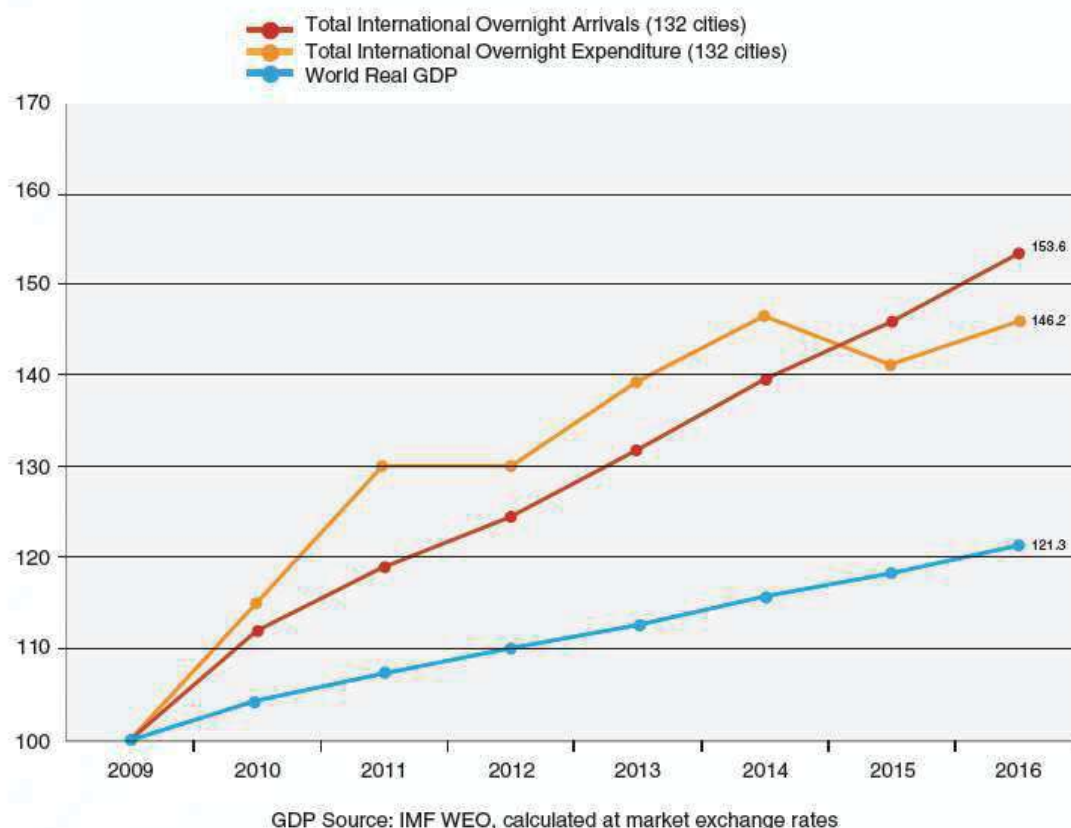
1.4.1. Aumento del turismo de ciudad

El **turismo de ciudad** es el segmento que más crece del sector turístico. Según el estudio de IPK International 2015, el número de este tipo de viajes ha crecido un 82% entre los años 2007 y 2014, y suponen ya el 22% total de los viajes. De hecho, según este estudio, en países avanzados, como el Reino Unido, los viajes de ciudad ya han superado a las vacaciones de sol y playa.

En Europa el turismo de ciudad continúa creciendo a un ritmo acelerado. En el año 2014 los europeos realizaron cerca de 70 millones de viajes internacionales (y 400 millones de pernoctaciones), lo que representa un aumento del 60% en relación a 2007 (un incremento del 7% anual, por encima del crecimiento general del turismo).

Asimismo, según el Global Destination Cities Index Report 2016 de Mastercard, las llegadas internacionales (a las 132 ciudades del estudio) van a aumentar un 5,2% en 2016 (en línea con la media de crecimiento de los últimos 7 años). El incremento del gasto turístico será del 3,5%. Ambos porcentajes muy superiores a los niveles de crecimiento del PIB mundial.

Figura 1. Global Destination Cities Index Report 2016 de Mastercard



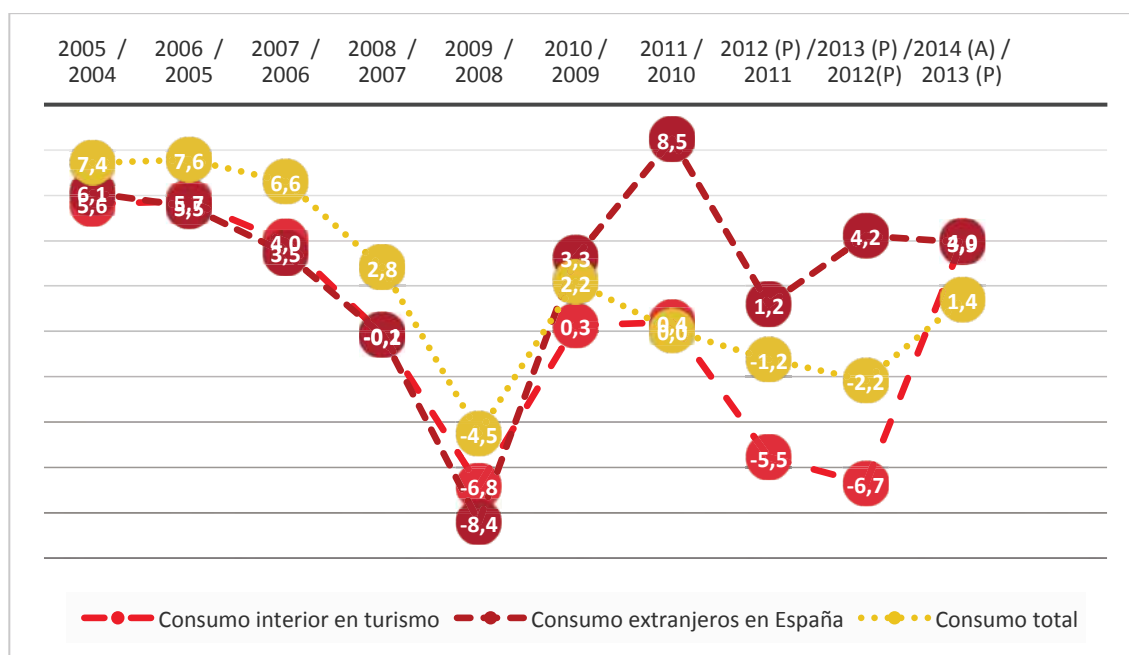
Es decir, las ciudades se han convertido en algunos de los destinos turísticos más importantes del mundo. Y el turismo urbano es una actividad que crece de forma intensa a nivel mundial.

Asimismo, se observa en las preferencias de los consumidores un **protagonismo creciente de ciudades de escala más humana, de destinos boutique, como A Coruña**, alternativos a las grandes capitales.

1.4.2. Elevada sensibilidad del turismo a la coyuntura económica y a la situación geopolítica

La evolución reciente de la demanda turística pone de manifiesto la fuerte influencia que tiene sobre ella la coyuntura económica. El deterioro de la situación económica en España, primero en 2009 y posteriormente el agravamiento de la crisis en 2011 y 2012, fue determinante en la reducción de la demanda turística nacional durante estos años, y la recuperación experimentada en los últimos años también ha influido en la recuperación del consumo turístico.

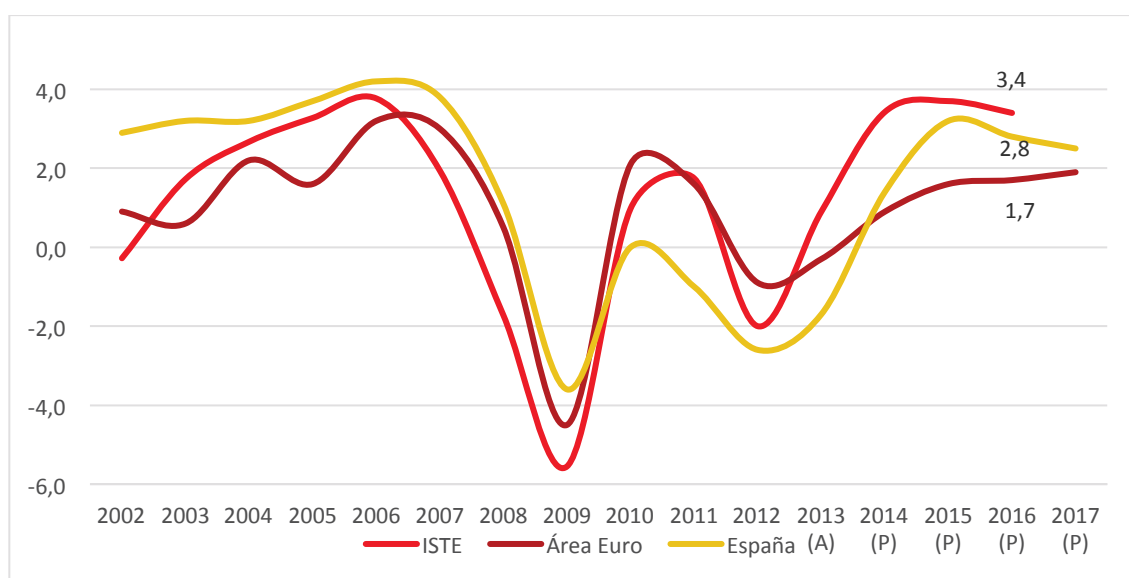
Figura 2. Tasas anuales de crecimiento de determinados componentes del gasto de los hogares



Fuente: INE, Contabilidad Nacional de España. Clasificación del gasto en consumo final de los hogares por finalidad (coicop)

El Indicador Sintético del PIB Turístico de Exceltur (ISTE) elaborado por Exceltur confirma la correlación entre la evolución del PIB y del sector turístico y las perspectivas positivas para el próximo año.

Figura 3. Evolución del PIB de España y del Área Euro y del Indicador Sintético del PIB Turístico



Fuente: Exceltur, Eurostat y European Economic Forecast, Winter 2016

De acuerdo con las previsiones de Exceltur, “el PIB Turístico podría crecer hasta un 3,4% en 2016, de nuevo por encima del 2,8% que los analistas estiman hoy crecerá el

conjunto de la economía española, y volverá a crear empleo de forma intensa (el 81,1% de los empresarios prevé aumentar plantillas en 2016)¹. El balance turístico del conjunto del año elaborado por Exceltur² apunta algunos rasgos de la coyuntura que favorecen el crecimiento de la actividad turística en España y que previsiblemente pueden continuar durante los próximos dos o tres años, si se tienen en cuenta también las últimas previsiones de la Comisión Europea sobre la evolución de la situación económica en 2016 y 2017:

- Crecimiento de la demanda nacional, lo que favorece a los destinos más dependientes del mercado doméstico.
- Inestabilidad en destinos próximos y competidores de ciertos productos turísticos españoles. Aunque esta evolución beneficia principalmente a los destinos de sol y playa, supone también una oportunidad para mejorar el posicionamiento de la marca España y de los destinos alternativos dentro del país, aprovechando también el riesgo de saturación de los principales destinos.
- Contexto macroeconómico favorable, por la depreciación del euro (12,1% frente a la libra y 16,5% respecto al dólar) bajos tipos de interés y caída del precio del petróleo.
- Recuperación de los viajes de negocio, que, según los datos de Exceltur crecieron muy por encima de lo que lo hizo la demanda turística total.
- Los destinos de interior, con Madrid a la cabeza, del norte de España (País Vasco, Cantabria, Asturias y Galicia), Baleares y la costa mediterránea son los que mejor se han comportado en 2015.

En este contexto general positivo, Exceltur advierte, no obstante, de algunos riesgos, relacionados tanto con la oferta como con la demanda, principalmente:

- El incremento de la oferta irregular de servicios turísticos, con lo que implica de competencia desleal respecto de los servicios reglados, y de riesgo para la calidad y el prestigio de los destinos turísticos.
- La caída de los ingresos por turista extranjero, lo que se achaca a la llegada de turistas con menor gasto diario.

Y en relación a la **situación geopolítica**, tres tipos de acontecimientos están condicionando la evolución del turismo: la incertidumbre política (nuevos equilibrios mundiales tras las elecciones en EE.UU., el Brexit, el desconcierto en la UE, etc.); los atentados terroristas contra destinos turísticos en Europa; y la inestabilidad a nivel mundial (guerras en Oriente Medio, etc.).

En efecto, la compleja actualidad del mundo se concreta en una gran cantidad de procesos e intereses interconectados a escala global. Y el turismo, como un fenómeno mundial está muy condicionado por estas coyunturas geopolíticas.

Por una parte, el previsible agotamiento de las fuentes tradicionales de energía, como las energías fósiles, genera muchas tensiones a escala internacional. La geopolítica del petróleo y las consecuencias económicas derivadas de la evolución de su precio – coste de los desplazamientos turísticos e implicaciones ambientales, etc.- van a condicionar la agenda del turismo en los próximos años.

Y por otra, las guerras civiles y los conflictos armados en el Mediterráneo provocan cambios en el mapa turístico, modificando las preferencias de los viajeros, y convirtiendo la seguridad en uno de los factores claves para elegir un destino. Obviamente, en este contexto una ciudad estable y segura como A Coruña puede escalar posiciones en el ranking de destinos turísticos, pero no se encuentra al margen de la incertidumbre por las amenazas globales.

1.4.3. Los cambios en los mercados y en la demanda turística exigen a los destinos a crear nuevos productos adaptados a las exigencias de los nuevos consumidores. Estos cambios en la demanda turística se pueden resumir de la forma siguiente:

- Como hemos señalado, el nuevo turista es un **cliente bien informado, exigente, experiencial, hiperconectado y multicanal**. Además, se trata de un cliente *rico en dinero y pobre en tiempo*, y es prescriptor para otros turistas (prosumidor). De hecho, la suma de internet y de las redes sociales han impulsado un cambio de paradigma en el turismo. De un sector impulsado desde la oferta, hemos pasado a un sector impulsado desde la demanda
- **Los cambios generacionales de la demanda turística:** los **Baby Boomers** (nacidos entre 1945 y 1964), que están cambiando el concepto de *Tercera Edad*, con un comportamiento más activo, preocupados por la belleza y el bienestar; la **generación X** (nacidos entre 1965 y 1981); la generación Y, conocidos como **millenials** (nacidos entre 1982 y 1994; y la **generación Z** (nacidos a partir del año 1995).

Por ejemplo, fenómenos como el envejecimiento poblacional están cambiando el negocio turístico. En el 2020, las personas con más de 65 años representarán el 20 % de la población en Europa. La industria turística debe reorientar su oferta hacia las necesidades específicas de este segmento de población con movilidad reducida, formado por 127 millones de personas, y con una demanda menos estacional.

- La importancia de los **sentidos y las emociones**. Los cambios en el comportamiento de la demanda turística se deben entender en el marco general caracterizada por la denominada *sociedad de la ilusión (dream society)*. El peso del comportamiento *emocional* del individuo (ligado a valores,

emociones y sentimientos) es más relevante que el comportamiento *racional* (basado en la adquisición de conocimientos).

- Asimismo, se observa la **ampliación del interés desde la “alta cultura” hacia elementos de la cultura popular** como la gastronomía, las artes creativas, el cine o la TV. Según la OCDE, la combinación entre turismo y cultura es uno de los principales motores económicos de los destinos. El turismo cultural internacional representa el 40% del total del sector, lo que implica que casi 500 millones de viajes tienen una motivación básicamente cultural.
- Mayor **respeto por la cultura, la tolerancia y el entendimiento de las diferencias culturales**.
- La **preocupación medioambiental**. La European Travel Commission estima que aumentará la demanda del denominado ecoturismo y de productos relacionados con la naturaleza, a la vez que se producirá un incremento de la demanda de informaciones sobre la sostenibilidad de los productos turísticos. Los nuevos consumidores tendrán una mayor conciencia sobre los temas relacionados con el medio ambiente, consecuentemente el sector turístico incorporará acciones dedicadas a la mejor conservación del medio ambiente y al uso eficiente de los recursos.

Asimismo, el **cambio climático** se perfila como un problema a medio y largo plazo para el desarrollo del turismo.

- Por otra parte, el **eje turístico del mundo se está desplazando**, de Europa a Asia, América Latina y Oriente Medio, y el crecimiento de la industria turística se debe en gran parte al boom de los mercados emergentes. Por tanto, la nueva generación de clientes se va a definir por una palabra clave: la diversidad -geográfica, religiosa, cultural, idiomática, de hábitos alimenticios...-.

1.4.4. Especialización de la oferta y ampliación del número de destinos

Ante esta evolución de la demanda turística, en las últimas décadas la oferta turística se ha especializado por productos, y han aparecido nuevos actores en el sector. Como consecuencia de este fenómeno, ha aumentado **la competencia global de los destinos**. Las economías emergentes, en particular las asiáticas, han impulsado la aparición de nuevos destinos. La competencia de los nuevos destinos y de clásicos como las ciudades europeas representa un importante reto para los próximos años.

1.4.5. El turismo ante el reto de la economía digital y la economía colaborativa. La aparición de nuevos operadores

Economía digital

El surgimiento y la consolidación de las agencias de viaje on-line (OTA, on-line travel agencies) ha supuesto una transformación radical de los sistemas de comercialización de los servicios turísticos, que ya alcanza no solo al alojamiento, sino también a otros

muchos servicios (alquileres de coches, restaurantes, actividades, paquetes completos).

La digitalización de la compra de servicios turísticos se acelera y se generaliza, aunque en algunos servicios (restauración) el ritmo parece menor. Entre las últimas novedades están las aplicaciones específicas para reservas de última hora (HotelTonight). Los servicios turísticos también son habituales en las aplicaciones de compra on-line generalista y con descuentos (Groupon), aunque Amazon ha abandonado al menos de momento su proyecto de venta de servicios turísticos (Amazon Destinations).

De acuerdo con algunos estudios citados en medios de comunicación y publicaciones especializadas, en Estados Unidos algo más del 30% de las habitaciones se reservaron a través de las agencias on-line, por un 28% a través de las webs de los hoteles. El resto se habría reservado a través de otros canales (teléfono, agencia de viaje, en persona). Otras fuentes sitúan el porcentaje de reservas a través de las OTA en el 41% en Estados Unidos, 69% en Europa y 64% en Asia. Las grandes cadenas hoteleras globales están intentando derivar a los clientes hacia sus propios sistemas de reservas ofreciendo servicios adicionales o reduciendo los cupos de habitaciones que se ofrecen a través de las OTA.

Se está acelerando también la aparición de operadores on-line globales para la comercialización de servicios turísticos locales (recorridos guiados, turismo activo...). En algunos casos esas ofertas están incluidas en las plataformas de las OTA (Expedia), en otros se trata de plataformas que surgen independientes (GetYourGuide) pero que están también sujetas a procesos de consolidación, como Viator, adquirida por TripAdvisor.

En todo caso, el sector está en continua evolución, y mientras que se produce una creciente concentración entre las OTA (Expedia, Booking/Priceline), que han adquirido a otros competidores, surgen nuevos competidores. Por ejemplo, TripAdvisor y Google están avanzando hacia convertirse en plataformas de reservas de servicios turísticos. La primera ha llegado a un acuerdo con Booking, y Google ha presentado “Reserva en Google” (Book on Google) para hoteles y agencias online. De hecho, las autoridades de la competencia de Estados Unidos ya consideran a ambas como posibles contrapesos de los procesos de concentración de las OTA. En este sentido, los metabuscadores (TripAdvisor, Trivago, Google) están ganando terreno entre los clientes y son cada vez más utilizados como puerta de entrada para las reservas.

La digitalización de la distribución y comercialización de servicios turísticos ha afectado y está afectando sobre todo a las agencias de viaje tradicionales, desplazadas, por un lado, por la contratación on-line de servicios y, por otro, por el enorme caudal de información disponible a un solo clic y la creciente influencia de las redes sociales en las decisiones de viaje de los turistas ven como sus clientes. Ante

esa situación la agencia de viajes parece estar obligada a responder con su propia digitalización y con la oferta de servicios de valor añadido para pasar de ser un mero agente a un asesor turístico que puede ofrecer su conocimiento y su experiencia para orientar al turista ante una sobreinformación a veces difícil de gestionar, utilizando también la tecnología y las redes sociales.

Economía colaborativa

Entre los principales cambios que se han producido en el sector turístico en el transcurso de los últimos años, hay que remarcar la aparición de dos fenómenos clave, facilitada por la consolidación de las formas de comunicación digitales y móviles: los nuevos intermediarios del sector turístico y el desarrollo de los servicios en el marco de la llamada economía colaborativa. Ambos hechos tienen grandes implicaciones no solo para las actividades turísticas, sino para el resto de sectores de actividad económica, para la ciudad y, en general, para toda la sociedad.

La irrupción de la economía colaborativa es un fenómeno complejo que tiene su origen en el movimiento cooperativista y en las estructuras organizativas de la solidaridad ciudadana. En este concepto se enmarcan muchas actividades de diversa consideración, desde modelos básicos de cesión gratuita de servicios a una comunidad hasta modelos de intercambio plataformas web o redes que facilitan intercambios y reciclaje de bienes y servicios basadas en un modelo de negocio de intermediación. Cabe destacar, sin embargo, la heterogeneidad de formas que se cobijan hoy bajo el paraguas de la economía colaborativa y que abanderan empresas tan diferentes como **Airbnb, Über, HomeExchange, Couchsurfing o BlaBlaCar**, por poner ejemplos con una gran incidencia en el turismo. La emergencia de estos nuevos operadores en el ámbito turístico deja entrever **un auténtico cambio de modelo en la comercialización, pero también en los productos turísticos**.

1.4.6. La influencia de la tecnología

¿Cómo responder al reto de la tecnología?: Los destinos turísticos inteligentes

El Libro Blanco sobre Destinos turísticos inteligentes constata el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), de internet como depósito de información y lugar de intercambio (marketplace), de la movilidad digital y la conectividad permanente (los dispositivos móviles) y de la creciente interactividad de las redes (la web 2.0) sobre el sector turístico. La tecnología ha provocado un cambio sustancial en las relaciones entre oferta y demanda turística, reemplazando canales de comercialización, multiplicando las posibilidades de elección por parte del cliente, orientando la demanda a través de nuevos modelos de marketing.

Estos cambios se han traducido en una rapidísima evolución de la demanda. El perfil del turista y su manera de organizar el viaje y vivir la experiencia turística han

cambiado de manera sustancial. En 2012, la compra de paquetes vacacionales había caído por debajo del 20%. El turista, más informado (a través de Internet: webs, redes sociales, etc.), prefiere organizar personalmente sus viajes, ya que puede tener acceso inmediato a la información acerca de productos y servicios, horarios, precios, disponibilidad. Además, en la medida en que internet se ha convertido en el principal y casi único canal para recabar información sobre destinos y servicios turísticos, solo aquellos que están presentes en la red son tenidos en cuenta, y aquellos que consiguen aproximar su información a la decisión de compra tienen más posibilidades de ser elegidos. De alguna manera, el sector ha dejado de estar controlado por la oferta (operadores turísticos) para pasar a estar dominado por la demanda (clientes), con un incremento feroz de la competencia.

La adaptación a la nueva economía digital es hoy clave para mantener la competitividad turística, de modo que tanto los destinos como los empresarios turísticos tienen que estar preparados para satisfacer las necesidades del nuevo turista o viajero digital (muy informado, multicanal y muy exigente) en los tres momentos de la experiencia turística, antes de que el visitante llegue al destino, durante su estancia y después de su marcha:

- El antes (la inspiración asistida): el acceso a una gran cantidad de datos (textos, fotos, audios, vídeos, infografías, mapas...) perfectamente estructurados sobre destinos, productos y servicios enriquece notablemente la capacidad de elección del turista.
- El durante (la movilidad inteligente): el aumento de la conectividad en los destinos turísticos y el creciente uso de las tecnologías y aplicaciones de movilidad hacen mucho más fácil y flexible la experiencia turística, satisfaciendo la demanda del turista, que requiere servicios digitales en el destino, al igual que los tenía en su residencia habitual (conectividad, uso de aplicaciones móviles de proximidad, redes sociales, etc.).
- El después (la satisfacción compartida): el reto principal de las empresas y los destinos es saber dónde, cómo y quién habla de sus productos y servicios, y existen diversas aplicaciones de comunicación interactiva, en especial las redes sociales, que hacen posible conocer el grado de satisfacción de los turistas y aplicar sistemas de mejora continua, así como desarrollar nuevos sistemas de fidelización.

Se trata de construir destinos turísticos inteligentes, entendidos como “un espacio turístico innovador, accesible para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes”.

Dentro del concepto de destinos inteligentes se entrecruzan elementos tecnológicos y organizativos, de gobernanza, que permiten dar respuesta a los intereses y

necesidades de los turistas, contribuyen a mejorar la experiencia turística y hacen que un destino turístico sea más atractivo, más accesible para todos y más sostenible, económica, social, cultural y ambientalmente.

La aplicación de la tecnología a la experiencia turística está en la base de la creación de un “destino inteligente”. Para que la actividad y la experiencia turística pueden beneficiarse de las oportunidades que ofrece el progreso tecnológico es necesario desplegar una infraestructura física (redes) y lógica (aplicaciones) que soporten y permitan usos avanzados de la información. El informe “Destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro”, elaborado por SEGITTUR enumera algunas propuestas tecnológicas aplicables al turismo:

Desarrollos tecnológicos aplicados a la experiencia turística, a la cultura y al patrimonio	Oficina de información turística del siglo XXI Wifi gratuito Aplicaciones para móviles (apps) y para la búsqueda de destinos, productos y servicios; a la geolocalización de todo tipo de recursos; información sobre ofertas en tiempo real; recursos de realidad aumentada y virtual; videoguías y audioguías. Utilización de códigos QR para incrementar la información al visitante Tarjetas turísticas inteligentes Sistemas de geolocalización: rutas turísticas con geolocalización, experiencias personalizadas en los museos con geolocalización Promoción online de los puntos turísticos más representativos del destino Técnicas de videomapping, holografía, etc . Inmersión histórica a través de dispositivos ópticos inteligentes.
Desarrollos tecnológicos aplicados a incrementar la competitividad de los servicios turísticos	Sistemas de inteligencia de negocio e inteligencia competitiva que permitan un mejor conocimiento del comportamiento del turista Sistemas de gestión de la relación con el visitante (CRM). Sistemas de comercialización (B2B, B2C) y de gestión de reservas (CRS). Sistemas de gestión de contenidos, integración con redes sociales y posicionamiento. Sistemas online de formación, colaboración y generación de conocimiento. Sensorización y monitorización de la actividad turística y sistemas de recogida de datos, encuestas de satisfacción, para su posterior análisis.

La actividad turística y el atractivo de un destino se benefician también de otras aplicaciones de la tecnología en ámbitos que indirectamente influyen en ella, ya sea

mejorando la gestión de los flujos turísticos o proporcionando servicios adicionales al turista, por ejemplo

:

- Desarrollos tecnológicos aplicados a la movilidad y el urbanismo, como los sistemas de gestión del tráfico en tiempo real e información actualizada de rutas óptimas, la información de transporte público: localización, ocupación, frecuencia, precio..., las aplicaciones para la gestión del aparcamiento.
- Desarrollos tecnológicos aplicados a la energía y el desarrollo sostenible, que reducen el impacto ambiental y los costes asociados a la actividad turística, ya sea mejorando la eficiencia energética, reduciendo el consumo de recursos o asegurando una gestión sostenible de los residuos.
- Desarrollos tecnológicos aplicados a la seguridad pública, como aplicaciones de alerta rápida a la policía o sistemas de vigilancia en zonas inseguras.
- Desarrollos tecnológicos aplicados a la sanidad, para permitir el acceso rápido a los historiales médicos de los visitantes en caso de enfermedad o accidente, sistemas de alerta por riesgos para la salud.

El impacto de las tecnologías de la información y de las redes sociales en el marketing turístico

Si la digitalización está teniendo una influencia directa en la propia prestación de servicios turísticos, es evidente que el efecto sobre el marketing turístico ha sido aún mayor y la perspectiva es que se va a incrementar aún más.

Los canales y enfoques de marketing están variando muy considerablemente porque, como hemos señalado en el apartado de cambios en la demanda turística, los consumidores siguen cada vez más el consejo de otros consumidores expresados a través de las redes sociales que el de los propios profesionales de las agencias de viajes. Se impone un tipo de mensajes basados en la experiencia, la ilusión y los sentimientos. De esta forma, el rol de los agentes de viajes y tour operadores consistirá inevitablemente en ofrecer valor real a los productos, y internet se convertirá, cada vez más, en el gran facilitador y distribuidor de la próxima generación de productos turísticos

Algunos datos confirman la relevancia de internet y las redes sociales en la decisión de compra turística y las implicaciones que esto tiene para la promoción de los destinos (*Informe Destination NEXT. A strategic road map for the next generation of global destination marketing*):

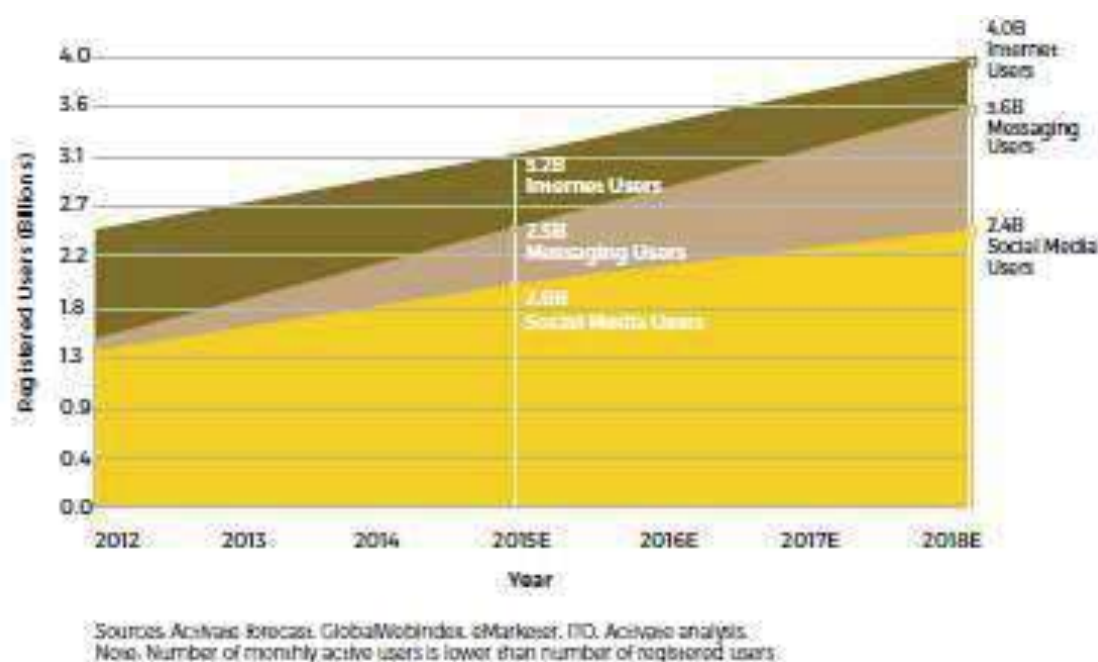
- Los viajeros visitan 22 sitios webs en 9,5 sesiones web al preparar un viaje y solo el 19% consultan una web oficial de un destino.
- El 76% de los consumidores piensan la publicidad de los destinos es muy o bastante exagerada
- El 77% de los viajeros consultan TripAdvisor antes de decidir un destino o un hotel.

- El 92% de los consumidores confían más en las recomendaciones de otros consumidores que la publicidad
- El 85% de los viajeros usan sus smartphones cuando viajan.
- El 74% de los viajeros utilizan redes sociales en vacaciones y el 76% las utilizan para compartir sus experiencias a su regreso.

Estos datos, aunque están referidos principalmente a Estados Unidos, pueden ser trasladados sin demasiados problemas y ponen de manifiesto el impacto de la red y de las redes sociales en el marketing turístico. Es evidente que los cambios inducidos hasta ahora por la influencia de las redes sociales en el marketing del sector turístico no se van a detener. Antes bien, las tendencias apuntan a transformaciones cada vez más aceleradas y profundas, vinculadas a la necesidad de monetizar, de rentabilizar el potencial de las redes sociales, con sus millones de usuarios. En una encuesta realizada entre responsables del marketing de destinos turísticos, las tendencias vinculadas a la digitalización y al impacto de internet y de las redes sociales en la industria turística ocupaban las primeras posiciones:

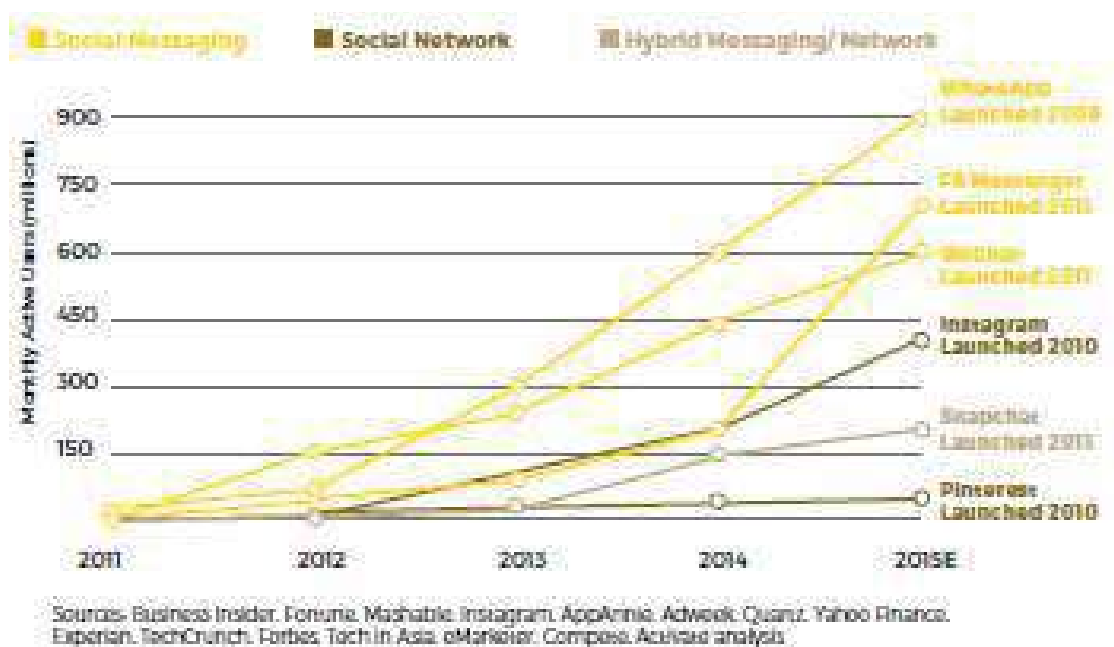
- Predominio de las redes sociales para llegar al mercado turístico. (1)
- Las plataformas móviles y las apps se están convirtiendo en las principales plataformas de vinculación de los viajeros. (2)
- Las tecnologías inteligentes (por ejemplo, teléfonos inteligentes, etiquetas para el equipaje, tarjetas) están creando nuevas oportunidades para servicios y procesos innovadores. (4)
- Generalización de las tecnologías de geolocalización. (6)
- La tecnología está permitiendo incrementar la velocidad de toma de decisiones por los clientes y ello está impulsando la generación de negocio en determinados destinos. (9)
- Los consumidores cada vez se encuentran más cómodos con la compra online. (10)
- Utilización de Big Data por la industria turística (12)
- Surgen más proveedores de información que agrupan contenidos sobre destinos turísticos. (16)
- Crece la influencia de las recomendaciones de otros usuarios sobre las decisiones de compra. (17)

Figura 4. Usuarios de Internet, mensajería instantánea y redes sociales a nivel global, 2012-2018



Fuente: Skift Magazine. Megatrends Defining Travel in 2016

Figura 5. Crecimiento de las plataformas de mensajería electrónica y redes sociales (usuarios activos mensuales), 2011 - 2015



Fuente: Skift Magazine. Megatrends Defining Travel in 2016

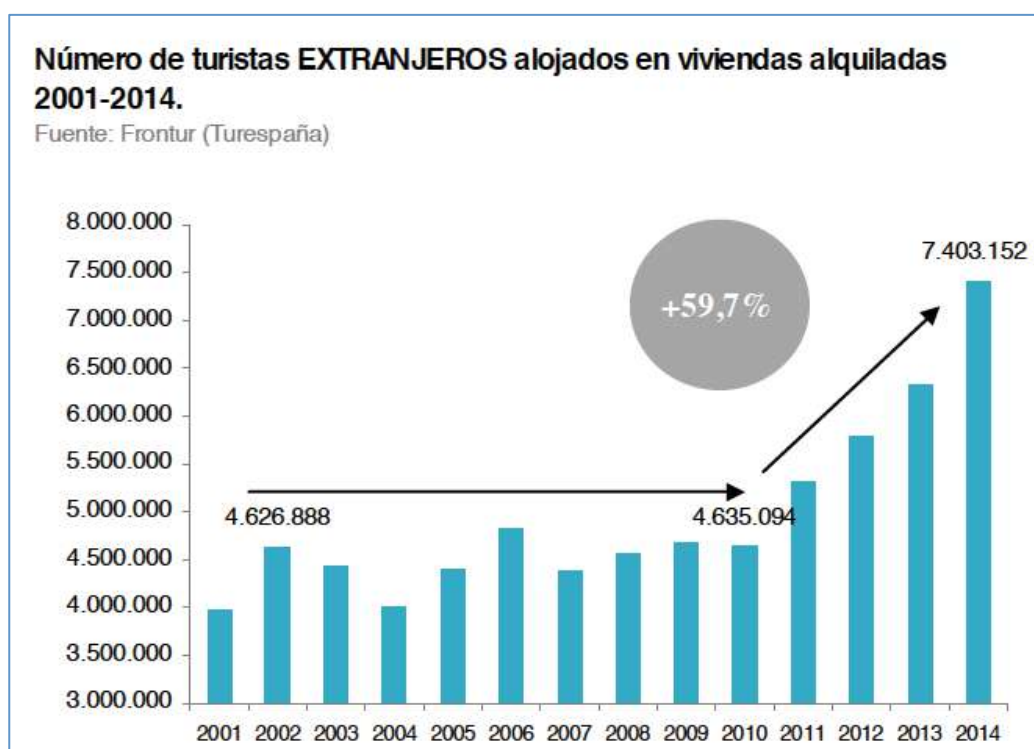
1.4.7 Aumento de la oferta y nuevos tipos de alojamiento turístico

Uno de los hechos más relevantes en los últimos años en la evolución del sector turístico ha sido el crecimiento de la oferta de alojamiento. En ciudades turísticas como A Coruña, este proceso de crecimiento está relacionado principalmente con dos fenómenos.

En primer lugar, el aumento constante de la oferta de plazas hoteleras. En los últimos años los hoteles se han convertido en activos atractivos del mercado financiero, y de hecho una buena parte de las inversiones hoteleras en los años 2015 y 2016 han sido realizadas por fondos de inversión internacional.

Y en segundo lugar, debemos señalar el rápido crecimiento de otras modalidades de alojamiento, en particular de la oferta de apartamentos turísticos, a través de plataformas P2P como Airbnb, Homestay, Niumba o Wimdu.

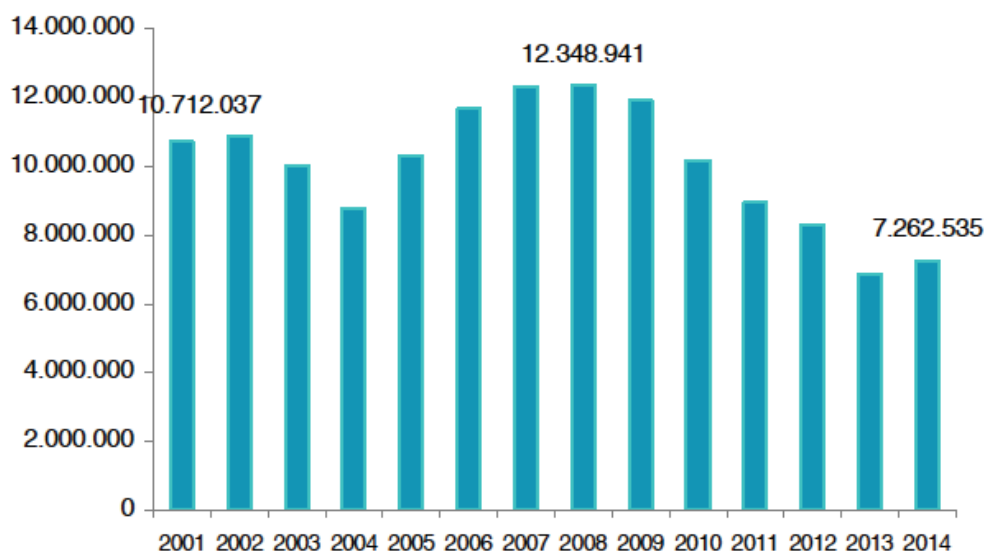
El rápido crecimiento de este fenómeno en España, según Exceltur, ha estado protagonizado en estos últimos años y hasta la fecha por la demanda extranjera, coincidiendo con la entrada en nuestro país el mercado de las principales plataformas P2P. El uso de este tipo de vivienda por turistas extranjeros ha crecido casi un 60% desde 2010. Y se estima que puede crecer entre un 15% y un 20% en 2016.



No se observa este crecimiento tan notable en el mercado doméstico español, que en un contexto de crisis muestra una caída de uso de todas las fórmulas alojativas de pago, a favor del uso de las viviendas gratuitas propias o cedidas por familiares o amigos.

Número de turistas NACIONALES alojados en viviendas alquiladas 2001-2014.

Fuente: Familitur (Turespaña)



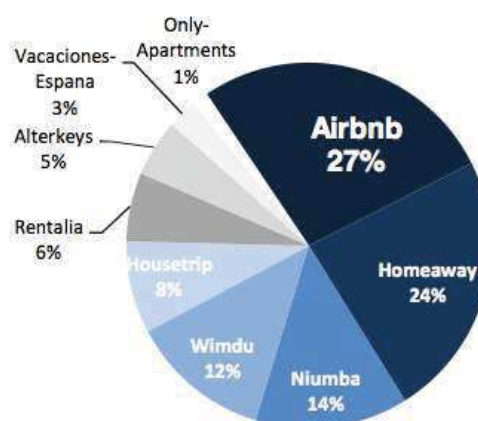
La penetración de las plataformas tecnológicas P2P ha inducido y facilitado la promoción de los servicios de alojamiento turístico de alquiler en viviendas en el mercado turístico de cortas estancias, lo que ha venido en llamarse la “hotelización” del parque residencial.

La estimación de Exceltur es que la oferta de plazas en viviendas de alquiler turístico en España se sitúa en un nivel muy relevante alcanzando los 2,7 millones al cierre de 2014. Se trata de un volumen de oferta que supera con creces los 2,5 millones de plazas reguladas, a pesar de la dificultad para su cuantificación exacta.

En la actualidad, en España tres compañías (Airbnb, Homestay y Niumba) concentran el 65% de la oferta.

Figura 6. Servicios de alojamiento turístico en viviendas de alquiler (propiedades y plazas). Informe Exceltur.

Plataforma	Número de propiedades	Número de plazas
Airbnb	75.390	287.236
Homeaway	65.541	249.711
Niumba	37.945	144.570
Wimdu	34.741	132.363
Housetrip	22.784	86.807
Rentalia	17.059	64.995
BeMate (Alterkeys)	14.000	53.340
Vacaciones-España	7.400	28.194
Only-Apartments	3.909	14.893
Total	278.769	1.062.109



En las principales ciudades españolas donde el fenómeno de los servicios de Alojamiento Turístico en Viviendas de Alquiler es más intenso se identifican ya preocupantes efectos sobre la población residente. En concreto, la fuerte presencia de la oferta de alquiler de viviendas turísticas está generando impactos desfavorables sobre los modelos urbanos, el mercado inmobiliario y la convivencia ciudadana. En concreto, se han identificado los siguientes problemas:

- Un deterioro de la calidad de vida y los niveles de convivencia ciudadana de la población local por el aumento de la presión turística.
- Una expulsión de población residente local por el encarecimiento de la vivienda.

Es decir, **no estamos en un debate sólo sobre el modelo de desarrollo del turismo sino sobre el propio modelo de ciudad.**

De hecho, un grupo de 15 ciudades europeas celebraron en Barcelona el **I Encuentro de Ciudades sobre Gobernanza del Turismo Urbano** con el objeto de analizar el alquiler vacacional y su encaje en las políticas de vivienda y de turismo en las ciudades.

1.4.8. Preocupación por la sostenibilidad y el impacto del turismo sobre los destinos urbanos

Como hemos señalado, las ciudades se han convertido en algunos de los destinos turísticos más importantes del mundo. Este **crecimiento del turismo** en las ciudades ofrece **grandes oportunidades** para el desarrollo urbano, el aumento de la actividad económica y el empleo y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Pero el turismo no es una actividad inocua para los espacios donde se desarrolla. Su **crecimiento incontrolado y masivo** tiene importantes repercusiones sobre el medio urbano y natural, sobre las economías locales, sobre las sociedades de acogida - procesos de “aculturación”- o incluso sobre las condiciones de desarrollo de la visita turística -pérdida de calidad de la experiencia estética-. En realidad, el problema no es el turismo, sino el turismo de masas.

Asimismo, el turismo muestra una tendencia a la concentración en ciertos puntos geográficos. Tanto la oferta turística como la demanda tienden a distribuirse de manera desigual en el territorio, con barrios y zonas con alta intensidad turística y otros con baja intensidad. Esta concentración acaba generando en las áreas de alta intensidad una superposición de usos, los propios de la ciudad y los turísticos, y produce en algunos casos problemas de saturación y sobreexplotación del espacio.

Y por su parte, el turista concentra sus movimientos en puntos del destino, lugares como los anteriores, que identifica como icónicos e imprescindibles. Esta presión

sobre zonas concretas de las ciudades y sus consecuencias para los residentes se ha convertido en una cuestión pública y colectiva hasta el punto de que, en el último barómetro de una ciudad como Barcelona, en mayo del 2016, el turismo se situó como el cuarto problema de la ciudadanía.

Por lo tanto, la sostenibilidad de las ciudades va unida a este importante **desafío**: aprovechar las oportunidades que ofrece el turismo y lograr su inserción y equilibrada en el tejido urbano, en la economía y en la sociedad.

En el contexto actual de desarrollo del turismo -esto es, el crecimiento acelerado del turismo urbano, los cambios en la demanda, el impacto de la tecnología, la economía colaborativa y las redes sociales en el sector, las plataformas P2P, etc...-, la gestión del éxito turístico de las ciudades no es una tarea sencilla. Las ciudades son realidades complejas. Son espacios de convivencia y conflicto. Y como consecuencia, las ciudades -y la ciudadanía- están preocupadas, y se ven obligadas a reflexionar sobre su modelo de desarrollo.

No obstante, hemos de reconocer que las ciudades son realidades heterogéneas. Mientras en unos casos, ya se enfrentan a importantes problemas de saturación y congestión en los centros urbanos, en un buen número de ciudades existen posibilidades para incrementar el número de visitantes.

1.5. Historia del turismo en A Coruña

La historia de A Coruña no puede entenderse sin su puerto, parte fundamental del desarrollo de la ciudad. Por mar arribaban las guerras, pero también el comercio, la cultura y las nuevas ideas. Y en lo que a viajeros se refiere, por él llegaban y salían los peregrinos de Compostela; los primeros para seguir el Camino Inglés y los segundos para volver a sus tierras después de haber llegado a Santiago por cualquiera de los otros caminos.

De todo esto dan testimonio las crónicas de la época, que además de relatar historias relacionadas con los viajes también nos dicen cómo la ciudad, hospitalaria, reclamaba a los Reyes la construcción de un Hospital que permitiese atender y albergar a los peregrinos. Vinculado a esto nació uno de los primeros iconos turísticos de la ciudad, la iglesia de Santiago, primera parada de aquellos que llegaban para afrontar el camino y última de aquellos que lo concluían y daban gracias por ello.

La actividad del puerto se consolidó con el paso del tiempo y, además de las operaciones cotidianas, también fue testigo de visitas reales, partidas de naves de guerra, ataques violentos y expediciones científicas y humanitarias. De aquí salió, por ejemplo, la expedición Balmis, cuya finalidad era llevar la vacuna de la viruela a las colonias americanas. También de aquí zarparon la Armada Invencible, Carlos I para

coronarse emperador, o su hijo Felipe para contraer matrimonio con la reina de Inglaterra. Aquí llegaron los ingleses de Drake, con la intención de devolver la visita de la Invencible, contra él luchó María Pita, y por aquí escaparon las tropas inglesas huyendo del enemigo francés y dejando enterrado a su general en el jardín de San Carlos.

No se puede dejar de mencionar a la Torre de Hércules, declarada Patrimonio de la Humanidad en el año 2009 por la UNESCO y que también ha sido un punto clave en el desarrollo de la ciudad a lo largo del tiempo.

En el siglo XX, A Coruña ve crecer su turismo de ocio gracias a las políticas generales del Estado. Durante el primer tercio de siglo la actividad de la Comisión Nacional de Turismo (1905), la Comisaría Regia (1911-1928), o el Patronato Nacional de Turismo (1928-1936) tuvieron reflejo en la ciudad de la mano, principalmente, del Don Manuel Casás Fernández (1867-1960). D. Manuel fue alcalde durante dos periodos, de 1916 a 1917 y de 1925 a 1927. Es el primero que piensa en turismo y aspira a trasladar un modelo similar al de Santander a su ciudad.

Durante su mandato procuró embellecer la ciudad, poniendo especial atención al cuidado de sus jardines, en especial de los Jardines de Méndez Núñez y de lo que deriva el apelativo del “*Alcalde jardinero*”. Con todo, A Coruña era una ciudad de veraneo, y en ella destacaban los balnearios ubicados a lo largo de la playa de Riazor. Con la intención de ofrecer a los turistas algo más que el balneario se diseñan los jardines de Méndez Núñez diseñando lo que hoy denominaríamos oferta complementaria. No se quedará ahí Casás, quien también se propone revitalizar los carnavales y conseguir una imagen mucho más participativa y popular.

A Coruña comienza a considerarse en los años 20 la *ciudad sonrisa* o ciudad alegre, hecho que propiciaba que a los turistas le atrajese dicha imagen. Por ello y debido, entre otras cosas, a que en aquel momento A Coruña tenía una intensa actividad económica (gracias al puerto, en el que se situaban hasta 29 consulados tanto europeos como americanos), se produce un aumento de la actividad turística que va a provocar el consiguiente crecimiento y que se refleja en la multiplicación de establecimientos hoteleros, como el Hotel Francia, Gran Hotel de Francia, Hotel de Londres, Hotel Continental, Hotel Ferrocarrilana, Palace Hotel y el Atlantic Hotel.

Por otra parte, se puede considerar que Casás tenía una visión del urbanismo enfocada hacia el comercio que beneficiaba directamente al turismo y esto se ve reflejado, por ejemplo, en su proyecto de reforma de Riazor y de la calle Durán Loriga. Está última se pretendía cubrir de con una bóveda de forma que quedase cerrada al estilo de la calle cubierta de Milán.

Con todo, A Coruña no solo centraba su actividad en su territorio y ya en aquel entonces se proyectaba en centro sino a su área metropolitana. En lo que a esto concierne, podría ser de aplicación el modelo de Gormsen (1981) en el cual nos habla de destinos de primera y segunda generación. Es decir, destinos que se caracterizan por contar con segunda residencia, una pequeña hotelería y restauración local. Todo ello se viene dando a lo largo del siglo XX en los alrededores de A Coruña y ha propiciado destinos actuales como Mera, Sada, Perillo, etc.

Durante la segunda mitad del siglo la ciudad recuperará su pulso turístico coincidiendo con el mandato de Alfonso Molina Brandao (1947-1958). Transmitió a la ciudad su carácter alegre y campechano, muy alejado de los modos de la época, y confirió a A Coruña un aura de ciudad acogedora, alegre y divertida y muy recomendable para la visita y el veraneo. Sus buenas relaciones el dictador, en especial con su mujer, y la condición de corte de verano que la ciudad ve empezar ahora pero que se extenderá durante todo el franquismo, van a ir apoyando el crecimiento de la planta hotelera y la actividad turística en general.

Tras su muerte lo sucede en el cargo Sergio Peñamaría de Llano, que entraría en la alcaldía en 1959 y terminaría en el año 1963. Durante su etapa al frente de la ciudad se lleva a cabo el proyecto de un aeropuerto, Alvedro, y A Coruña se adapta a los nuevos tiempos y tipos de turismo. Recordemos la creación del Ministerio de Información y Turismo y la posterior entrada de Manuel Fraga como Ministro. En este sentido, la ciudad que seguía siendo una ciudad de veraneo ve la renovación y construcción de hoteles como el Hotel Atlántico o el Hotel Riazor, primer hotel que se instala en el frente de la playa.

Es Peñamaría de Llano quien, sin pretenderlo, crea el primer lema promocional de la ciudad: *“La Coruña, ciudad en la que nadie es forastero”*, frase que nacería al redactar un saludo dirigido a los acompañantes de una competición ciclista.

Tras la muerte de Franco y la posterior caída del régimen, se producen reformas en todos los ámbitos afectando también al turismo. En los años ochenta y noventa el Turismo en A Coruña experimentó un importante crecimiento gracias a medidas, tanto directas e indirectas, que adaptaron la ciudad a nuevos modelos de gestión: se realizó la ampliación de Alvedro y se mejoraron las carreteras. Otras infraestructuras significativas son los Museos de Ciencia, así como las casas museo, el Palacio de la Ópera, la Orquesta Sinfónica, el Coliseo sin olvidar el Paseo Marítimo y Palexco.

De forma directa encontramos el incremento de la oferta en el alojamiento, con nuevos hoteles como Meliá María Pita, TRYP Coruña o AC; reformas en hoteles como el hotel Finisterre o readaptaciones de otros como el caso del Hesperia A Coruña, en cuyo edificio antes estaban los almacenes “El Pote”. En esta línea también aparecen pequeños situados en la zona de las Esclavas. Los modelos de gestión cambian y las

cadena empiezan a interesarse por el destino desplazando a aquella hotelería que estaba en manos locales.

Es el inicio también de nuevos tipos de turismo, como el turismo de cruceros, del cual se inicia la promoción y cuyos éxitos surgirán más adelante. el turismo de congresos, ligado, primero, a la creación del Palacio de la Ópera y el posteriormente al palacio de congresos; Palexco. No se puede dejar de mencionar el turismo de negocios ligado y en paralelo al crecimiento exponencial de Inditex.

Como se ha dicho al principio del escrito, en el 2009 se produce un hecho muy importante para A Coruña y es la declaración de Patrimonio de la Humanidad concedida por la UNESCO a la Torre de Hércules y por la que se apostó durante mucho tiempo desde todas las instituciones que integran la ciudad.

En los años noventa va a nacer la institución más importante para el Turismo local: el Consorcio de Turismo de A Coruña, formado por el Ayuntamiento de A Coruña, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación, y la Autoridad Portuaria de A Coruña. A diferencia de otros consorcios la parte privada tiene muy escasa presencia limitándose a la vía indirecta que le proporciona la Cámara de Comercio. En sus diferentes etapas el ente ha ido consolidando su actividad, en períodos irregulares, fomentando diferentes modelos de negocio: Congresos, cruceros, vacacional etc.

En las últimas décadas en A Coruña se pusieron en marcha distintas acciones para el fomento de la cultura, así como del turismo. En este sentido desde el año 1983 se acometieron ambiciosos proyectos urbanísticos como la construcción del paseo marítimo que comienza a gestarse en el año 1990, además de los tres museos científicos integrados actualmente en la red “= [mc] ^2” Museos Científicos Coruñeses: La Casa de las Ciencias (que incluye un planetario), la Casa del Hombre o Domus y el Aquarium Finisterrae o Casa de los Peces. Posteriormente se acometieron otras nuevas infraestructuras como el Palacio de la Ópera, el Coliseum o el parque escultórico del entorno de la Torre de Hércules entre otros.

En el año 2007 se inicia el Plan estratégico de la provincia de A Coruña, el cual se finalizará en el año 2013. La finalidad del plan era aprovechar la ventaja del plan de convergencia desarrollado por la Unión Europea para promover unas condiciones y unos factores que mejoraran el crecimiento de aquellas regiones menos desarrolladas.

Entre este periodo de tiempo se llevan a cabo otros dos planes:

1) El Plan de dinamización del producto turístico (PDPT). Este plan propuso una mayor cohesión entre los municipios de la zona, formando así un destino de forma conjunta en el que los turistas integraran en la visita todos los ayuntamientos del Consorcio As

Mariñas. La finalidad del mismo fue aumentar la actividad turística entre los diez municipios que integran el Área Metropolitana de A Coruña.

2) Y finalmente en 2008, se puso en marcha el Plan director de turismo. Los objetivos de este plan fueron incrementar el número de turistas, el tiempo de estancia y el gasto en la ciudad. Dicho plan contemplaba seis líneas estratégicas además de cien acciones. Por otro lado, también tuvo como objetivo modernizar y homologar la imagen de marca de la ciudad como destino turístico.

1.6. El marco estratégico del Plan 2017-20

1.6.1. Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado EIDUS A Coruña 2017-2023

A Coruña está inmersa en la ejecución de su Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado EIDUS Coruña 2017-2023, presentada en segunda convocatoria en diciembre de 2016. Como se menciona en el propio documento, *“EIDUS Coruña (...) responde a un modelo que pretende mejorar la calidad urbana y la calidad de vida de (sic) los coruñeses y las coruñesas y a la vez mejorar la funcionalidad y la organización del sistema urbano de la ciudad”*, dejando constancia de la importancia de la movilidad como principal problema de la ciudad.

La Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos resolvió el 18 de mayo de 2017 aprobar la propuesta EIDUS de A Coruña por importe de 15.000.000,00 €.

El EIDUS Coruña implica una inversión global de 52.100.000,00 € para el periodo 2017-2023 recogiendo líneas de actuación que abordan la mayoría de los asuntos relevantes para la ciudad, como son la protección del medio ambiente, la generación de espacios de alto valor urbano para la ciudadanía, el aprovechamiento de propiedades públicas en desuso, **el turismo**, el ciclo integral del agua, la transformación del modelo de movilidad de la ciudad hacia uno de marcado carácter eco-eficiente, la rehabilitación y eficiencia energética en infraestructuras públicas y privadas, la accesibilidad, el empleo, el impulso de la economía de la ciudad y su comercio local, el fomento del emprendimiento, el refuerzo de políticas sociales orientadas a colectivos vulnerables, etc.

La conversión de la Estación de ferrocarril de San Cristóbal en estación intermodal podría resolver, al menos en parte, estas dificultades de movilidad generadas en buena medida por la propia configuración y fisonomía de la ciudad. Recordemos que con sus de 38 km², A Coruña es uno de las capitales provinciales más pequeñas de España, tras Cádiz, pero con mayor densidad de población (6.511,8 hab/Km²)

En la fase de diagnóstico de ciudad, y dentro del DAFO de A Coruña, se plantea como Oportunidad el “Desarrollo de un nuevo Plan Estratégico de Turismo”.

En dicho documento se plantean **cinco retos estratégicos para el futuro de la ciudad:**

1. Apoyar el capital humano existente con un modelo económico que complemente las dinámicas urbanas de la ciudad.
2. Aprovechar al máximo los espacios públicos de la ciudad para que funcionen como áreas de encuentro de las personas con alto valor social y ambiental
3. Fomentar los medios de transporte más sostenibles, así como transformar el modelo energético de la ciudad
4. Hacer una ciudad más habitable para con las personas mayores y jóvenes, a fin de fijar población en la misma frente al entorno metropolitano
5. Hacer una ciudad más inclusiva con las personas, incluyendo a aquellas que tienen mayores dificultades de inclusión social

Estos retos se transforman en tres grandes ejes de futuro que, a su vez, se disgregan en once objetivos estratégicos (OES)

1. Ciudad sostenible (mejorar la dimensión física y medioambiental)
2. Ciudad inteligente (mejorar la dimensión económica y la competitividad)
3. Ciudad integradora (mejorar la dimensión social)

De los once objetivos estratégicos, el que mayor vínculo o relación tiene con la actividad turística es el OES10:

Aprovechar el potencial de emprendimiento y creación de empresas, en especial en el sector cultural, creativo y turístico de la ciudad.

Por debajo de los OES tenemos los objetivos operativos (OP) y líneas de actuación (LA). De entre las 34 líneas operativas, se han identificado al menos ocho que tienen una mayor relación e impacto sobre el sector turístico:

LA. 02	Memoria del borde litoral y fluvial: recuperación de enclaves de costa, fuentes, lavaderos y cursos fluviales del municipio	450.000 €
LA. 03	Restauración paisajística, medioambiental y patrimonial de lugares de interés turístico, cultural y ambiental de los barrios de la ciudad	1.350.000 €
LA. 10	Desarrollo de herramientas TIC para la movilidad específica de turistas	350.000 €
LA. 11	Programa de promoción de la movilidad a pie, a través de soluciones de accesibilidad y diversificación de medios de movilidad y permeabilidad transversal en vías de la ciudad así como dotación de recorridos peatonales	1.900.000 €
LA. 14	Programa de fomento de la movilidad en bicicleta, mediante la dotación de recorridos ciclables en barrios de la ciudad junto a la renovación y ampliación de la infraestructura de alquiler de bicicletas eléctricas	1.600.000 €
LA. 15	Concepción y puesta en marcha de nuevos modelos multifuncionales de marquesina para el transporte urbano en autobús	250.000 €
LA. 16	Implantación de intercambiadores de transporte colectivo en la ciudad bajo el concepto de la optimodalidad (autobús, tren de cercanías, barco, bicicleta)	6.000.000 €
LA. 23	Diseño y definición del Sistema de Información Ciudad / cuadro de mando integral	1.000.000 €
LA. 27	Reforma, dotación de servicios asociados, remodelación del espacio público colindante y activación de planes de conservación y dinamización comercial de los mercados de barrio de la ciudad	2.350.000 €

1.6.2. Estrategia de turismo de Galicia 2020

Como ya se sabe, la Xunta de Galicia está en estos momentos elaborando un nuevo plan estratégico que reemplaza y da continuidad al plan integral de turismo 2014-2016. Según apareció en prensa, el nuevo plan estratégico nace con el reto de alcanzar seis millones de turistas en 2020, el año anterior al próximo Xacobeo. Para lograrlo se prevé una inversión de 240 millones de euros. El objetivo es potenciar Galicia como destino turístico, poner en valor sus atractivos paisajísticos y desestacionalizar la oferta.

Si nos remitimos al documento “Diagnose estratéxica, retos e estrutura do Plan” vemos cómo los turistas en Galicia afirman realizar las siguientes actividades en destino:

Actividad	Porcentaje
Visitas a lugares de interés turístico	21%
Descanso-relax	14% (más 4% que menciona el termalismo)
Turismo gastronómico	12%
Sol y playa	10%
Visitas a museos y monumentos	9%

Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Estratexia do turismo de Galicia 2020”. Xunta de Galicia y Clúster de Turismo de Galicia

Tras la realización de la etapa de diagnóstico se consideraron cuatro valores o atributos fundamentales de Galicia:



Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Estratexia do turismo de Galicia 2020”. Xunta de Galicia y Clúster de Turismo de Galicia

Como visión para el turismo de Galicia en el año 2020 es lograr que la comunidad sea un destino turístico sostenible, innovador e competitivo. Para ello se aspira a integrar a toda la cadena de valor, articulada en torno a recursos y experiencias singulares, de carácter identitario. Y todo esto sin perder el

enfoque de mercado, bajo una marca identificable, Galicia y bajo una premisa general de calidad.

Los retos del Turismo 2020 en Galicia son:

Reto 1: El territorio es un espacio de desarrollo de la actividad turística, con la sostenibilidad como hilo conductor en la construcción de las líneas estratégicas que se contemplan:

- Paisaje, recursos naturales y sostenibilidad
- Potenciación de los valores diferenciales
- La movilidad turística
- Los Caminos de Santiago como dinamizadores del país

Reto 2: La gobernanza turística del destino, con una forma de gestión integradora:

- La cooperación con la cadena de valor del turismo
- La rentabilidad
- La calidad, formación y profesionalización del sector
- Sensibilización sobre el turismo como motor de desarrollo

Reto 3: Proyección nacional e internacional del destino, para mejorar la captación y fidelización de los turistas, así como la diferenciación de Galicia en base a una oferta segmentada:

- Comercialización
- Internacionalización
- Innovación y tecnología

Por último, en el citado documento, podemos ver la estructura de la estrategia de turismo 2020, con once líneas estratégicas, cuarenta y cinco objetivos estratégicos y ochenta y ocho propuestas:

De estas propuestas concretas, y a falta de conocer en mayor detalle todas ellas, desde la perspectiva de A Coruña, parecen resultar de mayor interés e importancia las siguientes:

- 1.2.1. Valorización turística de cascos históricos
- 1.3.1. Implantación de una herramienta de monitorización de la sostenibilidad del destino
- 1.3.2. Oferta en origen de alternativas culturales y de ocio para puntos en riesgo de saturación
- 1.4.1. Mejora de la gestión energética de equipamientos, establecimientos y empresas turísticas
- 2.1.3. Enfoque turístico del patrimonio inmaterial
- 2.2.1. Nuevo plan de enogastronomía

- 2.2.2. Turismo enogastronómico
- 3.1.1. Creación de la Tarjeta del Turista
- 3.1.2. Información turística en estaciones principales e intermodales
- 3.2.1. Establecimiento de prioridades de captación de tráfico aéreo
- 3.3.1. Estrategia turística de preparación de la llegada del AVE
- 3.4.1. Desarrollo de sendas e itinerarios de largo recorrido
- 3.5.1. Captación de nuevas rutas de turismo de cruceros
- 3.5.2. Movilidad marítima alrededor de los puertos gallegos
- 3.6.1. Cooperación con el norte de Portugal en la definición de productos
- 5.1.1. Nueva regulación 2017-2020
- 5.2.1. Creación de la red de oficinas de turismo de Galicia
- 5.5.2. Geodestinos como catalizadores del desarrollo turístico
- 5.6.1. Coordinación y seguimiento de las estrategias de los municipios turísticos
- 5.7.1. Reordenamiento del movimiento asociativo
- 6.2.1. Polo de medidas diferenciación y comercialización de productos turístico de alto valor añadido
- 6.3.1. Valores y recursos diferenciadores como tractores de la oferta los 12 meses del año
- 6.5.1. Establecimiento de un sistema normalizado de recogida de datos
- 7.1.2. Apoyo al emprendimiento turístico
- 7.2.1. Impulso de la formación online a través de la plataforma de la Agencia de Turismo de Galicia
- 8.2.1. Fomento del papel de los estudiantes gallegos universitarios en el exterior como vendedores del producto turístico Galicia
- 8.2.2. Ampliación de la campaña “Presume de Galicia”
- 9.1.1. Impulso de un sistema de comercialización digital a través de la plataforma SmartTurismo
- 9.3.2. Turismo cultural
- 9.3.6. Turismo MICE
- 9.3.7. Turismo urbano
- 9.5.2. Coordinación del storytelling en la creación de productos
- 9.5.3. Programa de fidelización
- 9.5.5. Elaboración de un calendario de eventos 2017-2020
- 10.1.1. Intensificación de la promoción en nuevos mercados y mercados internacionales existentes
- 11.3.1. Turismo 4.0
- 11.4.3. Desarrollo de la guía de innovación turística

Será necesario impulsar el diálogo y comunicación permanente entre el Consorcio de Turismo de A Coruña y la Agencia de Turismo de Galicia, con el objetivo de maximizar el aprovechamiento de la inversión prevista para la ejecución de este relevante plan.

2. Enfoque y metodología para la elaboración del Plan 2017-2020

2.1. Metodología y fases del trabajo

El presente Plan Estratégico de Turismo para A Coruña tendrá en cuenta, por un lado, la evolución de la oferta turística local y de su entorno más cercano, y en qué medida esta oferta se incorpora al competitivo mercado turístico. Por el otro, los más recientes cambios en la demanda turística y las tendencias de los mercados turísticos. Es el turístico un mercado sumamente dinámico, muy influenciado por la tecnología y, a la vez, con una vertiente introspectiva y emocional fundamental. Así, este Plan necesitará abordar entre otras cuestiones:

- La diversificación de la demanda
- La incorporación de las tecnologías en todo el proceso de consumo turístico
- A la vez, la necesidad del visitante de disfrutar de un tiempo de calidad que genere recuerdos memorables
- La conveniencia de preservar los valores singulares y hacer de ellos ventajas competitivas
- La globalización y facilidad de comunicaciones, que agranda la competencia más que nunca

Todas estas cuestiones serán incorporadas a la reflexión estratégica y tendrán que ser abordadas en el Plan de Actuación, así como determinados aspectos previstos en la propuesta:

- Elaboración de un diagnóstico compartido
- Identificación de un modelo de gobernanza y de gestión turística para A Coruña
- Estructuración de los recursos
- Diseño de una narrativa urbana turística
- Y todo ello bajo los necesarios lineamientos del desarrollo turístico sostenible

La primera etapa de los trabajos de este proceso de planificación estratégica, parte de un análisis interno y de un análisis externo que nos permitan realizar un **diagnóstico de la situación de partida y del contexto** en el que se va a actuar. Después se **definirá la estrategia para modificar esa situación hacia un estado más favorable, definido normalmente a través de un modelo de estrategia.**

El Diagnóstico nos permite analizar el posicionamiento turístico de A Coruña, tanto respecto de sí misma como respecto a los destinos competidores (“¿dónde estamos?”). El diagnóstico nos ayuda a saber qué se ha hecho bien, así como aquello que se puede mejorar. Solo a partir de un diagnóstico realista, se podrá definir el

posicionamiento deseado (“¿dónde queremos estar?”), elevando el nivel de exigencia. La diferencia entre ambos niveles orientará la definición de la Estrategia y, consiguientemente, de esa hoja de ruta para A Coruña que supone el Plan de Actuaciones y sus programas generales y específicos. Es importante destacar que **el Plan debe implicar a todos los agentes, públicos y privados del sector.**

Nuestra propuesta recoge de manera expresa todos esos elementos integrándolos en un proceso de planificación que se puede resumir en el siguiente esquema y que se describe más ampliamente en el conjunto del documento. El gráfico destaca los dos productos que deben resultar de los trabajos: el Diagnóstico Estratégico y el Plan de Actuaciones:



Fuente: Elaboración propia

Además, nuestra propuesta recoge y propone aplicar los criterios y recomendaciones incluidas en el pliego en relación con el marco conceptual del Plan de Actuaciones, principalmente:

- Plantear un **crecimiento turístico desde una vertiente de rentabilidad**, en clave no de crecimiento permanente sino sostenible, que aporte valor a la ciudadanía y de manera coherente con la estrategia general de ciudad
- **Contar con la participación activa de los agentes del sector.** Una de las características que identifican a la planificación estratégica es precisamente la de contar con la participación de todas las personas y colectivos que pueden verse afectados por sus resultados, tengan relación o no con la industria turística. Nuestra propuesta plantea una estrecha interacción con el sector a lo largo de todo el proceso. Primero, durante la auditoría estratégica que debe permitir la elaboración del diagnóstico estratégico y, posteriormente, en la identificación y definición de los objetivos, prioridades, estrategias y programas que van a constituir el Plan de Actuaciones. Nuestra propuesta buscará fomentar consensos y cooperaciones, para lo cual se utilizan metodologías participativas. La interacción con el sector no se terminará con la elaboración del documento, sino que se proyectará hacia el futuro con propuestas para reforzar la coordinación interinstitucional y la cooperación intersectorial, con una atención particular al fortalecimiento del sector empresarial.
- **Coherente con las prioridades de la ciudad y que contribuya a un desarrollo económica, ambiental y socialmente sostenible.** Para ello, tanto durante la elaboración del diagnóstico como de la estrategia, el equipo de trabajo tendrá muy en cuenta las características específicas de la ciudad, su idiosincrasia, su estructura social y cultural, sus recursos naturales y el posible impacto que sobre todas ellas pueda tener la actividad turística.

2.2. Fuentes de datos utilizados

2.2.1. Análisis de fuentes primarias

La metodología y fuentes de consulta primarias que se han utilizado para el Plan Estratégico del Turismo de A Coruña son las siguientes:

- Se ha impulsado un sistema de participación online abierto al sector y a la ciudadanía, a través de encuestas estructuradas sobre aspectos específicos del proceso de planificación estratégica, y de un sistema de participación libre (web) a través de preguntas sobre aspectos específicos del proceso de planificación estratégica que debe conducir a la elaboración del plan. Se han recibido más de 400 respuestas. Se adjuntan las conclusiones en el **ANEXO I**.
- Se han realizado más de cincuenta entrevistas a personas clave en la ciudad de A Coruña y en el sector turístico.
- Se han realizado diez mesas de trabajo en la ciudad de A Coruña con los principales agentes que participan en el sistema turístico de la ciudad.
- La Escuela de Turismo de A Coruña ha realizado tres análisis sobre elementos clave del sistema turístico de la ciudad: recursos turísticos, adecuación del espacio físico y reputación online. Se adjuntan los documentos en el **ANEXO III**.
- Se ha entrevistado al personal del Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña para formular una propuesta funcional y orgánica del ente de gestión del turismo de la ciudad. Se adjunta en el **ANEXO IV**.
- Y por último, se ha realizado un benchmarking sobre los modelos turísticos adoptados por algunos destinos turísticos que pueden considerarse similares a Coruña. Se adjunta en el **ANEXO II**.

2.2.2. Análisis de fuentes secundarias

Los análisis cuantitativos y cualitativos en los que se basa el diagnóstico estratégico, en particular los que se refieren a la situación y evolución de los diferentes segmentos de la oferta turística de la ciudad, utilizan las estadísticas y estudios disponibles:

- Datos del Instituto de Estudios Turísticos de Galicia
- Estadísticas del INE. Se utilizarán las estadísticas disponibles a nivel municipal, como la Encuesta de Ocupación Hotelera, que ofrece datos de oferta y demanda turística de A Coruña y otros puntos turísticos. Esta estadística permite realizar comparaciones con otros puntos turísticos seleccionados, por lo que será empleada para el análisis de la competencia.
- Exceltur: Principalmente se utilizará el estudio UrbanTUR el cual, si bien data de 2013, es un referente para el análisis de la competitividad de los destinos urbanos. Exceltur se encuentra en estos momentos elaborando la nueva edición. En función de su fecha de publicación se incorporarán sus resultados a este trabajo

- Otros: Documentos de interés de otras instituciones y entidades como, por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo, la *European Travel Commission*, *World Economic Forum* y empresas privadas como MasterCard, Global Blue, etc.

2.2.3. Análisis cualitativo de redes sociales

Asimismo, se ha realizado un análisis de las opiniones sobre la oferta turística de A Coruña en las principales redes sociales de turismo (TripAdvisor, Minube, Yelp), centrales de reservas que proporcionen valoraciones de los servicios (Booking, Trivago, Atrápalo), y otras referencias en aplicaciones como Google Maps. El equipo de trabajo es consciente de que las opiniones y valoraciones en redes sociales deben tomarse con precaución, ya que no están realizados en base a criterios objetivos. Sin embargo, consideramos que pueden ser utilizados como indicadores de la percepción que la demanda tiene de la oferta turística de la ciudad. El análisis no ha tenido por objetivo identificar establecimientos preferidos o menos valorados, sino analizar globalmente esa percepción de la oferta. Además, la influencia de las redes sociales es cada vez mayor, por lo que el conocimiento de esas opiniones es del máximo interés para los propios empresarios turísticos.

II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL TURISMO DE A CORUÑA



Consideraciones previas

El análisis de la situación actual del sector turístico de la ciudad es el primer paso obligado para la elaboración de una estrategia turística coherente. Lo que sigue a continuación pretende ser una auditoría estratégica que permita formular un **diagnóstico “claro” de la situación actual**. Esta auditoría se aborda desde tres puntos de vista:

- Un análisis de la oferta turística de A Coruña, desde el punto de vista de los recursos y de los servicios turísticos
- Un análisis de la demanda y de la competencia, es decir, del comportamiento de los destinos turísticos con los que A Coruña compite más directamente, para observar el comportamiento de su demanda a lo largo de los últimos años.
- Un análisis de la competitividad y el modelo de gestión y marketing turístico de la ciudad de A Coruña

Con ello conseguiremos definir y analizar los factores o elementos de la “arena competitiva” de A Coruña, entendida como el conjunto de factores que intervienen en la actividad turística de la ciudad, y condicionan su capacidad de competir en el mercado.

Asimismo, hemos realizado un estudio de benchmarking y análisis de casos de éxito

1. Oferta Turística de A Coruña: La base territorial, los recursos y los servicios turísticos de la ciudad

El objetivo de este apartado es realizar **un análisis en profundidad de la oferta turística de A Coruña, de los recursos, las infraestructuras y servicios y los productos turísticos más significativos de la ciudad**, los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la ciudad para posicionarse como destino turístico. No se trata evidentemente de realizar un inventario turístico de la ciudad, pero sí poner de manifiesto cuáles son los recursos estratégicos sobre los que A Coruña debe apoyar su modelo turístico.

Componentes de la oferta turística

- La base territorial: A Coruña y su entorno, infraestructuras de comunicación y otros servicios de interés turístico, servicios públicos, comercio y actividad económica.
- Los recursos turísticos: Recursos naturales, patrimonio histórico y cultural, rutas turísticas, equipamientos deportivos y culturales. Recursos turísticos estratégicos: naturaleza y paisaje, gastronomía, etc.
- Los servicios turísticos: Alojamiento, restauración, intermediación, información
- Organización del sector y presencia en el mercado: la planificación turística, la situación del sector (asociaciones, entidades de apoyo, etc.), información, promoción y comercialización, presencia en internet y redes sociales.

A partir de datos e informaciones primarias y secundarias se elaborará un análisis de los recursos turísticos más significativos con los que cuenta la ciudad, tanto si están situados dentro del término municipal como si son accesibles desde él. De hecho, una de las líneas de trabajo debería ser el aprovechamiento de los recursos y servicios turísticos próximos a A Coruña para potenciar la oferta turística de la ciudad y conseguir sinergias con la oferta turística de Galicia.

Para realizar este análisis nos apoyaremos en las valoraciones sobre los recursos turísticos de la ciudad y de su entorno recogidas en informes, los comentarios de entrevistas y talleres, así como en las referencias y valoraciones de los recursos turísticos recogidas en sitios web de referencia, principalmente TripAdvisor y Minube. Estos análisis permiten, además de identificar los recursos, evaluar su interés para la demanda turística de A Coruña.

El análisis prestará una atención particular a la calidad de los recursos y servicios turísticos y al posicionamiento y comercialización de esa oferta turística. Estos análisis tendrán en cuenta el posicionamiento de la oferta turística de A Coruña en relación con el conjunto de Galicia y con el norte de España. El análisis identificará cuáles son los recursos estratégicos sobre los que A Coruña debe apoyar su modelo turístico.

1.1. Contexto territorial de A Coruña

El análisis del marco territorial de un destino turístico se ha convertido en una pieza esencial de cualquier proceso de planificación estratégica del turismo. El motivo fundamental que justifica la importancia de estos contenidos es que los recursos turísticos se asientan siempre sobre un determinado espacio geográfico, y consecuentemente **debemos conocer las características del territorio para planificar un determinado desarrollo turístico**. El contexto territorial del Plan

Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña va a contemplar diversos aspectos del espacio físico del término municipal de A Coruña que nos ayudarán a disponer de una mejor comprensión de las variables más importantes que definen y caracterizan el territorio. Los componentes del contexto territorial que se analizan en esta sección quedan reflejados en la Figura 1, y serán desarrollados como secciones específicas del documento.

Figura 1. Componentes del contexto territorial de A Coruña



Fuente: elaboración propia

1.1.1. Rasgos geográficos del territorio de A Coruña

En primer lugar, la caracterización geográfica del municipio de A Coruña debe llevarnos a determinar su **localización** en la superficie del territorio nacional. La ciudad se encuentra situada en las siguientes coordenadas: latitud 43° 24' norte y longitud 8° 24' oeste (Ayuntamiento de A Coruña, 2017). Dichas coordenadas sitúan a la ciudad en el noroeste de la Península Ibérica, limitando al norte con el Océano Atlántico, al sur con el municipio de Culleredo, al este con el municipio de Oleiros y la ría de A Coruña, y finalmente, al suroeste con el municipio de Arteixo. Desde un punto de vista estrictamente político y administrativo, la ciudad de A Coruña se encuentra situada en la provincia del mismo nombre, dentro de la Comunidad Autónoma de Galicia. El término municipal de A Coruña, se encuentra, asimismo, conformado por las parroquias de A Coruña, Elviña, Oza, San Cristobo Das Viñas y Visma, representando en su conjunto un total de cuarenta y cinco unidades poblacionales. Podemos visualizar el mapa con las parroquias del término municipal de A Coruña en la Figura 2.

Figura 2. Mapa de las parroquias pertenecientes al término municipal de A Coruña



Fuente: Zonu (2017)

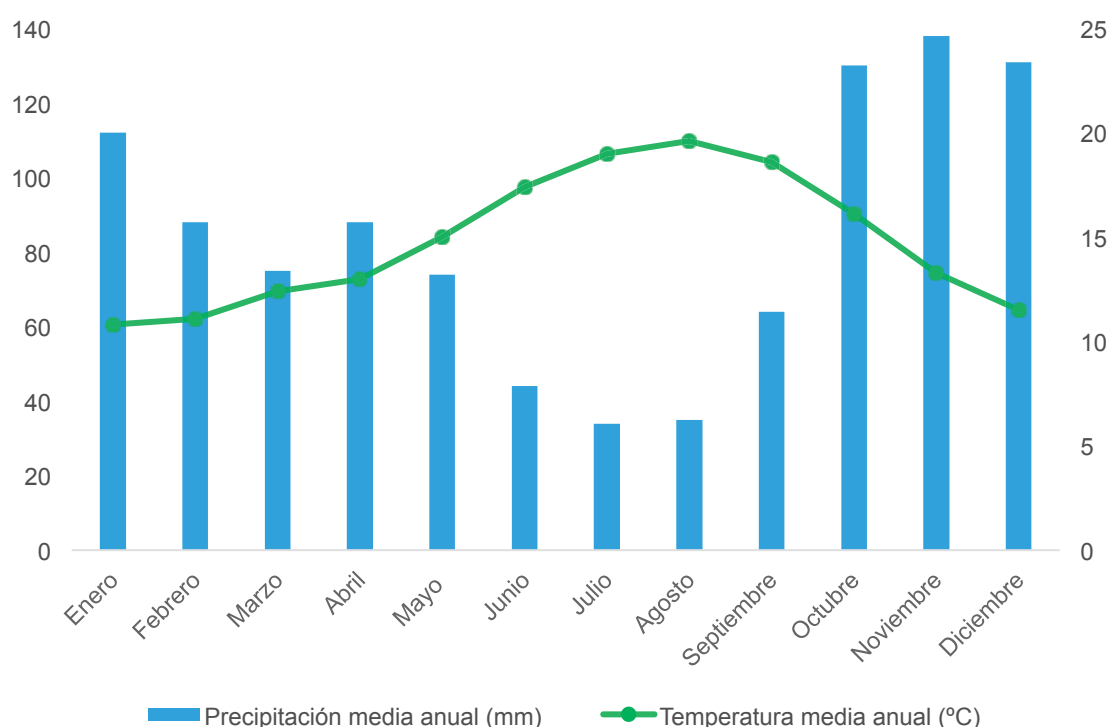
En referencia al **relieve y orografía** de A Coruña, se debe mencionar que el término municipal se extiende a lo largo de una península con forma de T (Ayuntamiento de A Coruña, 2017), y cuenta con suaves colinas que según los investigadores se configuraron en la era arcaica. A partir de la expansión de la ciudad hacia 1940, dichas colinas fueron integrándose entre sus calles, pero en la actualidad algunas de ellas han sido reconvertidas en amplias zonas verdes. Asimismo, en referencia a la extensión del Puerto de Mar de A Coruña, debe mencionarse que el territorio correspondiente ha sido ganado al mar. Analizando los accidentes geográficos del territorio, existen algunos puntos elevados como el Monte de San Pedro, que en la actualidad se ha convertido en una de las atracciones turísticas más visitadas de la ciudad, gracias a la creación de un mirador que cuenta con un ascensor panorámico, un parque y la denominada cúpula atlántica (denominación oficial del mirador en sí mismo), que se caracteriza por ser el único que cuenta con instalaciones cubiertas de toda España con una visión de 360°, y además, pone a disposición de los visitantes elementos interactivos, pantallas táctiles y contenidos audiovisuales para que los usuarios accedan a un mejor conocimiento de la ciudad (Turismo de A Coruña, 2017). Este caso pone en evidencia los vínculos existentes entre un accidente geográfico del relieve del territorio municipal, que ha sido puesto en valor desde el punto de vista turístico configurando una atracción y/o producto turístico para los visitantes de la ciudad. De esta manera, se justifica mediante este ejemplo práctico la importancia de analizar los rasgos geográficos del territorio de un destino en un proceso de planificación estratégica del turismo, pues de dicho análisis, se pueden detectar elementos del territorio con un determinado potencial de convertirse en recurso turístico, y tras el proceso de puesta en valor, en un producto turístico. Asimismo, otro

de los accidentes del relieve de A Coruña a destacar son las Islas de San Pedro, que se encuentran separadas de la costa por un canal con una longitud de un kilómetro y una anchura de entre 200 y 350 metros (Turismo de A Coruña y Ayuntamiento de A Coruña, 2017). Las Islas de San Pedro forman parte, además, del conjunto paisajístico configurado por los Montes de San Pedro, Bens y Cortigueiro, contando desde el punto de vista de la flora y la fauna con catorce especies vegetales diferenciadas y una gran variedad de aves. Este conjunto paisajístico se encuentra destinado al recreo de la ciudadanía y visitantes y a la promoción de la biodiversidad (Ayuntamiento de A Coruña, 2017). Adicionalmente, se debe mencionar que las Islas de San Pedro fueron declaradas Espacio Natural de Interés Local, gracias a las competencias atribuidas a las entidades municipales por la Ley 9/2001 de 21 de agosto, de Conservación de la Naturaleza de Galicia. Como conclusión del análisis del relieve y la orografía de A Coruña, se debe mencionar que hemos demostrado la utilidad de analizar los accidentes geográficos, dado que los mismos pueden derivar en espacios destinados para el uso y disfrute de la ciudadanía y visitantes, justificando la importancia de estudiar este tipo de aspectos cuando abordamos un plan estratégico de turismo de un determinado territorio.

A continuación, nos vamos a centrar en el **análisis de la climatología**. Primeramente, se debe mencionar que el territorio de A Coruña se encuentra clasificado como un territorio perteneciente al clima oceánico mediterráneo, con la caracterización específica de contar con veranos suaves. Gracias al denominado efecto termorregulador del mar, las temperaturas de la ciudad de A Coruña se mantienen suaves durante todo el año, destacando las agradables temperaturas de verano y los inviernos suaves. En referencia a las precipitaciones, éstas se alternan con periodos soleados, y si atendemos a los datos de la estación meteorológica situada en A Coruña, se debe destacar que el territorio se clasifica dentro del piso bioclimático de la región eurosiberiana. No obstante, la mejor herramienta para visualizar la situación climática de un territorio es la elaboración de un climograma, que ha sido construido gracias a los datos obtenidos de la Agencia Estatal de Meteorología (AEMET, 2017) perteneciente al Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. En concreto, los datos secundarios obtenidos de AEMET corresponden a la estación meteorológica de A Coruña y proceden de la publicación denominada “Guía resumida del clima en España 1981-2010”, cuyos valores se obtienen de las “series originales no sometidas a tratamientos de homogeneización ni relleno de lagunas” (AEMET, 2017). Si visualizamos el gráfico que se presenta en la Figura 3, analizando los datos, se debe mencionar que las temperaturas siguen una evolución media ascendente desde el mes de enero (en el cual se registra el mínimo de la serie de datos con 10,8°C) hasta el mes de agosto (cuando se registra el máximo de la serie de datos con 19,6°C), y una evolución descendente desde el mes de agosto hasta diciembre. Habiendo obtenido los valores máximo y mínimo de las temperaturas medias mensuales para la serie histórica 1981-2010, se puede determinar que la amplitud térmica media anual se sitúa en 8,8°C, dato que es considerado como una amplitud

térmica baja, y que se explica por el ya mencionado efecto termorregulador del mar. En referencia a las precipitaciones, los meses con valores más elevados son octubre, noviembre, diciembre y enero, registrándose en todos los casos precipitaciones por encima de los 100mm, que se consideran valores elevados propios del clima oceánico de A Coruña. El valor máximo de toda la serie de datos de precipitaciones corresponde a noviembre con una media de 138mm. Por el contrario, los meses más secos corresponden al periodo estival, registrándose valores por debajo de los 50mm durante junio, julio y agosto. Concretamente, el mínimo de precipitaciones medias anuales se sitúa en el mes de julio con 34mm. Como conclusión al análisis de la climatología de A Coruña, sus rasgos más significativos son las suaves temperaturas causadas por la proximidad al mar y las abundantes precipitaciones características del clima oceánico.

Figura 3. Climograma de A Coruña para el periodo 1981-2010



Fuente: elaboración propia, con los datos de la Agencia Estatal de Meteorología (AEMET, 2017) empleando como estación meteorológica A Coruña y utilizando los datos de la Guía Resumida del Clima en España 1981-2010

Finalmente, como último aspecto de los rasgos geográficos de A Coruña, se van a mencionar los aspectos más significativos de la **hidrografía** del territorio. A Coruña se encuentra prácticamente rodeada por el Océano Atlántico, destacando al oeste la Ensenada de Orzán-Riazor y al este la Ría de A Coruña. En relación con las aguas dulces, el municipio cuenta con el Río Monelos, que desapareció de la superficie cuando fue canalizado dentro del territorio subterráneo de la ciudad, por lo que actualmente discurre debajo del barrio de Cuatro Caminos. Como curiosidad, en la

actualidad existe un monumento al desaparecido Río Monelos en una de las rotondas de la ciudad. Asimismo, existe un largometraje gallego denominado “Esquece Monelos” que cuenta la historia de la pérdida de memoria de un ser querido al tiempo que se realizan las obras de enterramiento del famoso río que discurría antiguamente por la ciudad. Consecuentemente, el análisis de la hidrografía nos ha dado muestras igualmente de que el estudio de los rasgos geográficos de un territorio puede ayudar a descubrir aspectos históricos de la ciudad, como es el caso del Río Monelos, que podría convertirse perfectamente en un punto de visita turística al hilo de la historia narrada por la película mencionada. Una vez más, contexto territorial y planificación turística muestran sus importantes conexiones.

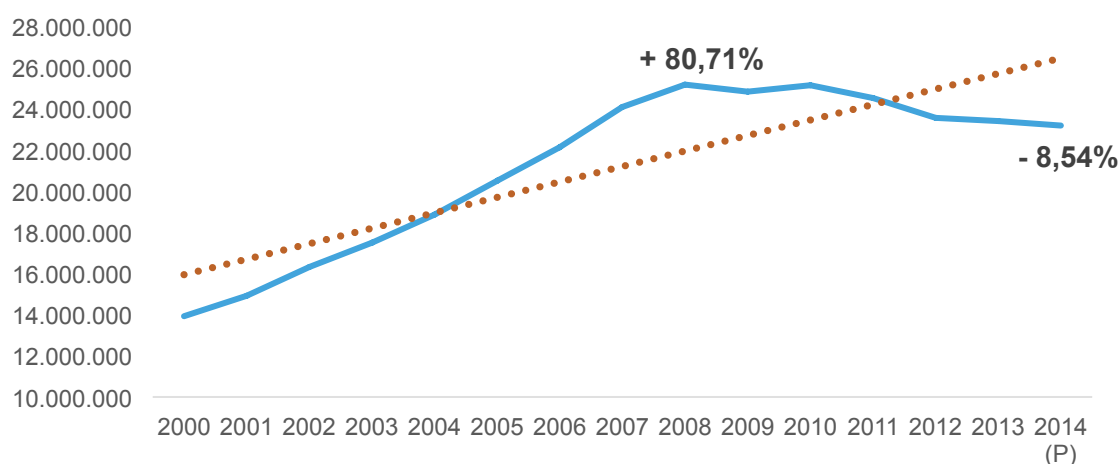
1.1.2. Análisis socioeconómico de A Coruña

Una vez definidos los principales rasgos geográficos del territorio de la ciudad de A Coruña, el análisis se centra ahora en el estudio de las principales variables socioeconómicas de A Coruña. Comenzando con los indicadores económicos, se debe hacer mención expresa a la importancia de la ciencia económica en el estudio del fenómeno turístico, teniendo en cuenta, no obstante, que la consideración exclusiva del turismo como una actividad económica nos llevaría a no considerar la naturaleza transversal e interdisciplinar del sistema turístico. No obstante, una correcta contextualización de las principales variables económicas de la ciudad de A Coruña nos permitirá conocer con mayor detalle el marco económico en el cual se desenvuelve la actividad turística, lo cual nos ayudará a comprobar si el futuro desarrollo turístico de A Coruña se asienta sobre unas buenas bases económicas, o si, por el contrario, los indicadores económicos muestran resultados deficientes.

La primera variable que vamos a estudiar es la **evolución del Producto Interior Bruto a precios de mercado para la provincia de A Coruña en el periodo 2000-2014**. Debe mencionarse, primeramente, que para el estudio de esta variable se han tomado como base los datos del Instituto Nacional de Estadística para el ámbito territorial de la provincia de A Coruña, dado que el periodo histórico que nos permite analizar la serie seleccionado es mayor que los datos referidos únicamente al Concello de A Coruña del Instituto Gallego de Estadística, que simplemente nos ofrecían resultados para los años 2010, 2012 y 2014. Consecuentemente, se considera acertado extrapolar los datos de la provincia al ámbito territorial del municipio de A Coruña, sin menospreciar el margen de error que de este análisis pueda derivarse. Como podemos observar en la Figura 4, el PIB de la provincia de A Coruña sigue una evolución positiva con una marcada pendiente entre el año 2000 y el año 2008, produciéndose un incremento porcentual del 80,71% entre ambos periodos, lo cual representa un excelente rendimiento de esta variable perteneciente a la macroeconomía. Sin embargo, en el gráfico de la Figura 4, se puede detectar el impacto de la crisis económica y financiera internacional que se inicia en 2008, y que, en el caso de A Coruña, produce un descenso del PIB en 2009. No obstante, en el año

2010 se produce una ligera recuperación de la variable, pero no es más que un dato circunstancial, ya que, si observamos la tendencia de los años posteriores, desde 2010 hasta 2014 la evolución del PIB a precios de mercado es decreciente, produciéndose una variación porcentual del -8,54% entre 2010 y 2014, lo que muestra un comportamiento deficiente de esta variable para los últimos años de los que se disponen de datos. No obstante, debe señalarse que habría sido muy interesante estudiar los datos de 2015 y 2016, ejercicios para los cuales, a tenor de la recuperación económica a nivel nacional, se estima que los datos de PIB en la provincia de A Coruña hayan mejorado respecto a 2014.

Figura 4. Evolución del PIB a precios de mercado en la provincia de A Coruña 2000-2014

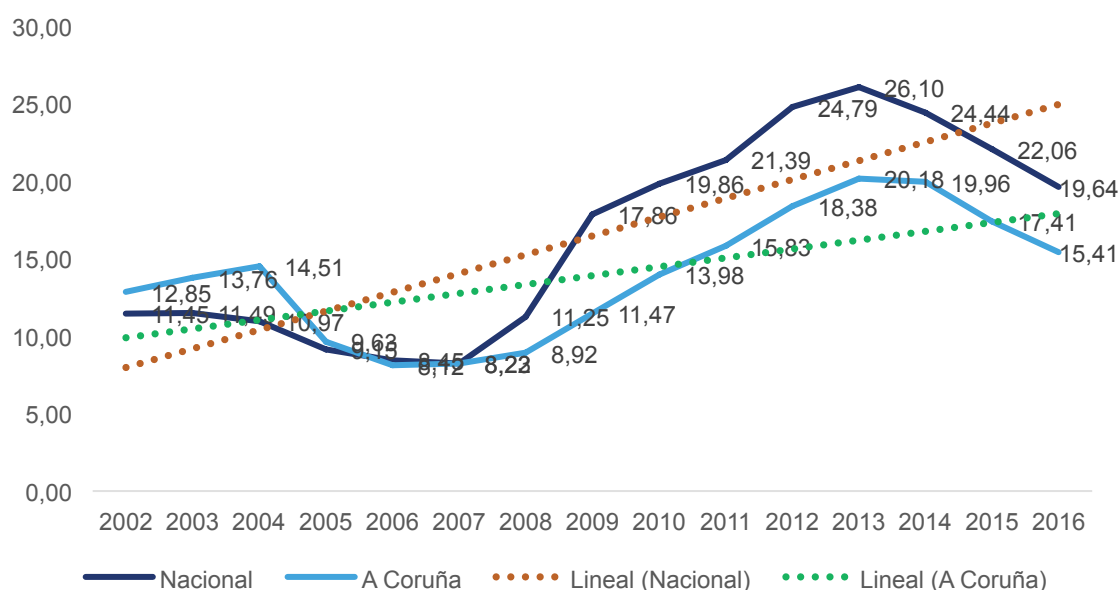


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2017)

La segunda variable que vamos a analizar para una correcta contextualización económica, es la **evolución de la tasa de paro de A Coruña y del conjunto de España en el periodo 2002-2016**. Debe tenerse en cuenta, al igual que en el caso de la variable anterior, que se han tomado como base los datos de la provincia de A Coruña dado que no se disponen de datos a nivel municipal, por lo que consecuentemente deberemos tomar como válidos los datos de un ámbito territorial superior al municipal y asumir el margen de error que pueda existir. Si observamos el gráfico que se presenta en la Figura 5, se pueden extraer diversas interpretaciones de la evolución comparativa de la tasa de paro en A Coruña y España. Durante los primeros años considerados, de 2002 a 2007, la evolución de la tasa de paro es decreciente en ambos territorios, con la salvedad del periodo 2002-2004 en A Coruña durante el cual la tasa de paro se encontraba en tendencia ascendente. Asimismo, resulta muy interesante señalar que entre 2002 y 2005 la tasa de paro de la provincia de A Coruña era superior a la media del conjunto de España. Seguidamente, durante el periodo 2005-2007 las tasas de paro de ambos marcos territoriales convergen, situándose prácticamente en los mismos valores. A partir de 2007 y hasta el año 2013, la tasa de paro comienza a crecer exponencialmente como consecuencia de las dramáticas consecuencias de la crisis económica sobre el mercado laboral. No

obstante, a diferencia del periodo 2002-2005, desde el año 2007 y hasta el final de la serie histórica, la tasa de paro de A Coruña se encuentra por debajo de la media nacional, lo que muestra un mejor rendimiento generalizado de esta variable en nuestro territorio de análisis y puede considerarse como una fortaleza del sistema turístico. Finalmente, entre 2013 y 2016, la tasa de paro comienza a descender en los dos territorios considerados como consecuencia de la recuperación económica que se inició en 2014 y que se ha venido consolidando durante 2015 y 2016, como se puede observar en el gráfico. No obstante, debe tenerse en cuenta que, aunque la evolución de los últimos años es favorable, deben continuar los esfuerzos para la reducción de la tasa de paro, pues en 2016, en A Coruña el indicador situaba el desempleo en el 15,41% de la población activa, dato que todavía se encuentra lejos del mínimo histórico registrado en 2006 con un 8,12% de tasa de paro. Asimismo, en referencia a las tendencias lineales trazadas para ambas series, aunque ambas son ascendentes, se debe señalar que la pendiente de la línea correspondiente a los datos de A Coruña es menos acusada que en el conjunto de España.

Figura 5. Evolución comparativa de la tasa de paro en España y A Coruña 2002-2016

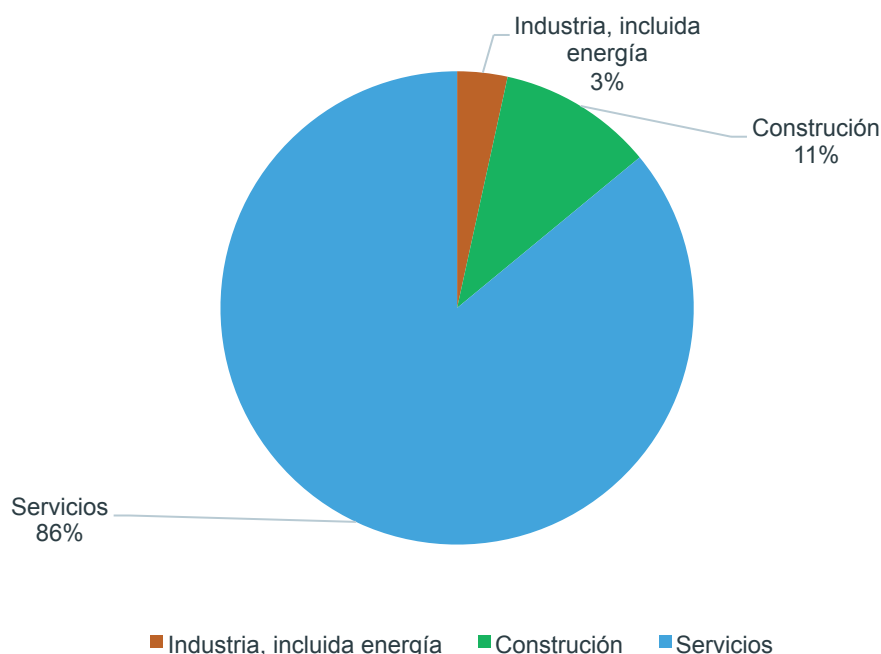


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2017)

La siguiente variable de carácter económico, es la **distribución porcentual de las actividades económicas por sectores en la ciudad de A Coruña**. En el caso de esta variable, hemos contado con los datos concretos municipales gracias a la información obtenida del Instituto Gallego de Estadística. Como se puede visualizar en la Figura 6, el gráfico circular muestra cómo el 86% de la economía municipal se concentra en el sector servicios, incluyendo el sistema turístico. En segundo lugar, aunque a mucha distancia, se encuentra la construcción con un 11% y finalmente tenemos la industria y energía que representan el 3% de las unidades productivas de la economía municipal de A Coruña. Se debe señalar, que el Instituto Gallego de

Estadística advierte que estas series de datos excluyen el sector primario, y consecuentemente el análisis no es completo pues no se consideran las actividades de agricultura, ganadería y pesca, que además en el caso de Galicia, pueden tener mayor importancia que en otras zonas del territorio nacional. No obstante, a modo de conclusión, se considera que la alta especialización de la ciudad en servicios es una fortaleza para el futuro desarrollo turístico de la ciudad.

Figura 6. Distribución porcentual de las unidades productivas de A Coruña (ciudad) en 2015

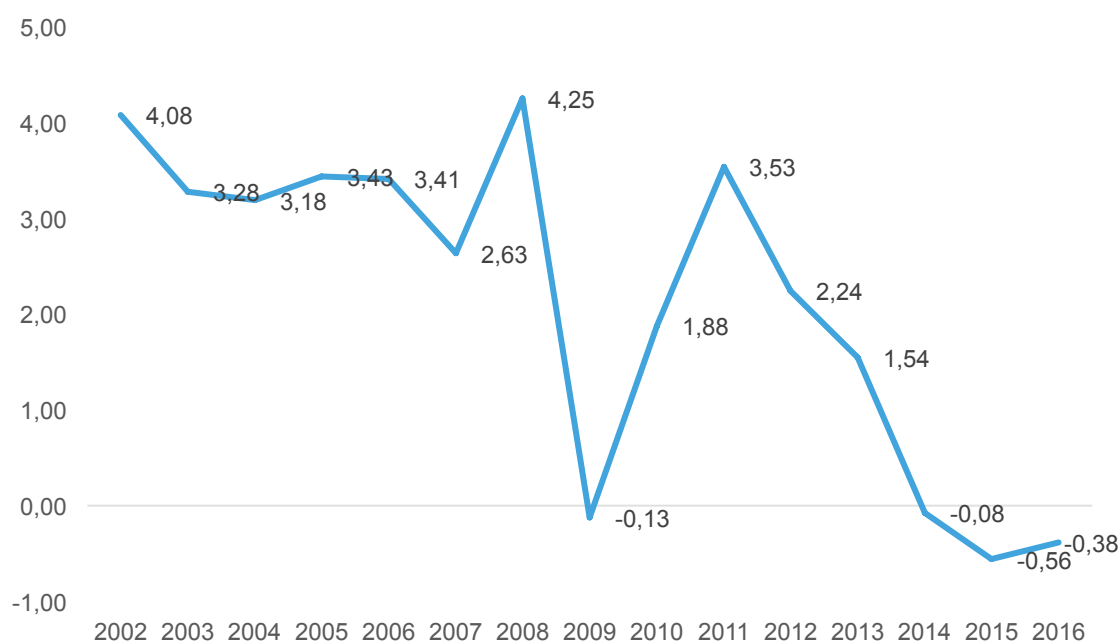


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

La última variable para analizar la situación económica de A Coruña, es la **evolución del Índice de Precios al Consumo (IPC) en la provincia de A Coruña 2002-2016**. En el caso de esta variable, se aportan los datos correspondientes a la provincia de A Coruña obtenidos del Instituto Nacional de Estadística debido a la falta de disponibilidad de datos municipales sobre esta magnitud. El Índice de Precios al Consumo es un indicador que mide la evolución del precio de la cesta de bienes que consume la ciudadanía. Desde el punto de vista de la teoría económica general, se considera que, una situación de crecimiento del IPC, denominada inflación, se corresponde a periodos de crecimiento económico. Por el contrario, el descenso de los precios de la cesta de bienes y servicios se denomina deflación y suele producirse en periodos de recesión o desaceleración económica. Si atendemos a los datos presentados en el Gráfico de la Figura 7, podemos observar cómo las tasas de variación anuales del IPC entre 2002 y 2008 eran positivas, y correspondían consecuentemente con el periodo de crecimiento económico que vivía España en general y la provincia de A Coruña en particular. Los efectos de la crisis económica y financiera se visualizan en el fuerte descenso de la tasa de variación interanual del

IPC en 2009, que se situaba en un -0,13, frente al 4,25 de crecimiento en 2008. Seguidamente, entre 2009 y 2011 se produce un nuevo periodo de tendencia alcista de los precios, y finalmente, entre 2011 y 2016 asistimos a un nuevo descenso de la variación interanual del IPC, aunque se puede observar que el último dato de 2016 representa una mejora respecto a 2015 como consecuencia de la recuperación económica que también se ha apreciado en otras variables económicas analizadas como la tasa de paro.

Figura 7. Evolución de las tasas de variación anuales del IPC en la provincia de A Coruña 2002-2016

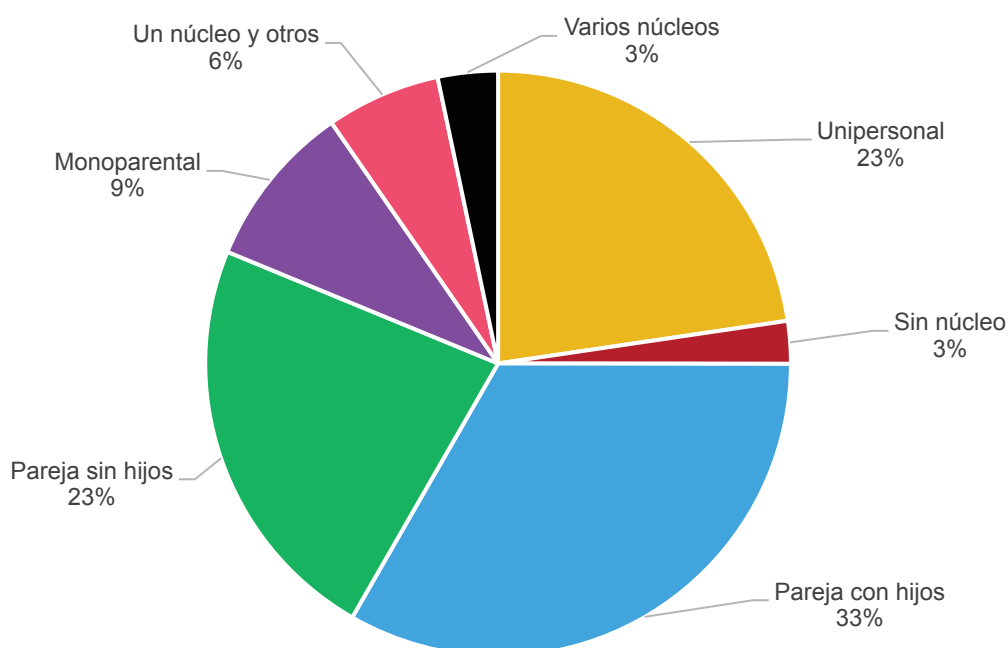


Fuente: elaboración propia, a partir de la obtención, procesamiento y tratamiento de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2017)

Comenzando con el **análisis de los aspectos sociales** de A Coruña, la primera variable que vamos a analizar y que tiene una elevada importancia es la **estructura de los hogares de la provincia de A Coruña en 2015**. De esta manera, se debe señalar la importancia de estas magnitudes pues nos van a mostrar la estructura social de la provincia, y se debe comentar que no se disponen de datos concretos de la ciudad de A Coruña, y por consiguiente se deben tomar como válidos los datos provinciales y extrapolarlos al contexto territorial municipal. Si observamos el gráfico circular presentado en la Figura 8, se puede extraer como primer dato que las parejas con hijos son la tipología de hogar mayoritaria en A Coruña con un 33% del total de la sociedad. Seguidamente encontramos las parejas sin hijos que representan un 23% del total de hogares, y con el mismo porcentaje, aunque con menor valor absoluto, se encuentran los hogares unipersonales en tercera posición. En cuarta posición tenemos los hogares monoparentales que suponen un 9% de la sociedad, seguidos de los hogares con un núcleo y otros que suponen el 6%, y finalmente los hogares con varios núcleos con un 3% y los hogares sin núcleo también con un 3% pero con menor

importancia en valores absolutos. Debe destacarse como conclusión, que **la gran mayoría de la sociedad de A Coruña convive en pareja**, dado que el 56% de los hogares están representados por las parejas con hijos y las parejas sin hijos. No obstante, debe mencionarse la elevada importancia relativa de los hogares unipersonales que suponen un 23%, tendencia social que además se encuentra al alza en el conjunto de España y que, en otros territorios con distinta estructura social como la Comunidad de Madrid, suponen la primera categoría del total de hogares empatados con las parejas sin hijos.

Figura 8. Estructura de los hogares de la provincia de A Coruña en 2015

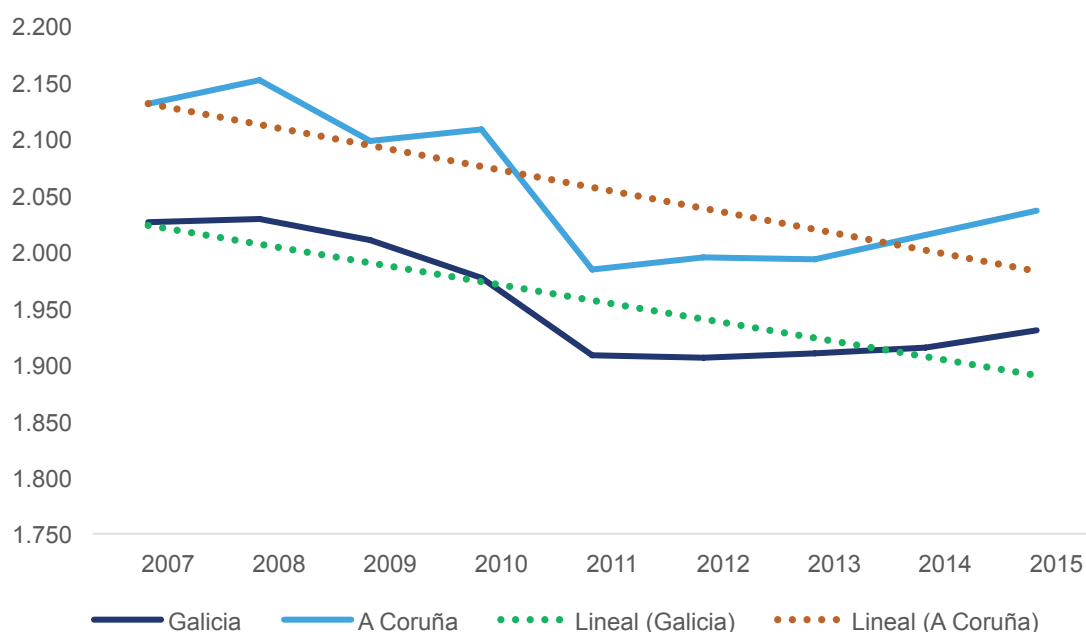


Fuente: elaboración propia, a partir de la obtención, procesamiento y tratamiento de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

La siguiente variable social es la **evolución de los ingresos medios mensuales por hogares en A Coruña y Galicia en el periodo 2007-2015**. La primera conclusión que podemos extraer de las series de datos que se presentan en el gráfico de líneas de la Figura 9, es que los ingresos medios mensuales de los hogares de la provincia de A Coruña son superiores a los ingresos medios mensuales del conjunto de Galicia, por lo que podemos extraer afirmar que A Coruña tiene un nivel de riqueza superior a la media de Galicia. Seguidamente, debemos mencionar que la evolución de los ingresos es claramente descendente para las dos series de datos si atendemos a las tendencias lineales trazadas en el gráfico, y esto es el resultado de los efectos de la crisis económica y financiera que ya se ha mencionado en los análisis previos de variables económicas. No obstante, coincidiendo con el análisis realizado en otras variables anteriores, se puede observar en el gráfico una tendencia ascendente de los

ingresos medios mensuales de los hogares de A Coruña a partir de 2013-2014, cuando comienza la recuperación de la economía. El reto a medio y largo plazo consistirá en afianzar los ingresos medios mensuales de la ciudadanía de A Coruña, que desempeñan asimismo el papel de comunidad local receptora de turismo, y son, por consiguiente, un agente clave del desarrollo del turismo en la ciudad.

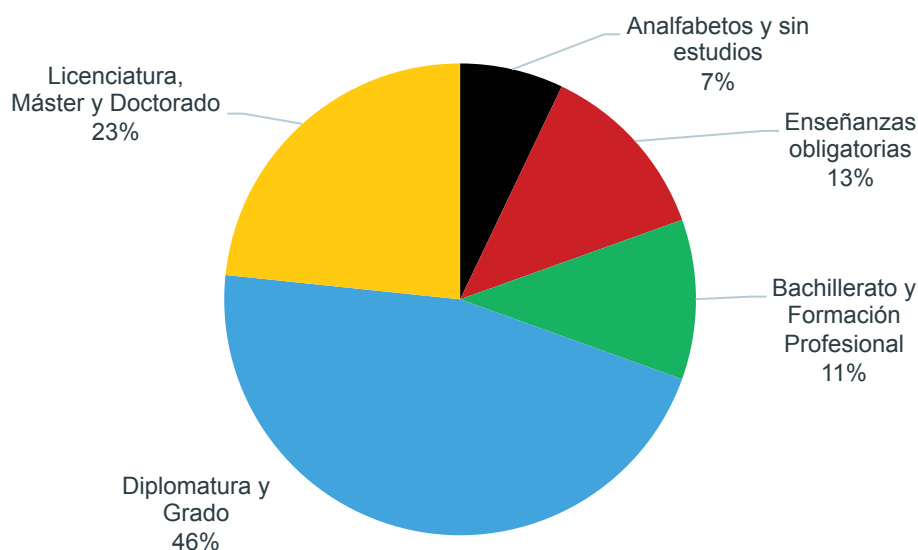
Figura 9. Evolución de los ingresos medios mensuales de los hogares en A Coruña y Galicia 2007-2015



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

Continuando con el análisis sociológico, resulta interesante estudiar la variable del **nivel de formación alcanzado por la ciudadanía de A Coruña en el año 2011**. En este caso sí que disponemos de datos a nivel municipal, lo que nos permite una mayor exactitud a la hora de desarrollar el análisis. Si observamos el gráfico circular presentado en la Figura 10, el 46% de la ciudadanía de A Coruña cuenta con enseñanzas de segundo grado, correspondientes a una Diplomatura o Grado universitario. En segundo lugar, nos encontramos con los habitantes que cuentan con una formación de tercer grado, correspondiente a los títulos universitarios de Licenciatura, Máster Universitario y/o Doctorado. Consecuentemente, nos encontramos con una población altamente cualificada pues el 69% de la población de A Coruña cuenta con estudios universitarios. En tercer lugar, se encuentran los menores de 16 años que cursan las enseñanzas obligatorias de primaria y secundaria, representando un 13%, y en cuarto lugar se encuentra la población con formación de primer ciclo correspondiente a Bachillerato y Formación Profesional representando un 11%. Finalmente, las personas analfabetas y sin estudios tan sólo representan el 7% de la población. Como conclusión, estamos ante una comunidad receptora de turismo con un excelente nivel de cualificación académica.

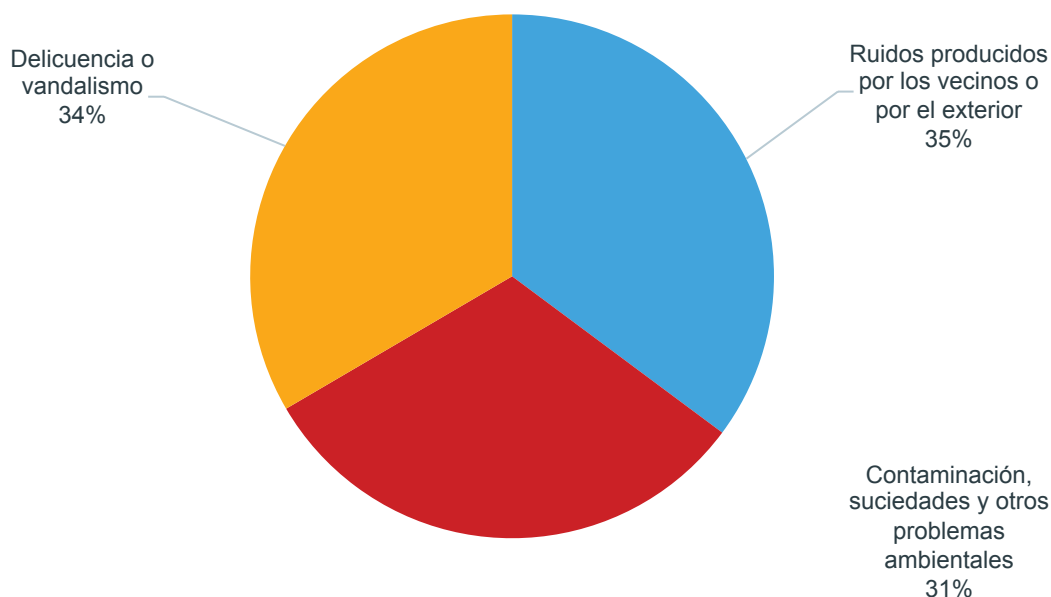
Figura 10. Distribución de la población en viviendas según nivel de estudios en la ciudad de A Coruña en 2011



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

La siguiente variable que se ha considerado de interés es **la distribución de los principales problemas de los hogares de A Coruña en 2015**. Los datos obtenidos del Instituto Gallego de Estadística tienen carácter provincial, por lo que no son específicos del municipio de A Coruña. Si observamos el gráfico circular presentado en la Figura 11, podemos visualizar cómo la distribución porcentual de los problemas es bastante homogénea. Con un 35% se posicionan como principal problema los ruidos producidos por los vecinos o por circunstancias del exterior, seguidos muy de cerca con un 34% por la delincuencia o vandalismo, y finalmente con un 31% aparece la contaminación, suciedades y otros problemas ambientales. La variable actual, que analiza los problemas principales percibidos por la ciudadanía de A Coruña, se ha considerado relevante para el sistema turístico de la ciudad dado que, teniendo en cuenta la tendencia global de un viajero que cada vez busca más sentir la experiencia turística como un habitante local, todo ello añadido al fenómeno de las viviendas turísticas vacacionales ofrecidas a través de plataformas como Airbnb, hacen que los problemas percibidos por los hogares puedan asemejarse a los problemas que percibirá el visitante durante su estancia en la ciudad. En este sentido, es particularmente preocupante que un 34% de los hogares se refieran al vandalismo y la delincuencia como uno de los problemas más importantes.

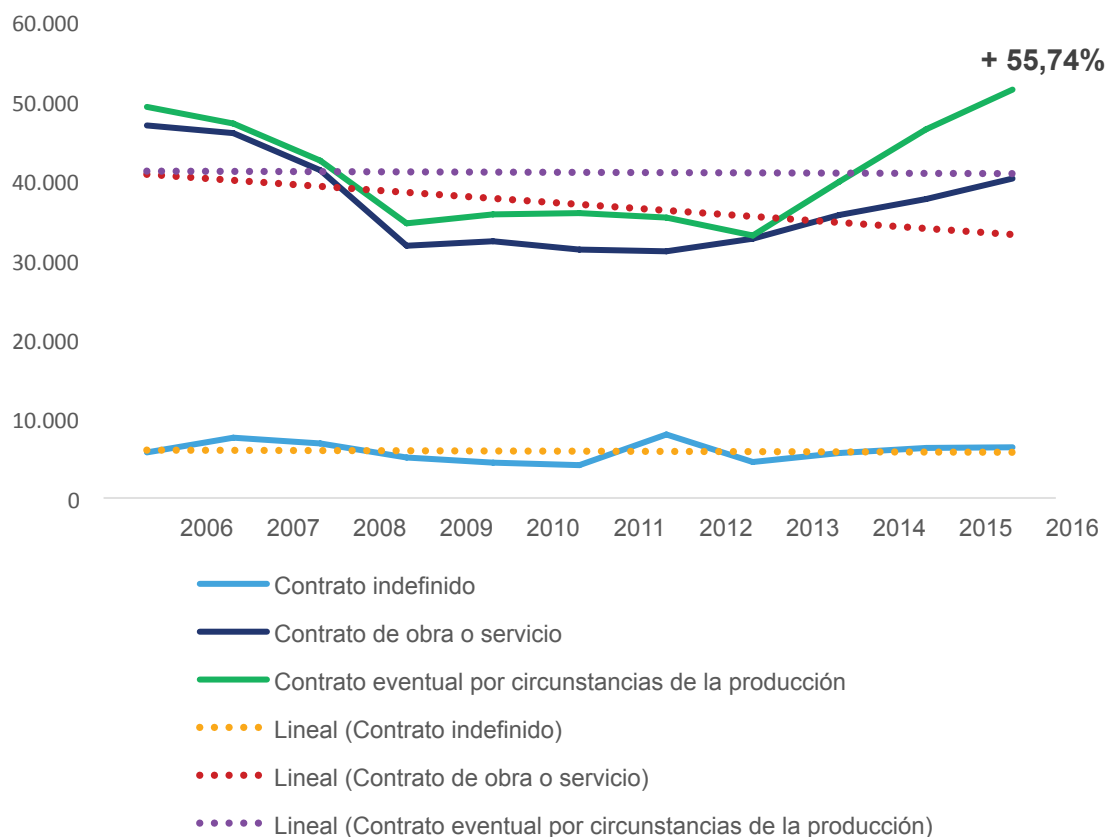
Figura 11. Distribución porcentual de los principales problemas percibidos por los hogares de la provincia de A Coruña en 2015



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

Seguidamente nos vamos a dedicar a analizar la **calidad del empleo en la ciudad de A Coruña**, primeramente, mediante la variable **evolución de las tipologías de contratos laborales en la ciudad de A Coruña para el periodo 2006-2016**. Gracias a los datos secundarios obtenidos del Instituto Gallego de Estadística, tenemos la posibilidad de estudiar esta variable a nivel territorial municipal. De esta forma, si observamos el gráfico que se presenta en la Figura 12, la primera conclusión que podemos extraer es que los contratos eventuales y de obra y servicio son mucho más numerosos que los contratos indefinidos en la ciudad de A Coruña. En relación con la evolución de los distintos tipos de contratos, se debe mencionar que las tendencias lineales trazadas en el gráfico muestran una evolución lineal y estable del número de contrataciones indefinidas, un ligero descenso para todo el periodo histórico de los contratos de obra o servicio y un mantenimiento estable de las contrataciones eventuales por circunstancias de la producción. No obstante, debe mencionarse que, en relación con los contratos eventuales por circunstancias de la producción, de 2013 a 2016 experimentan un crecimiento espectacular cifrado en una variación porcentual entre ambos periodos del 55,74%, lo cual nos indica una tendencia de aumento de la temporalidad del empleo en A Coruña y por consiguiente un descenso generalizado de la estabilidad y la calidad del empleo en la ciudad.

Figura 12. Evolución de las tipologías de contratos laborales en la ciudad de A Coruña 2006-2016

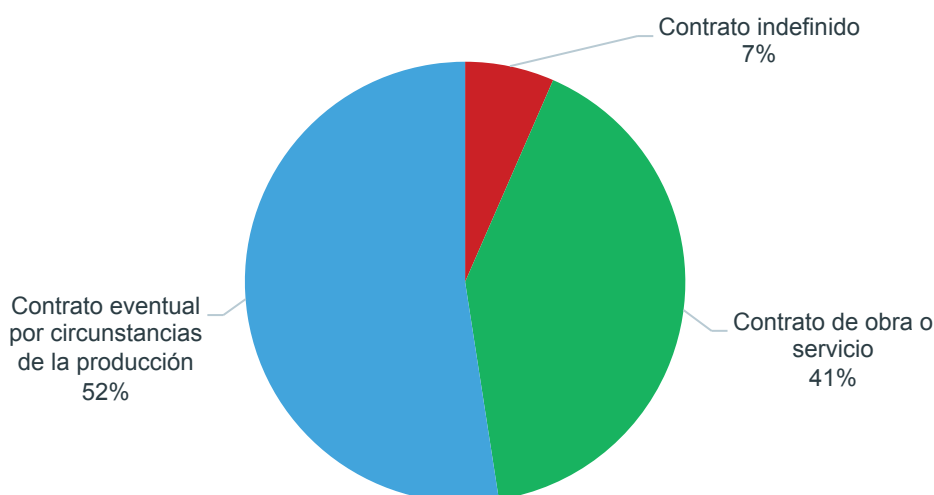


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

Con el objetivo de visualizar la situación de las contrataciones laborales en 2016 y seguir estudiando la calidad del empleo, se ha elaborado un gráfico circular que se presenta en la Figura 13 y que muestra la variable **distribución porcentual de las tipologías de contratos laborales en la ciudad de A Coruña en 2016**. Los datos municipales muestran que el 52% de los contratos firmados en 2016 fueron eventuales por circunstancias de la producción, y en segundo lugar se sitúan los contratos por obra o servicio que representan el 41%. Consecuentemente, si agregamos ambos porcentajes que corresponden a modalidades de contratos temporales, obtenemos que el 93% de los contratos firmados en 2016 fueron temporales, lo cual se considera un dato deficiente en relación con la calidad del empleo de A Coruña. La última categoría son los contratos indefinidos que tan sólo representan un 7% del total como se puede observar en el gráfico. No obstante, debe señalarse que del gráfico elaborado se han omitido los datos correspondientes a los contratos de interinidad, los contratos en prácticas y los contratos para la formación. El motivo es que los contratos de interinidad corresponden mayoritariamente al empleo público y además su

evolución es muy estable en la ciudad de A Coruña en el periodo 2006-2016, por lo que es una magnitud que no presenta variaciones importantes. En relación a los contratos en prácticas y para la formación, no han sido considerados por su reducida importancia en valores absolutos en el cómputo total de contrataciones laborales.

Figura 13. Distribución porcentual de las tipologías de contratos laborales en la ciudad de A Coruña en 2016



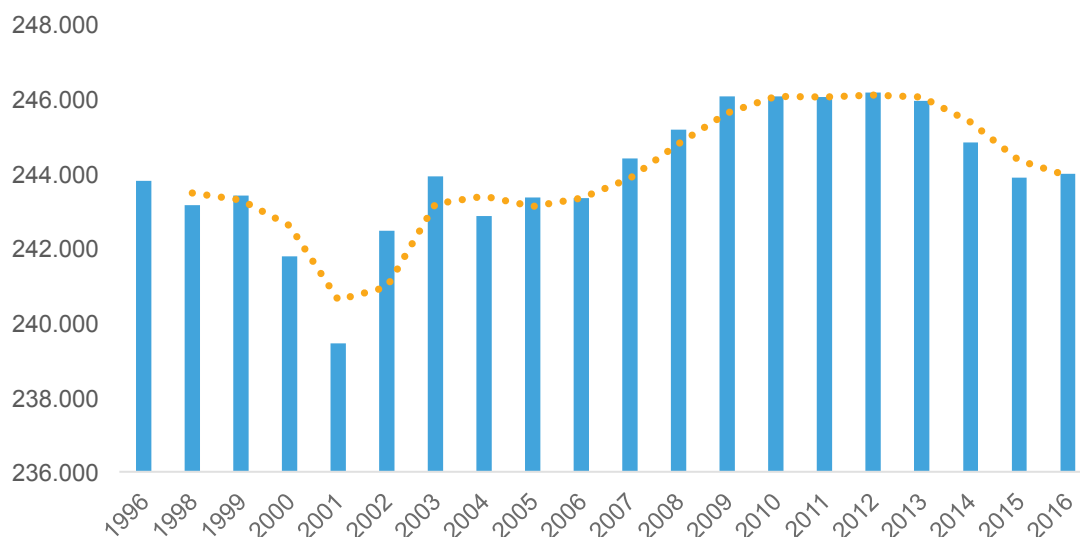
Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

1.1.3. Análisis demográfico de A Coruña

Una vez analizadas las variables socioeconómicas más relevantes para una adecuada contextualización del territorio sobre el cual se asentarán las futuras acciones del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña, comenzamos ahora con el análisis demográfico de la ciudad. La primera de las variables a estudiar es la **evolución de la población en la ciudad de A Coruña desde 1996 hasta 2016**. Gracias a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (2017), tenemos la oportunidad de presentar la evolución de la población referida únicamente al municipio de A Coruña. Como se puede observar en el gráfico de columnas que se muestra en la Figura 14, entre 1996 y 2001 se produce una tendencia decreciente de la población de la ciudad, con la excepción del año 1999 en el cual se produce una ligera recuperación. En el periodo 2001-2003 se produce un crecimiento importante de la población, seguida de un descenso en el año 2004, un incremento en 2005 y un nuevo descenso en 2006. A partir del año 2006 y hasta 2009, existe un periodo continuado de crecimiento poblacional. Sin embargo, desde 2009, se produce una evolución irregular de la población de A Coruña, resultando en un saldo negativo en el periodo que va desde 2009 hasta 2016 de 2.078 habitantes. Este fenómeno de pérdida de población progresiva puede deberse a los efectos de la crisis económica y sus impactos en el

empleo, que han podido impulsar un fenómeno migratorio de los habitantes de la ciudad de A Coruña hacia otros puntos de la geografía nacional e internacional en búsqueda de oportunidades laborales.

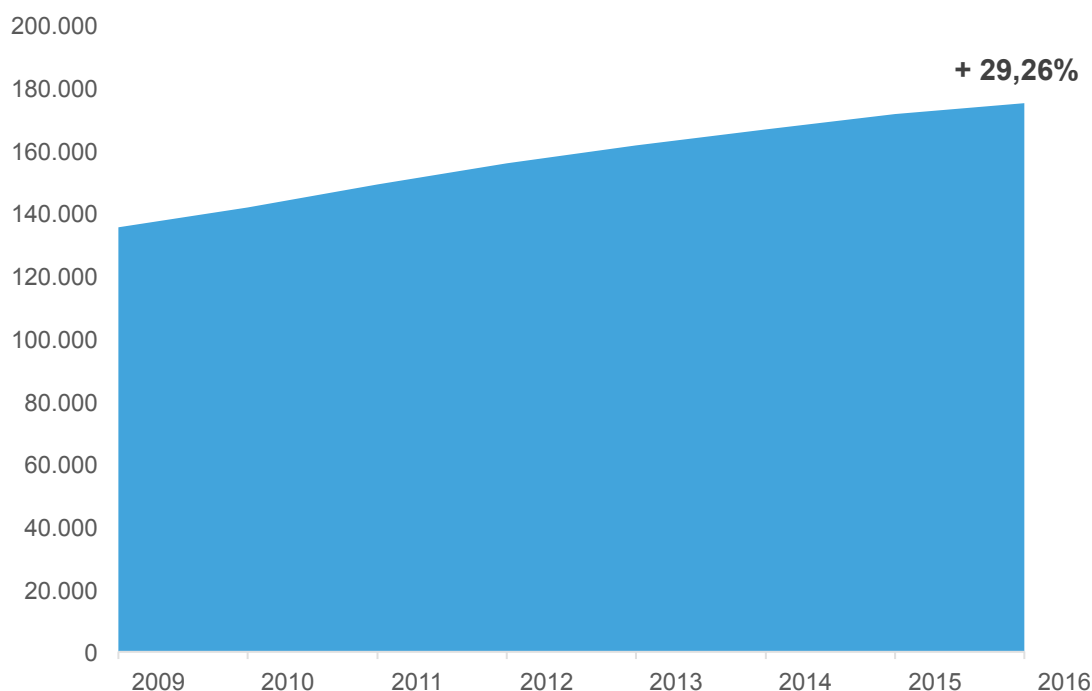
Figura 14. Evolución de la población de la ciudad de A Coruña 1996-2016



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2017)

Con el objetivo de encontrar una explicación detallada de la pérdida de población detectada en la variable anterior, se ha considerado estudiar la **evolución de la población de la provincia de A Coruña residente en el extranjero en el periodo 1996-2016**. Aunque los datos de esta variable son provinciales, realizando una extrapolación, si visualizamos los datos del gráfico presentado en la Figura 15, podemos confirmar que la pérdida de población es consecuencia del aumento de la población residente en el extranjero durante el periodo 2009-2016. Concretamente, la evolución de los habitantes de la provincia de A Coruña que residen en el extranjero sigue una tendencia ascendente constante para todo el periodo, y si calculamos la variación porcentual podemos encontrar que los coruñeses que han emigrado al extranjero desde 2009 hasta 2016 se han incrementado en un 29,26%. Desde el punto de vista del sistema turístico de la ciudad de A Coruña, la pérdida de población detectada a consecuencia del fenómeno migratorio puede considerarse una debilidad de la ciudad para su futuro desarrollo turístico dado que el colectivo empresarial dispondrá evidentemente de menor capital humano en términos cuantitativos.

Figura 15. Evolución de la población residente en el extranjero de la provincia de A Coruña 2009-2016

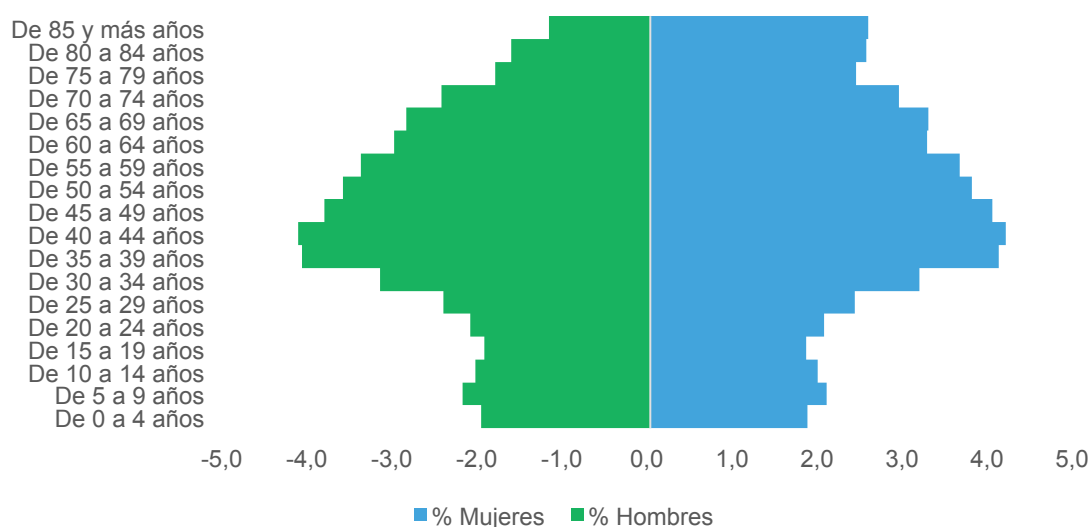


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

Una de las herramientas más reconocidas a nivel metodológico para el análisis poblacional es la construcción de una **pirámide de población**, que ha sido elaborada con los datos del padrón municipal de A Coruña de 2016 del Instituto Gallego de Estadística (2017). Como se puede observar en la pirámide de población que se presenta en la Figura 16, debemos mencionar que se produce una gran concentración de población adulta en la franja de edad entre los 30 y los 74 años. Asimismo, desde un punto de vista más técnico, se debe mencionar que la forma del gráfico corresponde a una pirámide de población regresiva, que se caracteriza por ser más ancha en los grupos superiores de edad y que es propia de los países desarrollados económica y socialmente.

Este tipo de pirámide indica un envejecimiento progresivo de la población y una disminución del volumen de la población joven y de la natalidad. Como particularidad de la pirámide de población de A Coruña, se debe mencionar que el porcentaje de población de mujeres entre 75 y más de 85 años es superior al porcentaje de población femenina menor de 25 años, lo que demuestra que el envejecimiento de la población de A Coruña tiene además una dimensión femenina bastante marcada. Este tipo de pirámides de población representan una situación de debilidad para el futuro desarrollo turístico de A Coruña, dado que el sistema dispondrá de un menor porcentaje de población en edad de trabajar.

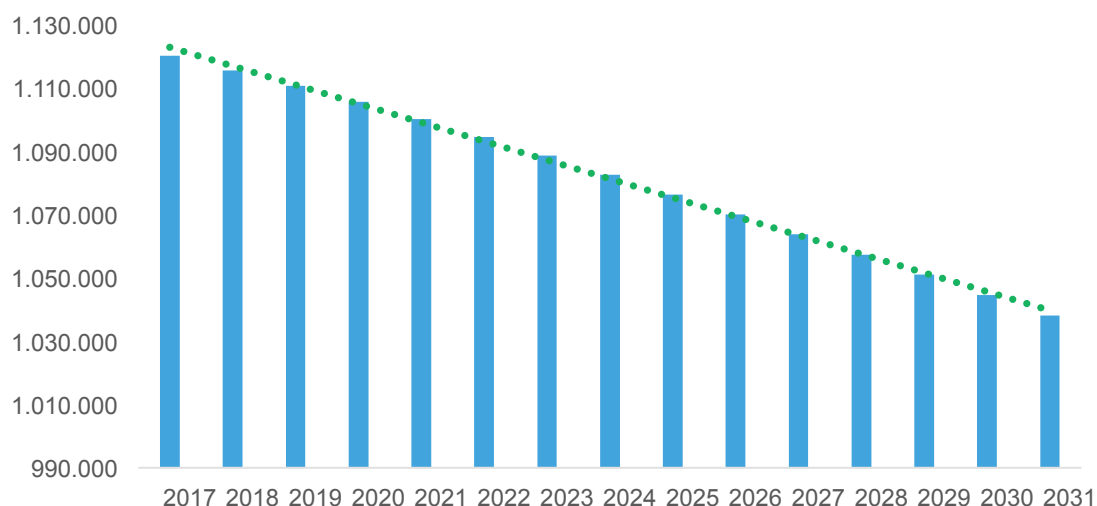
Figura 16. Pirámide de Población de A Coruña 2016



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

Finalmente, la última variable a considerar en el análisis demográfico de A Coruña es la **proyección de población 2017-2031**. Visualizando el gráfico que se presenta en la Figura 17, se puede observar perfectamente como la proyección de evolución de la población de A Coruña es claramente descendente, lo que significará una continuación en la pérdida de población ya detectada en la ciudad de A Coruña en los últimos años y que consecuentemente constituirá una debilidad del sistema turístico de la ciudad.

Figura 17. Proyección de la evolución de la población de A Coruña 2017-2031

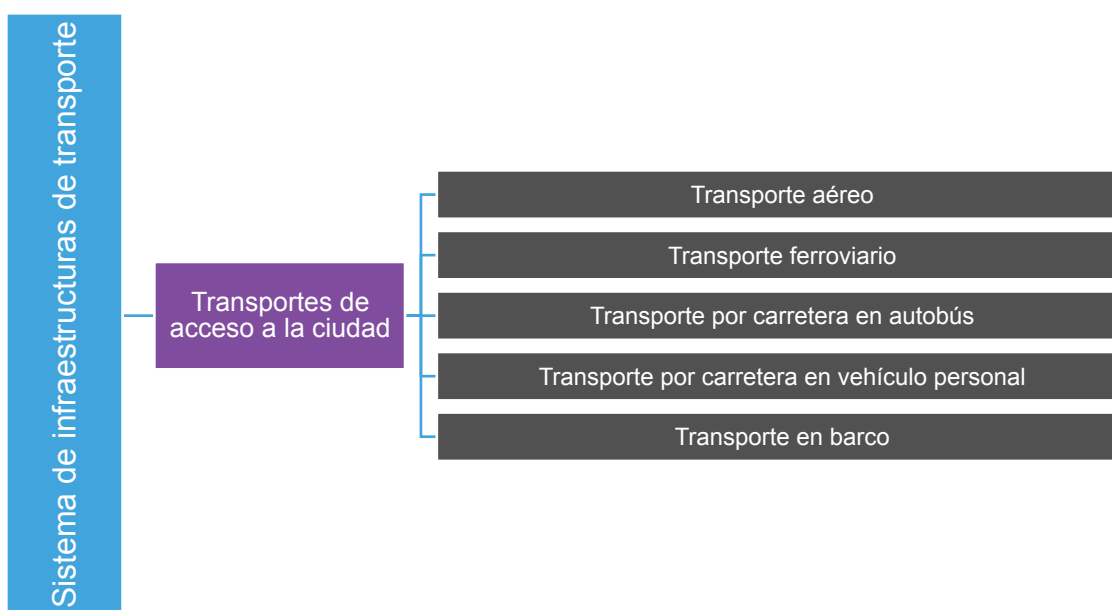


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2017)

1.1.4. Infraestructuras de transporte y comunicación de A Coruña

Durante algunas décadas, se tendía a considerar el fenómeno turístico como una actividad puramente económica, mercantil y de carácter privado. Sin embargo, el Manual de Modelos de Gestión Turística Local de la Federación Española de Municipios y Provincias y la Secretaría General de Turismo (FEMP y SGT, 2008), establecieron el concepto de **producto turístico global**, que entiende que el turismo tiene dos componentes fundamentales: los bienes y servicios de provisión privada, como son el alojamiento, el transporte, la restauración y la oferta complementaria; y los bienes y servicios de provisión pública, como por ejemplo las infraestructuras de transporte y comunicación que van a ser analizados en este apartado. Existen, no obstante, un mayor número de bienes públicos en el turismo que, aunque fueron diseñados inicialmente para dar servicio a la población local de un destino, en la actualidad también proporcionan servicio a los visitantes, destacando los servicios de seguridad, la sanidad pública, el alumbrado público de las ciudades y el abastecimiento de agua. Consecuentemente, resulta esencial entender que la experiencia turística no depende solamente de los productos y servicios propiamente turísticos, sino también de un conjunto de dimensiones y servicios públicos que afectan a la experiencia y satisfacción global del turismo. Este es el motivo por el cual la implicación de las comunidades locales receptoras de turismo se ha convertido en un aspecto esencial en los procesos de planificación y política turística. Comenzando con el análisis de infraestructuras de transporte y comunicación, se debe mencionar que existen las siguientes tipologías de transporte en la ciudad de A Coruña.

Figura 18. Sistema de infraestructuras de transporte de A Coruña

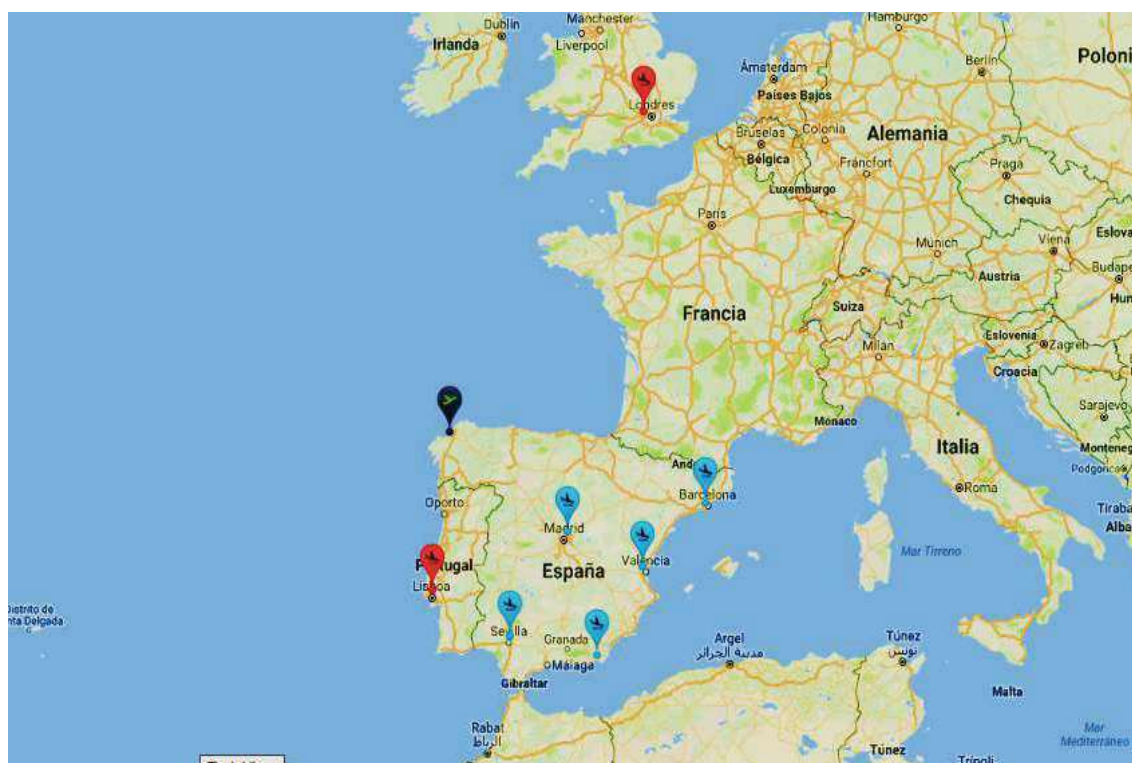


Fuente: elaboración propia

Accesibilidad aérea

Iniciando el **análisis del transporte aéreo de la ciudad de A Coruña**, la infraestructura más significativa es el Aeropuerto de A Coruña. El primer aspecto que vamos a considerar son las conexiones aéreas de este aeropuerto. De acuerdo a la información obtenida de Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA, 2017), a la ciudad de A Coruña se puede acceder desde un total de siete destinos, siendo cinco de ellos destinos nacionales (Barcelona, Madrid, Valencia, Granada y Sevilla) y los dos restantes son destinos internacionales (Lisboa y Londres). En la Figura 19 se presenta un mapa en el que aparecen representados todos los destinos desde los cuales se puede acceder mediante vuelo a la ciudad de A Coruña y que consecuentemente pueden representar oportunidades desde el punto de vista de los mercados emisores de turismo.

Figura 19. Mapa de conexiones aéreas del Aeropuerto de A Coruña



Fuente: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA, 2017)

Aunque el número de destinos conectados mediante vuelo es reducido, se considera una fortaleza para el sistema turístico de la ciudad la existencia de un aeropuerto, considerando el potencial que una instalación de estas características tiene si el desarrollo del turismo en la ciudad siguiera con su expansión. Desglosando los datos de destinos en porcentajes, el 71% de los destinos son nacionales, mientras que el 29% son destinos internacionales. Asimismo, se ha considerado de interés presentar el listado de compañías aéreas que operan en el Aeropuerto de A Coruña, como se puede observar en el cuadro diseñado para la Figura 20, que se presenta a continuación.

Figura 20. Compañías aéreas que operan en el Aeropuerto de A Coruña



Fuente: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA, 2017)

Para concluir el análisis del Aeropuerto de A Coruña, se presenta ahora un listado de los principales servicios que se ofrecen a los pasajeros:

- Servicio de equipajes extraviados.
- Máquinas plastificadoras de maletas.
- Servicio de información general, puntos de encuentro y asistencia a personas con movilidad reducida.
- Servicios bancarios.
- Zona WIFI.
- Sala de negocios con servicio de cafetería y restauración a la carta.
- Oficina de objetos perdidos.
- Punto de información general del aeropuerto.
- Cuerpo Nacional de Policía.
- Teléfonos públicos y buzón de correos.
- Zona *Duty Free* para pasajeros con tarjeta de embarque.
- Restaurantes y cafeterías en las zonas de pasajeros y también en zonas públicas.
- Sala VIP del Aeropuerto,

Según datos ofrecidos por la dirección del aeropuerto, Alvedro se nutre principalmente de pasajeros de negocios (40%), visitantes de ocio (aprox. 30%) y otros (20%). La dirección del aeropuerto tiene una relación fluida con el Concello y el Consorcio de Turismo, participando en la estrategia de desarrollo y promoción del aeropuerto de

Alvedro. También forma parte del Comité de Coordinación Aeroportuaria de Galicia, donde también está presente la Xunta y las tres Concellos con aeropuerto (A Coruña, Santiago de Compostela y Vigo).

Accesibilidad por ferrocarril

En relación al **análisis del transporte ferroviario**, la ciudad de A Coruña dispone de una estación de tren perteneciente a ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) denominada Estación Dialoga. En referencia a las conexiones de la estación de tren de A Coruña con otros puntos de la geografía nacional, en la Figura 21 se muestran las llegadas y salidas programadas a diario desde la estación por parte del operador ferroviario Renfe.

Figura 21. Llegadas y salidas programadas a la Estación de Tren Dialoga de A Coruña

LLEGADAS A LA ESTACIÓN DIALOGA DE ADIF DE A CORUÑA				
Hora programada	Procedencia	Hora prevista	Tipo de tren	Número de tren
08:41	MADRID-CHAMARTIN	13:53	TRENHOTEL	11751
10:10	VIGO URZAIZ	12:45	Media Distancia	09082
11:14	MONFORTE DE LEMOS	14:13	TRENHOTEL	00823
11:58	VIGO-GUIXAR	13:44	Media Distancia	12526
12:35	VIGO URZAIZ	13:34	Media Distancia	09112
13:18	OURENSE	13:18	AVANT	09520
14:30	FERROL	14:30	ALVIA	00153
14:42	VIGO-GUIXAR	14:42	Media Distancia	12528
14:48	MADRID-CHAMARTIN	14:54	ALVIA	00154
15:12	VIGO URZAIZ	15:12	Media Distancia	09132
15:24	FERROL	15:24	Media Distancia	12683
15:55	VIGO URZAIZ	15:55	Media Distancia	09142
16:38	OURENSE	16:38	AVANT	09550
SALIDAS DESDE LA ESTACIÓN DIALOGA DE ADIF DE A CORUÑA				
Hora programada	Destino	Hora prevista	Tipo de tren	Número de tren
08:57	BETANZOS-INFESTA	14:09	TRENHOTEL	11751
13:00	VIGO URZAIZ	13:00	Media Distancia	09133
13:15	VILAGARCIA DE AROUSA	13:15	Media Distancia	12453
14:00	OURENSE	14:00	AVANT	09141
14:31	FERROL	14:31	Media Distancia	12684
14:40	MADRID-CHAMARTIN	14:40	ALVIA	00153
14:58	FERROL	15:05	ALVIA	00154
15:00	VIGO URZAIZ	15:00	Media Distancia	09153
15:45	VIGO-GUIXAR	15:45	MD	12431
16:30	OURENSE	16:30	AVANT	09161

Fuente: Administrador de Infraestructuras Ferroviarias (ADIF, 2017)

A continuación, vamos a detallar los servicios ofrecidos por la estación ferroviaria de A Coruña, distinguiendo entre dos tipologías: servicios generales y servicios adaptados. Los **servicios generales** incluyen cafetería, oficina de correos, librería, carros portaequipajes, alquiler de coches, teléfono, aparcamiento y servicio de recogida de billetes de venta telefónica y online (ADIF, 2017). Los **servicios adaptados** incluyen atención a viajeros con discapacidad, vestíbulo en la zona comercial, aseos para personas con discapacidad, servicio de sillas de ruedas, aparcamiento para personas con discapacidad y andenes adaptados para el acceso a los vagones (ADIF, 2017). Adicionalmente la estación dispone de servicios bancarios y servicios de restauración.

Accesibilidad por carretera

Entrando al **análisis del transporte por carretera en autobús**, se debe mencionar que la Estación de Autobuses de A Coruña es de titularidad pública municipal y cumple con todos los requisitos de accesibilidad, aspecto especialmente relevante para el futuro desarrollo del turismo en la ciudad. Alsa, una de las principales empresas de transporte comercial de pasajeros en autobús, conecta la ciudad de A Coruña con las ciudades y municipios que se especifican en la Figura 22, en la cual se han seleccionado los destinos más importantes, destacando las conexiones con capitales de provincia españolas y diversos aeropuertos

Figura 22. Principales destinos en autobús desde A Coruña con la empresa de transporte Alsa

Madrid	Barcelona	Bilbao	Aeropuerto de Asturias	Aeropuerto de Granada	Terminal 4 del Aeropuerto de Madrid Baraja
Aeropuerto de Santander-S. Ballesteros	Aeropuerto de Valladolid-Villanueva	Albacete	Algeciras	Alicante	Almería
Ávila	Badajoz	Benidorm	Bilbao	Cáceres	Cádiz
Castellón	Córdoba	Gijón	Huelva	Jaén	León
Lleida	Logroño	Lugo	Mérida	Palencia	Salamanca
San Sebastián / Donostia	Santander	Sevilla	Soria	Valladolid	Vitoria / Gasteiz
		Zamora	Zaragoza		

Fuente: Alsa (2017)

Dentro del análisis de infraestructuras de transporte y comunicación que venimos realizando, corresponde ahora estudiar las **infraestructuras y vías de acceso por carretera**. En este punto concreto, se debe señalar que, de acuerdo con las nuevas tendencias en turismo, las carreteras pueden ser utilizadas por los visitantes haciendo uso de su vehículo particular, y también utilizando los servicios de la economía colaborativa como BlaBlaCar. De acuerdo con la información facilitada por Turismo de A Coruña (2017), las principales carreteras que conectan A Coruña con otros territorios son las siguientes:

- Autopista A-9: conecta A Coruña con los municipios de Ferrol, Santiago de Compostela, Pontevedra, Vigo y la frontera portuguesa.
- Autopista de Carballo: conecta A Coruña con el municipio de Carballo.
- Autovía del Noroeste – A-6: enlaza A Coruña con Madrid.
- Nacional 364: conecta A Coruña con el norte de España hasta la frontera con Galicia.

Puerto de A Coruña

Finalmente, para concluir el análisis de infraestructuras de transporte, nos dedicamos por último al estudio del **transporte en barco**. El Puerto de A Coruña es una infraestructura de importante envergadura, y en relación con sus sinergias con el sistema turístico, se pueden destacar los diferentes cruceros que hacen escala en el puerto. Consultando el calendario de cruceros previsto para las próximas semanas, podemos encontrar navieros que tienen como siguiente puerto de parada Southampton (Reino Unido), Castries, Barbados, Falmouth, Antigua, Horta, Pauillac, Le Havre, Hamburgo, Brest y Burdeos (Puerto de A Coruña, 2017). Asimismo, entre los principales puertos de origen que pueden servir como puntos de emisión de turismo hacia A Coruña encontramos los siguientes: Lisboa, Southampton, Leixoes, Cádiz, Bristol y Vigo. Asimismo, resulta muy destacable la existencia de un **Plan Estratégico 2016-2020 denominado “Nuestra Estrategia de Valor Compartido”**, que ha definido la misión, visión y valores del Puerto de A Coruña como se muestra a continuación (Puerto de A Coruña, 2017):

- “La **misión** de la Autoridad Portuaria de A Coruña es liderar el Puerto de A Coruña en la creación de valor compartido con la sociedad, mediante la excelencia en la actividad portuaria.
- La **visión** del Puerto de A Coruña es ser un referente logístico e industrial en el movimiento de graneles en el Atlántico Norte.
- Los **valores** en los que se basará para ejercer su misión la Autoridad Portuaria son la ejemplaridad, compartir valor y valores, la excelencia, el desarrollo y la atracción del talento, la integración medioambiental, la transparencia y la búsqueda del bien común”.

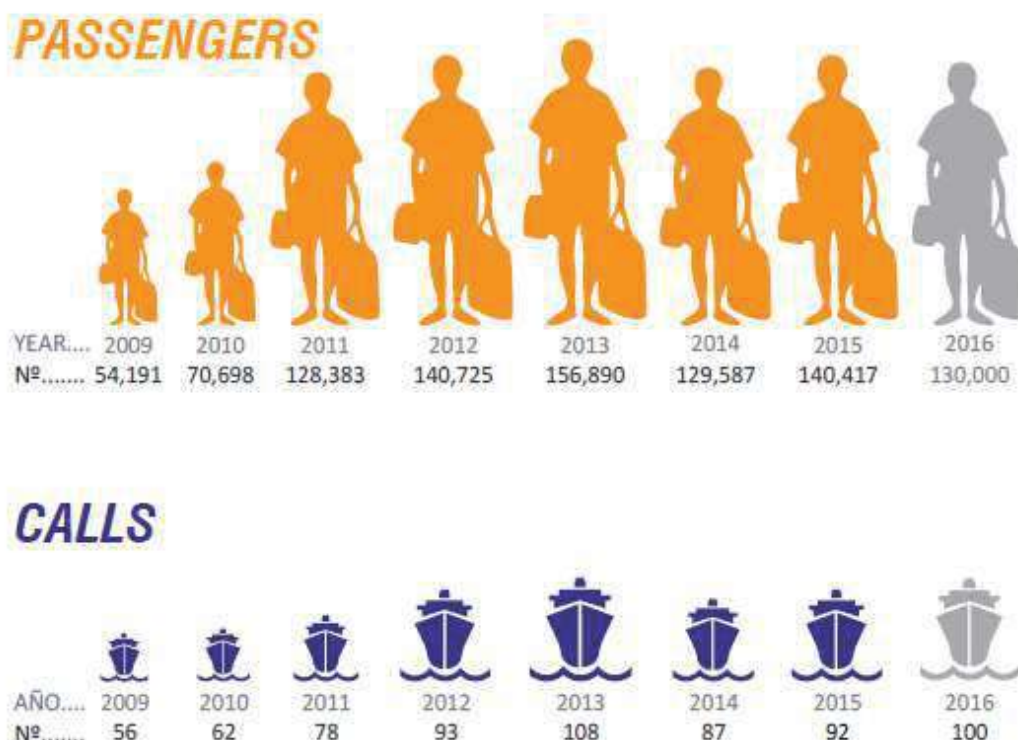
Resulta asimismo de especial interés la excelente gestión y el impacto que el Puerto de A Coruña tiene sobre el conjunto de la ciudad, existiendo un servicio de publicaciones de la autoridad portuaria que elabora y presenta sus cuentas anuales, la memoria de sostenibilidad de cada año, una memoria anual, folletos y códigos de conducta. La Figura 23 presenta las principales ramas de actividad del Puerto de A Coruña (2017).

Figura 23. Sectores de actividad del Puerto de A Coruña



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña (2017)

En lo tocante a la actividad crucerística, A Coruña viene mejorando sus cifras como puerto de escala de cruceros internacionales. Tal y como vemos en la figura siguiente, en los últimos años se han recibido importantes cifras de embarcaciones y pasajeros, siendo 2013 el año record. Según previsiones de la propia Autoridad Portuaria, en 2017 se batirán estos records con 120 escalas y 170.000 pasajeros. Embarcaciones como el Azura (3.500 pasajeros), Independence of the seas (3.900) o MSC Preziosa (4.000) aportan miles de pasajeros en diferentes días del año, ya sea al inicio de su ruta o de vuelta a sus puertos base. El origen mayoritario de los pasajeros es el Reino Unido (65%), seguido de Alemania (13%).



Fuente: A Coruña, a port of destination of Cruise Liners. Autoridad Portuaria de A Coruña (2016)

Este incremento se ha debido al mayor esfuerzo promocional de la propia Autoridad Portuaria, que cuenta con el apoyo del Consorcio de Turismo de A Coruña, en diferentes ámbitos. Por ejemplo, en la terminal de pasajeros se localiza un punto de información turística municipal. También se colabora con autobuses para el traslado de pasajeros desde los muelles hasta la terminal de pasajeros.

En todo caso, será difícil que estas cifras crezcan mucho más, dado que el puerto no tiene capacidad superior, por la longitud de los muelles. Sería necesaria la ampliación del muelle principal (muelle de trasatlánticos, de 484m) para poder acoger embarcaciones de mayor eslora. Vigo es el puerto competidor de A Coruña, si bien Ferrol también está tratando de aumentar la captación de cruceros.

En cuanto al aprovechamiento turístico de este movimiento tan importante de personas, según datos de la Autoridad Portuaria, cerca del 40% de pasajeros adquieren excursiones oficiales en el barco, la mitad de las cuales tienen como destino Santiago de Compostela. El resto, se distribuyen por la ciudad y alrededores. Hay un 10% que suele permanecer en el barco y otro 50% sale a conocer la ciudad dado que, en promedio, disponen de 8-9 horas libres.

La Autoridad Portuaria realizó una encuesta a los pasajeros en primavera de 2015. En lo tocante a A Coruña, un 51% manifestó no conocer la ciudad antes de contratar el crucero. Además, el 71% era la primera vez que estaban en la ciudad. El Deportivo fue citado como el elemento más conocido de la ciudad, seguido de la historia naval de A Coruña, quizás vinculado a la figura de John Moore, enterrado en la ciudad. En general, los cruceristas se mostraban satisfechos con la visita a la ciudad, con una nota de 4,15 sobre 5. Aspectos a mejorar, serían:

- Horarios comerciales no adecuados
- Falta de contenidos y conocimiento de inglés
- Ausencia de un autobús turístico
- Falta de adecuación del servicio de transporte público al consumo turístico
- El horario del punto de información turística en la terminal no es suficiente

Sin embargo, la percepción de los comerciantes sobre los cruceristas no es del todo positiva, puesto que piensan que su consumo es reducido y no compensa una ampliación de los horarios comerciales para adaptarse a sus necesidades. En todo caso, pareciera interesante plantear propuestas de mejora con el fin de maximizar el beneficio potencial, tanto en cuanto al gasto como a la transmisión de marca de tantos miles de personas cada año.

1.2. Recursos turísticos de A Coruña

1.2.1. Oferta de recursos turísticos

El turismo en A Coruña se despliega en relación a **diferentes escalas**. Hay una escala inicial de referencia que se identifica con la propia ciudad, que corresponde con el municipio. Se trata de la **ciudad real** que responde a los múltiples usos de cualquier aglomeración urbana compleja.

Una segunda escala se corresponde con el **destino turístico**. Si bien construido sobre la base de ciudad (la escala anterior) se trata realmente de una simplificación de orientación turística, por lo tanto de una lectura mucho más sencilla que la realidad urbana sobre la que se asienta. Se apoya conceptualmente sobre una serie de imágenes asentadas a lo largo de la historia. La señas de esta identidad turística local de A Coruña incluye referentes como la Plaza de María Pita, un entorno y un paisaje excepcional, el Atlántico, la fachada marítima, la Marina, la Torre de Hércules, el Depor, la gastronomía gallega, la oferta cultural, la red de museos, etc.

La tercera escala hace referencia a los **espacios turísticos** donde se concentran los visitantes y las actividades asociadas, los “distritos de especialización turística”. Se trata de espacios de diferente entidad y configuración urbana y con diferente nivel de penetración de la actividad turística. En este sentido hemos identificado:

- El eje de la fachada marítima sur que nace en el nodo comercial del **Ensanche** (la Plaza de Lugo) y se extiende por la **Pescadería sur** (el Cantón Grande (da sardiña)-el Cantón Pequeño-los jardines de Méndez Núñez- *la zona de vinos*-la **Marina**-la Plaza de María Pita-El Parrote-Castillo de San Antón), que es la zona de mayor uso turístico. Este frente costero corresponde a la imagen icónica de la ciudad, en la que se encuentra asimismo el Palacio de Congresos, y es la zona (con el Paseo Marítimo) donde se sitúa el núcleo hotelero tradicional.
- El eje de la fachada marítima norte: **el Paseo Marítimo**, en la que se ubican las playas más populares de A Coruña (Orzán y Riazor), reúne una interesante oferta cultural liderada por el Museo del Hombre-Domus, el Museo de Bellas Artes y el MUNCYT, el centro de talaso Termaria y uno de los recursos más destacados de A Coruña: el estadio de Riazor. La zona interior, que conecta a través de la calle San Andrés, con el principal eje turístico de la ciudad tiene sin embargo menor presencia de visitantes.
- **La Ciudad Vieja**.
- El entorno de la **Torre de Hércules**, que incluye el barrio de Monte Alto, el Domus, la Casa de los Peces, y la antigua prisión provincial.
- El **Parque de Santa Margarita** donde se sitúan la Casa de las Ciencias/Planetario y el Palacio de la Ópera.
- El barrio ... donde se ha configurado un “distrito de eventos” entorno a Expocoruña y el Coliseum, y destaca asimismo por la concentración de alojamiento hotelero ya que durante los últimos años buena parte de los hoteles de nueva planta se ubicaron en esta zona

Finalmente el turismo se focaliza en la escala de detalle sobre una serie de **recursos y espacios turísticos icónicos**. Es el caso del Monte de San Pedro, el polígono de A Grela donde se sitúa el centro comercial Marineda City, que atrae la atención de

buena parte de los flujos de excursionismo metropolitano por motivo de compras, la fábrica de la cerveza Estrella Galicia o el museo MAC, de la Fundación Endesa.

Asimismo, para la identificación de los recursos turísticos prioritarios de A Coruña hemos considerado no sólo los recursos localizados en el centro de la ciudad, sino también aquellos situados en la zona de influencia de la ciudad: Para ello, los hemos organizado en tres coronas, la primera con una isócrona de ½ hora, la segunda con una isócrona de 1 hora y la tercera con una isócrona de 2 horas. El objetivo es conectar A Coruña con los recursos más interesantes del entorno y situar a la ciudad como base de operaciones para descubrir un territorio más amplio. La mejora de las conexiones

- **Isocrona de ½ hora:**

Se trata de espacios próximos a la ciudad a los que el turista puede acceder con rapidez, utilizando media jornada, como complemento de su visita a A Coruña. Todos ellos guardan relación con la ciudad, destacando por sus valores históricos, paisajísticos, arquitectónicos y simbólicos.

Estos recursos son: el Puerto de Santa Cruz, Sada, Pontedeume, Betanzos, las Fragas do Eume.

- **Isocrona de 1 hora:**

Se trata de un espacio más amplio y diverso que se puede visitar desde A Coruña en una jornada, y que cuenta con recursos icónicos de Galicia del patrimonio histórico y cultural como es la ciudad de Santiago de Compostela en el sur, o espacios naturales como la Costa da Morte en el oeste, o la Mariña de Lugo en el este.

- **Isocrona de más de 2 horas:**

Y finalmente se trata de destacar aquellos destinos que son complementarios a A Coruña pero que necesitan más de una jornada completa. Se trata de una buena opción para promover la colaboración con otros destinos para organizar ofertas de touring combinado: la misma ciudad de Santiago de Compostela, la Ribeira Sacra, la zona del Ribeiro, las Rías Baixas, la ciudad de Porto y el Norte de Portugal, o Asturias.

1.2.2. Análisis del potencial de los recursos turísticos de A Coruña

En el diagnóstico de los recursos turísticos de A Coruña y en el trabajo realizado por los estudiantes de la Escuela de Turismo de A Coruña, que se incorpora como **Anexo 2.1.**, hemos agrupado los recursos turísticos de la ciudad en relación a elementos clave del destino como son:

En el ámbito de la cultura y el ocio, A Coruña es una ciudad con una oferta muy relevante, con una agenda variada y de calidad todo el año. Dispone de excelentes infraestructuras y equipamientos culturales como:

- Los teatros Rosalía de Castro y Colón
- Relevantes centros de exposiciones como el Kiosco Alfonso, la Fundación Pedro Barrié de la Maza, la Fundación Luis Seoane, la Fundación Abanca, el Centro Ágora

- El Palacio de la Opera y la Orquesta Sinfónica de Galicia como referente de música culta.
- El Coliseum que, con una capacidad para más de 8.500 personas, es una infraestructura única en todo el norte de España.
- Salas de conciertos como El Pelicano, Playa Club,...

Asimismo, A Coruña cuenta con una interesante oferta de festivales (en particular Noroeste Pop Rock) y de propuestas de música en vivo, por ejemplo el programa de Estrella Galicia, Son Galicia.

Por otra parte, la ciudad dispone de:

- Una numerosa y variada oferta museística: la Casa de los Peces, el Domus, la Casa de las Ciencias-Planetario, el Museo de Bellas Artes, el MUNCYT, el MAC y en el futuro el Espacio de Estrella Galicia.
- Figuras y hechos históricos relevantes: John Moore, María Pita, Francis Drake, la expedición Balmis, la memoria de la emigración gallega desde el Puerto de A Coruña.
- Artistas destacados relacionados con la ciudad como Picasso, Lugrís, María Casares, etc.
- La tradición literaria de la ciudad: Manuel Rivas, Emilia Pardo Bazán, Manuel Curros Enríquez, Rosalía de Castro, Manuel Murguía, Eduardo Pondal, Camilo José Cela.
- El vínculo de la ciudad con el mundo del cómic: A Coruña Gráfica.
- La importancia de la industria editorial.
- Una oferta de arquitectura contemporánea de calidad: Manuel Gallego Jorreto, Arata Isozaki, Nicholas Grinshaw, Ramón Vázquez Molezún.
- Las Fiestas de Verano de A Coruña, las fiestas de San Juan.
- El Camino de Santiago, con recursos clave del Camino Inglés como el Puerto o la Iglesia de Santiago en la Ciudad Vieja.
- Y una animada vida nocturna.

En el ámbito del **segmento MICE** (Reuniones, Incentivos, Congresos y Eventos), A Coruña dispone de excelentes infraestructuras como:

- El Palacio de Congresos (Palexco), ubicado en el centro de la ciudad.
- El recinto ferial Expocoruña ofrece una instalaciones de calidad, funcionales y polivalentes.
- El Coliseum que, con una capacidad para más de 8.500 personas, es una infraestructura única en todo el norte de España.
- Asimismo, la ciudad cuenta con interesantes espacios singulares.

Por otra parte, tiene una buena oferta de alojamiento orientada a este segmento, operadores con mucha experiencia y conocimiento del sector y cuenta con grandes empresas en la ciudad como Inditex, Repsol, Estrella Galicia, e instituciones con un gran potencial para generar actividades MICE, como el Complejo Hospitalario CHUAC, la Universidad, etc.

En relación a la **Gastronomía**, A Coruña cuenta con una oferta gastronómica amplia, variada y de calidad, que va desde la cocina tradicional gallega, a la alta cocina (con el reconocimiento de la guía Michelin –Alborada y Árbore da Veira- o de la guía Repsol),

o a nuevas propuestas de fusión más *atrevidas* representadas por el colectivo Coruña Cociña.

Asimismo, la ciudad dispone de un conjunto de recursos muy relevantes si se observa el conjunto de los elementos de la cadena de valor del turismo gastronómico:

- Los mercados de Abastos –en particular el de San Agustín y el de la Plaza de Lugo- y la Lonja.
- La Cofradía de Pescadores
- Productos agroalimentarios destacados en el entorno: IGP patata de Galicia, Mar de Lorbe (mejillones), sardinas de Sada, pan de Carral, viticultores de Betanzos.
- La presencia de empresas del sector muy relevantes en la ciudad y en el entorno como Estrella Galicia, que está en fase de desarrollo de un museo que puede ser un centro de referencia en España, Porto Muiños, Gadis, o Bonilla a la Vista.
- Figuras históricas muy relevantes como Picadillo (La cocina práctica), o Emilia Pardo Bazán.
- Excelentes tiendas gourmet.
- Eventos gastronómicos como el concurso de tapas Picadillo, el festival del bocadillo gourmet Boucatisse, las jornadas lacónicas, o el Fórum Gastronómico
- La vinculación con la ciudad de críticos gastronómicos como Cristino Álvarez (caius apicius)
- Y obviamente, la imagen y los recursos de turismo gastronómico del conjunto de Galicia.

En relación a la **moda y el comercio**, A Coruña cuenta con una oferta comercial variada y de calidad en el centro urbano, en particular en la zona del Ensanche. Pero sobre todo, es la ciudad en la que vive la empresa que ha cambiado el mundo de la moda: Inditex, y donde se ubica empresas e interesantes propuestas como Nanos, Moodblue, Masscob, Knitbrary. Asimismo, la ciudad cuenta con el centro comercial de referencia en Galicia: Marineda City.

Y finalmente, en relación al **deporte**, A Coruña cuenta con buenos recursos para las diferentes modalidades de turismo deportivo.

- Excelentes infraestructuras para la práctica del deporte en la ciudad: el mar, las playas, el paseo marítimo, instalaciones deportivas municipales –el estadio de Riazor, campos municipales de fútbol, las ciudades deportivas de Riazor y de la Torre, el Palacio de los deportes de Riazor, piscinas, polideportivas-, complejos polideportivos privados, La Solana, etc.
- Equipos relevantes en competiciones profesionales: como el Deportivo de A Coruña, el Basquet Coruña o el Hockey Club Liceo.
- En el ámbito de los deportes náuticos, A Coruña dispone de una oferta relevante:
 - Puertos deportivos como la Marina Coruña, la Marina Real y Club Marítimo de Oza.
 - Unas 2.000 plazas de amarre entre A Coruña y Sada.
 - Escuelas de surf.
 - E importantes eventos como la regata Tall Ships, o la Cutty Sark.

- En el ámbito del running, la ciudad cuenta con buenas infraestructuras y una marca reconocida: Coruña Corre
- En el ámbito de la Hípica, la ciudad es reconocida por el Centro Casas Novas y su concurso internacional de saltos y la Real Sociedad Deportiva de A Coruña.
- En el ámbito del golf, la ciudad cuenta con buenas infraestructuras como el Real Club Golf de A Coruña y el Campo Municipal de Golf.
- Y por último, A Coruña tiene vinculación con figuras relevantes en el mundo del deporte como Roberto “Chuny” Bermúdez de Castro, uno de los mejores regatistas del mundo, Sofía Toro, Luis Suárez, Amancio, Arsenio Iglesias, etc.

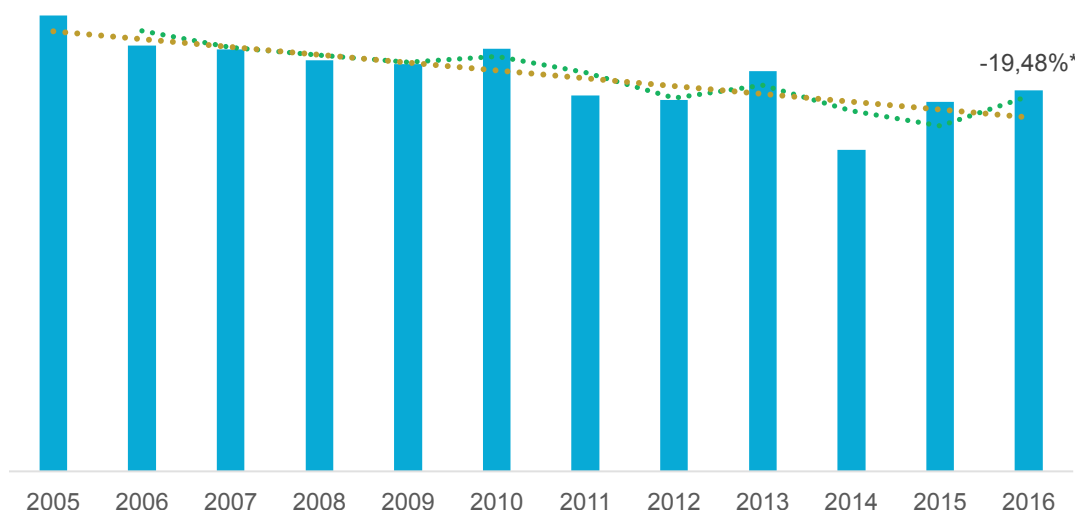
1.3. Servicios turísticos

1.3.1. Oferta de alojamientos turísticos

El análisis de la oferta turística de un destino es un elemento esencial de la fase de diagnóstico dentro del proceso de planificación estratégica del turismo. En este sentido, nos vamos a dedicar en este apartado a analizar principalmente la oferta de alojamientos en la ciudad de A Coruña y sus diferentes variables. Tras realizar una revisión de las fuentes estadísticas secundarias oficiales procedentes del Instituto Nacional de Estadística, se ha detectado que la ciudad de A Coruña solamente figura como punto turístico (codificado con el número 15030) en la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH), y por consiguiente, no disponemos de datos relativos a la ciudad sobre las tipologías restantes de alojamientos turísticos como son los apartamentos turísticos, los campings, los establecimientos de turismo rural y los albergues. Consecuentemente, en análisis de la oferta de alojamientos en A Coruña se circunscribe únicamente a los establecimientos hoteleros y las diferentes variables de estudio incluidas en la estadística correspondiente.

La primera variable que vamos a analizar es la **evolución del número de establecimientos hoteleros abiertos estimados de 2005 a 2016**. Dado que los datos estadísticos facilitados por el INE se encuentran desagregados por meses, se ha calculado la media aritmética correspondiente a cada año, aunque el número resultante contenga decimales y los hoteles sean unidades indivisibles, porque de esta forma podemos visualizar la evolución anual y evitamos presentar un gráfico con una excesiva acumulación de datos.

Figura 24. Evolución del número de establecimientos hoteleros abiertos en A Coruña 2005-2016



*Porcentaje de variación del número de establecimientos hoteleros abiertos con respecto a 2005

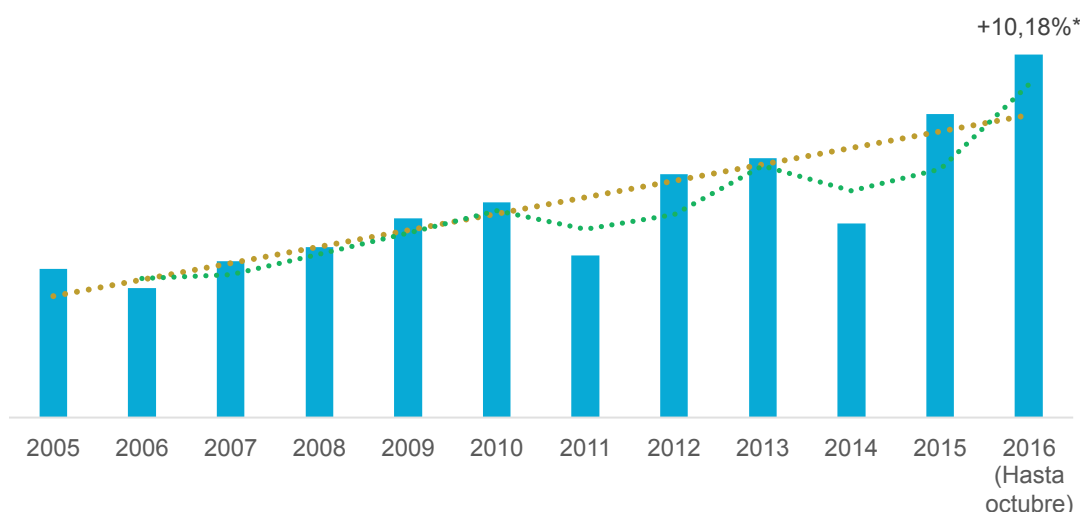
Fuente: elaboración propia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Como se puede observar en la Figura anterior, entre 2005 y 2009 se produce un descenso continuado del número de establecimientos hoteleros abiertos estimados en A Coruña, produciéndose después una recuperación en el año 2010, que posteriormente da paso a un nuevo periodo de descensos en 2011 y 2012. En el año 2013 el número medio de establecimientos hoteleros aumenta, en el 2014 disminuye, en 2015 vuelve a aumentar y finalmente la serie de datos se cierra con un incremento en 2016, aunque se debe tener en cuenta que los datos de 2016 son provisionales pues solamente se disponen de las cifras de hoteles abiertos hasta octubre. Sin embargo, la conclusión más importante que podemos extraer del análisis de estos datos estadísticos es que **existe una tendencia decreciente en el número de hoteles abiertos en A Coruña**, tomando como referencia el periodo 2005-2016, lo que refleja una situación preocupante en lo que se refiere a la disponibilidad de la oferta alojativa de la ciudad. En concreto, si calculamos la variación porcentual del número de establecimientos hoteleros abiertos estimados entre 2005 y 2016, obtenemos que **el número de hoteles abiertos en A Coruña se ha reducido en un 19,48% en un periodo de once años**.

Con el objetivo de contrastar los datos obtenidos de la variable anterior, el análisis se centra en la **evolución del número de plazas hoteleras disponibles en A Coruña para el periodo 2005-2016**. Como se puede observar en la Figura siguiente, la tendencia global del número de plazas hoteleras disponibles en A Coruña es positiva, existiendo simplemente dos años en los cuales se produce una reducción en el

número de plazas hoteleras (2011 y 2014). Consecuentemente, si calculamos la variación porcentual del número de plazas hoteleras entre el año 2005 y el año 2016, obtenemos que **se ha producido un incremento del 10,18% en el número de plazas hoteleras de A Coruña.**

Figura 25. Evolución del número de plazas hoteleras en A Coruña 2005-2016



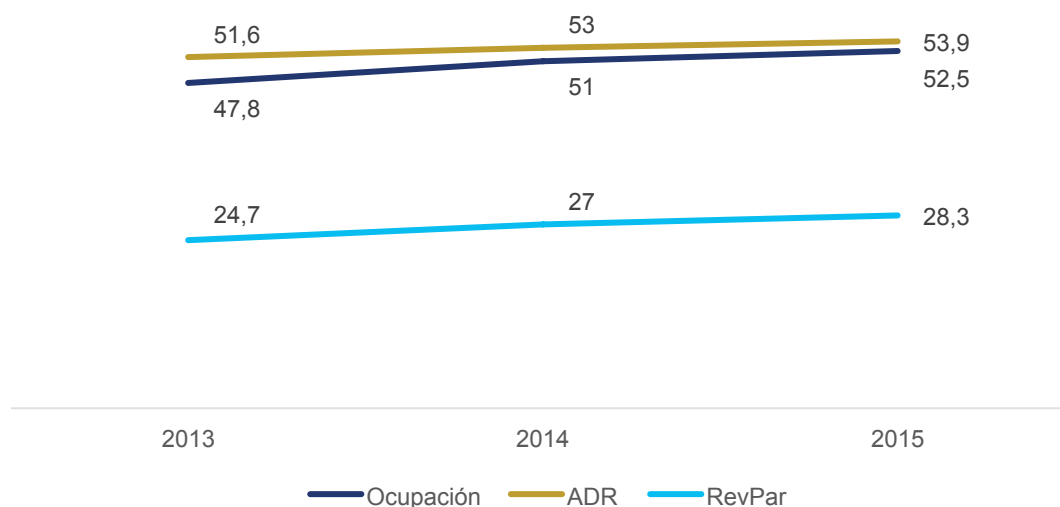
*Porcentaje de variación del número de plazas hoteleras con respecto a 2005

Fuente: elaboración propia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Consecuentemente, las afirmaciones realizadas sobre la evolución deficiente de la oferta hotelera realizadas a la vista de los resultados de la variable anterior, deben ser matizadas añadiendo que aunque descendiendo el número de establecimientos hoteleros entre 2005 y 2016, se incrementa el número de plazas hoteleras en el mismo periodo, lo cual significa que **la oferta hotelera de A Coruña ha seguido un proceso de reconversión caracterizado por disponer de menor número de establecimientos, pero con mayor capacidad de plazas por establecimiento abierto, concentrándose por lo tanto un mayor número de plazas hoteleras por establecimiento abierto.**

Adicionalmente, el análisis de A Coruña como destino turístico desde el punto de vista de la oferta puede enriquecerse con **indicadores precisos de rentabilidad hotelera** como son los ingresos por habitación disponible (RevPar – *Revenue Per Available Room*), la tarifa media diaria (ADR – *Average Daily Rate*) y el grado de ocupación hotelera. Gracias a la información disponible en el Barómetro de Rentabilidad y Empleo de los Destinos Turísticos Españoles elaborado por Exceltur, nos vamos a centrar ahora en realizar una **comparativa de la evolución de los indicadores de rentabilidad hotelera entre 2013 y 2015.**

Figura 26. Evolución de los indicadores de rentabilidad hotelera 2013-2015 en A Coruña



Fuente: elaboración propia, a partir del Barómetro de Rentabilidad y Empleo en los Destinos Turísticos de Exceltur

Como se puede observar en la Figura, los tres indicadores siguen una tendencia creciente, lo que se considera un dato positivo. Sin embargo, lo más interesante de los datos presentados en el gráfico, es que se puede observar perfectamente cómo, debido a una ocupación deficiente en toda la serie de datos que se sitúa en una media del 50,43%, la tarifa media diaria (ADR) que se sitúa en una media del 52,83 €, **se ve reducida a una rentabilidad real de 26,66 € de media en relación a los ingresos por habitación disponible (indicador RevPar)**, lo cual es un resultado claramente mejorable y que denota la necesidad de contar en el futuro del turismo de A Coruña con excelentes profesionales especializados en la disciplina de *Revenue Management*.

Como conclusión, si el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña establece que la ciudad debe continuar especializada en su modelo de destino urbano y de escapadas de fin de semana, lo más importante sería incrementar la rentabilidad de las *room nights* (noches por habitación) mediante la profesionalización de la gestión hotelera de los establecimientos de la ciudad aplicando las técnicas de gestión de *Revenue Management*. Es decir, el destino puede tener un mejor rendimiento aumentando la ocupación y gestionando adecuadamente capacidad y precios, de forma que se consiga un efectivo incremento de los ingresos por habitación disponible (RevPar).

1.3.2. Servicios de interés turístico de A Coruña

Una vez analizados los recursos turísticos de A Coruña, pasamos a detallar en esta sección los principales **servicios de interés turístico** de la ciudad. Debe tenerse en cuenta que, por servicios de interés turístico entendemos todos aquellos prestados desde la administración pública con el objetivo de mejorar la experiencia y la satisfacción del visitante. Consecuentemente, en este apartado no se incluye un análisis de los recursos turísticos de la ciudad, pues estamos ante una dimensión conceptualmente diferenciada; y asimismo, tampoco se realiza un análisis de los principales servicios turísticos prestados por el sector privado, entendiendo por éstos los servicios de alojamiento, restauración y oferta complementaria, dado que este tipo de estudio correspondería a un análisis de la oferta turística. Consecuentemente, y teniendo en cuenta la información obtenida desde Turismo de A Coruña (2017), los principales servicios que se prestan al visitante se componen fundamentalmente de las oficinas de información turística municipales, las tarjetas descuento y las instalaciones para la celebración de eventos dirigidas al turismo MICE.

En referencia a las **oficinas de información turística**, se pueden encontrar las siguientes dentro del municipio:

- Oficina de Información Turística de A Coruña-Plaza de María Pita: se encuentra localizada en la Plaza de María Pita y presta servicio a los visitantes de A Coruña con dos periodos anuales que cuenta con horarios diferentes:
 - De noviembre a enero, el horario de la oficina de información turística es algo más limitada.
 - De febrero a octubre, se amplía el servicio horario por tratarse de un periodo con mayor afluencia turística a la ciudad.
- Oficina de Información Turística de A Coruña-Torre de Hércules: se localiza cerca de uno de los principales recursos turísticos de la ciudad y que a su vez funciona como icono turístico del municipio: La Torre de Hércules. Esta oficina también cuenta con dos periodos dentro del calendario anual con un horario diferenciado:
 - De junio a septiembre, la oficina dispone de un horario de atención al visitante más amplio por la mayor afluencia turística.
 - De octubre a mayo, la oficina reduce su horario de atención al público.
- El Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña se trata de una oficina administrativa, sin servicio de información turística.
- Además, existe el Punto de Información Turística de Atención al Crucerista, que se trata de una oficina de información turística temporal, que permanece abierta en función de la llegada de cruceros en el Muelle de Transatlánticos del Puerto de A Coruña.

En relación con las **tarjetas descuento**, se trata de un servicio diseñado exclusivamente para los visitantes de la ciudad, que se compone de las siguientes modalidades de tarjetas:

- ✓ Coruña Card: se trata de una tarjeta turística que ofrece acceso libre y descuentos en las principales atracciones turísticas de la ciudad, destacando la Torre de Hércules, el Aquarium Finisterre, Domus, la Casa de las Ciencias, el Museo Arqueológico y la Casa del Agua. Conjuntamente con la tarjeta Coruña Card se entrega a los visitantes un mapa turístico de la ciudad en el cual figuran los establecimientos adheridos al programa de descuentos. Asimismo, existen cuatro modalidades de la tarjeta en función de la duración de la estancia:
 - Coruña Card 24 horas con un precio de once euros.
 - Coruña Card 48 horas con un precio de trece euros.
 - Coruña Card 72 horas con un precio de quince euros.
 - Coruña Card infantil, válida hasta los 14 años, con una duración de 72 horas y un precio de cinco euros.
- ✓ Bono Tres Casas: existe un bono que ofrece ventajas para visitar los Museos Científicos de A Coruña, conocidos como las Tres Casas, y que son la Casa de las Ciencias, la Casa de los Peces y la Casa del Hombre. La tarjeta incluye además acceso a las salas de exposiciones de la Casa de las Ciencias (excluyendo el Planetario) y el Aquarium Finisterre y Domus (excluyendo el Cine Imax). El bono tiene un precio de 12 euros, permitiendo tres visitas sin fecha de caducidad y se puede adquirir en cualquiera de los tres museos que forman parte de este programa.

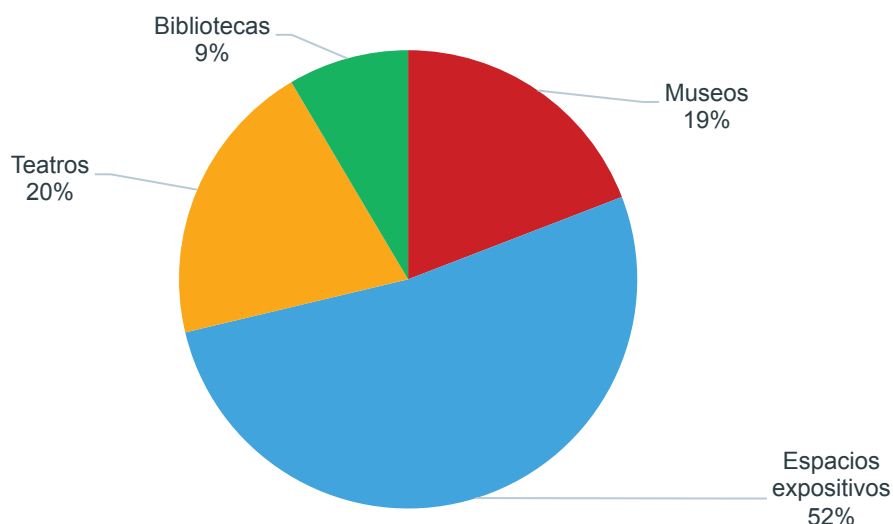
1.3.3. Servicios y equipamientos públicos de A Coruña

El análisis de servicios y equipamientos públicos de la ciudad resulta un elemento esencial para proporcionar una adecuada contextualización del territorio sobre el cual se asienta un destino turístico. El motivo principal es que, los servicios y equipamientos públicos de la ciudad, aunque en su fase de diseño inicial están dirigidos para la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, también pueden ser utilizados por los visitantes de la ciudad, lo que justifica la importancia del concepto de producto turístico global definido por la Federación Española de Municipios y Provincias y la Secretaría General de Turismo (FEMP y SGT, 2008). En este sentido, vamos a centrarnos en este apartado en detallar los servicios que presta el Ayuntamiento de A Coruña en diferentes ámbitos como la cultura, la sanidad, los servicios sociales, los deportes, la educación, la movilidad y el medio ambiente.

Analizando el **ámbito de cultura**, el Ayuntamiento de A Coruña (2017) pone a disposición de la ciudadanía y visitantes una completa oferta de museos, espacios expositivos, teatros y bibliotecas. La distribución porcentual de la importancia relativa

de cada uno de los servicios culturales en referencia al número de establecimientos se muestra en el gráfico circular de la Figura 24. Como se puede visualizar, los espacios expositivos son el servicio cultural más abundante en la ciudad con un 52% del total de establecimientos identificados. A continuación, encontramos los teatros que suponen un 20%, seguidos de los museos con un 19%, y en último lugar se sitúan las bibliotecas con un 9%.

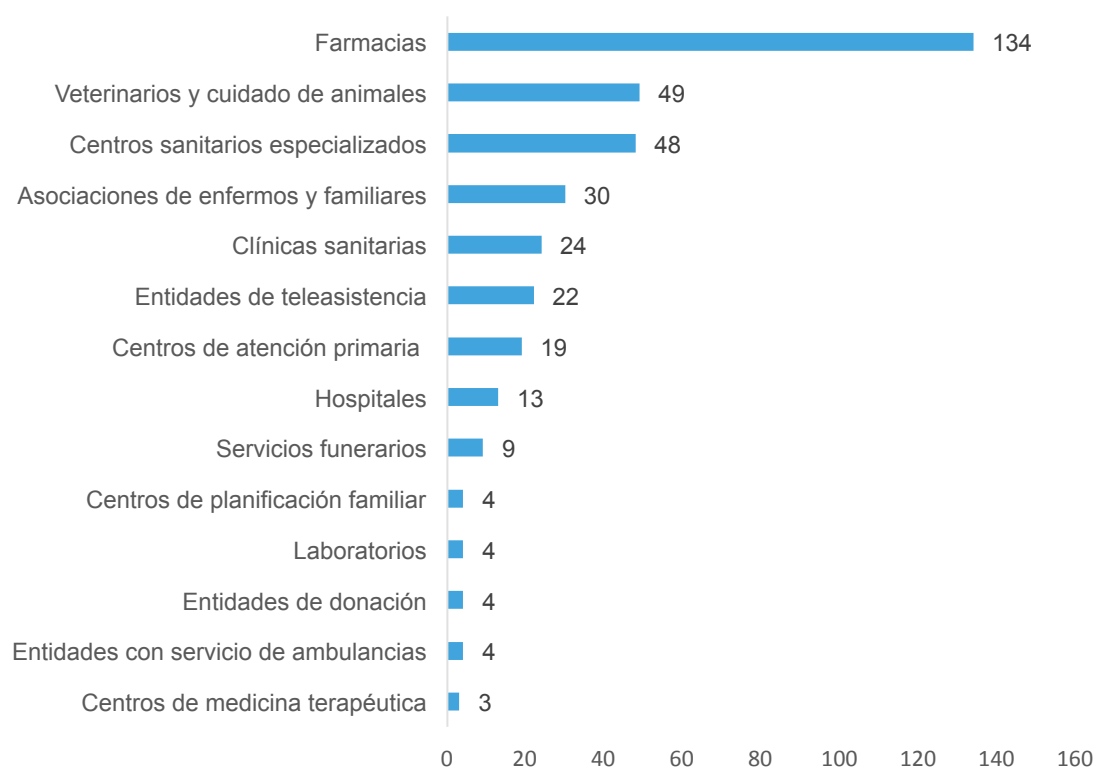
Figura 27. Distribución porcentual del número de establecimientos culturales en A Coruña 2017



Fuente: elaboración propia, a partir del Ayuntamiento de A Coruña (2017)

En el **ámbito de sanidad y salud**, el Ayuntamiento de A Coruña estimula el fomento de estilos de vida y entornos saludables mediante programas de prevención, educación y promoción de la salud (Ayuntamiento de A Coruña, 2017). De la misma forma que hemos analizado el ámbito de la cultura, se presenta ahora en el siguiente gráfico de barras perteneciente a la Figura 28, el ranking de los diversos servicios sanitarios disponibles en la ciudad. Como podemos visualizar en el gráfico, las farmacias ocupan el primer lugar con mucha diferencia, seguidas de los veterinarios y centros de cuidado de animales, que tienen prácticamente la misma importancia cuantitativa que los centros sanitarios especializados. Seguidamente encontramos las asociaciones de enfermos y familiares, las clínicas sanitarias y las entidades de tele asistencia. Con menor importancia en términos absolutos se encuentran los centros de atención primaria, los hospitales y las entidades de servicios funerarios. Finalmente, cierran el ranking los centros de planificación familiar, los laboratorios, las entidades de donación, las entidades con servicio de ambulancias y los centros de medicina terapéutica. Se puede decir que la ciudad de A Coruña cuenta con un amplio catálogo de servicios de sanidad y salud.

Figura 28. Ranking de servicios sanitarios por volumen de centros en A Coruña 2017



Fuente: elaboración propia, a partir del Ayuntamiento de A Coruña (2017)

En referencia a los **servicios sociales**, fundamentales desde el punto de vista de la cohesión ciudadana, el Ayuntamiento de A Coruña ha puesto en marcha una renta social municipal, destinada a paliar situaciones específicas de necesidad y garantizar unos recursos económicos suficientes para la vida. Además, la ciudad cuenta con un total de 23 centros cívicos y sociales, y en el municipio existen 158 entidades de atención social. Asimismo, A Coruña cuenta con un calendario de actividades socioculturales organizadas y distribuidas en un total 23 programas específicos. La acción social del Ayuntamiento de A Coruña tiene diversas líneas de actuación, y se ha considerado relevante destacarlas en el siguiente cuadro de la Figura 29.

Figura 29. Líneas de acción de la política social de la ciudad de A Coruña

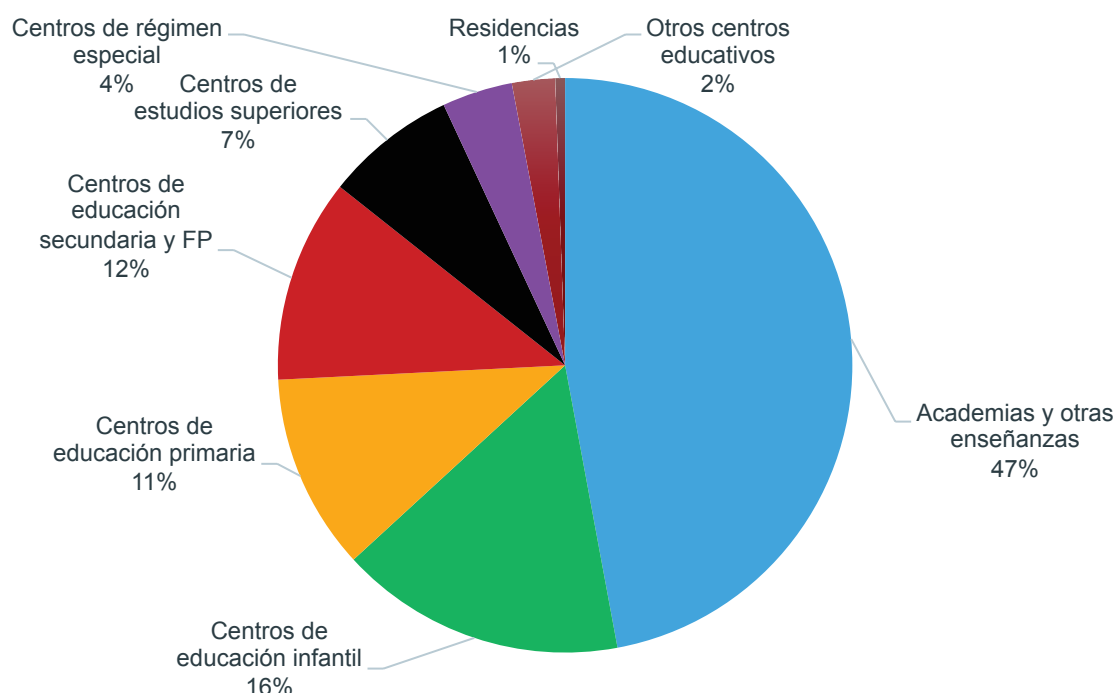


Fuente: elaboración propia, a partir del Ayuntamiento de A Coruña (2017)

Analizando los servicios del Ayuntamiento de A Coruña en el **ámbito de los deportes**, la ciudad cuenta con un total de seis campos municipales de fútbol, un campo municipal de golf, dos ciudades deportivas, dos complejos deportivos municipales, el Estado Municipal de Riazor, un complejo deportivo de frontón, el Palacio de los Deportes de la Ciudad Deportiva de Riazor, dos piscinas municipales, un complejo de pistas de tenis y un total de ocho polideportivos (Ayuntamiento de A Coruña, 2017). Asimismo, existen otras instalaciones deportivas que no son de titularidad municipal, y entre las mismas se encuentran tres complejos deportivos y cuatro polideportivos. Igualmente, la ciudad cuenta con un total de 56 instalaciones deportivas de titularidad privada que también prestan servicio a la ciudadanía y visitantes. En la ciudad existen además 57 federaciones deportivas y un total de 100 clubes y sociedades. Finalmente, se debe mencionar que el Ayuntamiento de A Coruña tiene una programación de actividades deportivas específica.

En relación a los **servicios educativos** de la ciudad, A Coruña dispone de una amplia oferta para la comunidad local. Con el objetivo de presentar los resultados de una manera visual, se ha construido un gráfico circular con la distribución porcentual del número de centros educativos según su tipología, como se puede ver en la Figura 30. En este sentido, las academias y otras enseñanzas representan el 47% de la oferta educativa, seguidas de los centros de educación infantil que suponen el 16%. En tercer lugar, nos encontramos con los centros de educación secundaria y FP que representan el 12% de la oferta, y en cuarto lugar los centros de educación primaria que suponen el 11%, a muy poca distancia de los anteriores. Por su parte, los centros de estudios superiores suponen el 7%, los centros de régimen especial el 4%, otros centros educativos el 2% y finalmente las residencias son la tipología menos importante con un 1%. De esta forma, la ciudad cuenta con una amplia red de servicios educativos.

Figura 30. Distribución porcentual de los centros educativos de la ciudad de A Coruña por tipología en 2017



Fuente: elaboración propia, a partir del Ayuntamiento de A Coruña (2017)

Desde la perspectiva turística es de especial interés la presencia de la Escuela de Turismo. La Escuela de Turismo CENP de A Coruña es un centro de estudios universitarios adscrito desde 1998 a la Universidad de A Coruña, en el que se imparte el Grado en Turismo y la Doble Titulación en Ciencias Empresariales y Turismo, así como estudios de Formación Profesional. La Escuela de Turismo tiene su sede junto al paseo de Orzán y el estadio de Riazor del Deportivo de La Coruña.

Analizando los **servicios de movilidad urbana**, es importante señalar que la ciudad cuenta con un Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS), documento de política municipal sostenible en el cual se ha contado con la participación de la ciudadanía. Además, el Ayuntamiento de A Coruña (2017) ha puesto en marcha la Tarjeta Coruña Millenium, mediante la cual la ciudadanía dispondrá de una llave inteligente para pagar el viaje en autobús, reservar un espacio o un libro en las bibliotecas, realizar trámites administrativos online y reservas en instalaciones deportivas, entre otras funcionalidades. La ciudad cuenta asimismo con 24 líneas de autobuses municipales, gestionadas por la Compañía de Tranvías de A Coruña S.A. (2017). Anteriormente existía además un servicio de tranvía turístico que en la actualidad no está disponible. Finalmente, debemos mencionar que la ciudad cuenta con servicio de taxis y empresas de alquiler de vehículos.

Finalmente, se debe analizar la puesta en marcha del proyecto **Coruña Sostenible**, que tiene diversas líneas de actuación y que encuadra a esta ciudad dentro de la nueva realidad de las ciudades inteligentes, de hecho, se debe mencionar la existencia del proyecto *Coruña Smart City*. Las áreas de actuación en materia de sostenibilidad quedan reflejadas en el cuadro que se ha diseñado para la Figura 31, en la cual se distinguen un total de once áreas de acción política municipal en materia de desarrollo sostenible. La sostenibilidad como política municipal se enmarca dentro de la conocida Estrategia Integrada EIDUS-Coruña, cuyos marcos estratégicos son avanzar hacia una ciudad sostenible desde el punto de vista físico y medioambiental, inteligente desde la dimensión económica y de competitividad, e integradora desde el punto de vista social.

Figura 31. Líneas de acción municipal en materia de desarrollo sostenible en A Coruña



Fuente: elaboración propia, a partir del Ayuntamiento de A Coruña (2017)

2. Análisis de la demanda turística

El análisis de la demanda turística constituye una pieza esencial de la fase de diagnóstico del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña, pues nos va a permitir identificar las principales tendencias de las diversas variables que configuran el análisis tanto a nivel nacional, como a nivel autonómico y municipal. Consecuentemente, los contenidos de este apartado se van a estructurar de la siguiente forma:

- Aproximación a la evolución del sistema turístico español en 2016 y tendencias de futuro.
- Aproximación a la evolución del sistema turístico en Galicia en 2016 y tendencias de futuro.
- Análisis de la demanda turística municipal de A Coruña empleando como fuente de información secundaria principal la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística.

En referencia a la **metodología del estudio**, se van a emplear principalmente fuentes secundarias, de cara a conseguir una excelente caracterización de la demanda turística de A Coruña que pueda servir como punto de partida para el desarrollo de un riguroso diagnóstico dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la ciudad.

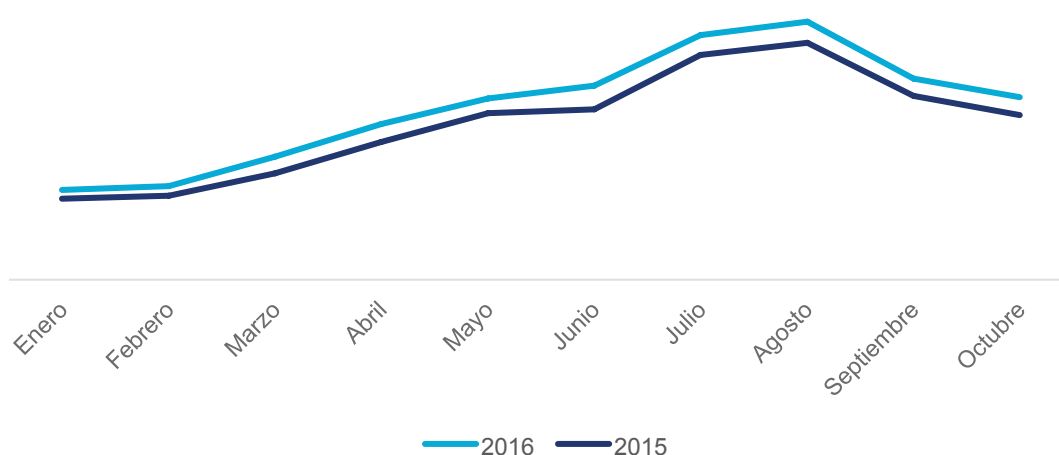
2.1. Aproximación a la evolución del sistema turístico español en 2016

España vive en la actualidad un momento de éxito en lo referente al rendimiento del sistema turístico. Los resultados de la demanda de turismo internacional y turismo doméstico están desbordando todas las previsiones de los organismos oficiales, y en todas las publicaciones estadísticas oficiales que se vienen elaborando a lo largo del año se señalan importantes crecimientos de las principales variables respecto a 2015. Varios son los motivos que explican el éxito del turismo español en 2016, pero fundamentalmente se debe hacer especial mención al concepto de **demandada prestada**, referido a aquellos visitantes que en este último año han escogido nuestro país como destino de vacaciones debido principalmente a la inestabilidad política y la inseguridad que desafortunadamente están viviendo en la actualidad los principales destinos competidores de España en el mediterráneo como son principalmente Turquía, Túnez y Egipto.

Con el objetivo de presentar evidencias sobre la evolución favorable del sistema turístico español en 2016, el análisis se va a centrar ahora en estudiar los principales datos estadísticos procedentes de fuentes de información oficiales. En primer lugar, se va a analizar la variable de **evolución mensual del número de turistas internacionales**, comparando los datos de 2016 con los datos de 2015, y tomando como último mes de referencia octubre, siendo el último del que se disponen datos

oficiales para 2016. Como se puede observar en la Figura 32, que compara las llegadas de turistas internacionales desde enero hasta octubre de los dos años analizados, **los datos de 2016 superan en todos los meses a los datos de 2015**, observándose adicionalmente, un mayor distanciamiento relativo del número de turistas recibidos en 2016 a medida que avanza el año en comparación con 2015. Asimismo, se puede detectar también que la tendencia de la llegada de turistas internacionales atendiendo a la evolución mensual es similar para ambos periodos, registrándose las cifras más reducidas en los meses de enero a abril, y como bien es sabido, se registran los máximos de la serie en los meses correspondientes a la temporada estival, dada la especialización del sistema turístico español en el producto de sol y playa, a pesar de los esfuerzos realizados desde el ámbito de la política turística estatal para fomentar la diversificación del portfolio de productos turísticos españoles y la desestacionalización.

Figura 32. Evolución mensual del número de turistas internacionales 2015-2016

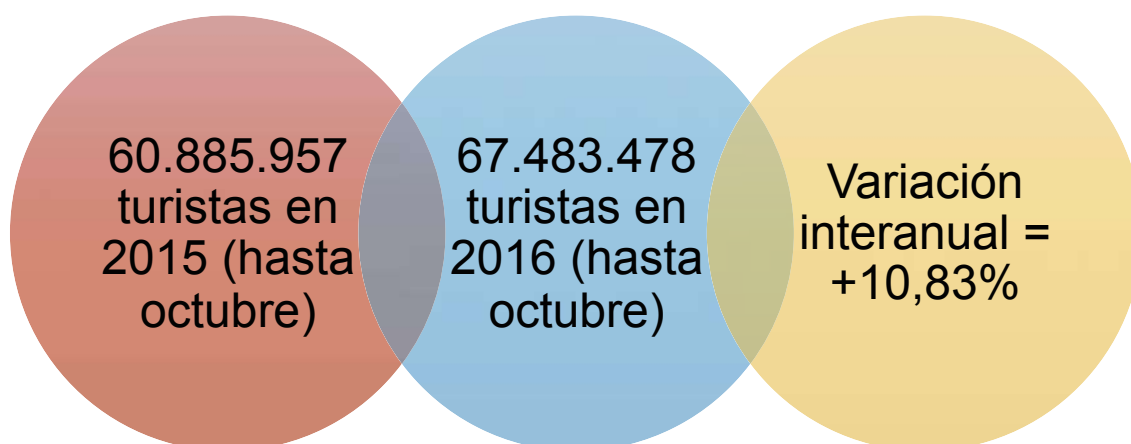


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras del INE para 2016 y del IET para 2015

Seguidamente, el análisis se centra ahora en realizar una **comparativa entre 2015 y 2016 del volumen total de turistas internacionales recibidos hasta el mes de octubre**, lo cual nos va a permitir determinar con exactitud, a partir de los cálculos correspondientes a los datos estadísticos secundarios oficiales recogidos, la tasa de variación de interanual del turismo receptor en España. De esta forma, se puede observar en la Figura 2, que el total de turistas internacionales recibidos en 2016 hasta el mes de octubre alcanza los 67.483.478, frente a los 60.885.957 turistas internacionales recibidos en 2015 hasta octubre. Dichas cifras representan una evolución muy positiva de las llegadas de turistas internacionales hacia España en 2016, con un **saldo positivo de 6.597.521 turistas adicionales**, lo que representa en términos porcentuales una variación interanual de **+10,83%**. El crecimiento interanual

expresado en porcentaje nos demuestra el excelente comportamiento del turismo español en 2016.

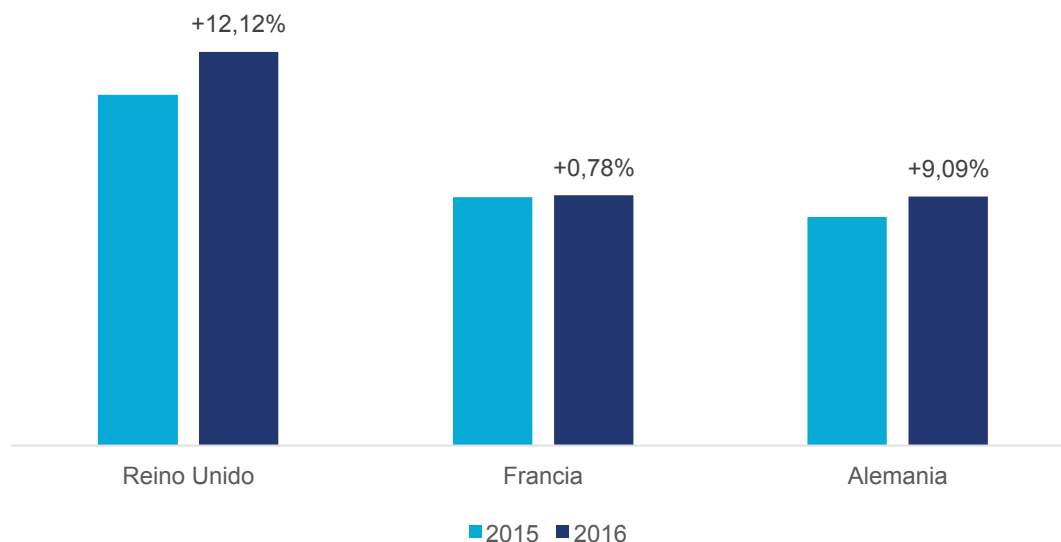
Figura 33. Comparativa 2015-2016 del número de turistas internacionales hasta octubre



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras del INE para 2016 y del IET para 2015

Continuando con el análisis de datos estadísticos oficiales, nos centramos ahora en la variable de **número de turistas internacionales según mercado emisor**. De esta forma, el análisis nos va a permitir comprobar el comportamiento de la demanda turística de los principales mercados emisores de turismo hacia España, focalizando el análisis en los tres mercados emisores principales que son Reino Unido, Francia y Alemania. Como se puede visualizar en el gráfico presentando en la Figura 3, **los tres principales mercados emisores de turismo hacia España experimentan un crecimiento interanual**, aunque con diferencias significativas. Así, mientras el Reino Unido, que es nuestro principal mercado emisor, registra un crecimiento interanual en 2016 del 12,12% (representando un comportamiento excelente); nuestro segundo mercado emisor que es Francia tan sólo crece un 0,78%. Por su parte, Alemania, que es nuestro tercer mercado emisor en términos absolutos, experimenta un extraordinario crecimiento interanual en 2016 situado en el 9,09%, siendo el segundo incremento más importante de los tres mercados emisores analizados.

Figura 34. Comportamiento de los tres principales mercados emisores de turismo hacia España

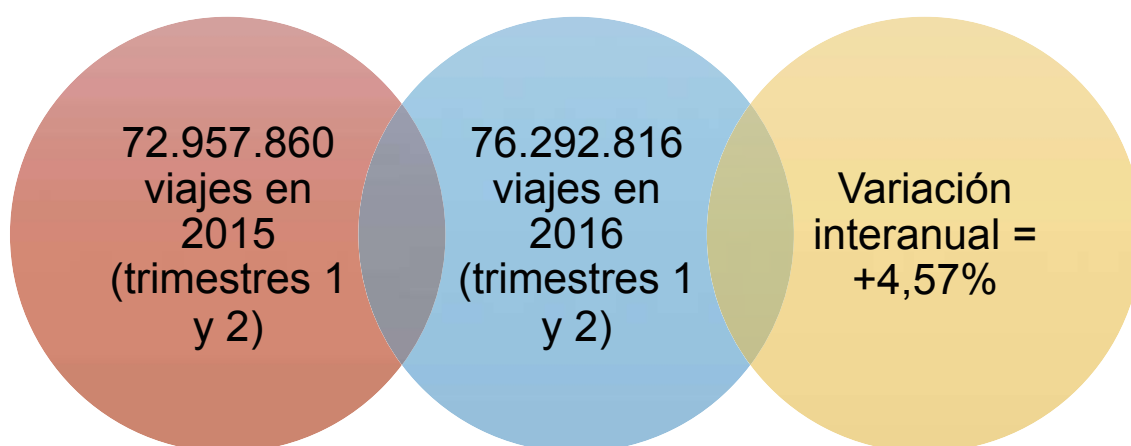


Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras del INE para 2016 y del IET para 2015

Consecuentemente, en lo relativo a la evolución del turismo receptor en España durante el ejercicio 2016, el análisis de datos estadísticos oficiales procedentes del INE y del IET nos lleva a confirmar el **excelente comportamiento de la demanda turística internacional hacia España**, habiéndose registrado en octubre el récord histórico de turistas internacionales con una cifra que se sitúa muy cerca del total de turistas recibidos en el conjunto de 2015, y con un crecimiento interanual del 10,83% que se distribuye, aunque de forma desigual, en crecimientos interanuales de los tres principales mercados emisores de turismo hacia nuestro país.

Con el objetivo de completar el análisis estadístico del comportamiento del sistema turístico español en 2016, se debe hacer referencia igualmente al **turismo doméstico**. De esta manera, tomando como referencia la Encuesta de Turismo de Residentes (ETR) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y que sustituye a la anterior encuesta del IET conocida como Familitur, entramos ahora al análisis de la variable **número de viajes de los españoles dentro del territorio nacional**. Así, en la Figura 4 podemos comprobar cómo el turismo doméstico está experimentando una evolución favorable en 2016 al igual que sucede en el caso del turismo receptor, habiéndose registrado en los dos primeros trimestres de 2016 un total de 76.292.816 viajes de los españoles, en contraste con los 72.957.860 viajes de 2015, lo cual representa una variación interanual positiva del 4,57%.

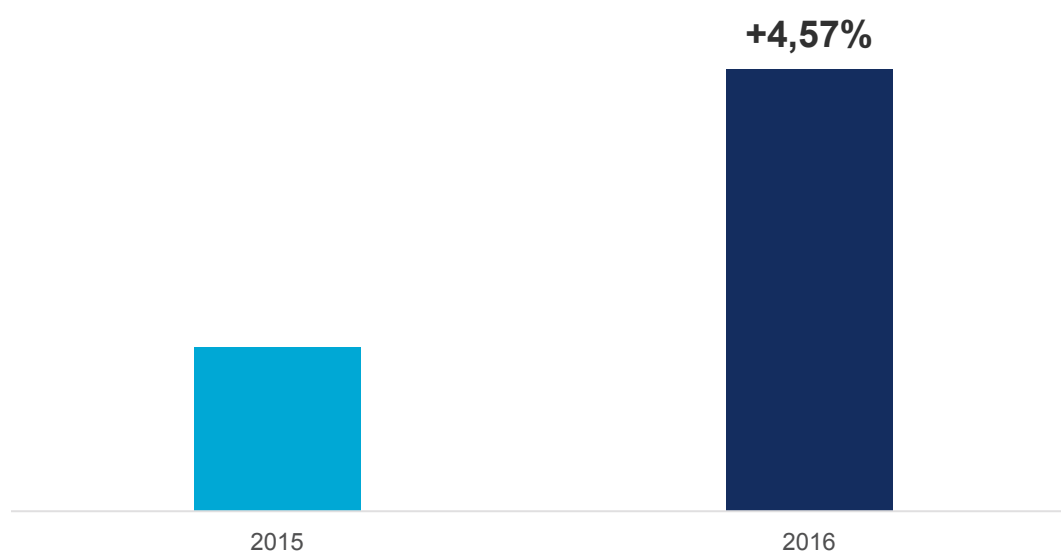
Figura 35. Comparativa 2015-2016 del número de viajes de los españoles en los dos primeros trimestres



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la Encuesta de Turismo de Residentes del INE (2016)

Los datos presentados anteriormente en el esquema se pueden visualizar igualmente para una mejor comprensión de los mismos en el gráfico de columnas incluido en la Figura 36.

Figura 36. Comportamiento del mercado turístico doméstico comparando 2015 y 2016 (número de viajes de los españoles)



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la Encuesta de Turismo de Residentes del INE (2016)

Como conclusión al apartado de aproximación a la evolución del sistema turístico español en 2016, se puede extraer la idea principal de que nos encontramos ante un

comportamiento favorable de la demanda turística impulsada por factores coyunturales referidos a la ya mencionada demanda prestada, pero también a factores estructurales entre los cuales se encuentran la fortaleza de la marca turística de España y el posicionamiento turístico internacional que nuestro país ha conseguido a lo largo de los años. No obstante, se debe mencionar que, dentro de la evolución positiva de todas las variables turísticas analizadas, el turismo receptor registra un crecimiento interanual mayor (10,83%) que el turismo doméstico (4,57%).

En referencia a las **tendencias de futuro del sistema turístico español**, se considera que las más importantes desde el punto de vista estratégico son las siguientes:

- La inestabilidad política y social, protagonizada por fenómenos tan negativos para una evolución favorable del turismo como es el terrorismo yihadista, continuará afectando negativamente a los destinos competidores de España en el mediterráneo como son Túnez, Turquía y Egipto.
- El fenómeno del terrorismo también puede continuar afectando a Francia, que es un destino turístico líder a nivel mundial.
- Como consecuencia de las dos tendencias anteriores, España seguirá beneficiándose de la coyuntura política convirtiéndose en el destino preferido de la mayoría de los visitantes de nuestros principales mercados emisores.
- Teniendo en cuenta el concepto de demanda prestada, el gran reto del sistema turístico español para los próximos años se basará en ser capaces de definir las estrategias necesarias para fidelizar a aquellos turistas que, habiéndonos elegido como destino alternativo por la inestabilidad política, alcancen un elevado nivel de satisfacción que les conduzca a mantener su preferencia de viaje hacia España incluso cuando los destinos competidores recuperen la estabilidad.
- Los avances tecnológicos continuarán revolucionando el sistema turístico, y se producirá un aumento de las reservas por medio del *Smartphone* hasta convertirse en el dispositivo habitual para el visitante en todas las fases del ciclo del viaje.
- Las redes sociales continuarán su expansión y previsiblemente terminarán aliándose con ciertos operadores o *players* del sistema turístico, de forma que, además de servir como fuente principal de inspiración principal del nuevo viajero social, existirán botones que nos permitirán reservar directamente nuestras vacaciones por medio de la red social.
- El fenómeno de la economía colaborativa continuará su expansión y terminará convirtiéndose en un elemento más de la oferta de alojamiento reglada de un destino, una vez se produzca la correspondiente adaptación del marco jurídico a la nueva realidad del mercado.
- Lejos de la rivalidad actual entre hoteleros e intermediarios turísticos como Booking.com, en el futuro ambos actores cooperarán en beneficio mutuo y los hoteleros comprenderán que los canales de venta online con elevada fuerza de

ventas deben ser comprendidos como una oportunidad para la mejora de la rentabilidad y no como una amenaza.

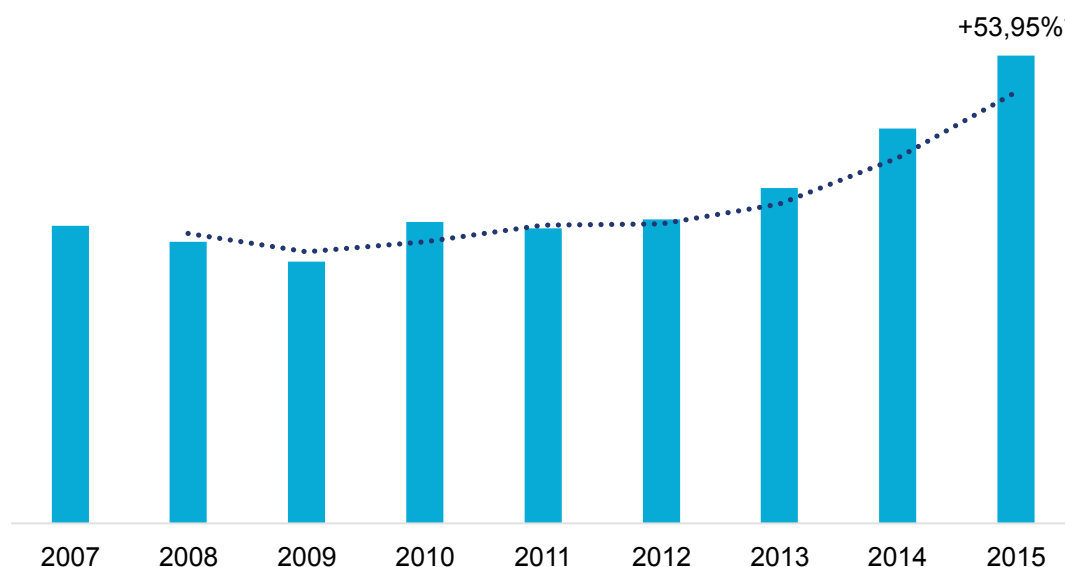
- Los fenómenos políticos populistas que comienzan a ganar importancia en diversos países del mundo occidental pueden afectar negativamente al futuro del sistema turístico, si se llegase a un escenario en el que se fomentaran las políticas proteccionistas frente a la globalización.

2.2. Aproximación a la evolución del sistema turístico de Galicia en 2016 y tendencias de futuro

Con el objetivo de aproximarnos a la situación concreta del turismo en la ciudad de A Coruña, el análisis se va a basar ahora en los datos estadísticos oficiales referidos a la Comunidad Autónoma de Galicia. Debido a que la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras, elaborada actualmente por el INE y anteriormente por el IET, no permite la consulta de los datos de turistas internacionales con destino a Galicia, se va a emplear como fuente de datos secundarios alternativa las estadísticas oficiales del Instituto Gallego de Estadística. El inconveniente de esta situación es que los datos que se van a presentar no nos permiten realizar un análisis comparativo con la situación del sistema turístico a nivel estatal dado que los datos proceden de fuentes diferentes y las variables turísticas también son diferentes.

No obstante, en primer lugar, se va a analizar la situación del **turismo receptor en Galicia**, tomando como primera variable de análisis la **evolución del número de viajeros no residentes en España con destino Galicia para el periodo 2007-2015**. Como se puede observar en la Figura 6, entre 2007 y 2009 se registra un descenso continuado del número de viajeros no residentes en España, probablemente debido a los efectos de la crisis económica y financiera internacional que se inició en septiembre de 2008 en Estados Unidos con la quiebra del banco de inversión norteamericano *Lehman Brothers* y que afectó sin duda al sistema turístico español. Posteriormente, en el año 2010 se produce una recuperación del turismo receptor gallego, pero en 2011 el número de viajeros internacionales vuelve a descender, pudiendo afirmar consecuentemente que el turismo receptor en Galicia ha estado marcado por una alta inestabilidad de la demanda en el periodo 2007-2011. A pesar de esta situación, el número de viajeros con destino Galicia inicia en 2012 una recuperación que se ha mantenido hasta la actualidad (teniendo en cuenta que todavía no se disponen de los datos de 2016), llegando en 2015 a alcanzar la cifra de 1.277.234 viajeros internacionales, lo cual representa, con relación a la cifra de 2012, **un crecimiento del 53,95% de la demanda turística internacional en un periodo cuatro años**, significando estos datos que el turismo receptor en Galicia goza de una excelente salud con un comportamiento muy dinámico en los últimos años, como se puede visualizar en la Figura.

Figura 37. Evolución del número de viajeros no residentes en España con destino Galicia 2007-2015



*Porcentaje de variación del número de viajeros internacionales respecto al ejercicio 2012

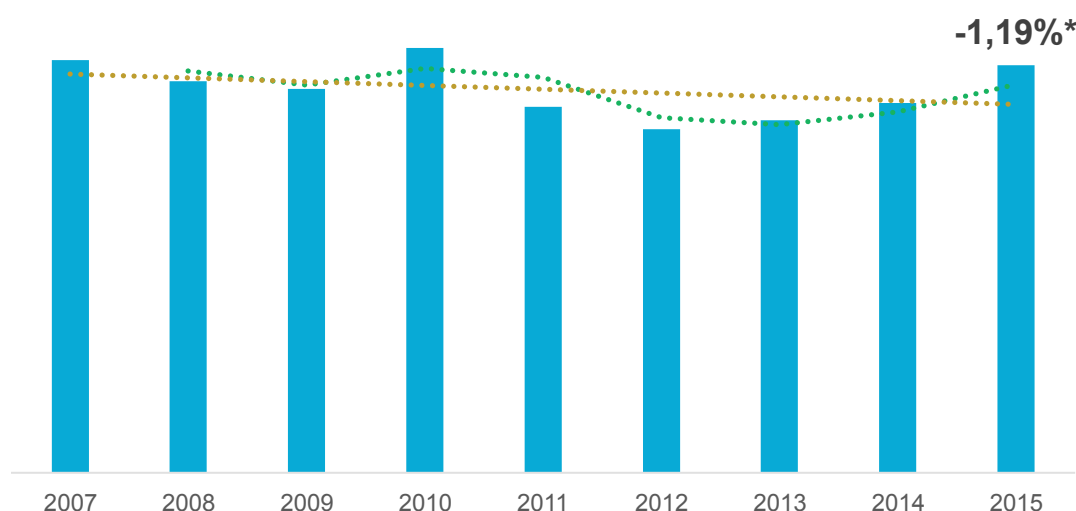
Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2016)

A continuación, debido a la falta de datos desagregados de mercados emisores internacionales hacia Galicia, el análisis se centra en el **turismo doméstico**, entendiendo por éste los desplazamientos que realizan los residentes en España con destino principal Galicia, con el objetivo de establecer una comparación con el análisis previo del turismo receptor.

Así, empleando como fuente de información principal los datos procedentes del Instituto Gallego de Estadística, se estudia ahora la variable de la **evolución del número de viajeros residentes en España con destino Galicia para el periodo 2007-2015**. Al igual que sucedía con el turismo receptor, en el periodo 2007-2009 se produce un descenso continuado del número de viajeros españoles con destino Galicia, teniendo como causa principal la crisis económica y financiera internacional. Seguidamente, en el año 2010 se produce una recuperación de la demanda turística nacional, superando al número de viajeros de 2007 y siendo 2010 el año que registra el máximo número de viajeros de toda la serie de datos analizada. En el periodo 2010-2012, se vuelve a producir un comportamiento descendente de la demanda turística, iniciando una leve recuperación en 2013, que se va a mantener hasta el año 2015, registrándose en este último año un número de viajeros cercano a las cifras de 2007, aunque ligeramente inferior, y destacadamente por debajo del máximo histórico de 2010 con 3.460.138 viajeros nacionales. Realizando un análisis riguroso del escenario que dibujan estos datos, se debe destacar en primer lugar que el **comportamiento de la demanda turística doméstica hacia Galicia es inestable e irregular**. Con estas afirmaciones se quiere destacar que en el periodo 2007-2015 se han producido periodos de descenso y periodos de crecimiento, lo que lleva a caracterizar de

inestable el comportamiento de la demanda nacional. Aún más importante resulta señalar que **en el periodo 2007-2015 Galicia ha perdido un 1,19% de la demanda turística nacional**, resultando en un comportamiento decreciente de la demanda de turismo doméstico hacia Galicia, que contrasta con el comportamiento de la demanda turística internacional hacia Galicia, que como ya hemos visto, registra en el año 2015 un 53,95% más de viajeros que en 2012, como se puede visualizar en la Figura.

Figura 38. Evolución del número de viajeros residentes en España con destino Galicia 2007-2015

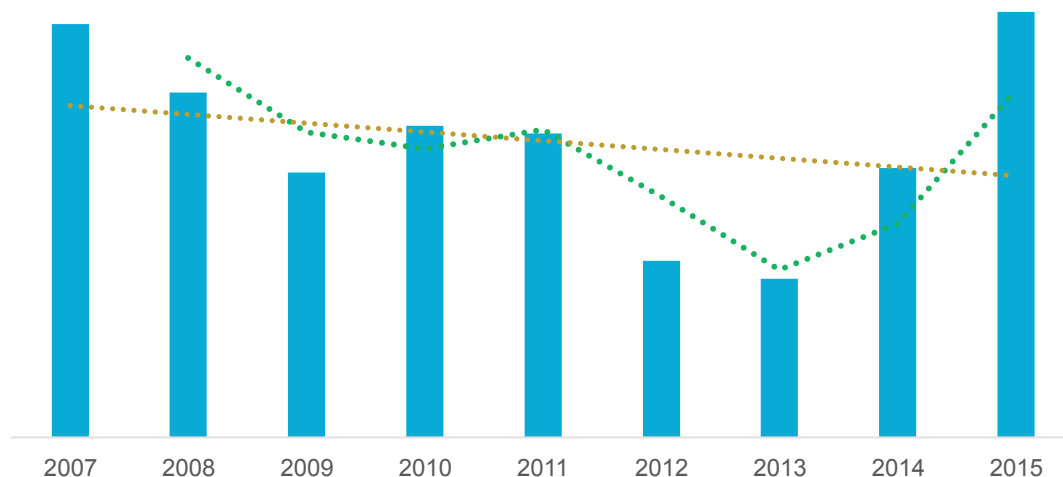


*Porcentaje de variación del número de viajeros nacionales respecto al ejercicio 2007

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2016)

No obstante, de cara a realizar una comparativa con el resto de España y determinar si la situación descrita tiene una relación específica con el caso de Galicia, se van a presentar ahora los datos de la **evolución del número de viajeros residentes en España con destino interno España para el periodo 2007-2015**. De esta forma, si analizamos la serie de datos que se presenta en la Figura 8, podemos comprobar que el comportamiento irregular de la demanda doméstica española detectado en el caso de Galicia, sucede igualmente en el conjunto del Estado, incluso se puede afirmar con seguridad que Galicia como destino turístico al que se dirige la demanda doméstica presenta una mayor estabilidad que el conjunto de España, pues los decrecimientos y crecimientos de la serie de datos analizada son menos acusados en Galicia que en el resto de España. No obstante, coinciden los mismos patrones de comportamiento, con un periodo de descenso de la demanda entre 2007 y 2009, una recuperación en 2010, un nuevo periodo de descenso entre 2010 y 2013, y una recuperación de la demanda doméstica entre 2013 y 2015.

Figura 39. Evolución del número de viajeros residentes en España con destino España 2007-2015



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2016)

Finalmente, dentro de esta sección dedicada al análisis de la demanda turística de Galicia, vamos a realizar una **comparativa entre el turismo receptor y el turismo doméstico**, de forma que podamos determinar el peso relativo de cada uno de ellos en el conjunto de la demanda turística hacia Galicia. Así, como podemos observar en la Figura 9, el turismo doméstico representaba en 2015 el 72% del número total de viajeros, frente al 28% del turismo receptor. El peso del turismo doméstico que se puede observar en la Figura 9, se trata de un rasgo característico de la mayoría de los destinos del norte de España, con la salvedad de el País Vasco, que, gracias a su posicionamiento internacional, cuenta con un mayor peso de la demanda extranjera. Consecuentemente, a modo de conclusión de esta sección se puede afirmar que, a pesar del comportamiento irregular de la demanda turística doméstica hacia Galicia, ésta tiene un peso relativo muy elevado en el conjunto de la demanda, por lo que los esfuerzos del futuro deberán dirigirse a una mayor internacionalización de Galicia como destino turístico, aumentando el peso relativo de la demanda de turismo receptor, y corrigiendo asimismo las tendencias irregulares de la demanda turística doméstica hacia Galicia, de manera que la mayor importancia relativa que ésta tiene en el conjunto de la demanda, mantenga un crecimiento sostenido a lo largo de los próximos años.

Figura 40. Comparativa del peso relativo del turismo doméstico frente al turismo receptor en Galicia en 2015



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Gallego de Estadística (2016)

En referencia a las **tendencias de futuro del turismo gallego**, las más importantes desde el punto de vista de la estrategia turística son las siguientes:

- Galicia se beneficiará de la evolución positiva del sistema turístico español como consecuencia de la inestabilidad política en los destinos competidores del mediterráneo.
- Todas las tendencias descritas en la sección anterior referentes al futuro del turismo español afectarán igualmente a Galicia como destino.
- Particularmente, en el futuro, el sistema turístico gallego deberá hacer especial hincapié en aumentar el gasto turístico de los visitantes, pues los datos de la media de gasto en Galicia son inferiores a la media nacional (Del Valle, 2016), lo cual afecta a la rentabilidad del sector turístico.
- Galicia deberá afrontar un proceso de modernización y mejora de la calidad de los establecimientos hoteleros y oferta complementaria, de forma que se pueda producir el correspondiente aumento de precios que lleve a una mejora de la rentabilidad del turismo, que en la actualidad se considera deficiente por parte del empresariado de la región (Del Valle, 2016).
- Galicia deberá potenciar sus fortalezas como son su liderazgo en turismo cultural (Camino de Santiago) y el turismo gastronómico, buscando asimismo la diversificación de su portfolio de productos potenciando el turismo náutico, el turismo de salud y el turismo deportivo asociado al golf.
- La potenciación de la identidad, personalidad propia y autenticidad de las experiencias turísticas de Galicia será un elemento clave a tener en cuenta en la estrategia futura de diferenciación del producto turístico gallego.

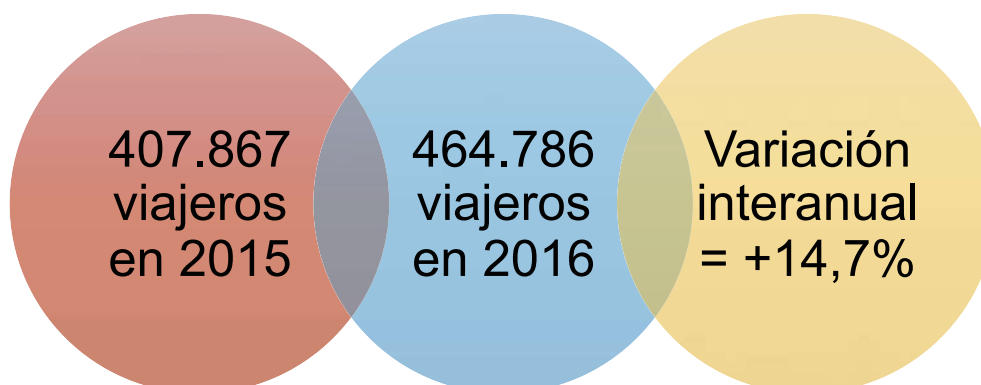
2.3. Análisis de la demanda turística de la ciudad de A Coruña

Una vez analizada la demanda turística a nivel estatal y autonómico, nos centramos ahora en el estudio de la demanda turística de la ciudad de A Coruña, siendo la escala municipal la correspondiente al presente Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña. Siguiendo la metodología empleada hasta el momento, se van a realizar dos grandes análisis diferenciados que corresponden al turismo receptor y al turismo doméstico respectivamente. Igualmente, a nivel metodológico, la demanda turística hacia la ciudad de A Coruña se va analizar utilizando los datos estadísticos oficiales secundarios correspondientes a la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) del Instituto Nacional de Estadística (INE), obteniendo los datos de la variable número de viajeros por puntos turísticos y seleccionando la ciudad de A Coruña, que en el Instituto Nacional de Estadística tiene asignado el código 15030 como punto turístico.

A diferencia de otros destinos, A Coruña basa principalmente su oferta de alojamiento reglada en establecimientos hoteleros de diferentes categorías, lo que dota de mayor representatividad a estos datos. Por su parte, la oferta de alojamiento no reglado resulta difícil de dimensionar y por supuesto de incorporar al estudio estadístico, si bien a tenor de nuestros análisis y de los comentarios de los propios hoteleros coruñeses, no parece representar una competencia ni una oferta relevante en estos momentos.

En general, podemos ver que 2016 ha sido un buen año, con un crecimiento sustancial con respecto al ejercicio anterior, principalmente cimentado en el crecimiento del turismo nacional.

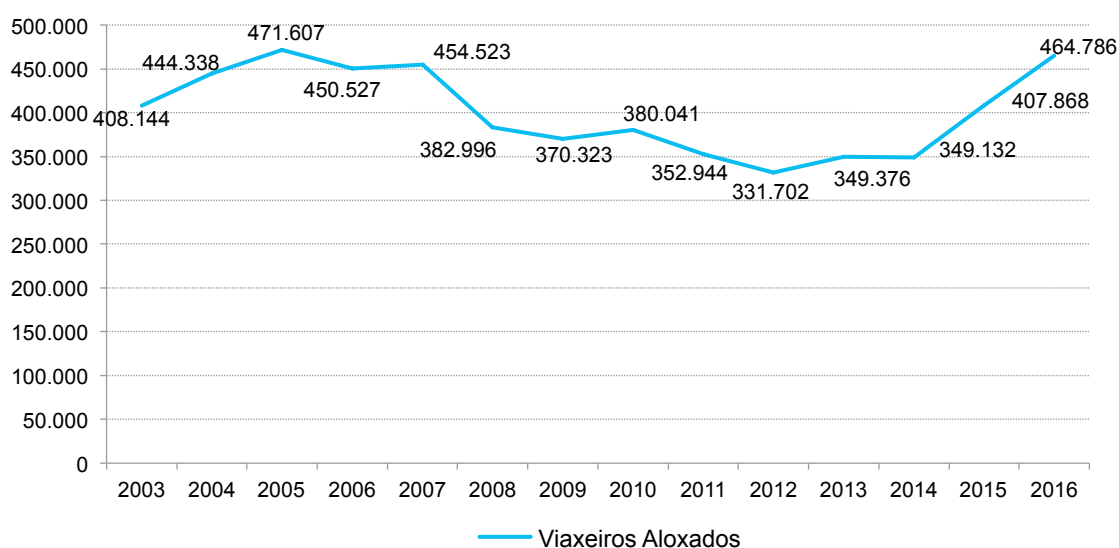
Figura 41. Comparativa 2015-2016 del número de viajeros en A Coruña



Fuente: elaboración propia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Si ampliamos la comparativa a los últimos catorce años, vemos una doble curva descendente-ascendente, con puntos de inflexión en 2005 y 2012, los picos más altos y bajos de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de la ciudad. Como vemos, a pesar de las excepcionales cifras del turismo en España y Galicia, la ciudad de A Coruña no ha logrado aún alcanzar la cifra record del año 2005.

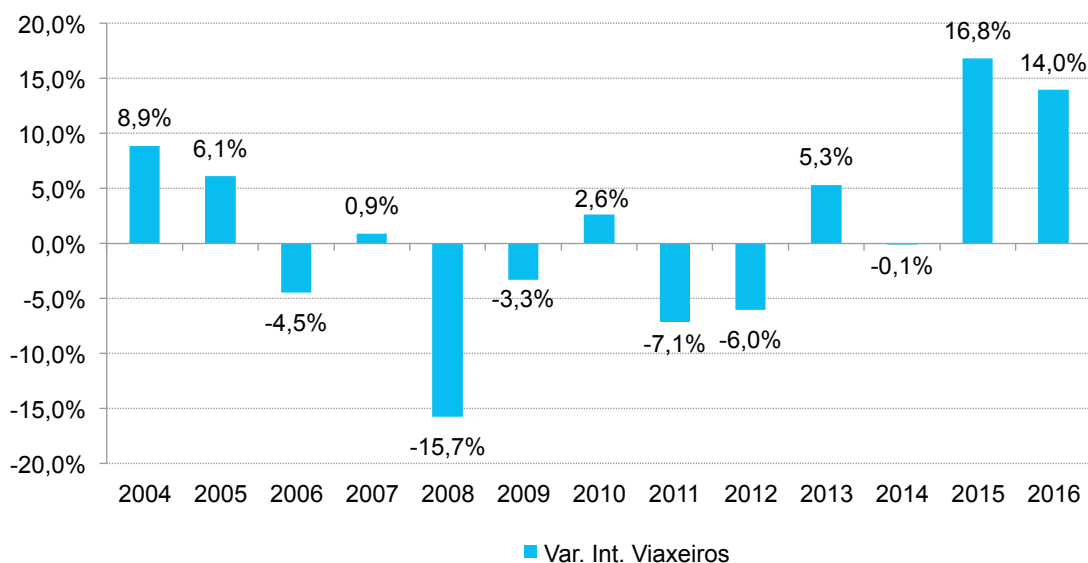
Figura 42. Evolución del número de viajeros en A Coruña en el periodo 2003-2016



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Las variaciones interanuales son, en algunos casos, muy acusadas, como la negativa del año 2008 (-16%), causada por el inicio de la crisis económica, y las positivas de los ejercicios 2015 y 2016 del 17% y 14% respectivamente.

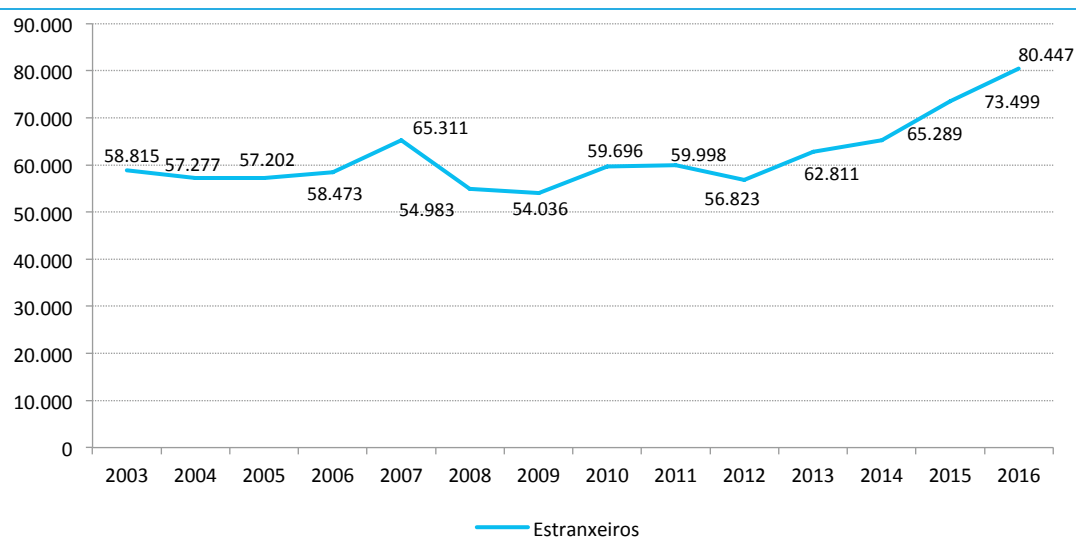
Figura 43. Variaciones interanuales del número de viajeros en A Coruña. Periodo 2004-2016



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2017)

Comenzando con el **análisis del turismo receptor**, primeramente, vamos a comenzar con el estudio de la **evolución del número de viajeros internacionales hacia A Coruña en el periodo 2003-2016**.

Figura 44. Evolución del número de viajeros internacionales con destino A Coruña 2003-2016



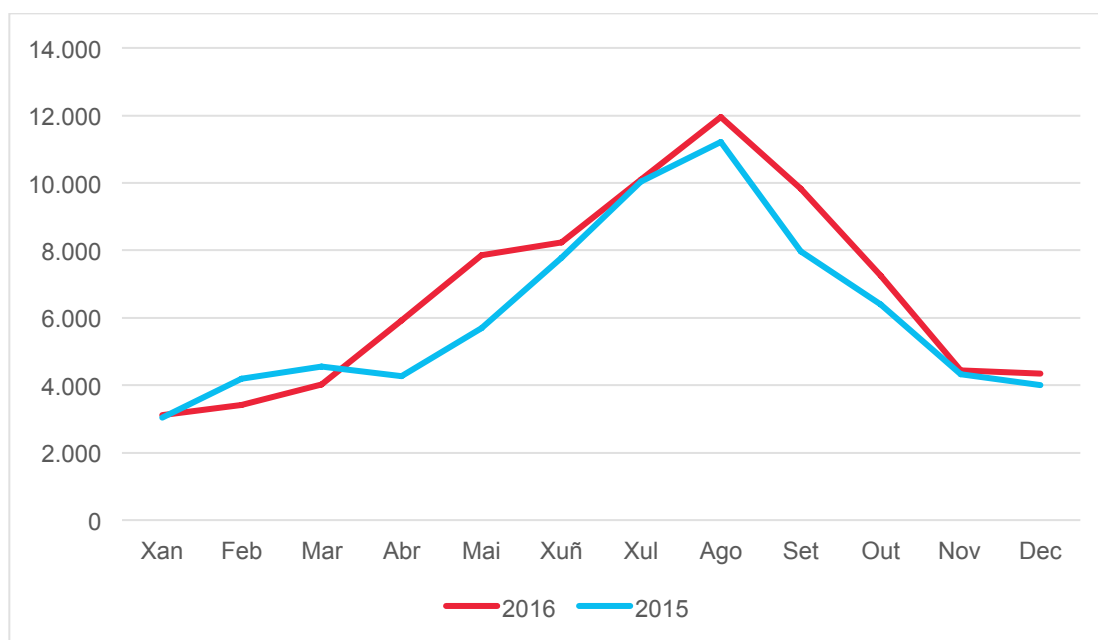
*Porcentaje de variación del número de viajeros internacionales respecto al ejercicio 2005

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2017)

En el gráfico que se presenta en la figura, podemos observar un primer periodo de crecimiento de la demanda turística internacional que va de 2005 a 2007. Posteriormente, debido a los efectos de la crisis económica y financiera, se registra un periodo de descensos en el número de viajeros entre 2007 y 2009. Más adelante, la demanda turística internacional hacia la ciudad de A Coruña se recupera en 2010 y se mantiene estable en 2011, para volver a descender en 2012 e iniciar entonces una senda de recuperación y crecimiento de la demanda continuada que abarca el periodo 2012-2016 y que coincide con las tendencias generales del sistema turístico español. Concretamente, en el periodo 2004-2016 se produce una **variación porcentual positiva del 28,49%**.

Asimismo, como segunda variable de análisis del turismo receptor en la ciudad de A Coruña, se va a presentar ahora la **evolución mensual del número de turistas internacionales con destino A Coruña**, comparando los datos de 2016 con los datos de 2015, y tomando como último mes de referencia octubre, siendo el último del que se disponen datos oficiales para 2016. Resulta interesante señalar cómo en el caso de A Coruña, y comparándolo con el gráfico correspondiente al conjunto del Estado, entre los meses de enero y marzo, la demanda turística internacional de 2015 fue superior a la de 2016. Sin embargo, desde abril hasta octubre, la demanda turística internacional de 2016 ha sido superior a la de 2015, coincidiendo con las tendencias del sistema turístico español.

Figura 45. Evolución mensual del número de turistas internacionales 2015-2016

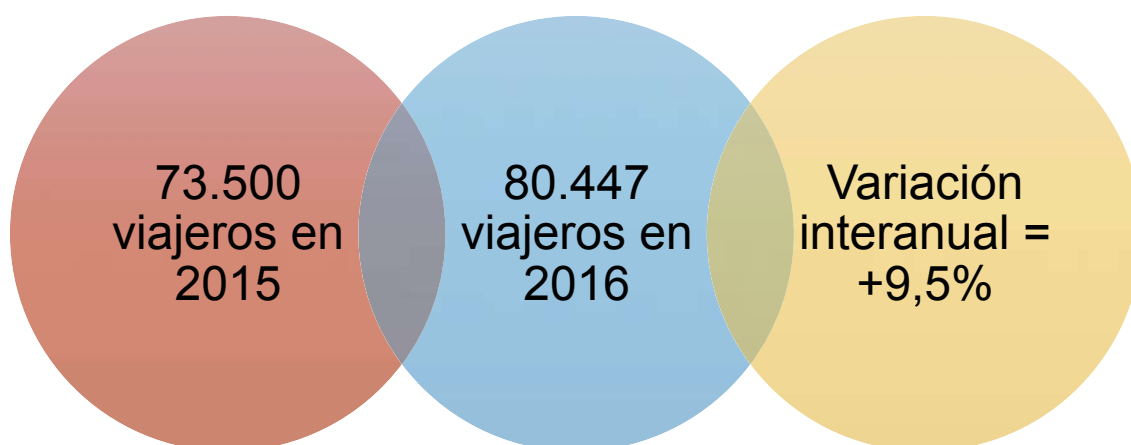


Fuente: elaboración propia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2017)

No obstante, en los meses de junio, julio y agosto, los datos de 2016 son muy similares a los de 2015, aunque ligeramente superiores. De esta forma, parece acertado señalar que **la ciudad de A Coruña no se está beneficiando del crecimiento exponencial del turismo español en 2016 de la misma forma que otros puntos turísticos del conjunto del Estado.**

Asimismo, comparando los valores absolutos de 2015 y 2016, A Coruña ha recibido 6.947 viajeros internacionales adicionales en 2016, lo que representa una **variación interanual positiva del 9,5%**, teniendo en cuenta que estamos tomando como referencia los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera.

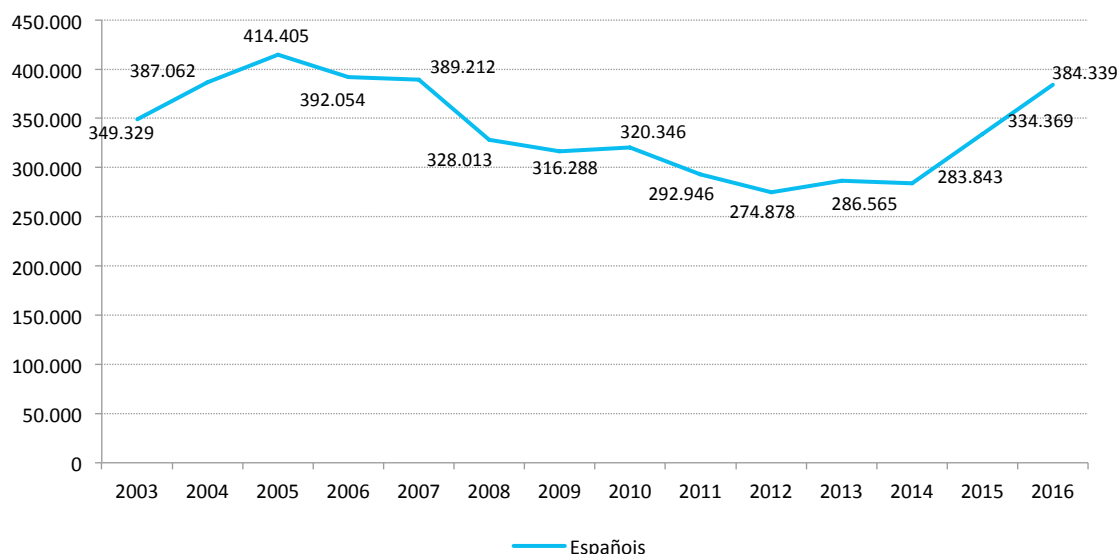
Figura 46. Comparativa 2015-2016 del número de viajeros internacionales en A Coruña



Fuente: elaboración propia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Comenzando ahora con el análisis del **turismo doméstico**, primeramente, el análisis se va a centrar en la **evolución del número de viajeros residentes en España hacia A Coruña en el periodo 2005-2015**. Como se puede observar en la Figura 13, a diferencia de la demanda turística internacional que se ha comportado de forma similar a las tendencias globales del conjunto de España, en el caso de la demanda turística nacional hacia A Coruña se puede afirmar que **prácticamente existe una evolución descendente del número de viajeros nacionales en el periodo 2003-2015, con una recuperación de la demanda en 2015, pero que se sitúa por debajo de los niveles de 2007**. Consecuentemente, el comportamiento irregular de la demanda turística doméstica hacia la región de Galicia señalado en la sección anterior, se ve acrecentado en el caso de la ciudad de A Coruña, donde no se puede afirmar que exista una tendencia irregular, sino que la evolución de la demanda turística nacional es claramente deficiente, con una **pérdida del 23,94% de la demanda nacional desde 2003**.

Figura 47. Evolución del número de viajeros nacionales con destino A Coruña 2003-2016



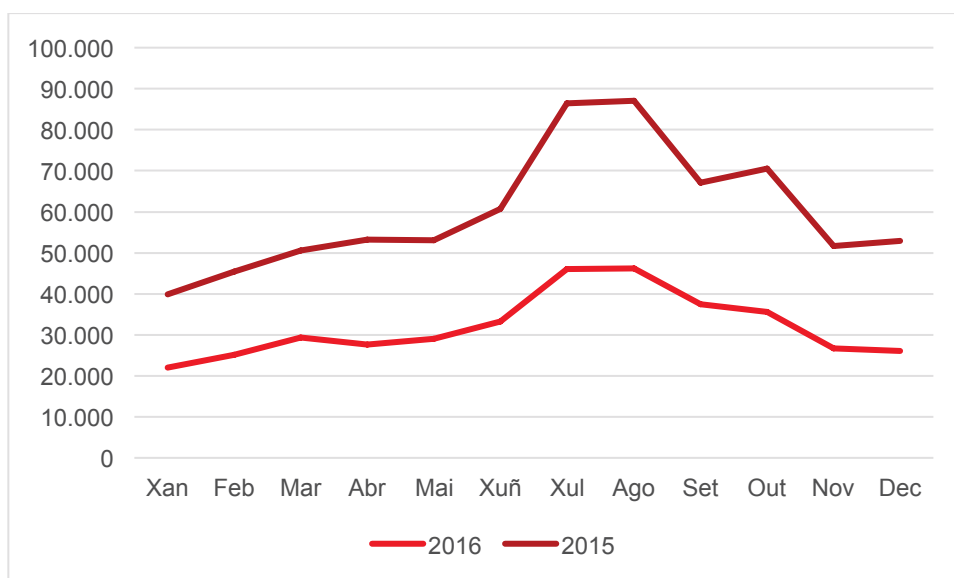
Fuente: Instituto de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2017)

Como segunda variable de análisis del turismo doméstico, nos centramos ahora en estudiar la **evolución mensual del número de viajeros residentes en España con destino A Coruña**, comparando los datos de 2016 con los datos de 2015.

Si nos centramos en comparar los resultados de este análisis que se visualizan en la Figura 47 con los resultados del turismo receptor, se puede afirmar que **existe un mejor comportamiento de la demanda turística nacional en 2016**, registrando valores superiores a los de 2015 durante todos los meses analizados y con diferencias significativas.

Consecuentemente, las afirmaciones relativas al comportamiento deficiente de la demanda turística doméstica hacia A Coruña deben ser matizadas señalando, que, siendo cierto que la ciudad ha perdido turistas nacionales en términos absolutos, la tendencia del presente año 2016 es muy positiva para la ciudad, aunque el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña deberá definir las líneas estratégicas necesarias para recuperar la senda del crecimiento estable tanto en el turismo receptor como en el turismo doméstico. No obstante, debe mencionarse igualmente que, A Coruña, al tratarse de un destino de ocio como otras ciudades del norte de España (por ejemplo, Gijón), es especialmente sensible a la coyuntura económica desfavorable que ha vivido nuestro país en los últimos años, lo que puede explicar parcialmente el comportamiento deficiente de la demanda turística doméstica hacia la ciudad de A Coruña.

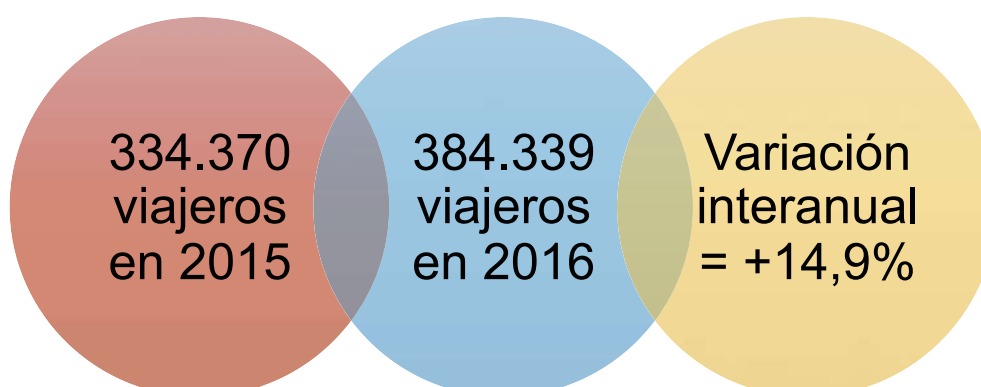
Figura 48. Evolución mensual del número de turistas nacionales 2015-2016



Fuente: Institutos de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2017)

Igualmente, comparando los valores absolutos de 2015 y 2016, A Coruña ha recibido 49.969 viajeros nacionales adicionales en 2016, lo que representa una **variación interanual positiva del 14,9%**, como podemos visualizar en la Figura.

Figura 49. Comparativa 2015-2016 del número de viajeros nacionales en A Coruña

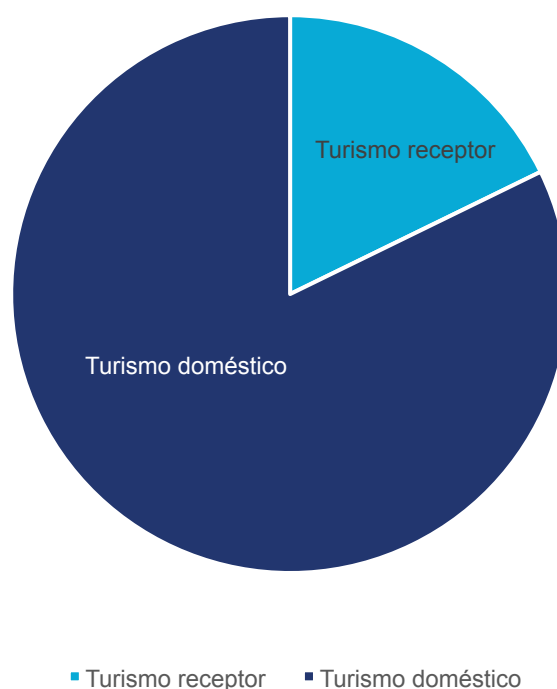


Fuente: elaboración propia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Asimismo, dentro de esta sección dedicada al análisis de la demanda turística de A Coruña, vamos a realizar una **comparativa entre el turismo receptor y el turismo doméstico**, de forma que podamos determinar el peso relativo de cada uno de ellos en el conjunto de la demanda turística hacia la ciudad. Como se puede visualizar en la Figura 16, con los datos disponibles de 2016 el turismo doméstico representa el 82% del total de la demanda de la ciudad frente al 18% del turismo receptor, por lo que las tendencias que señalaba la distribución de esta misma variable en el conjunto de

Galicia, se acrecientan en el caso de A Coruña teniendo todavía un mayor peso relativo la demanda nacional frente a la internacional (82% de turismo doméstico en el caso de A Coruña frente al 72% en el caso del conjunto de Galicia).

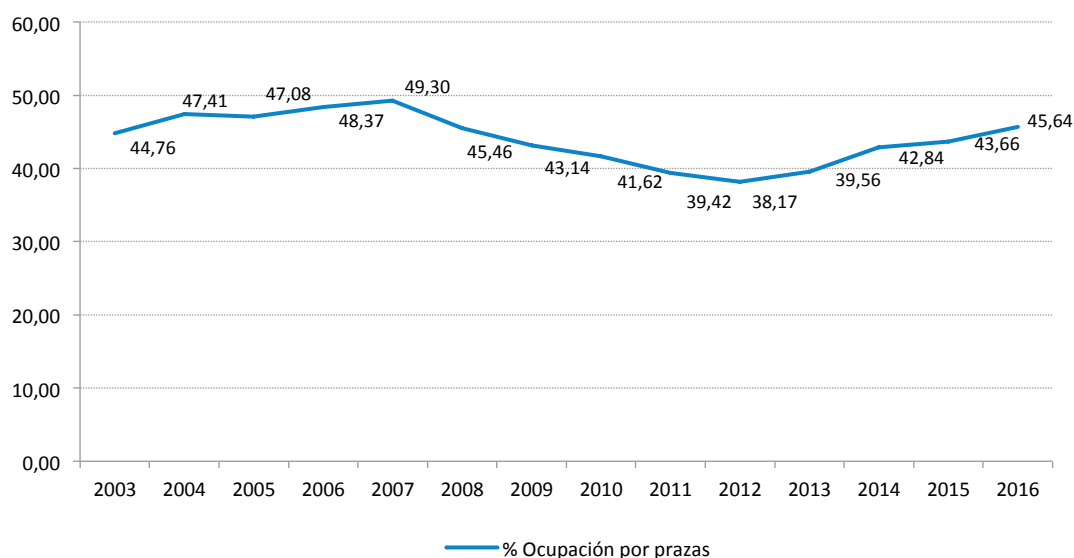
Figura 50. Comparativa del peso relativo del turismo doméstico frente al turismo receptor en A Coruña en 2016



Fuente: elaboración propia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

La siguiente variable que vamos a analizar en relación a la demanda turística de A Coruña es la **evolución del grado de ocupación hotelera por plazas en el periodo 2005-2016**. Como se puede visualizar en la Figura siguiente, entre 2005 y 2007 la ocupación hotelera de la ciudad de A Coruña seguía una tendencia creciente, sin embargo, de 2008 a 2012, probablemente debido a los efectos de la crisis económica y financiera internacional que tuvieron un elevado impacto en el conjunto de la economía española, se produce una tendencia decreciente hasta alcanzar el mínimo histórico en 2012 con un 38%.

Figura 51. Evolución del grado de ocupación hotelera por plazas en A Coruña 2003-2016

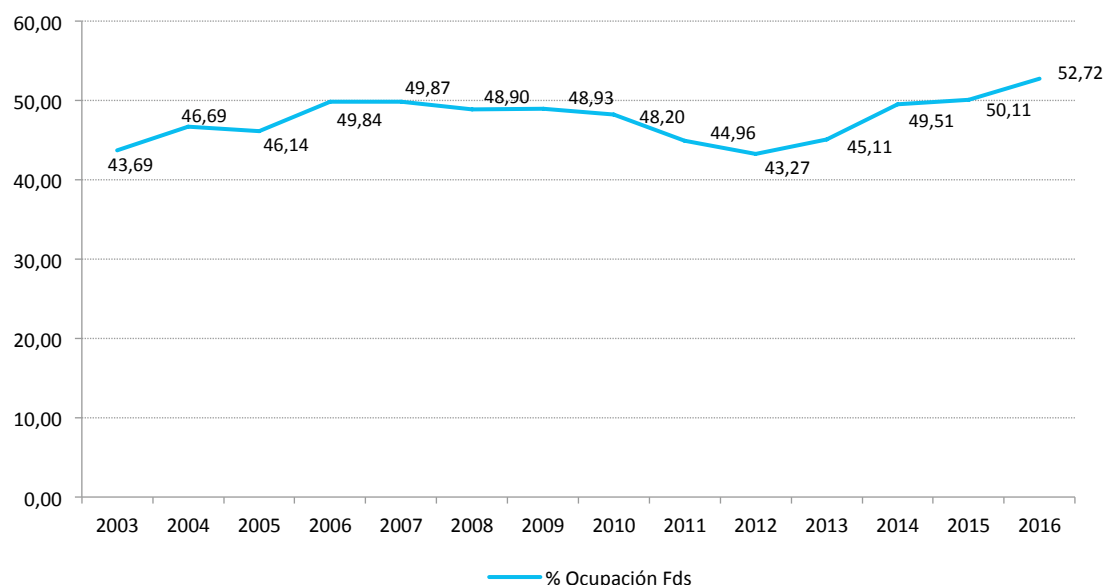


Fuente: Instituto de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Posteriormente, y coincidiendo con la recuperación de la economía española y del sistema turístico español, ente 2013 y 2016 se observa un nuevo periodo de crecimiento de la ocupación hotelera hasta alcanzar en 2016 cerca del 46% de media en la ciudad, que se encuentra tres puntos porcentuales por debajo del 49% de 2007 que es el máximo de la serie de datos analizada. Consecuentemente, se puede afirmar que, aunque los datos de 2016 son provisionales, **se está produciendo una recuperación del grado de ocupación hotelera en A Coruña**. No obstante, si consideramos que el máximo valor de ocupación hotelera alcanzado en A Coruña corresponde a un 49% en 2007, el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña debe definir las medidas necesarias para realizar en los próximos años un importante esfuerzo en aumentar la ocupación hotelera, que es uno de los principales indicadores del rendimiento. Consecuentemente, **se puede afirmar que la ocupación hotelera de A Coruña presenta un rendimiento deficiente**.

Donde sí se percibe un crecimiento más sostenido y estable es en la ocupación hotelera en los fines de semana. En un destino tan orientado al turismo de negocios, el incremento de ocupación durante los fines de semana, con huéspedes más vinculados con el ocio o la visita a familiares, puede ayudar a sostener los establecimientos.

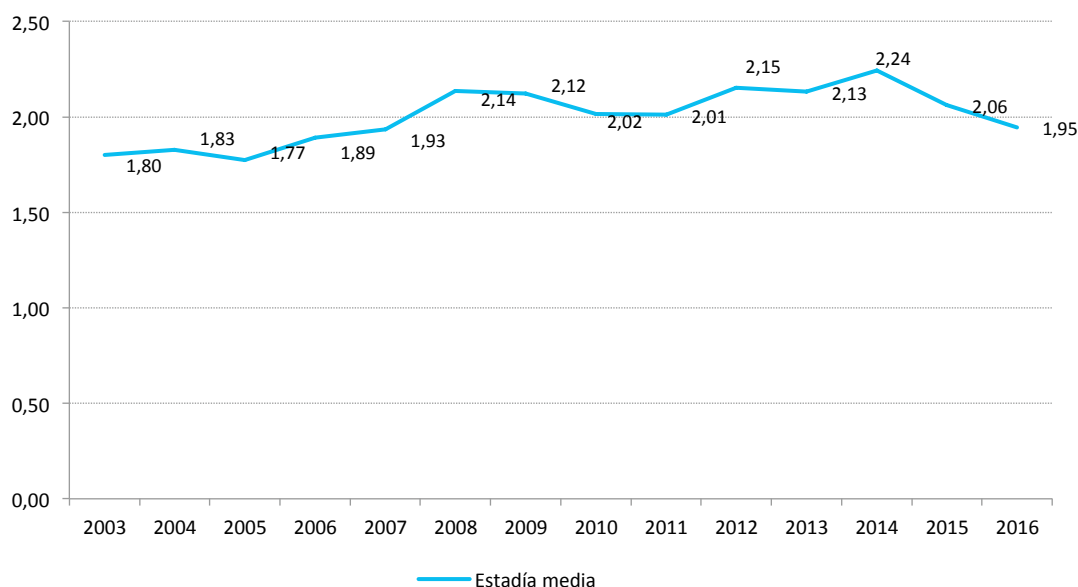
Figura 52. Evolución del grado de ocupación hotelera por plazas en fines de semana en A Coruña 2003-2016



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Finalmente, la última variable que vamos a analizar dentro del presente apartado, se refiere a la **evolución de la estancia media en los establecimientos hoteleros de A Coruña 2003-2016**. De todos los datos obtenidos, primeramente, conviene señalar que la estancia media de toda la serie de datos es de **2 días**, lo cual nos indica que A Coruña es un destino urbano con una modelo de desarrollo turístico basado en el turismo de negocios y en las escapadas vacacionales de fin de semana, dado que la estancia media sería más prolongada si se tratase de un destino especializado en el producto de sol y playa.

Figura 53. Evolución de la estancia media en los hoteles de A Coruña 2003-2016



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos de Galicia, a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2016)

Analizando la evolución, se produce un crecimiento de la estancia media entre 2005 y 2008, pero a partir de este último año comienza un periodo decreciente hasta 2011, para después iniciar un nuevo periodo de crecimiento de la variable hasta 2014, y volver a iniciar un periodo de descenso hasta la actualidad. Por consiguiente, se puede afirmar que **la estancia media en los hoteles de A Coruña sigue un comportamiento irregular**, y no se pueden establecer de momento relaciones entre los cambios en los valores de la estancia media y la situación socioeconómica del entorno externo del sistema turístico.

3. Gestión del destino: organización y marketing turístico

3.1. Organización del Turismo en A Coruña

El Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña (Turismo de A Coruña) es una entidad pública creada en 1996, cuya finalidad es la promoción turística y congresual de la ciudad de A Coruña. El Consorcio está liderado por el Ayuntamiento de A Coruña, que aporta prácticamente la totalidad de la financiación. La composición es la siguiente:

- Sector público
 - Ayuntamiento de A Coruña
 - Autoridad Portuaria de A Coruña
- Sector privado
- Cámara de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña

El Consorcio se creó con el objetivo general de promoción y fomento del turismo en la ciudad de A Coruña, y en especial del turismo de congresos. Para ello, elabora un plan anual de acciones promocionales en el que se incluyen:

- Presentación de Turismo de A Coruña y de sus productos en medios de comunicación generales y especializados.
- Asistencia a ferias nacionales e internacionales especializadas en el sector turístico, en el sector náutico, y en congresos y reuniones.
- Realización de viajes de familiarización para dar a conocer la oferta e infraestructura a AA.VV., TT.OO., OPC's y periodistas.
- Asesoramiento y cooperación en materia de promoción y comercialización a las empresas que lo soliciten.
- Desarrollo y creación de productos y ofertas turísticas.
- Colaboración con operadores nacionales e internacionales.

Asimismo, Turismo de A Coruña dispone de una Oficina Central, dos Puntos de Información en el centro de la ciudad, y otro de Atención al Cruceista. Por otra parte, Turismo de A Coruña gestiona la Torre de Hércules.

Para ello, Turismo de A Coruña cuenta con una plantilla de nueve personas dedicadas al área de turismo y congresos, y trece dedicadas a la gestión de la Torre de Hércules. Asimismo, el Consorcio cuenta con una gerente y un secretario-interventor. No obstante, no dispone de un organigrama ni de una relación de puestos de trabajo. En realidad, los recursos humanos del Consorcio no son suficientes para atender los retos del sector turístico de una ciudad como A Coruña.

El Consorcio tampoco dispone ni de medios materiales (las oficinas que ocupa en el Edificio Sol son claramente inadecuadas), ni de instrumentos *modernos* de gestión del turismo, ni realiza actividades relacionadas con el conocimiento, la planificación, la formación, la calidad, la competitividad del destino, el desarrollo de productos o el apoyo a la comercialización. Por lo tanto, se trata de un ente de gestión de carácter clásico, que no se ha adaptado a las necesidades actuales del sector turístico.

Turismo de A Coruña participa en dos redes de ciudades: Saborea España y Spain Convention Bureau.

Presupuesto y financiación

El presupuesto de Consorcio se ha mantenido en torno a los 3,5 millones de euros anuales, financiado casi en su totalidad por el Ayuntamiento (88%).

2016	2017
3.301.600 €	3.750.000 €

Estructura de gastos en el año 2017

Gastos de estructura	660.000 €	17,75%
Gastos Acciones	3.058.489 €	82,25%
TOTAL	3.718.489 €	100%

No obstante, el presupuesto dedicado al área de turismo en A Coruña resulta engañoso, porque incorpora en el apartado de acciones una partida finalista de 1,5 millones de euros. Es decir, la mitad del presupuesto dedicado a acciones lo consume una sola iniciativa que tiene una vinculación relativa con el sector turístico.

La financiación del Consorcio procede en su abrumadora mayoría del Ayuntamiento, complementado con algunas aportaciones menores de otras instituciones públicas, principalmente de la Diputación Provincial de A Coruña a través de convenios de colaboración (225.000 euros, el 6% del total). La Autoridad Portuaria de A Coruña aporta 15.000 euros anuales (un 0,4% del total).

Hasta el presente las aportaciones financieras privadas han sido anecdóticas: La Cámara de Comercio, Industria y Navegación aporta 1.000 euros anuales, es decir, un 0,02 % del presupuesto del Consorcio.

Por último, la venta de entradas en la Torre de Hércules se eleva a 210.000 euros, lo que representa el 5,3% del total del presupuesto.

		2017	
		€	%
RECURSOS EXTERNOS	Presupuesto Municipal	3.300.00	88%
	Autoridad Portuaria	15.000	0,4%
	Diputación de A Coruña	225.000	6%
	RECURSOS PÚBLICOS	3.540.000	94,4%
	Cámara de Comercio	1.000	0,02%
	RECURSOS PRIVADOS	1.000	0,02%
	RECURSOS EXTERNOS	3.541.000	94,4%
RECURSOS AUTOGENERADOS	Torre de Hércules	210.000	5,3%
	TOTAL RECURSOS AUTOGENERADOS	210.000	5,3%
TOTAL		3.751.000	100%

3.2. El marco de la política de promoción y de apoyo a la actividad turística de A Coruña

En este apartado hemos realizado el análisis de las siguientes apartados de la política de marketing turístico de A Coruña

- Posicionamiento online
 - Sitio Web
 - Redes Sociales
- Comunicación – Apariciones en prensa y guías de viaje
- Acciones promocionales y de marketing
 - Folletos promocionales
 - Segmento vacacional / ocio
 - Segmento Turismo de Reuniones (MICE)

3.2.1. Posicionamiento online

En general, se percibe una falta de planificación estratégica sobre los diferentes soportes y canales de comunicación y marketing, que pueden incidir en el posicionamiento online del destino.

El posicionamiento online ayuda a transmitir nuestra propuesta única de valor (*Unique Selling Proposition*), aquello que realmente nos hace singulares y que nos puede diferenciar de la competencia.

A Coruña tiene una presencia significativa en varios canales online, pero no los organiza bien, ni los orienta a diferentes públicos objetivos. Esto hace que el mensaje se pierda, al tener los diferentes públicos objetivos acceso a los mismos contenidos (cuando por lo general, los diferentes públicos objetivos tienen diferentes necesidades de información).

Se hace necesaria una planificación de públicos objetivos estratégicos para cada canal y adaptar los contenidos publicados en aquellos canales exclusivamente orientados a los turistas, para que sean relevantes para ellos.

Tampoco se ve un enfoque transversal a través de la web y otros soportes, de elementos tan identitarios y singulares de A Coruña como el mar y la gastronomía.

Sitio Web <http://www.turismocoruna.com/web/>

El principal elemento del posicionamiento online de un destino es su sitio web. Es en definitiva su carta de presentación y tiene que transmitir la esencia de la ciudad y la

promesa que puede hacer a los turistas. Hay que tener en cuenta, que el sitio web es uno de los elementos básicos para generar imagen de marca.

Para ello, la web tiene que destacar la singularidad de la ciudad y lo que la diferencia de otros destinos competidores.

El sitio web de un destino turístico tiene que conseguir al mismo tiempo inspirar, informar, seducir, convencer e incentivar a la compra.

El análisis del sitio web se divide en los siguientes apartados:

- Análisis general
- Arquitectura del sitio
- Diseño
- Contenidos
- Oferta Turística
- Recursos multimedia
- Análisis de otras secciones de la web
- Análisis de producto turístico
- Análisis posicionamiento segmento MICE
- Versión inglesa
- Otros comentarios sobre la web

Análisis general

El sitio web de Turismo de A Coruña contiene mucha información, pero le falta impacto visual y una buena estructura de contenidos.

La web tiene una arquitectura y un diseño bastante clásico y tradicional, que no logra transmitir la esencia de A Coruña como destino turístico. Está más orientada a dar información detallada a visitantes que ya conocen la ciudad, que a sorprender e inspirar a los turistas que la conocen poco o nunca la han visitado.

La web está estructurada como un árbol de recursos y de información, pero no consigue transmitir la esencia y el alma del destino.

Muchas secciones no tienen introducción que genere un hilo conductor entre los diferentes recursos y apartados de la web. Esto dificulta que el turista encuentre de forma sencilla, los recursos que encajan con sus gustos y necesidades.

La web está adaptada a dispositivos móviles. Tienen una versión para desktop y para *tablet*. Y otra más reducida para móviles (que contiene menos contenidos). En la

versión móvil hay una estructura de contenidos más dirigida a los intereses de los turistas (qué hacer, qué comer, dónde dormir).

La versión móvil tiene una buena visualización, pero adolece de contenido multimedia (como videos promocionales, tan importantes en la generación de inspiración y deseo).

Idiomas - La web está construida con versiones espejo en gallego, español e inglés. Esto limita el poder tener una versión en inglés más visual, que transmita la esencia de la ciudad y lo que tiene que ofrecer a los turistas.

Arquitectura del sitio

La arquitectura de la web limita mucho su capacidad de ser atractiva visualmente e impactante.

La estructura de contenidos y el uso de barras de navegación laterales, limita mucho el espacio para desarrollar el contenido y hace que la visualización de estos no sea muy atractiva.

La mayoría de las secciones y páginas de la web, tienen una estructura de bloques, que rompe todo el espacio visual en 3 columnas de contenido (barra de navegación a la izquierda, contenido en el centro y cajones con enlaces a la derecha).

Como se señalaba anteriormente la arquitectura de la web es idéntica para los tres idiomas disponibles. Ello no permite desarrollar una versión en inglés más visual e intuitiva, que permita sorprender y enamorar al visitante que no conoce la ciudad.

Barras de navegación – La arquitectura de cualquier sitio web se basa en la creación de barras de navegación, que permiten al usuario navegar por las diferentes secciones de la web, de forma rápida y sencilla.

Su objetivo es que los visitantes puedan llegar a los contenidos que les interesan, de forma intuitiva y en el menor tiempo posible.

En el Sitio web de Turismo A Coruña, hay varias barras de navegación (dos horizontales y dos verticales) que confunden al visitante y que dificultan la navegabilidad por los contenidos.

Por otra parte, los canales en la barra superior de navegación deberían ser más sencillos e intuitivos. Hay muchos botones en esta barra con contenidos que se podrían agrupar. Por ejemplo, Folletos y Multimedia, deberían estar juntos.

Los elementos en las diferentes barras de navegación no están muy bien agrupados, ni tienen una orientación a los diferentes públicos objetivos que pueden acceder a la web.

Canal Público Profesional - Falta un canal directo para el sector profesional, donde incluir información segmentada para turoperadores y agencias de viaje (segmento vacacional/ocio), para organizadores de reuniones (segmento MICE) y para los medios de comunicación.

En el sitio web hay un “*Zona Profesional*”, pero que resulta una mezcla muy heterogénea de contenidos e información. Junto a información sobre Congresos y listados de operadores, se encuentra también la sección de “Selección de Personal” o el “Perfil del Contratante”. Información nada relevante para operadores turísticos internacionales.

Hay ciertos contenidos en esta sección que no son prácticos o relevantes para agentes y operadores MICE. Como ejemplo, en la Sección “Intermediarios y Agencias de Viaje” se encuentra simplemente un listado de agencias de viaje con locales de venta al público en la calle. La mayoría no gestiona receptivo y no pueden dar servicio a los turistas internacionales (al no hablar inglés sus empleados). Esta información no es relevante, ni útil, para la mayoría de los visitantes a la web.

También se echa en falta un canal exclusivo para la Prensa. Con un dossier de Prensa, noticias sobre la ciudad y enlaces a recursos audiovisuales y a *Testimonials* sobre el destino turístico. En la web sólo hay enlace desde Zona Profesional a una página que sólo tiene datos de contacto (y no salen los datos).

Se debería plantear una barra principal de navegación más sencilla, en torno a las necesidades de los visitantes a la web. Se propone una barra de navegación más sencilla con los canales que suelen desarrollar los grandes destinos turísticos del mundo en sus webs:

- Coruña (mostrando su singularidad y sus valores añadidos)
- Qué hacer
- Dónde dormir
- Dónde comer
- Recursos multimedia
- Canal Profesional
 - Agentes de Viaje
 - Reuniones y Eventos (MICE)
 - Prensa

Estos canales hay que definirlos con más calma, una vez que se haya definido la

estrategia y los públicos objetivos.

Diseño

En todas las páginas se debería mejorar mucho el diseño. Como se señalaba antes, la arquitectura uniforme de todo el sitio web, incide en las posibilidades que tiene de ser atractivo e impactante.

El diseño se debería basar en el uso de grandes fotones por áreas temáticas, que consistan en imágenes impactantes y que transmitan la esencia de los contenidos de los diferentes apartados.

El tratamiento de las fotos en cada sección es deficiente. Hay muy pocas y con tamaño muy pequeño (al estar limitado el espacio por la arquitectura).

Contenidos

El sitio web cuenta con abundante contenido. Hay multitud de información sobre los diferentes recursos y atractivos turísticos, pero a lo largo de las diferentes páginas web, no se llega a establecer un relato unificador. Son descripciones correctas, pero que en muchos casos no transmiten demasiadas emociones.

Los contenidos deben ser redactados más tipo *storytelling*, como un cuento que pueda seducir al oyente y que le incite a visitar la ciudad.

En el sitio web dominan los contenidos de texto sobre los audiovisuales. Esto hace que el impacto visual de toda la web no sea el adecuado.

Vamos ahora a analizar el tratamiento de los contenidos que hacen referencia a los recursos y la oferta de operadores turísticos disponibles en la ciudad.

Oferta turística de la ciudad: Recursos y Atractivos Turísticos

Las fichas de los recursos turísticos tienen mucha información (a veces demasiada), pero parte de ella poco interesante.

En las fichas de algunos museos, se presenta primero toda la información técnica (localización, horario, precios, descuentos...) antes que el texto descriptivo, que debe explicar lo que el turista puede experimentar si visita ese recurso.

Las fichas de los recursos turísticos suelen tener sólo una foto. Y como en otras partes de la web, el tener columnas a derecha e izquierda (en la arquitectura del sitio) hace

que el espacio disponible para el contenido sobre el recurso turístico, sea pequeño y poco atractivo visualmente.

La navegación por los diferentes recursos se hace difícil, ya que, para ir a la información detallada, sólo se puede hacer apretando el enlace “[más información](#)”. Se podría mejorar la navegación y hacerla más intuitiva, si el Título del Recurso (el Nombre) y la Foto que lo ilustra, también tuvieran enlaces a la información interior. Esto ocurre también para el resto de recursos como Hoteles y Restaurantes.

Oferta turística de la ciudad: Hoteles y Restaurantes

El tratamiento gráfico de estas dos secciones (tan importantes para un destino turístico) es muy deficitario. No se incluye ningún mapa con la localización de los diferentes hoteles y restaurantes disponibles en la ciudad.

En ambas secciones se puede descargar (en formato pdf), un listado de hoteles y restaurantes, pero al ser un simple listado con direcciones (sin texto descriptivo), no aporta mucha utilidad al turista.

Hoteles

- Hay un buscador de hoteles con dos criterios: por categoría y por Concello. Este último, sin mucho sentido para la mayor parte de la gente que venga de fuera de Galicia. Sería mucho más útil categorizar los hoteles por otros elementos en consonancia con los motivos de búsqueda del turista.
- Las fichas de los hoteles no tienen ni una foto.
- Los servicios disponibles en cada hotel serían más visuales con el uso de iconos gráficos representativos.
- La información de cada hotel es muy básica.
- Algunos enlaces a la web de los hoteles no funcionan.

Restaurantes

- No hay información general sobre la importancia y calidad del producto (pescado, marisco, carne y ciertas verduras) o textos generales sobre la gastronomía de la ciudad.
- Hay un buscador de restaurantes por tipo de cocina y por Concello (que vuelve a no ser relevante para la gente que venga de fuera de Galicia).
- Las fichas de los restaurantes no tienen texto explicativo, ni fotos.
- No hay mapa de localización de los diferentes restaurantes.
- Sólo incluyen dirección y teléfono de contacto. No hay email o enlace a su web (aunque es verdad que muchos restaurantes no tienen sitio web). Pero el hecho es que dificulta la gestión de reservas para turistas (sobre todo internacionales), que

sólo lo pueden hacer por teléfono.

- En la versión inglesa, los títulos de las categorías (tipo de cocina) no están traducidas, con lo que el buscador no es funcional para los turistas internacionales.

En la sección de tapas, los mapas son muy sencillos y el área difícil de concretar. Las explicaciones podrían ser mejores y ofrecer establecimientos concretos que visitar en cada ruta.

Segunda barra de herramientas (inferior)

La ciudad – Página que da acceso a información temática sobre la ciudad. Aquí, de nuevo el diseño y la falta de recursos gráficos de calidad, hace que la información resulte un poco aburrida y poco llamativa. Los fotones (cuadros con grandes fotos) deben ser mucho más grandes.

Los textos en ciertas secciones no están nada desarrollados. Un ejemplo: vas a deportes náuticos y lo único que tienes es un listado de empresas. Sin explicar qué tipo de actividades se pueden desarrollar. O bien el turista sabe exactamente lo que quiere o esta sección no le es muy relevante. Este recurso (la náutica) tan importante para A Coruña no tiene un tratamiento adecuado a lo largo de todo el sitio web.

Agenda de eventos – enlaza con la página de Cultura del Ayuntamiento. El problema es que también lo hace desde la versión inglesa, cuando la web de cultura no está disponible en inglés. Con lo que este apartado no aporta valor y confunde. Por otra parte, si vas a esta sección, te saca de la web de Turismo Coruña, al abrirse en la misma ventana (debería abrir en otra ventana separada).

Visitas guiadas – Enlace a las visitas guiadas por Turismo de A Coruña. Con información detallada, pero destacando la información técnica (horario, duración, o condiciones) que la propia descripción de la visita en sí. Sin posibilidad de reservar online.

¿Qué Coruña buscas? Sección de información temática y personalizada para diferentes tipologías de turistas y gustos: familias, congresos, el mar, la noche...

Para gente como yo - sección interesante donde se da información dirigida a diferentes tipologías de turistas y sus necesidades (Joven, Fashion, Stop Stress y Me gusta la música). Pero los textos y el tratamiento gráfico de cada sección son muy poco atractivos.

El resto de las secciones temáticas: (en pareja, familias...) adolece de una introducción general que presente A Coruña para cada segmento y de sentido a la lista de recursos que aparecen desglosados debajo en cada temática (cuando vas a cada

sección temática). El tratamiento gráfico también es muy mejorable para poder seducir a los turistas.

Recursos multimedia

En esta sección deberían estar incluidos folletos, fotos, videos y mapas. Sin embargo, estos recursos no están agrupados, sino que están desperdigados en diferentes secciones de la web. Los folletos en un apartado propio y los mapas en otra sección totalmente diferente.

Esta sección, por la naturaleza de sus contenidos, debería ser muy gráfica y visual. Sin embargo, tiene una estética antigua y poco atractiva.

Analizamos los diferentes recursos multimedia disponibles en la web:

Folletos

- No hay ningún folleto que se pueda visualizar desde la web. Hay que descargarlos para verlos.
- Todos los folletos están en pdf para descargar (pero muchos sólo están disponibles en español).
- Hay algunos folletos que no tienen explicación sobre la información que el turista va a encontrar dentro, cuando se los descargue. Puede llevar a frustraciones y sensación de pérdida de tiempo, si la información que descarga al final no es relevante.
- Desde la versión inglesa se hace enlace a folletos que sólo están en español (no aporta ningún valor y daña la imagen de marca, al indicar que el destino no está preparado para acoger turismo internacional).
- Algunos de los folletos son muy pesados (más de 10 Megas) lo que dificulta su descarga en dispositivos móviles.
- Los diferentes folletos no se pueden visualizar bien desde dispositivos móviles, al estar maquetados para impresión en formatos grandes.

Fotos

- Hay una selección de fotos muy pequeña y no se pueden abrir. Se pincha en ellos, pero no se abren.
- La mayoría de las fotos no son impactantes.
- Las fotos no están ordenadas por ninguna clasificación que permita al visitante encontrar rápidamente lo que necesita.

Videos

- La gran mayoría de los videos son muy locales (muchos de eventos de ciudad) y no se consideran buenos elementos de promoción (para turistas internacionales).
- Además, los videos no se pueden ampliar, con lo que la visualización es imposible. Sólo hay botón de “play” y “pause” en una ventana muy pequeña. Sólo si se pincha en una esquina (que no tiene indicación), el video se abre en YouTube. Cuando lo ideal sería que se pudiera visualizar en una pantalla adecuada, insertada en nuestra web.
- En la versión inglesa muchos de los enlaces son a videos en español o en galego (no tiene ningún sentido y confunde al turista que cree que tiene unos recursos de información, que luego descubre que no le aportan ningún valor).

Análisis de otras secciones de la web

Guías y empresas de turismo activo – sólo contacto a asociaciones de guías y a empresas de turismo activo.

Mapas y rutas - No hay mapas. Las rutas tienen texto y bastantes fotos (aunque la estructura de la web hace que tengan que aparecer muy pequeñas). Se echa en falta un mapa detallado que indique por dónde se desarrolla la ruta y dónde están situados los principales puntos de interés.

Cosas que no debes perderte – debería tener un diseño gráfico mucho más atractivo y estar mejor situado en la arquitectura de la web.

Compras: La sección de compras en la ciudad es muy pobre. No habla de productos singulares y locales. Muchos enlaces son a Asociaciones. Sin interés para el turista.

Noticias - Esta sección se confunde con la sección de Prensa en Zona Profesional. En la versión en español, las noticias son bastante locales y parecen muy orientadas a la ciudadanía de A Coruña. En la versión en inglés hay muy pocas noticias y son muy antiguas (algunas de 2011).

No hay ningún formulario donde el usuario se pueda registrar y recibir, de forma automática, las noticias que se publiquen en la web.

A Coruña y su Área – con información de municipios cercanos a A Coruña

- El diseño de la portada de esta sección no ayuda a buscar información que encaje con las necesidades del turista, ya que no conoce los diferentes municipios cercanos a la ciudad. Tiene que ir viendo uno por uno para ver lo que tienen que ofrecer.

- La portada de esta sección debe ser mucho más visual (con grandes fotones para cada municipio), destacando los elementos más singulares de cada municipio.
- Las fichas con información de los diferentes municipios son bastante detalladas y tienen información específica sobre su Patrimonio, Espacios Naturales, Fiestas o El Camino Inglés.
- El diseño es mejor que en otras secciones al tener pequeño menú de navegación a la derecha del contenido. Pero el poco espacio disponible en toda la web hace que no destaque.
- En la versión inglesa “A Coruña and its Area” – no se puede entender bien. Mejor sonaría algo del estilo de “Surroundings”

Se hecha en falta una sección de *Excursiones*, con ideas e información de tours a destinos un poco más lejanos, pero que generan mucho interés en los turistas y que no están muy lejos de la ciudad: Costa da Morte, Rias Baixas o Santiago (por ejemplo). Se trata de crear el valor de A Coruña como sede para descubrir el resto de Galicia.

Análisis de producto turístico en la web

El sitio web tiene poco producto turístico, ya sea desarrollado por Turismo de A Coruña o por terceros.

Ninguno de los productos puede reservarse ni contratarse en la web.

- Tarjetas de descuento – Quizás el nombre no sea el más adecuado. No transmite el valor de una tarjeta descuento como la Coruña Card. Pero como no tiene transporte incluido, en el fondo es una tarjeta de descuento sobre entradas. Cuentan con dos productos: Coruña Card y Bono 3 Casas.
- Visitas Guiadas - Sólo se informa de visitas guiadas que se pueden contratar en los puntos de información. Sólo se da teléfono y el enlace a las oficinas de turismo (que en estos momentos no funciona). El sistema no facilita nada la reserva. Debería haber también un sistema de reserva online.

Hay enlace roto a “Más Información” de la tarjeta turística (tanto en español como en inglés).

Posicionamiento Turismo de Reuniones y eventos (MICE) en la Web de Turismo A Coruña

Posicionamiento muy dirigido al segmento de congresos. No hay información enfocada al segmento corporativo (como ideas para incentivos, por ejemplo).

No hay ningún enlace directo a esta sección desde la *home*. La gran mayoría de los destinos tiene definido un canal único y exclusivo para este segmento turístico tan importante para los destinos urbanos.

Los organizadores de reuniones necesitan información relevante, detallada, bien organizada y muy visual.

Para acceder a la información específica de este segmento hay que ir a Zona Profesional y luego a Congresos, Convenciones e Incentivos.

Conclusiones del análisis:

- Debería también incluirse sección de ferias (aprovechando la existencia de Expo Coruña).
- La sección “Porque elegir Coruña” tiene textos muy generales que no destacan las singularidades y valores añadidos de A Coruña como destino de reuniones y eventos. Tampoco señalan sus hechos diferenciales sobre la competencia más cercana.
- Esa misma sección no tiene ninguna foto, ni otro recurso gráfico.
- La Sección “Espacios” sólo habla de Palacios de Congresos, Recinto ferial y Sedes singulares. No hay ningún enlace a Hoteles, que organizan muchas reuniones. Si que se llega a esta información desde la Área Temática “Congresos” desde sección “Qué Coruña Buscas”.
- No hay información sobre servicios técnicos disponibles en la ciudad, necesarios para el desarrollo de congresos y eventos corporativos (como montaje de stand, audiovisuales, azafatas, etc...).
- No hay sección con ideas para los congresistas (qué hacer en su tiempo libre).
- En versión inglesa - La sección de “Bases Reguladoras” para patrocinios tiene los textos en español. Si el patrocinio es sólo para asociaciones españolas, hay que quitarlo de la versión inglesa (confunde). Si está también disponible para asociaciones internacionales, debe estar traducido al inglés.
- La información de “Contacto” en esta sección, debería tener algo más de información: dirección, teléfono y mapa de localización.

Versión inglesa

La versión inglesa es un calco de la versión española y galega, cuando el conocimiento del destino es muy diferente para visitantes españoles que para los extranjeros.

Algunos errores detectados:

- El logo de A Coruña, que enlaza con la *home*, te lleva a la versión en español y no

a la home en inglés.

- En la portada de la versión inglesa hay un Leisure Guide que es una guía del ocio y un Event Guide (que va a la web de cultura del ayuntamiento, que sólo está en Español). Puede confundir.
- No hay casi noticias en la versión inglesa.
- Enlace en barra derecha denominado “The Best of Coruña” que es un enlace (que no se abre en página nueva) de la guía del ocio. Creo que el título puede confundir sobre la naturaleza del contenido. Lo más normal es que el visitante a la web crea que es lo más destacado que hacer en la ciudad y no una agenda completa de la ciudad (de + de 50 páginas), con toda la agenda cultural.
- En sección de “Restaurantes” – En el buscador de arriba para elegir el “Tipo de Cocina” de cada restaurante, los títulos del menú están en español – no aporta ningún valor al turista extranjero.

Otros comentarios sobre la web

- Falta integración con contenidos sobre el destino, generados por los propios turistas (*user generated content*).
- No existe ni un *Newsletter*, ni un Blog.
- No se encuentra información específica para los cruceristas que tienen poco tiempo en la ciudad, pero que pueden ayudar a generar marca o volver a la ciudad con posterioridad.
- Faltan planes con ideas para qué hacer si estas en la ciudad 1, 2 o 3 días. Hay una sección en la web, pero muy escondida en la estructura. Debería estar más visible.
- Tampoco hay calendarios temporales que destaquen los principales eventos (regulares) de la ciudad en cada estación: primavera, verano, otoño e invierno.
- Los canales en redes sociales tienen muy buena visibilidad en la home de la web.

Redes sociales

A Coruña tiene una buena visibilidad en las redes sociales, con presencia en las más destacadas. Además, los enlaces a los diferentes perfiles están bien ubicados en la home de la web, facilitando que el usuario pueda ir a ellos de forma directa.

No obstante, el análisis ha deparado tres grandes conclusiones:

- No hay segmentación por públicos objetivos.
- No hay adaptación de contenidos a diferentes canales.
- La gran mayoría de los contenidos son muy locales, dirigidos a la ciudadanía o al turista nacional.

Cuando se quiere compartir algún recurso de la web, siempre sale sin foto (no ayuda al posicionamiento de marca). No ayuda a dinamizar contenidos desde la web. No es

atractivo ver un post sin foto. Esto se puede solucionar fácilmente asignando foto a cada página de la web (para su visualización en redes sociales).

Turismo A Coruña es activo en redes sociales y cuenta con perfiles en todas las grandes redes sociales a nivel mundial:

- Facebook
- Twitter
- Google +
- YouTube
- Instagram
- Pinterest
- Flickr

No cuenta, no obstante, con cuenta en **LinkedIn**, que es un canal muy importante para el sector profesional (agencias de viaje, organizadores de reuniones y otros operadores turísticos internacionales).

Facebook

A Coruña tiene presencia en Facebook, con dos perfiles diferentes en Español/Galego y otro en inglés.

La foto de portada de ambos perfiles no es muy representativa de la ciudad (detalle de árboles), lo que no ayuda a generar imagen de marca, ni a transmitir la esencia de la ciudad (que realmente no destacar por tener tantas zonas verdes).



Versión en castellano: <https://www.facebook.com/turismocoruna>

Con casi 30.000 me gusta el perfil tiene un buen posicionamiento:

- Con post bastantes regulares
- Con contenidos muy locales y para la ciudadanía de A Coruña.

- Con poca interacción de los seguidores (pocos “me gusta” en los contenidos que se publican). La mayoría no pasan de 10 y casi ninguno supera los 100.
- Los seguidores pocas veces dinamizan o comparten con terceros, los contenidos publicados en el perfil de Turismo A Coruña.
- La inclusión de contenidos en castellano y galego hace menos interesante el “feed” (la gente tiene poco tiempo y quiere llegar a la información que necesita de forma rápida).
- No se incluyen en el perfil muchos contenidos generados por terceros.
- Repiten mucho ciertos post promocionales sobre eventos de ciudad.
- Poco contenido en video.
- Muy escaso contenido sobre productos turísticos o sobre actividades a realizar por la zona.

Versión inglesa: <https://www.facebook.com/CorunnaSpain>

Con menos de 1.500 seguidores

- La información es muy escasa en la sección sobre la ciudad – “Located on Northwest Spain, A Coruña is a vibrant city that has many things to offer to the traveler. Follow #corunarocks #saboreacoruña” (Hashtags por otra parte, que tienen sobre todo contenidos en español).
- La gran mayoría de los contenidos son propios. No publican casi ni artículos sobre la ciudad generados por medios de comunicación, ni publicaciones de los turistas (user generated content).
- Con muy pocos “me gusta” en los contenidos que se publican. La mayoría no tiene o como mucho llegan a dos.
- Los seguidores rara vez dinamizan o comparten con terceros, los contenidos publicados en el feed de Turismo A Coruña.
- Con buena selección de fotos y enlace a Instagram.
- Se hacen post con texto de introducción en inglés, pero luego el enlace que se cuelga es a secciones de la web en español (no aporta valor y genera mala imagen de marca).
- Casi todas las entradas son traducciones del perfil en español. No hay casi contenidos generados exclusivamente para este público internacional.
- Los videos disponibles no son atractivos y muchas veces son sobre eventos muy locales, que no despiertan interés en los turistas internacionales.
- No hay eventos ni opiniones.
- Los videos son muy locales. El principal (enlazado al principio de la sección) debería ser general sobre la ciudad, para que los internautas que entrar en la página en Facebook, pudieran tener una idea clara sobre lo que tiene que ofrecer la ciudad. Ahora hay uno de las fiestas de San Juan de 2015.
- No tienen llamadas a la acción para turistas internacionales, ni elementos que les hagan interactuar con los contenidos (sorteos, juegos, competiciones,...).

Twitter

Con más de 17.000 seguidores (en poco más de 5 años desde que se creó el perfil), está muy bien posicionado y ha tenido un rápido crecimiento en los últimos años.

- Con post muy regulares.
- Perfil para tres idiomas: castellano, galego e inglés. No es muy operativo.
- Sin casi contenidos en inglés.
- Con noticias bastante locales.
- Buena distribución entre contenidos propios y generados por terceros.
- Con pocos contenidos en video.
- Dinamiza contenidos de muchas fuentes.

Google +: <https://plus.google.com/+TurismocorunaSpain>

- Canal con contenidos en español y galego.
- Misma portada que otros perfiles en redes sociales. No es representativo de la ciudad.
- Con la mayoría de los contenidos generados por el propio Turismo de A Coruña.
- Con pocos contenidos dinamizados por terceros.
- Información muy enfocada a agenda de eventos y noticias locales.
- Pocos contenidos en video.
- Contenidos turísticos muy genéricos y poco seductores.
- Fotos poco turísticas y sin organizar en álbumes (algunos de eventos sin título ni explicación y sin haber limpiado las fotos (muchas muy parecidas o repetidas).

Youtube: <https://www.youtube.com/user/turismocoruna>

Canal exclusivo del destino, que cuenta con gran cantidad de videos disponibles. No obstante, carece de una correcta organización e indexación de los videos a través de diferentes listas de distribución, que deberían estar orientadas en torno a diferentes motivaciones de viaje y tipologías de turistas.

El primer video debería ser general del destino, para dar a conocer la esencia de A Coruña y dar razones para venir a visitarla. En cambio, se pone el del concurso de tapas (que solo tiene un impacto en el turismo local y regional).

Escasa actividad reciente, ya que hace 4 meses que no se carga un nuevo video. Es necesario crear contenido en video de forma constante, que permita subir el número de seguidores suscritos, que es todavía bajo (menos de 650).

Redes sociales de fotografía: Pinterest, Instagram y Flickr

Los perfiles cuentan con una buena cantidad de fotos, variadas y en algunos casos bien organizadas en diferentes álbumes. No obstante, esta clasificación no se mueve en torno a diferentes temáticas y motivaciones de viaje.

Salvo Instagram, las otras dos tienen muy pocos seguidores.

También destaca la cantidad de fotos relacionadas con eventos de la ciudad, que pueden confundir a la gente que quiera tener una idea clara de lo que tiene que ofrecer la ciudad.

Pinterest – Buen perfil con una cuidada selección de casi 40 tableros, pero con solo 100 seguidores.

Instagram - ya tiene casi 800 publicaciones y más de 9.000 seguidores

Flickr - que cuenta con casi 436 fotos colgadas solo tiene 19 seguidores. Las fotos están bien etiquetadas y catalogadas en diferentes Álbumes. No hay favoritos. Aquí se deberían incluir fotos generales del destino para generar imagen de marca y definir los elementos icónicos.

No se cuenta con información específica de visitas para analizar mejor el funcionamiento de estas redes sociales.

Canal TripAdvisor

La página web de Turismo A Coruña tiene un enlace directo a la página de la ciudad en TripAdvisor. Una buena iniciativa para dar visibilidad a las valoraciones de los usuarios (que, por otra parte, son escasas).

3.2.2. Comunicación

No se tiene información sobre la actividad específica de comunicación de Turismo A Coruña. En el sitio web no hay una sección bien definida para Prensa. Debe crearse un site con información específica para periodistas y medios de comunicación. Se echa en falta un Dossier de Prensa y recursos gráficos (fotos y videos de alta calidad enfocados a ellos).

Guías de viaje

Se han analizado el posicionamiento del destino en Guías de Viaje como Fodors, Lonely Planet, Trip Advisor o Arrival Guides (entre otras)

Tras el análisis de la información que publican sobre A Coruña, estos son los elementos que más destacan:

- La atmosfera de la ciudad
- Lo fácil que es descubrirla a pie
- Su carácter portuario
- Su actividad cultural
- Su carácter historio
- Su actividad comercial
- Su ocio nocturno

Recomiendan como imprescindibles la Torre de Hércules, el Castillo de San Antón, la Colegiata de Santa María do Campo, la Iglesia de Santiago, el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Acuario.

Artículos publicados en medios de comunicación internacionales

Se ha hecho una búsqueda de artículos desarrollados sobre A Coruña como destino turístico. Los artículos encontrados son principalmente de medios británicos y la mayor parte con varios años de antigüedad.

Se han encontrado artículos sobre la ciudad principalmente en The Independent, The Telegraph y The Guardian. Uno de los artículos es el resultado de un fam trip desarrollado por Turismo A Coruña.

Los artículos en su mayoría destacan principalmente la atmosfera de la ciudad (The Guardian la compara con Brighton), su identidad marinera, su carácter cultural y su gastronomía. En general señalan que supera las expectativas.

3.2.3. Actividad promocional del Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña

Folletos promocionales desarrollados por Turismo A Coruña

Turismo A Coruña cuenta con una nutrida selección de folletos promocionales del destino, que son distribuidos a través de los puntos de información turística y en acciones promocionales.

La línea editorial de los folletos tiene una cuidada estética, con un diseño limpio y elegante, basado en fondos blancos y textos con tipografía clásica. Los folletos tienen

diversos formatos, destacando la serie producida con el cuadríplico plegado en ventana.

La mayoría de ellos cuentan con una buena relación de espacio dedicado al texto y a los elementos gráficos (fotos y textos). La calidad de las fotos es buena.

Los textos tienen una redacción muy tradicional, alejado del estilo que demandan los turistas actuales y más concretamente las generaciones más jóvenes. Describen, pero no inspiran.

Turismo A Coruña cuenta con varios de estos folletos disponibles en diferentes idiomas y la mayoría de ellos están disponibles en la web, aunque sólo en formato pdf que no se puede visualizar (sólo descargar) y que está mal maquetado para su impresión en formatos de papel pequeños.

La temática de los folletos es muy variada:

1.- Folleto promocional de destino - A Coruña se mueve (Coruna rocks) – Folleto general sobre el destino, muy gráfico y visual. Con fotones y poco texto, transmite los principales valores del destino.

2.- Folletos sobre rutas por la ciudad:

- Rutas generales por A Coruña, como *Ruta Monumental*, la ruta por *Ciudad Vieja* o la *Ruta Modernista*.
- Rutas en torno a los principales recursos y atractivos turísticos como los folletos temáticos sobre la *Torre de Hércules* y su parque escultórico.
- Rutas en torno a personajes históricos: *Picasso* y *John Moore*.
- Rutas de *Costas y Playas*.

3.- Folletos temáticos:

- Sobre gastronomía como la *Ruta Gastronómica* y *Gastronomía A Coruña* (con selección de establecimientos participantes en Concurso de Tapas Picadillo).
- Orientados a cruceristas como *Corunna Cruise Plan* (con ruta turística por la ciudad e información sobre zonas gastronómicas y de compras).
- Específicos para turistas seniors (*Seniors Tourism*)– con gran cantidad de datos, pero sin contenido que explique los recursos, para que el turista pueda elegir que encaja más con sus gustos. Tampoco cuenta con un mapa que localice los principales recursos y atractivos turísticos.

4.- Guía de ocio – publicación mensual y bilingüe, con diseño muy cuidado y atractivo. Con un formato de revista pequeña, tiene una visualización muy fácil, destacando los

diferentes idiomas con colores. Tiene muy buen tratamiento visual, salvo las fotos de las playas. No incluye información sobre otros recursos en los alrededores de la ciudad.

La guía cuenta con detallada información de los recursos turísticos y la actividad cultural que se desarrolla en la ciudad. Cuenta con información detallada de los hoteles, apartamentos y pensiones disponibles en la ciudad, pero carece de cualquier información sobre restaurantes, ni sobre las principales zonas comerciales de la ciudad.

5.- Plano turístico – El plano es muy general de toda la ciudad, lo que no permite ver el detalle de las calles. Gran parte de los turistas no están interesados en las zonas fuera del área turística (donde se concentran la mayoría de los recursos). Se debería producir otro plano más pequeño, específico sobre la zona turística y destacando los principales recursos y rutas temáticas.

6.- Folletos para el segmento de Turismo de Reuniones:

Turismo A Coruña cuenta con varios folletos y manuales dirigidos al segmento de reuniones y eventos:

- Manual de Reuniones – con toda la información relevante para este segmento, pero con textos poco atractivos, tratamiento gráfico mejorable y sin información específica para el segmento de incentivos.
- Guía para congresistas – con información de interés para los asistentes a reuniones y eventos. Con información detallada de los principales recursos y atractivos turísticos, gastronomía, compras y ocio nocturno. El folleto no cuenta con un mapa que localice recursos o zonas turísticas de la ciudad.

Se debería producir un folleto (en formato digital) específico para el segmento de incentivos.

Acciones de Promoción y Marketing Turismo A Coruña

Este análisis se basa sólo en los dos documentos disponibles en el momento del análisis:

- Balance Acciones desarrolladas en 2015
- Avance de Plan de Acción 2016

En un primer análisis se aprecia que el principal enfoque de toda la acción promocional se orienta al mercado regional y nacional.

No se aprecian campañas de marketing enfocadas específicamente al posicionamiento de la marca A Coruña como destino turístico en mercados internacionales.

La actividad promocional está muy ligada presupuestariamente a campañas de co-marketing, desarrolladas con diversos operadores turísticos nacionales e internacionales.

- Líneas aéreas
- Agencias de viaje
- Empresas de transporte
- Eventos (Foro Gastronómico)

No se tienen datos para poder valorar el impacto y retorno de dichas acciones, así como su eficacia en el posicionamiento internacional de la imagen del destino, a medio y largo plazo.

La actividad promocional está muy enfocada a dar difusión a eventos de ciudad, con un público objetivo principalmente regional y del mercado nacional.

La actividad promocional online también se basa principalmente en campañas locales para dar a conocer eventos como La Semana Santa, San Juan o el Concurso de Tapas Picadillo (sin atractivo turístico internacional).

No se aprecia una planificación estrategia de acciones promocionales, adaptadas a cada mercado estratégico o público objetivo.

Acciones promocionales turismo vacacional / ocio

Se ha incrementado la participación en ferias y salones profesionales, concentrando su presencia en eventos de turismo de interior (eventos nacionales), las grandes ferias del sector (FITUR, WTM e ITB) y ferias especializadas en mercados cercanos (como Portugal y Francia).

Por la documentación aportada, no se identifican demasiadas acciones dirigidas al canal profesional, salvo algunas presentaciones a operadores en las comunidades limítrofes a Galicia.

En general, hay pocas acciones promocionales dirigidas al segmento B2B internacional. Se desarrollan muy pocos *famtrips* (tan importantes para dar a conocer la ciudad a agentes de viaje) y no parece que se desarrollen en torno a algún segmento de mercado (gastronomía, cultura, náutica...).

Los *presstrips* se desarrollan a petición de los medios de comunicación. Sería necesaria una planificación, que defina mercados estratégicos, así como medios de comunicación, blogueros e *influencers* de cada mercado, que puedan ayudar a fortalecer la imagen de A Coruña como destino turístico. Turismo A Coruña necesita ser más proactivo en la identificación de medios de comunicación estratégicos, a los que invitar a conocer la ciudad y lograr que publiquen contenido sobre el destino.

Los canales promocionales cuentan con pocas publicaciones y materiales digitales orientados exclusivamente al turista y que estén adaptadas para su perfecta visualización en dispositivos móviles.

Turismo de Reuniones (MICE)

Turismo A Coruña asiste a las principales ferias profesionales del segmento de turismo de reuniones: IMEX e IBTM y ha participado en 2016 en el taller de trabajo Meeting & Incentive Summit.

Analizando los diferentes elementos y herramientas promocionales producidos para este segmento turístico, se echa en falta un hilo argumental que aglutine, indexe y dé sentido a toda la oferta disponible en la ciudad, destacando los elementos singulares y aquellos que nos diferencian de la competencia.

Elementos promocionales:

Posicionamiento online – Falta generar canal específico para el segmento de reuniones en la página web, que posicione mejor la ciudad en este segmento y ordene toda la información relevante sobre infraestructuras y recursos disponibles.

Elementos audiovisuales de promoción - Es necesario producir un video promocional de A Coruña como destino de reuniones y eventos.

Guía de Congresos, convenciones e incentivos – Guía del destino enfocada al segmento de reuniones y eventos. Está disponible en formato pdf.

Principales conclusiones de su análisis:

En general, la guía está bien maquettata y tiene un diseño atractivo. Aunque la visualización en pdf no es correcta, ya que rompe el diseño a doble página que tiene la guía.

Falta creatividad en el posicionamiento de marca en este segmento. De la guía no se deducen los elementos singulares, ni los puntos fuertes de la ciudad (como contar con un Palacio de Congresos en el mismo centro de la ciudad, por ejemplo). Se incluyen

conceptos muy genéricos que muchos destinos de tamaño mediano pueden hacer suyos (buenas comunicaciones e infraestructuras, gastronomía, walking distance...)

En la sección Datos Generales, se incluye detalle de las ciudades (nacionales e internacionales) con vuelo directo desde el aeropuerto de Alvedro, pero no se incluyen detalles de los vuelos que salen desde el aeropuerto de Lavacolla. No tiene sentido y se pierde posicionamiento en torno a la conectividad general del destino (tan importante en este segmento turístico). Hay 2 aeropuertos cerca de la ciudad y hay que difundir todos los vuelos que permitan a los asistentes llegar a la ciudad de forma sencilla.

La guía incluye una buena variedad de ideas para el programa de actividades y eventos sociales de la reunión. Esta sección está bien maquetada, aunque a los textos les falta fuerza para transmitir las experiencias que dichas actividades generarían. Falta *storytelling* en torno a los ejes promocionales de A Coruña: gastronomía, mar, cultura, dimensión humana, tranquilidad...

Fichas de infraestructuras y equipamientos:

- Todas carecen de textos de introducción que destaquen los elementos más singulares y diferenciales.
- Tienen información detallada de salones en diferentes formatos. Falta datos de altura de todas las salas de algunas sedes (Palexco y Palacio de la Opera).

Faltan mapas que ubiquen los diferentes equipamientos de una categoría determinada (sedes de reuniones, hoteles, sedes singulares agencias receptoras, etc...).

La sección de sedes singulares está muy completa, con multitud de opciones y con introducciones de texto a cada sede (aunque breves). De todas formas, esta sección, que puede quedar espectacular dada la belleza de los espacios, pierde impacto visual por el poco espacio dedicado a las fotos de las sedes singulares. Dada la variedad y espectacularidad de las sedes singulares, sería recomendable diseñar un folleto (en versión digital) centrado en mostrar las sedes, con amplias fichas que detallen información, como el tipo de montajes, actividades a desarrollar y las posibilidades de tematizar el espacio.

Las fichas de empresas de servicios en algunas subsecciones contienen muchos proveedores. Al no tener nada de información (en texto) sobre su especialidad o los servicios concretos que ofrece, hace difícil la elección por parte de los organizadores de reuniones (sobre todo los internacionales).

Esta guía debería tener una versión digital en el sitio web. Un documento dinámico con enlaces internos que lo hicieran navegable. Un formato que permitiera al organizador

de reuniones ir de un recurso a otro de forma sencilla, sin tener que descargar el documento (opción que también tiene que estar disponible).

Guía para congresistas – folleto promocional con información de interés para los asistentes a reuniones y eventos en la ciudad.

4. Análisis de la Competencia

Para completar el análisis del entorno que afecta al destino es necesario también estudiar la competencia de la ciudad, es decir, de las características y el comportamiento reciente de los destinos que pueden considerarse competencia de A Coruña. Para ello, vamos a analizar destinos próximos, principalmente ciudades en el norte de España que cuentan con un perfil similar a A Coruña, como Bilbao, Gijón, Oviedo, Santander y San Sebastián. Se han tenido en cuenta estos destinos puesto que un buen número de visitantes potenciales los puede considerar alternativos y casi sustitutivos – destinos “del norte”, con una importante carga cultural y paisajística, además del atractivo gastronómico inherente al norte de la Península Ibérica.

Analizaremos la demanda turística, a través de la evolución de las variables número de viajeros nacionales e internacionales, así como la estancia media, según los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística (2017). En general se van a utilizar datos relativos, para intentar limitar el efecto tamaño, ya que lo que interesa es ver la evolución de cada destino en los últimos años y no tanto los números absolutos. De esta forma, en primer lugar, vamos a analizar la variable **evolución del número de viajeros españoles en las ciudades de Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016**. Los resultados del análisis de esta variable proceden de la Tabla 1 y se muestran el Gráfico 1.

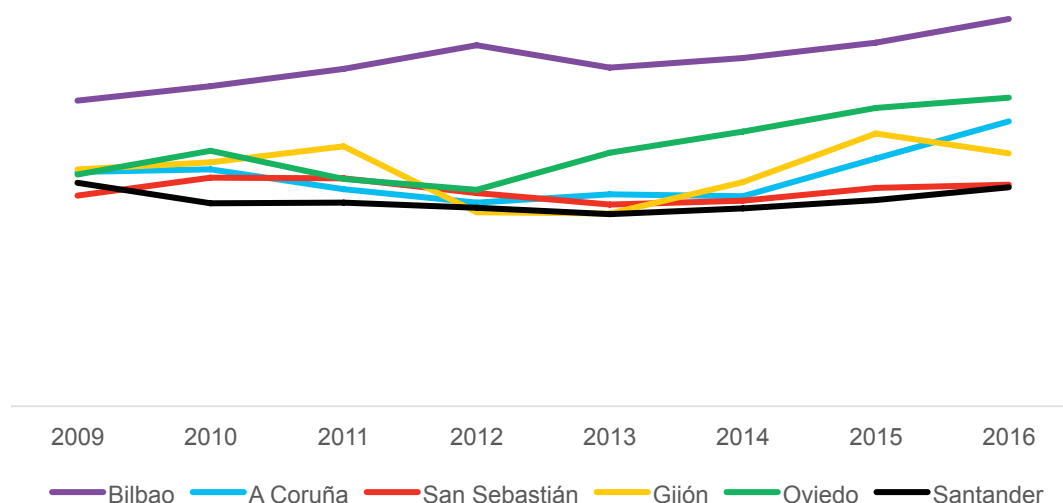
Tabla 1 Evolución de la demanda turística en A Coruña y en destinos similares: nº de viajeros totales por año (2009=100) y promedio anual de estancia media

			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Miles de viajeros	Españoles	Bilbao	412,9	432,8	456,0	487,7	457,6	470,6	491,3	523,0
		A Coruña	316,3	320,3	292,9	274,9	286,6	283,8	335,0	385,0
		San Sebastián	284,9	309,2	308,2	287,8	272,5	277,8	295,2	299,7
		Gijón	320,3	329,4	350,9	262,4	260,1	302,6	368,4	341,7
		Oviedo	313,0	345,1	307,4	292,1	342,6	370,8	403,0	416,9
		Santander	301,5	274,2	275,4	267,8	259,2	267,5	278,3	295,7
	Extranjeros	Bilbao	211,5	243,0	266,4	307,3	309,7	312,0	340,1	368,6
		A Coruña	54,0	59,7	60,0	56,8	62,8	65,3	73,5	80,6
		San Sebastián	167,1	197,1	225,1	234,6	259,0	266,0	282,1	324,5
		Gijón	32,2	31,8	37,6	34,1	37,2	47,9	56,1	49,9
		Oviedo	45,7	61,8	62,7	60,3	60,3	69,1	80,1	90,13
		Santander	73,6	79,5	82,8	84,3	93,8	87,9	91,7	103,0
Evolución (2009 = 100)	Españoles	Bilbao	100,0	104,8	110,4	118,1	110,8	114,0	119,0	126,6
		A Coruña	100,0	101,3	92,6	86,9	90,6	89,7	105,9	121,7
		San Sebastián	100,0	108,5	108,2	101,0	95,7	97,5	103,6	105,2
		Gijón	100,0	102,8	109,5	81,9	81,2	94,5	115,0	106,7
		Oviedo	100,0	110,3	98,2	93,3	109,5	118,5	128,7	133,2
		Santander	100,0	90,9	91,4	88,8	86,0	88,7	92,3	98,1
	Extra niera	Bilbao	100,0	114,9	126,0	145,3	146,4	147,5	160,8	174,3
		A Coruña	100,0	110,5	111,0	105,2	116,2	120,8	136,0	149,2

		San Sebastián	100,0	118,0	134,7	140,4	155,1	159,2	168,9	194,2
		Gijón	100,0	98,8	116,9	106,0	115,5	148,9	174,5	154,9
		Oviedo	100,0	135,4	137,3	132,1	132,0	151,4	175,5	197,2
		Santander	100,0	108,0	112,5	114,5	127,5	119,5	124,7	139,9
Estancia media		Bilbao	1,77	1,80	1,88	1,83	1,82	1,87	1,89	1,81
		A Coruña	2,10	1,98	1,98	2,13	2,11	2,22	2,03	1,91
		San Sebastián	1,88	1,91	1,92	1,92	1,97	1,95	2,00	1,96
		Gijón	1,79	1,88	1,90	2,11	2,03	1,98	1,91	2,06
		Oviedo	1,80	1,72	1,91	1,93	1,75	1,70	1,77	1,81
		Santander	1,93	1,95	1,90	1,91	1,92	2,00	1,98	1,99

Fuente: INE, Encuesta de ocupación hotelera.

Gráfico 1 Evolución del número de viajeros españoles en las ciudades de Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016

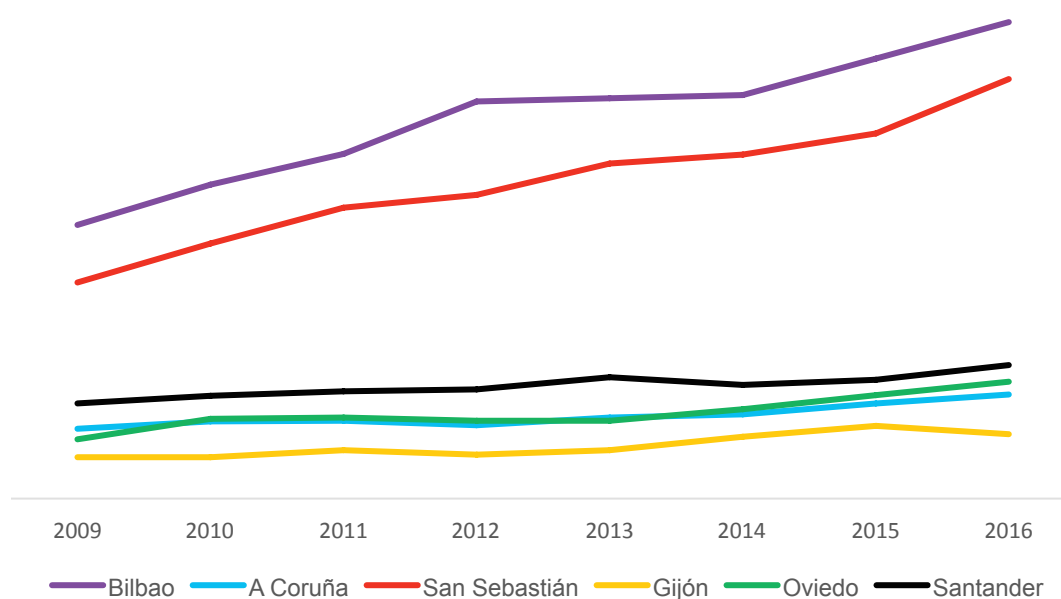


Fuente: elaboración propia, a partir del INE (2017), Encuesta de ocupación hotelera.

En el caso de los **viajeros españoles**, los datos indican que A Coruña ha sufrido bastante la ralentización de la demanda turística doméstica de 2010 a 2014, pero que logró iniciar un periodo de recuperación entre 2014 y 2016, coincidiendo con la mejora de la situación económica general y el excelente comportamiento del sistema turístico español en 2015 y 2016. Parece en todo caso ser un destino expuesto a la coyuntura económica, probablemente por tener un menor perfil de turismo de negocios. En este sentido, muestra un comportamiento similar al de Gijón, aunque esta ciudad ha sufrido sorprendentemente un descenso del número de viajeros en 2016, cuando se registraron récords históricos de las variables turísticas a nivel nacional. Debe mencionarse el liderazgo indiscutible en número de viajeros nacionales de Bilbao, que se posiciona como el competidor más fuerte de A Coruña dada la importante distancia cuantitativa en número de viajeros que separa a ambas ciudades. Igualmente debe mencionarse que la segunda ciudad con mejor comportamiento en esta variable es

Gijón, sobre todo por el despegue de su crecimiento desde 2012 y que se ha mantenido estable hasta 2016. Por su parte, San Sebastián ha seguido una evolución bastante paralela a la ciudad de A Coruña, mientras que finalmente, la ciudad que presenta un menor número de viajeros españoles es Santander, que se sitúa en última posición con la salvedad del año 2009, durante el cual superaba ligeramente a San Sebastián.

Gráfico 2 Evolución del número de viajeros extranjeros en las ciudades de Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016

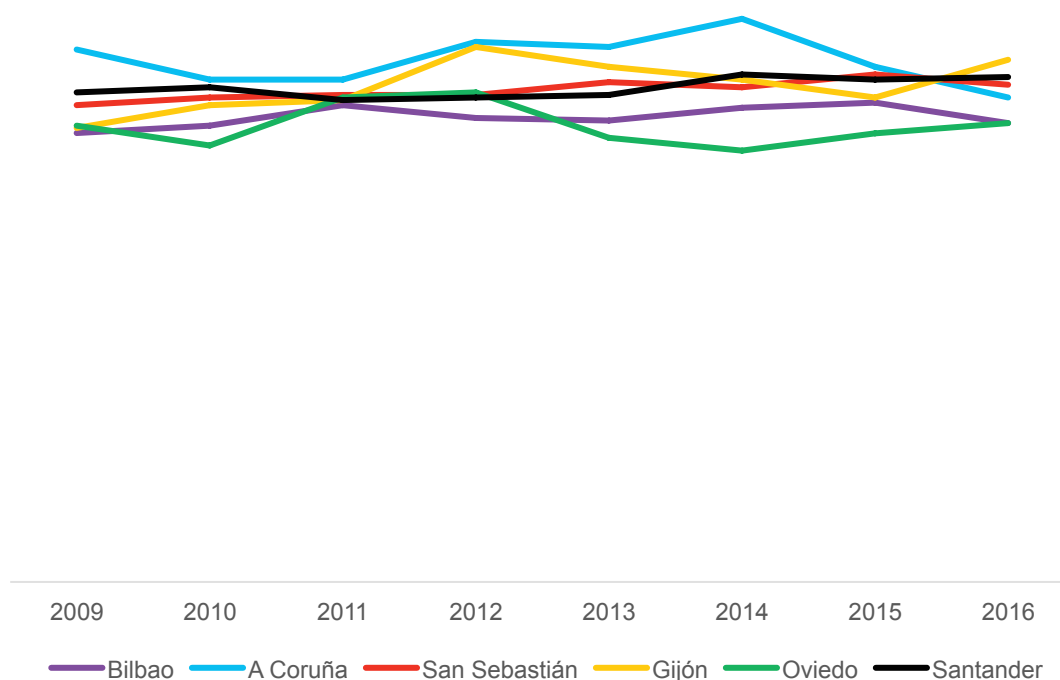


Fuente: elaboración propia, a partir del INE (2017), Encuesta de ocupación hotelera.

En el caso de la **demanda extranjera**, debe destacarse el excelente comportamiento del número de viajeros internacionales correspondientes a las ciudades del País Vasco analizadas, que son Bilbao y San Sebastián. En concreto, Bilbao ocupa la primera posición en el análisis comparativo, lo que unido a su liderazgo también en el caso de la demanda nacional, lo convierte en el destino líder desde el punto de vista de la demanda. Por su parte, San Sebastián, que tenía un comportamiento algo deficiente en relación con la demanda nacional, registra una evolución muy positiva en el caso de la variable de los viajeros internacionales, situándose en segundo lugar del análisis comparativo en este caso. Santander ocuparía la tercera posición, aunque su evolución se encuentra algo estancada si analizamos su tendencia a lo largo del periodo. Seguidamente nos encontramos con A Coruña y Oviedo, que siguen un comportamiento y evolución prácticamente similares en lo relativo a la demanda extranjera, no pudiéndose establecer prácticamente una supremacía de una ciudad

sobre la otra en el caso de esta variable. Finalmente, Gijón se posiciona como la última ciudad analizada en el caso del número de viajeros internacionales, situada ya a mucha distancia de los valores alcanzados por Bilbao y San Sebastián.

Gráfico 3 Evolución de la estancia media en las ciudades de Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016



Fuente: elaboración propia, a partir del INE (2017), Encuesta de ocupación hotelera.

Todos los destinos tienen una **duración media de las estancias turísticas bastante similar**, de hecho, a la vista de los resultados del Gráfico 3 resulta complicado establecer diferencias entre los distintos destinos competidores. No obstante, debe destacarse en este análisis el liderazgo de la ciudad de A Coruña en lo referente a la variable estancia media, aunque desde 2014 la tendencia de los datos es decreciente. Le sigue de cerca Gijón, que a pesar de experimentar una tendencia descendiente entre 2012 y 2015, ha comenzado una recuperación de la estancia media entre 2015 y 2016, superando el último año a la ciudad de A Coruña, que finalmente en 2016 quedaría en segunda posición. Seguidamente, se podría indicar que San Sebastián y Santander tienen unos valores y evolución de la estancia media muy similares, ocupando ambas ciudades la tercera posición del análisis competitivo. El buen comportamiento de la variable estancia media en las ciudades que se han analizado hasta el momento, se explica por ser ciudades abiertas al mar, lo que aumenta la duración de la estancia de los viajeros. Sin embargo, las ciudades de interior como

Bilbao y Oviedo (aunque también se encuentran cerca de la costa), con una especialización turística más urbana y cultural, cuentan con valores inferiores en lo referente a la estancia media, siendo Oviedo la ciudad que quedaría en última posición.

Aunque, como se ha señalado, la evolución de A Coruña es positiva, **la presencia de turistas extranjeros sigue siendo muchísimo mayor en los destinos del País Vasco que en las otras ciudades del norte de España**. Bilbao y San Sebastián, en particular, reciben un enorme número de visitantes extranjeros. La proximidad a la frontera francesa es evidentemente una ventaja, pero también tiene que ver con su posicionamiento como destino turístico en los mercados emisores internacionales. Bilbao también recibe un número muy importante de visitantes extranjeros, aunque en este caso también influye su tamaño y su condición de centro económico, sus conexiones aéreas y su actividad industrial, ferial y cultural. No debe olvidarse el proceso de reconversión y reposicionamiento del centro histórico de Bilbao, que tuvo en la inauguración del Museo Guggenheim su máxima expresión, pasando de ser percibida por la demanda como una ciudad poco atractiva desde la esfera turística por su condición de especialización en la industria, a convertirse en un importante destino turístico gracias al denominado proceso de reconversión.

Desde el punto de vista de la **oferta hotelera**, basándonos en los datos de la Tabla 2, se va a analizar primeramente la variable de **evolución del número de establecimientos hoteleros en Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016**, cuyos resultados se presentan en el Gráfico 4.

Tabla 2. Evolución de la oferta turística en A Coruña y en destinos similares: establecimientos, plazas, variación porcentual de plazas, personal empleado y ocupación promedio por año

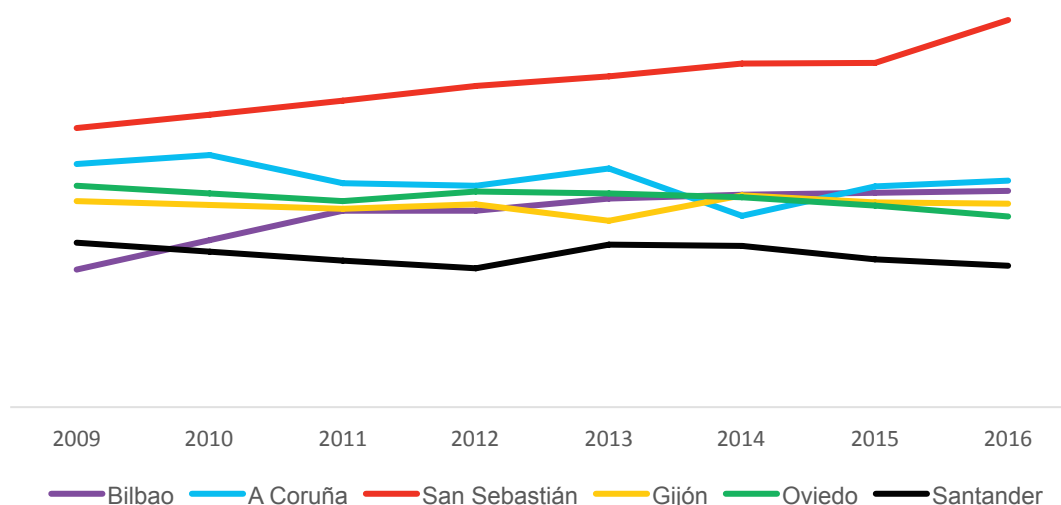
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Establecimientos abiertos	Bilbao	44,8	54,3	63,9	64,0	68,0	69,2	69,9	70,4
	A Coruña	79,1	82,0	72,9	72,1	77,7	62,3	71,8	73,7
	San Sebastián	90,9	95,3	99,9	104,6	107,7	111,8	112,2	126,0
	Gijón	67,2	65,8	64,7	66,1	60,7	68,9	66,7	66,2
	Oviedo	72,1	69,6	67,2	70,3	69,5	68,4	65,6	62,0
	Santander	53,5	50,7	47,7	45,2	53,0	52,5	48,2	46,1
Plazas hoteleras	Bilbao	6.323	6.538	6.777	7.092	7.119	7.344	7.393	7.550
	A Coruña	4.957	4.995	4.872	5.060	5.095	4.946	5.189	5.314
	San Sebastián	4.370	4.618	4.637	4.596	4.747	4.825	5.059	5.289
	Gijón	4.518	4.611	4.653	4.658	4.317	4.645	4.777	4.632
	Oviedo	4.421	4.457	4.992	5.396	5.456	5.629	5.702	5.646
	Santander	4.230	3.974	3.917	3.913	4.064	4.056	3.936	3.984
Plazas hoteleras (2009=100)	Bilbao	100,0	103,4	107,2	112,2	112,6	116,1	116,9	119,4
	A Coruña	100,0	100,8	98,3	102,1	102,8	99,8	104,7	107,2
	San Sebastián	100,0	105,7	106,1	105,2	108,6	110,4	115,7	121,0
	Gijón	100,0	102,1	103,0	103,1	95,6	102,8	105,7	102,5

	Oviedo	100,0	100,8	112,9	122,1	123,4	127,3	129,0	127,7
	Santander	100,0	93,9	92,6	92,5	96,1	95,9	93,0	94,18
Personal empleado	Bilbao	1.240	1.188	1.205	1.210	1.171	1.142	1.134	1.071
	A Coruña	548	532	525	540	528	535	520	527
	San Sebastián	816	878	868	798	856	875	874	886
	Gijón	618	551	559	506	461	545	610	586
	Oviedo	622	739	606	641	645	613	649	657
	Santander	782	718	724	692	637	616	590	608
Ocupación media del total de plazas	Bilbao	47,5	50,6	54,7	55,6	53,1	54,6	58,1	58,1
	A Coruña	43,2	41,7	39,5	38,1	39,3	42,8	43,6	45,5
	San Sebastián	53,3	57,1	59,6	59,0	59,6	59,7	61,8	62,7
	Gijón	38,1	40,6	43,0	37,1	38,1	40,9	46,4	47,9
	Oviedo	39,9	43,0	38,6	34,1	35,2	36,2	41,2	44,4
	Santander	47,0	47,3	47,5	46,7	45,3	47,5	50,8	53,9

Fuente: INE, Encuesta de ocupación hotelera.

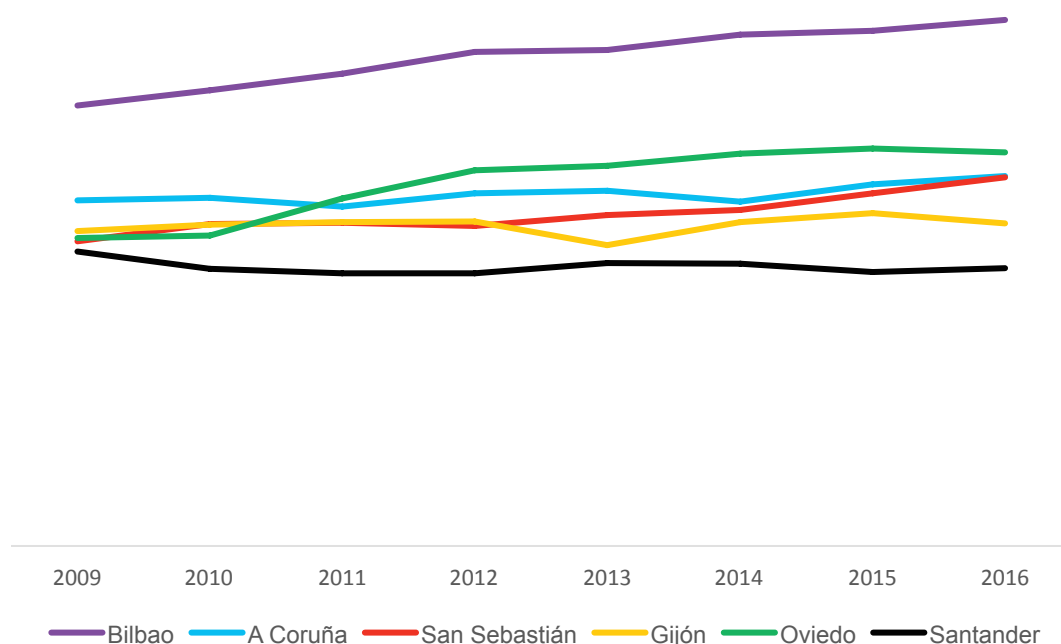
En el Gráfico 4 podemos observar cómo **la ciudad con mayor número de establecimientos hoteleros y también con una mejor tendencia ascendente, es San Sebastián, que se sitúa a mucha distancia de los destinos competidores.** La ciudad de A Coruña se situaría en segundo lugar por volumen de establecimientos, sin embargo, su tendencia no es precisamente favorable, aunque entre 2015 y 2016 se ha producido un ligero incremento en su oferta hotelera. Por su parte, Oviedo se situaría en tercer lugar al inicio del periodo analizado, pero su tendencia descendente la hace situarse en quinto lugar en 2016, por detrás de Bilbao y Gijón. Esto se debe también a que la oferta hotelera de Bilbao registra una evolución favorable a lo largo del periodo, y por su parte, Gijón mantiene una evolución prácticamente lineal, con algunos incrementos y descensos a lo largo de los años. Finalmente, la última ciudad que presenta peores datos en cuanto a volumen de establecimientos hoteleros es Santander, a mucha distancia de sus competidores, y con una tendencia negativa, aunque se debe señalar que, en 2009, año de inicio de la serie de datos, se encontraba por encima de Bilbao, que sin embargo finaliza el periodo en 2016 siendo la tercera ciudad del conjunto analizado por volumen de establecimientos hoteleros.

Gráfico 4 Evolución del número de establecimientos hoteleros en las ciudades de Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016



Fuente: elaboración propia, a partir del INE (2017), Encuesta de ocupación hotelera.

Gráfico 5 Evolución del número de plazas hoteleras en las ciudades de Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016

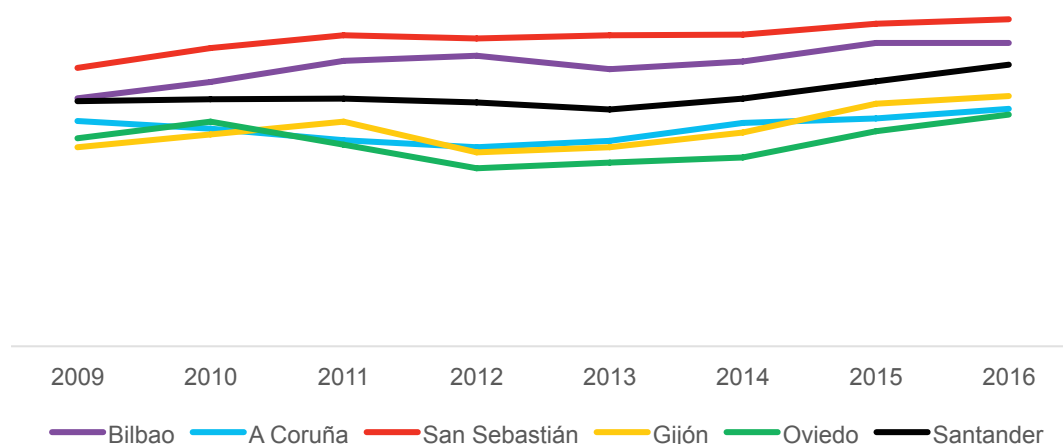


Fuente: elaboración propia, a partir del INE (2017), Encuesta de ocupación hotelera.

Como se puede observar en el Gráfico 5, si atendemos a la variable **evolución del número de plazas hoteleras en Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016**, la principal novedad es que Bilbao se sitúa

como la ciudad con mayor capacidad hotelera del set competitivo y además presenta la evolución más favorable. En segundo lugar, se posiciona Oviedo, que, aunque empieza el periodo analizado como cuarta ciudad por volumen de plazas, su excelente evolución permite que termine como segunda ciudad en 2016. Seguidamente nos encontramos con A Coruña, que presenta una tendencia irregular y que, a pesar de comenzar en 2009 a cierta distancia de Santander, termina el periodo en 2019 prácticamente empatada con la capital de Cantabria. Es muy llamativo comprobar que Santander, que era la primera ciudad en la variable de volumen de hoteles, es la cuarta ciudad si estudiamos la variable plazas, por lo que puede deducirse que se trata de un destino con gran volumen de establecimientos, pero de menor capacidad que los de sus competidores. Por su parte, Gijón se sitúa en quinto lugar, presentando una tendencia desfavorable en los últimos años, y finalmente, Santander se sitúa en último lugar al igual que cuando hemos analizado la variable anterior referida a número de establecimientos hoteleros.

Gráfico 5 Evolución de grado de ocupación en plazas en las ciudades de Bilbao, A Coruña, San Sebastián, Gijón, Oviedo y Santander para el periodo 2009-2016



Fuente: elaboración propia, a partir del INE (2017), Encuesta de ocupación hotelera.

Analizando los resultados del Gráfico 5, se puede detectar que todos los destinos presentan un grado de ocupación similar. No obstante, debe mencionarse que la única ciudad que presenta un comportamiento positivo de la variable es San Sebastián, con un grado de ocupación siempre superior al 50% y alcanzando un valor máximo del 62,7% de media en 2016, lo cual se considera un buen resultado desde el punto de vista de la gestión hotelera, aunque evidentemente mejorable. Le sigue de cerca Bilbao, que presenta una evolución irregular, aunque ligeramente favorable, y sus índices de ocupación han superado desde 2010 el 50%, consiguiendo su mejor

resultado también en 2016 con un 58,1%, que no puede considerarse como un mal resultado. Santander es la tercera ciudad por grado de ocupación, y debe destacarse su evolución positiva desde el año 2013, coincidiendo con el buen comportamiento del turismo español. Finalmente, Gijón, A Coruña y Oviedo entremezclan sus líneas de tendencia, son resultados más deficientes que las tres ciudades anteriores, situándose sus índices de ocupación por debajo del 50% en toda la serie histórica analizada, por lo que en el caso de A Coruña deberán definirse las acciones correspondientes para mejorar el rendimiento hotelero.

Junto a la Encuesta de Ocupación Hotelera, el Barómetro de la Rentabilidad y Empleo de los Destinos Turísticos Españoles elaborado en 2015 por Exceltur nos ayuda a completar este análisis comparativo entre la oferta de alojamiento de los destinos similares a A Coruña, así como con el conjunto de destinos urbanos de España y de todo el sector. **Se observa la mayor rentabilidad de los alojamientos de los destinos vascos, en especial San Sebastián**, derivada de tarifas medias más altas y de tasas de ocupación más elevadas. San Sebastián es también el único destino en el que se observa un aumento de precios, prácticamente congelados en los otros destinos. Esto se debe al resultado de una demanda creciente y una oferta escasa. La única externalidad negativa de esta situación ha sido el crecimiento de la oferta de alojamiento no reglado, en forma de apartamentos turísticos en el marco de la economía colaborativa.

Tabla 3. Comparación entre los indicadores de rentabilidad de los establecimientos hoteleros.

Ciudad	Tarifa media diaria (ADR) €				Ocupación (%)				RevPar (Ingresos por habitación disponible) €			
	2013	2014	2015	2016*	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Bilbao	70,9	73,0	73,6	78,4	61,9	63,9	68,2	72,5	44,4	46,3	50,6	55,3
Oviedo	57,9	23,3	56,2	56,1	40,8	41,5	46,7	51,7	23,2	44,7	26,2	53,8
A Coruña	51,6	53,0	53,9	53,7	48,2	52,5	52,7	55,5	24,7	27,0	28,3	32,0
Gijón	61,6	58,9	59,8	56,1	44,7	48,2	56,1	57,4	27,9	53,1	33,9	35,9
Santander	79,5	76,9	80,9	62,4	53,0	54,0	58,3	61,8	43,2	41,5	47,3	50,9
San Sebastián	103,3	108,0	113,7	78,4	65,7	66,1	68,5	71,6	69,4	72,5	78,0	86,5
Promedio España	72,2	74,5	78,7	80,4	55,6	57,6	60,4	64,1	41,2	44,1	48,8	60,1

**Por inexistencia de otras fuentes estadísticas secundarias, los datos de ADR facilitados para el año 2016 no corresponden al ámbito territorial municipal de las ciudades consideradas, dado que la Encuesta de Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE solo ofrece los datos por Comunidades Autónomas, por lo tanto, se ha tomado el dato de la autonomía como si correspondiera a cada una de las ciudades analizadas*

Fuente: elaboración propia, a partir del Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles (Exceltur, 2015), Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles (Exceltur, 2016), Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (2017) e Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE (2017)

Todos los destinos salvo Santander y San Sebastián tienen tarifas medias inferiores al conjunto de destinos turísticos urbanos españoles y al conjunto del sector, aunque en términos de rentabilidad están más cerca del promedio. **A Coruña se sitúa como la**

ciudad con menor ADR, menor ocupación detrás de Oviedo y menor RevPar solo superando a Oviedo y muy lejos de la increíble rentabilidad de San Sebastián, por lo que el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de A Coruña deberá definir, en colaboración con el sector privado, el diseño de programas formativos especializados en *Revenue Management*, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los indicadores de rentabilidad del sector hotelero.

5. Competitividad turística de A Coruña y de Galicia

5.1. Informe UrbanTUR 2012. A Coruña

En esta fase de diagnóstico vamos a utilizar el **informe UrbanTUR 2012** (Exceltur, 2013) como analizar la competitividad turística de A Coruña. En dicho informe, se estudió la posición competitiva turística de veinte de las principales ciudades españolas, según seis pilares:

1. Capacidad de atracción de los productos de turismo de ocio
2. Capacidad de atracción de los productos de turismo de negocios
3. Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local
4. Accesibilidad y movilidad
5. Gobernanza y gestión estratégica
6. Desempeño, resultados económicos y sociales

En este informe-ranking, A Coruña obtuvo la decimocuarta posición, en una clasificación liderada por la ciudad de Barcelona. A Coruña obtenía su mejor resultado en el Pilar 3, y su peor posición en el Pilar 5, el relacionado a la gobernanza y la gestión estratégica. Curiosamente, A Coruña obtenía el primer puesto de las veinte ciudades en el indicador llamado “5.1.b. Esfuerzo presupuestario municipal a favor del turismo”, así como en “5.5.a.1 Flexibilidad de la fórmula jurídica de la entidad de gestión turística”. Se veía sin embargo lastrada por “5.2. Existencia y consistencia de una visión estratégica del turismo” o por “5.4.a Apuesta por un portal turístico transaccional ante el consumidor”.

Analizando pilar por pilar, podemos ir extrayendo las siguientes conclusiones:

PILAR 1. Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio (puesto 12)

En este pilar, más vinculado a los recursos turísticos de las ciudades, A Coruña obtiene una discreta posición, penalizada por las bajas puntuaciones obtenidas en turismo cultural, turismo de compras, turismo idiomático y turismo gastronómico. Sin duda alguna, para la siguiente edición del informe UrbanTur (en proceso), A Coruña obtendrá mejores puntuaciones en estos segmentos. Iniciativas como la adhesión a Saborea España o la liberalización del horario comercial, impuesto con el Real Decreto-Ley de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia a mediados de 2014, incrementarán sin duda estas puntuaciones.

En la parte positiva, vemos cómo A Coruña sí obtiene buenas puntuaciones en otros segmentos como son el turismo de cruceros, el turismo de sol y playa, y el turismo de grandes eventos musicales. En el caso del crucerismo, las expectativas son positivas. Según datos de la Autoridad Portuaria de La Coruña, el puerto coruñés cerrará 2016

con 97 escalas y un número de pasajeros de aprox. 130.000 personas, cifras similares a las registradas en 2015. Las previsiones para 2017 son positivas puesto que se espera batir el propio récord histórico con un total de 114 escalas, 170.000 pasajeros y 60.000 tripulantes (Cadesum Digital, SL , 2016).



Fuente: <http://esradio.libertaddigital.com/galicia/2016-07-12/el-grupo-de-cruceros-carnival-refuerza-su-presencia-en-coruna-1276578326/>

La segunda posición como ciudad de turismo de playa resulta positiva puesto que, a pesar de ser solo ocho las ciudades costeras en el ranking, sitúa a A Coruña por delante de ciudades con tradición “playera” vacacional, como San Sebastián, Alicante y Santander, y solo por detrás de Barcelona. Este segmento sigue ofreciendo gran margen de crecimiento para la ciudad.

PILAR 2: Capacidad de atracción de la oferta de productos de negocios (Puesto 8)

Este pilar resulta también muy relevante, puesto que integra la oferta de turismo MICE, así como el análisis de la oferta turística nuclear – alojamiento y restauración- motores ambos de la industria turística coruñesa. Así, A Coruña se sitúa en una posición intermedia – 8 de 20 – con margen de mejora en varios aspectos.

En lo tocante a la oferta MICE, a pesar de su dinamismo empresarial, A Coruña tan solo alcanza la décima posición. En este sentido, se deberá valorar la conveniencia de impulsar la creación de un *Convention Bureau* que capte más eventos internacionales y especialice en cierta forma la ciudad en esta línea de negocio. Destinos competidores como Bilbao o Gijón sí cuentan con un organismo de estas características.

En lo relativo a la oferta de alojamiento y restauración, sus 13 hoteles de 4**** y su hotel de 5***** logran aupar a la ciudad hasta el puesto 12 en cuanto a oferta de alojamiento de alta categoría, si bien en su conjunto la oferta hotelera coruñesa obtiene la novena posición. Revisando las puntuaciones obtenidas por los alojamientos coruñeses en la OTA Booking, vemos cómo los 46 establecimientos con valoración numérica obtienen en promedio un 8,07/10. Tengamos en cuenta que la escala de valoración de Booking, principal central de reservas de alojamiento en España, parte de 2,5 y no de 0, por lo que ese 8 no es una puntuación tan elevada como pudiera parecer a priori. Un objetivo debería ser elevar ese 8 hasta 8,5 o 9 gracias a la mejora de la calidad percibida y del número de opiniones. Por ejemplo, el hotel con mejor puntuación de la ciudad (9,2), solo tiene 705 opiniones frente a los mejor valorados de Bilbao (3.866 opiniones) o San Sebastián (1.907).

Finalmente, si analizamos la puntuación obtenida por la oferta de restauración, tan solo se hace referencia a la oferta de restauración de categoría alta (puesto 7/20). Esto deja fuera del análisis a buena parte de la oferta de hostelería y restauración coruñesa, muy dinámica y actual. En el pilar 1 aparece la oferta de turismo gastronómico en el puesto 12.

PILAR 3: Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local (Puesto 6)

Este pilar analiza desde una perspectiva turística algunos servicios e infraestructuras destinadas más para el residente que para el visitante pero que, sin duda, tienen un impacto sobre el segundo. Así, en lo tocante a zonas verdes, señal Wi-Fi gratuita, calidad del aire o seguridad ciudadana, A Coruña obtiene puntuaciones positivas, en especial en lo tocante a la calidad del medio ambiente urbano y la seguridad, indicadores donde se aúpa el primer puesto. Sin embargo, estos aspectos tan positivos no parecen repercutir en la imagen de calidad que vida que tanto residentes como visitantes tienen de A Coruña. Ambas perspectivas sitúan a A Coruña en el duodécimo lugar.

Si bien debiera existir cierta relación entre calidad de vida y número de visitantes, curiosamente ninguna de las diez ciudades con mayor calidad de vida según el informe de Mercer Consulting Group (Viena, nº1) (Mercer Consulting Group, 2016) coincide con las diez ciudades más visitadas según la clasificación de Euromonitor (Hong Kong nº1) (Euromonitor, 2016).

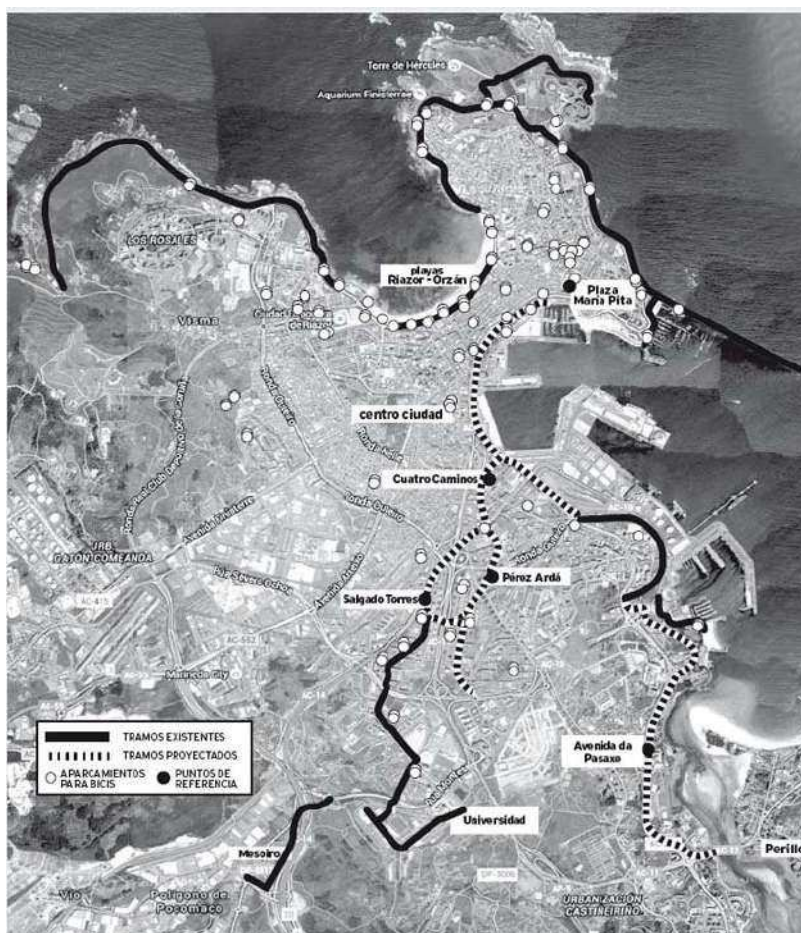


Fuente: Mercer Consulting Group, 2016

PILAR 4: Accesibilidad y movilidad (Puesto 12)

Otro elemento clave para el buen desempeño turístico de una ciudad es, como no, poder llegar y moverse dentro de ellas. Aquí se analizan las vías de comunicación aérea y ferroviaria – aquí claramente Galicia está en desventaja frente a otras ciudades de la península. En general, y salvo en contados aspectos, A Coruña obtiene resultados discretos: 12 en conectividad aérea – excesiva competencia regional –, 12 en accesibilidad ferroviaria, y 12 en la apuesta por la movilidad turística.

Aspectos positivos son el coste del trayecto en transporte público desde el aeropuerto a la ciudad (4ª posición) o la disponibilidad de un servicio público de alquiler de bicicletas para turistas (1ª posición). Paradójicamente, tan solo se obtiene el puesto 15º en cuanto a la red de carriles bici. Sin embargo, diferentes noticias recientes apuntan a una mejora sustancial de esta red, gracias a nuevas inversiones a realizar tanto por el Concello como por Deputación de A Coruña, que sin duda harán de la ciudad y su área metropolitana una zona privilegiada para el disfrute de la bicicleta.



Nuevo proyecto de ampliación de carriles bici en A Coruña

Fuente: <http://www.elidealgalle.com/articulo/coruna/centro-estara-unido-carril-bici-universidad-y-puente-pasaxe/20160719213902293903.html>

PILAR 5: Gobernanza y gestión estratégica (Puesto 15)

Como se ha citado con anterioridad, en este pilar A Coruña obtiene resultados contradictorios, si bien el resultado final era bastante concluyente, con la 15º sobre 20. La mala posición del turismo dentro de la escala organizativa municipal, así como todo lo tocante a la visión estratégica y las políticas de marketing online lastran este pilar. Por el contrario, se valora muy positivamente la prioridad política concedida al turismo y, sobre todo, el esfuerzo presupuestario municipal a favor del turismo donde se alcanzaba la primera posición, por encima de *gigantes* turísticos como Madrid o Barcelona.

Posteriormente a la publicación de este informe, desde A Coruña se realizó un esfuerzo notable para la mejora de sus herramientas y posicionamiento online. Lógicamente, la elaboración de este plan estratégico de turismo viene también a paliar, en cierta medida, esa baja puntuación en lo tocante a la visión estratégica municipal para el turismo.

PILAR 6: Desempeño, resultados económicos y sociales (Puesto 14)

Este último pilar recoge en cierta forma los resultados del impacto del turismo en las ciudades analizadas. En qué medida todo lo estudiado previamente, con sus fortalezas y debilidades, genera un impacto positivo desde una perspectiva de sostenibilidad, al integrar también la visión social.

Desafortunadamente, para A Coruña el resultado no era excesivamente positivo, alcanzando la decimocuarta posición dentro del ranking general. Como se verá más adelante dentro del este documento, la rentabilidad desde el punto de vista del sector hotelero es, como mínimo, decepcionante. Destinos con potencial turístico similar obtienen ratios de rentabilidad mejores. Solo en cuanto a la estancia media consigue A Coruña cifras interesantes, algo que le reporta un 5º lugar. Sin embargo, rentabilidad del modelo turístico e impacto económico (ambas puesto 18), dejan bien a las claras que el turismo no está generando un beneficio suficiente al destino.

Pero casi todavía es ver cómo A Coruña se sitúa el puesto 17 en contribución social y, peor aún, cuando vemos que aparece en el puesto 20 en “Relevancia del destino”.

Son muchos los retos que se plantean tras la lectura del presente informe. Si bien en los años transcurridos desde su publicación A Coruña ha mejorado y paliado las debilidades, el gran objetivo parece ser el de hacer del turismo una actividad mucho más rentable para A Coruña, dentro de una visión sostenible y de largo plazo.

5.2. Informe UrbanTUR 2016

Precisamente, unos días antes de la presentación del Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña 2017-2020, Exceltur publicó el Monitor de Competitividad Turísticas de Destinos Urbanos UrbanTUR 2016.

Esta edición de UrbanTUR ha sido actualizada, integrando en su estructura nuevos contenidos e indicadores para medir el grado de compromiso con el que se abordan en las principales ciudades españolas los distintos desafíos que abre el actual panorama turístico. Así se han añadido, de cara a los resultados de UrbanTUR 2016, indicadores para medir: la gestión del crecimiento turístico en relación con la capacidad de carga local, el impulso de nuevos modelos de movilidad urbana basada en sistemas de transporte más calmados, la inversión en tecnología para gestionar la dimensión turística de la ciudad y la interrelación directa con el turista, o las acciones para revalorizar el papel del turismo ante la sociedad.

En base a todo ello, la nueva edición de UrbanTUR está compuesta por 62 indicadores, cinco más que en la anterior de 2012. De cara a su análisis es importante subrayar que cada indicador se ha nutrido con la información disponible a mediados-finales de 2016, en su mayoría referida al año 2015, el último ejercicio cerrado entonces disponible.

El informe UrbanTUR 2016 revela en esta ocasión el posicionamiento turístico competitivo de 22 ciudades españolas (dos más que en 2012). La introducción de nuevas ciudades y nuevos indicadores en esta edición de UrbanTUR 2016, hace que la posición global y los valores obtenidos en el ranking general y en el de cada pilar por cada una de las ciudades, no sean estrictamente comparables con los resultantes de UrbanTUR 2012.

No obstante, hemos de destacar que los resultados de A Coruña en 2016 son decepcionantes. **La ciudad pasa de la posición 14 (de 20) a la posición 20 (de 22) y se sitúa en última posición entre las ciudades de tamaño medio** (con población entre 200.000 y 500.000 habitantes). Es decir, ha retrocedido 6 puestos en el ranking de competitividad turística de destinos urbanos.

Tabla 1. Posición del ranking de UrbanTUR 2012-2016

	RANKING 2016	RANKING 2012
Barcelona	1	1
Madrid	2	2
Valencia	3	3
San Sebastián	4	5
Málaga	5	6
Sevilla	6	4
Palma de Mallorca	7	-
Bilbao	8	7
Santiago de Compostela	9	8
Gijón	10	12
Las Palmas de Gran Canaria	11	-
Valladolid	12	-
Zaragoza	13	9
Córdoba	14	13
Santander	15	16
Granada	16	10
Salamanca	17	11
Alicante	18	15
Murcia	19	-
A Coruña	20	14
Burgos	21	18
León	22	20

Fuente: elaboración propia, a partir de Monitor UrbanTur. Exeltur.

Por pilares, podemos identificar los puntos más débiles de A Coruña como destino turístico. En este sentido, A Coruña ocupa las siguientes posiciones por pilar:

- Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio: 14
- Capacidad de atracción de la oferta de productos de negocios: 14
- Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local: 10
- Accesibilidad y movilidad: 17
- Gobernanza y gestión estratégica: 22
- Desempeño, resultados económicos y sociales: 17

Es decir, **el pilar más débil de A Coruña es la ausencia de un modelo de gobernanza y de gestión estratégica del destino**. De hecho, la ciudad ocupa el último lugar en este apartado. Se sitúan en un segundo nivel la accesibilidad, la movilidad y la rentabilidad económica y social del turismo en la ciudad. En posiciones intermedias en relación al resto de destinos urbanos, se sitúan la capacidad de atracción de productos de ocio y de negocios y los condicionantes competitivos del entorno urbano y la vida local.

En resumen, el Monitor de Competitividad Turística de destinos urbanos UrbanTur, elaborado por Exceltur, expresa en sus dos ediciones, y de forma clara, el escaso protagonismo que ha tenido el turismo en la agenda de prioridades de la ciudad en los últimos años.

5.3. MONITUR 2014 Galicia

Por su parte, Galicia también fue analizada por Exceltur en su informe MONITUR 2014, publicado en abril del pasado año 2016. En este estudio se analiza la competitividad turística de la CC.AA. en base a siete pilares, muy similares al URBANTUR.

En este caso Galicia obtiene el puesto general 10º, con los siguientes resultados desagregados:

PILAR	PUESTO
Pilar 1/ Visión de marketing estratégico y apoyo comercia	3
Pilar 2/ Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	16
Pilar 3/ Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	10
Pilar 4/ Diversificación y estructuración de productos turísticos	4
Pilar 5/ Atracción de talento, formación y eficiencia de los RRHH	10
Pilar 6/ Prioridad política y gobernanza turística	3
Pilar 7/ Desempeño: resultados económicos y sociales	10

Como vemos, las malas comunicaciones lastran en buena medida los resultados de Galicia, si bien en la mayoría de los indicadores Galicia queda por debajo de la media nacional. Aspectos positivos son la fórmula de gestión del marketing institucional, la gestión integrada por clubes de producto o la oferta de turismo termal.

En este ranking de competitividad turística de las CC.AA., para la edición de 2014, es Cataluña la comunidad número 1 (sube dos puestos), seguido de Madrid (baja un puesto) y País Vasco (baja un puesto). Las otras dos CC.AA. de la España Verde – Asturias y Cantabria – se sitúan por debajo de Galicia, en los puestos 12º y 14º).

6. Análisis DAFO

El análisis DAFO concluye la parte dedicada a la reflexión sobre el Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña.

El objetivo es poder agrupar el conjunto de los elementos analizados ordenándolos según consideremos que representan una fortaleza o una debilidad a la hora de competir en el mercado, o una oportunidad o amenaza para la que la ciudad de A Coruña tendrá que crear el entorno adecuado para aprovecharla o prevenir un impacto negativo.

Una vez ordenada la información, hemos de definir un orden de clasificación teniendo en cuenta su grado de importancia y según se trate de un elemento crítico o no en base a los criterios siguientes:

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Factor de diferenciación Relevancia	Factor de penalización Relevancia	Grado de especificidad Importancia	Cercanía (inminencia) Exclusividad

A continuación, se recoge la síntesis del análisis DAFO del Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña.

VISIÓN DEL DESTINO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Una renovada apuesta del Ayuntamiento de A Coruña por el desarrollo turístico de la ciudad. • La existencia de una estrategia de ciudad de A Coruña (EIDUS), en la que se identifica el turismo como un factor de desarrollo. • Una importante iniciativa empresarial, en particular en el sector de la hostelería y el comercio. • Una percepción positiva de la ciudadanía en relación al crecimiento del turismo. • De hecho, la actividad turística no supone en la actualidad un impacto o una molestia para los residentes • La disponibilidad de una Escuela de Turismo para la formación de los futuros profesionales del sector.	• Una limitada visión general de A Coruña como destino turístico. • El debate sobre el turismo en la ciudad se ha centrado casi en exclusiva en un elemento del sistema turístico: el aeropuerto. Y se han descuidado el resto de elementos. • Una limitada vocación turística de la ciudad y de sus residentes • Un enfoque muy local de las políticas públicas, en particular de la oferta turística, cultural y de ocio. • Una cierta falta de liderazgo y de cooperación público-privada en el destino. • En los últimos años –hasta este Plan Estratégico- el sector privado no ha estado involucrado en la definición de la estrategia turística de la ciudad. • Y no ha habido una comunicación fluida entre el Ayuntamiento y los proveedores de servicios turísticos (por ejemplo en la difusión de la agenda cultural y de ocio de la ciudad).

GOBERNANZA Y ORGANIZACIÓN DEL TURISMO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- La voluntad de los diferentes agentes públicos y privados que participan en el sector turístico para impulsar un nuevo modelo de gobernanza y renovar el órgano de gestión del turismo en la ciudad. - La voluntad del personal del Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña de afrontar un cambio de modelo de organización y gestión. - El Consorcio de Turismo y Congresos de la ciudad de A Coruña dispone de un importante presupuesto: más de 4 millones de euros.	- El Consorcio de Turismo y Congresos de la ciudad de A Coruña es una organización obsoleta, no orientada al mercado turístico. - El sector privado no lo percibe como un instrumento útil. - En la actualidad, este organismo no dispone de suficientes recursos económicos (el presupuesto anual es engañoso: la mitad se dedica a acciones de marketing con las compañías aéreas que operan en el Aeropuerto de Alvedro), ni de recursos materiales (las dependencias actuales son poco operativas y el déficit de herramientas de gestión del destino y marketing es desconcertante para una ciudad como A Coruña), ni de recursos humanos (en realidad no existe un organigrama funcional, la plantilla es insuficiente y está descompensada –faltan competencias y perfiles profesionales claves-, y el personal se encuentra frustrado y desmoralizado después de años de cambios en la dirección y falta de atención municipal) para atender los retos de la ciudad. - No ha existido la cooperación público-privada como modelo de la organización y la gestión del destino. Sólo se producen acuerdos puntuales entre los diferentes agentes públicos y privados para proyectos concretos. - Falta de un sistema de inteligencia del sector turístico de la ciudad. - No se han impulsado clubes de productos, ni programas integrales de calidad turística.

RECURSOS TURÍSTICOS I. ESTRUCTURA URBANA Y TERRITORIAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- A Coruña cuenta con recursos turísticos de primer nivel en el centro de la ciudad. En este sentido, debemos destacar: - Un entorno natural y un paisaje excepcional: el Atlántico. - La escala humana de la ciudad. - El eje de la fachada marítima sur que nace en el nodo comercial del Ensanche (la Plaza de Lugo) y se extiende por la Pescadería sur -el Cantón Grande (da sardiña)-el Cantón Pequeño-los jardines de Méndez Núñez- <i>la zona de vinos</i>-la Marina-la Plaza de María Pita-El Parrote-Castillo de San Antón. - El eje de la fachada marítima norte: el Paseo Marítimo, en la que se ubican las playas más populares de A Coruña (Orzán y Riazor), una interesante oferta cultural liderada por el Museo de Bellas Artes y el MUNCYT, el centro de talasso Termaria, y uno de los iconos más destacados de A Coruña: el estadio de Riazor. - La Ciudad Vieja. - El entorno de la Torre de Hércules (en proceso de declaración como Espacio Natural Protegido de Interés Local, así como las Islas de San Pedro), que incluye el barrio de Monte Alto, el Domus, la Casa de los Peces, y la antigua prisión provincial. - El entorno de la Plaza de España - El mirador de San Pedro. - El Parque de Santa Margarita: Casa de las Ciencias/Planetario y	- A Coruña, por su estructura urbana, es una ciudad compleja <i>para entender</i> por los visitantes. - Este potencial tan sólo está aprovechado en una pequeña parte. - La mayor parte de la actividad turística se concentra en un reducido espacio (la Pescadería). - Estos recursos turísticos están infrautilizados, dispersos, y sin un elemento (transporte turístico) que los conecte. Pérdida del tranvía. - Dispone de una oferta turística no diferenciada de otros destinos competidores. - Asimismo, se observan deficiencias en el paisaje urbano en la zona turística más frecuentada. En concreto: - Una excesiva ocupación y <i>contaminación visual</i> del espacio público por parte de la oferta hostelera en la Plaza de María Pita y, en particular, en la calle de la Estrella (que puede incluso generar problemas de seguridad ciudadana). - La rotulación comercial es poco armónica y <i>congestiva</i>. - Sensación de descuido y abandono en calles próximas a la plaza de María Pita. - El Mercado de San Agustín está descuidado e infrautilizado. - El estado de la Casa Paredes. - El edificio paralizado del antiguo cine avenida rompe la armonía del Cantón Grande.

el Palacio de la Ópera.	• El confuso quiosco de la plaza de Orense. • Escasez de zonas verdes en el centro de la ciudad. • <i>Falta de vida</i> en la nueva explanada de la Marina y el Parrote. • La calle San Andrés se ha convertido en una barrera entre las dos fachadas de la Pescadería. • Poca puesta en valor de la Ciudad Vieja. • La movilidad para los turistas en transporte urbano es deficiente. • El estado del paseo marítimo es mejorable. • El tráfico rodado es demasiado denso en las zonas de atracción turística • Deficiente señalización peatonal direccional • La ciudad no dispone de un centro de recepción de visitantes que permita una mayor comprensión de la ciudad y sus recursos. Incluso problema con los planos de la ciudad.
• Asimismo, y dada su posición, A Coruña puede situarse como base de operaciones para conocer recursos del entorno:	• Falta de estructuración e integración de dichos recursos periféricos con A Coruña.

• En la primera corona (isocrona ½ hora): el Puerto de Santa Cruz, Sada, Pontedeume, Betanzos, las Fragas do Eume. • La Reserva de la Biosfera Mariñas Coruñesas y Tierras de Mandeo. • En la segunda corona (isocrona 1 hora): Santiago de Compostela, Lugo, Ferrol, o espacios naturales como la Costa da Morte y la Mariña. • En la tercera corona (isocrona de más de 2 horas): de nuevo Santiago de Compostela, la Ribeira Sacra, la zona del Ribeiro, las Rías Baixas, la ciudad de Porto y el Norte de Portugal, o Asturias. • Esta variedad de recursos le proporcionan a la ciudad de A Coruña potencial para desarrollar productos de City Breaks, Turismo Cultural y Touring.	
--	--

RECURSOS TURÍSTICOS II. CULTURA Y OCIO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- A Coruña es una ciudad con una oferta cultural y de ocio muy relevante, con una agenda variada y de calidad todo el año - A Coruña dispone de excelentes infraestructuras culturales: - Teatros: Rosalía de Castro, Teatro Colón - Centros de exposiciones: Kiosco Alfonso, Fundación Pedro Barrié de la Maza, Fundación Luis Seoane, Fundación Abanca, Centro Ágora - Palacio de la Opera - El Coliseum, con una capacidad para más de 8.500 personas, es una infraestructura única en todo el norte de España. - Salas de conciertos como El Pelicano, Playa Club,... - La Orquesta Sinfónica de Galicia como referente de música culta. - Una interesante oferta de festivales (en particular el Festival Noroeste Estrella Galicia) y de propuestas de música en vivo. - El programa de Estrella Galicia: Son Galicia. - Numerosa y variada oferta museística: Casa de los Peces, Domus, Casa de las Ciencias-Planetario, Museo de Bellas Artes, MUNCYT, MAC - Figuras y hechos históricos relevantes: John Moore, María Pita, Francis Drake, la expedición Balmis, la memoria de la emigración gallega desde el Puerto de A Coruña.	- Poca coordinación y limitada orientación de la oferta cultural y de ocio de la ciudad a los visitantes. - De hecho, los operadores turísticos y, en general, los principales públicos objetivos de A Coruña desconocen esta interesante oferta cultural y de ocio. - Es necesario mejorar la imagen de los importantes recursos con los que cuenta A Coruña. - Gran parte de los museos tienen una presentación museográfica descuidada y, en algunos casos, obsoleta. - Deficiente señalética de una buena parte de los equipamientos culturales.

• Artistas destacados: Picasso, María Casares, Lugrís, etc. • La tradición literaria de la ciudad: Manuel Rivas, Emilia Pardo Bazán, Manuel Curros Enríquez, Rosalía de Castro, Manuel Murguía, Eduardo Pondal, Camilo José Cela. • El vínculo de la ciudad con el mundo del cómic: A Coruña Gráfica. • La importancia de la industria editorial. • Una oferta de arquitectura contemporánea de calidad: Manuel Gallego Jorreto, Arata Isozaki, Nicholas Grinshaw, Ramón Vázquez Molezún. • Las Fiestas de Verano de A Coruña, San Juan. • Animada vida nocturna. • El Camino de Santiago: • La apuesta del Concello de A Coruña, en colaboración con el Cabildo de la Catedral de Santiago por el Camino Inglés • Recursos como el Puerto o la Iglesia de Santiago en la Ciudad Vieja. • La ciudad cuenta con un público local que demanda este tipo de oferta. • Esta variedad de recursos le proporcionan a la ciudad de A Coruña potencial para desarrollar productos de City Breaks, Turismo Cultural/Musical.	• Deficiente uso de idiomas (en personal y en señales y explicaciones de los museos). • Falta <i>escenografía</i> y <i>ritual</i> del Camino de Santiago en la ciudad. • Ausencia de productos turísticos y experiencias que vinculen la oferta cultural y de ocio de la ciudad.
--	--

RECURSOS TURÍSTICOS III. MICE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- A Coruña dispone de excelentes infraestructuras para el turismo MICE: - Un Palacio de Congresos (Palexco), ubicado en el centro de la ciudad. - El recinto ferial Expocoruña ofrece una instalaciones de calidad, funcionales y polivalentes. - El Coliseum, con una capacidad para más de 8.500 personas, es una infraestructura única en todo el norte de España. - Asimismo, la ciudad cuenta con interesantes espacios singulares. - La ciudad dispone de una buena oferta de alojamiento, y orientada al segmento MICE. - Operadores de MICE en la ciudad con mucha experiencia y conocimiento del sector. - La presencia de grandes empresas en la ciudad: Inditex, Repsol, Estrella Galicia,. - Y de instituciones con potencial para	- La falta de conexiones aéreas directas limitan el potencial de la ciudad en este segmento. - La ausencia de un Convention Bureau que organice la oferta y la promoción y comercialización del destino. - De hecho, la promoción del destino se concentra en exceso en el segmento de congresos, y descuida otros segmentos como el corporativo o las ferias. - Los instrumentos de promoción de A Coruña como destino MICE son limitados: - No hay un canal específico para la promoción online. - Ausencia de un video promocional. - Falta creatividad en el posicionamiento de la ciudad. - Información limitada en la guía de congresos, convenciones e incentivos. - Escasa oferta de hoteles de 5 estrellas y hoteles boutique para el segmento de incentivos. - Pero el número de operadores es limitado para un destino como A Coruña. - Los potenciales prescriptores de la ciudad son poco activos. - Estamos ante un momento de cambios en el sector sanitario de A Coruña.

generar actividades MICE, como el Complejo Hospitalario CHUAC, la Universidad, etc. • Pertenencia al Spain Convention Bureau. • Esta variedad de recursos le proporcionan a la ciudad de A Coruña potencial para desarrollar productos de turismo MICE.	
--	--

RECURSOS TURÍSTICOS IV. GASTRONOMÍA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- A Coruña cuenta con una oferta gastronómica amplia, variada y de calidad, que va desde la cocina tradicional gallega, a la alta cocina (con el reconocimiento de la guía Michelin o de la guía Repsol), o a nuevas propuestas de fusión más <i>atrevidas</i>. - El colectivo Coruña Cociña. - Estrellas Michelin: –Alborada y Árbore da Veira- . - Mercados de Abastos –en particular el de San Agustín y el de la Plaza de Lugo- y la Lonja. - La Cofradía de Pescadores - Productos agroalimentarios destacados en el entorno: IGP patata de Galicia, Mar de Lorbe (mejillones), sardinas de Sada, pan de Carral, viticultores de Betanzos. - La presencia de empresas del sector muy relevantes en la ciudad y en el entorno: - Estrella Galicia, que está en fase de desarrollo de un museo que puede ser un centro de referencia en España, Porto Muiños, Gadis, o Bonilla a la Vista. - Figuras históricas muy relevantes como Picadillo (La cocina práctica), o Emilia Pardo Bazán. - Excelentes tiendas gourmet. - Eventos gastronómicos: concurso de tapas Picadillo, el festival del bocadillo gourmet Boucatisse, las jornadas lacónicas, o el Fórum Gastronómico - Críticos gastronómicos: Cristino	- Sin embargo, la Ciudad tiene poca visibilidad como destino gastronómico. - La ausencia de un club de producto que organice la oferta y la promoción del destino. - De hecho, la propuesta de turismo gastronómico, más allá de la oferta de restauración, no está estructurada. - Concentración de establecimientos en unas pocas calles.

Álvarez (caius apicius) • La participación en Saborea España. • La imagen y los recursos de turismo gastronómico del conjunto de Galicia. • La ciudad cuenta con un público local que demanda este tipo de oferta, y la importante presencia de profesionales vinculados a empresas de la industria textil han favorecido la aparición de nuevas propuestas gastronómicas. • Esta variedad de recursos le proporcionan a la ciudad de A Coruña potencial para desarrollar productos de City Breaks, y de turismo gastronómico.	• A Coruña necesita un evento icónico. Los eventos actuales tienen un perfil muy local. • El proyecto Saborea A Coruña no está desarrollado. • Ausencia de productos turísticos y experiencias que vinculen la oferta gastronómica de la ciudad, el entorno y el conjunto de Galicia.
--	---

RECURSOS TURÍSTICOS V. COMERCIO Y MODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• A Coruña cuenta con una oferta comercial variada y de calidad en el centro urbano, en particular en la zona del Ensanche. • Es la ciudad en la que vive la empresa que ha cambiado el mundo de la moda: Inditex. • Asimismo, en A Coruña se sitúan empresas e interesantes propuestas como Nanos, Moodblue, Masscob, Knitbrary. • A Coruña es una ciudad comercial de referencia para su área de influencia. • Centros comerciales: Marineda City • La ciudad cuenta con un público local que demanda este tipo de oferta, y la importante presencia de profesionales vinculados a empresas de la industria textil han favorecido la aparición de nuevas propuestas comerciales: <i>la ciudad ejerce de ensayo de las tendencias masivas</i>. • Esta variedad de recursos le proporcionan a la ciudad de A Coruña potencial para desarrollar productos de City Breaks.	• Sin embargo, la Ciudad tiene poca visibilidad fuera de Galicia como destino de compras. • Devaluación de la oferta comercial en el centro urbano, en particular en las calles cercanas a la Plaza de María Pita y en la calle de San Andrés. • Limitada orientación turística de los horarios comerciales • Limitado conocimiento de idiomas en los RRHH del sector del comercio. • Ausencia de productos turísticos y experiencias que vinculen la oferta comercial de la ciudad.

RECURSOS TURÍSTICOS VI. DEPORTE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• A Coruña cuenta con buenos recursos para las diferentes modalidades de turismo deportivo. • Excelentes infraestructuras para la práctica del deporte en la ciudad: el mar, las playas, el paseo marítimo, instalaciones deportivas municipales –el estadio de Riazor, campos municipales de fútbol, las ciudades deportivas de Riazor y de la Torre, el Palacio de los deportes de Riazor, piscinas, polideportivas-, complejos polideportivos privados, La Solana, etc. • Competiciones profesionales: • Fútbol. Deportivo de A Coruña. • Baloncesto. Basquet Coruña • Hockey. Hockey Club Liceo • Deportes náuticos: • Puertos deportivos: la Marina Coruña, la Marina Real y Club Marítimo de Oza. • 2.000 plazas de amarre en A Coruña/Sada. • 2.000 barcos/año. • Media 4/5 pax. Estancia media: 4 días • Mercados: Francia, Alemania, UK. • Los amarres son competitivos. • El surf. Escuelas de surf. • Regata Tall Ships, La Cutty Sark. • Running. Coruña Corre • Hípica: • Centro Casas Novas. Concurso	• Limitada orientación al visitante de la oferta deportiva • Ausencia de un Museo del Deportivo de A Coruña o visitas al Estadio de Riazor. • Los turistas náuticos no existen para la AA.PP.

Internacional de Saltos. • Real Sociedad Deportiva de A Coruña. • Golf: • Real Club Golf de Coruña • Campo Municipal de Golf de A Coruña. • Figuras relevantes en la ciudad: Roberto “Chuny” Bermúdez de Castro, uno de los mejores regatistas del mundo, Sofía Toro, Luis Suárez, Amancio, Arsenio Iglesias, etc. • Esta variedad de recursos le proporcionan a la ciudad de A Coruña potencial para desarrollar productos de City Breaks, y turismo deportivo.	• Poca relación de A Coruña con estas figuras relacionadas con el mundo del deporte. • Ausencia de productos turísticos y experiencias que vinculen la oferta deportiva de la ciudad.
--	--

SERVICIOS TURÍSTICOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Oferta alojativa - Oferta hotelera amplia y de calidad: 5.314 plazas hoteleras. - Orientación de la planta hotelera hacia el turismo de negocios y el segmento MICE. - Fuerte crecimiento en el número de plazas hoteleras en los últimos años. - Ausencia de oferta de alojamiento no reglada - Actualmente, la oferta hotelera de A Coruña es adecuada y suficiente para su desarrollo turístico. - Tendencias de localización: - Localización de grandes hoteles en la zona de la Pescadería y en el entorno de Expocoruña/Coliseum. Agencias de receptivo - Está creciendo la oferta de empresas relacionadas con el mundo del surf. Oficinas de Turismo 2 oficinas de turismo municipales: Plaza de María Pita y la Torre de Hércules 1 punto de atención temporal a cruceristas. 1 oficina de turismo de la Xunta de Galicia.	Oferta alojativa - Escasa ocupación hotelera - Limitada rentabilidad de los establecimientos de alojamiento - Competitividad basada en precios bajos Agencias de receptivo - Pocas empresas de receptivo y empresas de turismo activo. Oficinas de Turismo - Mala ubicación de las oficinas de turismo - Ausencia de un centro de recepción de visitantes de la ciudad.

ACCESIBILIDAD	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Accesibilidad aérea - El aeropuerto de Alvedro - La posibilidad de utilizar también el aeropuerto de Lavacolla como complemento de A Coruña para llegar a mercados internacionales. Accesibilidad por ferrocarril - Buenos enlaces con Santiago de Compostela, Pontevedra, Vigo y Ourense. Accesibilidad por carretera - Buenas conexiones para el transporte por carretera con el norte de España, la meseta y las principales ciudades de Galicia y el Norte de Portugal. Puerto de A Coruña - La ubicación del muelle de trasatlánticos, en el corazón de la ciudad. - A Coruña lidera el tráfico de cruceros en la cornisa cántabro-atlántica: 2016: 100 escalas y 130.000 pasajeros. - Previsión 2017: 120 escalas y 170.000 pasajeros	- Limitadas conexiones aéreas directas. - Limitaciones de capacidad y operativas del aeropuerto de Alvedro. - Falta de conexión de la AP-9 con los aeropuertos de Alvedro y Lavacolla. - Mala conectividad por vía ferroviaria con el resto del país - Problemas de tráfico en los accesos a la ciudad. - Limitada posibilidad de crecimiento en la acogida de cruceros. - Escaso aprovechamiento del destino. Falta de productos y experiencias específicas para los cruceristas. - Los cruceros interesan en la ciudad pero en el sector se duda de su impacto económico. Asimismo se observan barreras (comercios cerrados, falta de producto específico,...).

MOVILIDAD	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• A Coruña es una ciudad de escala humana. • De hecho, la movilidad de los turistas es básicamente peatonal, y se desarrolla principalmente en la fachada marítima que va desde el Ensanche hasta el Castillo de San Antón. • El carril bici de A Coruña por la costa. • La ciudad cuenta con una amplia red de aparcamientos públicos. • El Ayuntamiento está realizando un Plan de Movilidad, y el departamento responsable es sensible a incorporar las necesidades del sector turístico • La futura estación intermodal.	• No existen servicios bien adaptados a los visitantes de la ciudad, como un bus turístico. • La movilidad para los turistas en transporte urbano es deficiente. • El servicio de bicicletas municipales no está orientado al uso turístico. • La intermodalidad del transporte público es muy limitada, lo que no favorece la relación de A Coruña con recursos turísticos del entorno, ni existen servicios adaptados a los turistas. • El tráfico rodado es demasiado denso en las zonas de atracción turística. • Deficiente señalización peatonal direccional. • Existen puntos de congestión y <i>cuellos de botella</i> en el centro de la ciudad, como la plaza de Pontevedra o la calle San Andrés, que dificultan la movilidad entre nodos turísticos claves en el destino.

MERCADOS TURÍSTICOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• 2016 ha sido un año de intenso crecimiento del número de viajeros: 464.786 (+14,7% en relación a 2015, después de un crecimiento sobre el año anterior del 16,8%) • Crecimiento importante del número de viajeros nacionales: 384.339 (+14,9%) • Y crecimiento notable del número de viajeros internacionales. 80.447 viajeros (+9,5%) • A Coruña ha entrado en una fase de crecimiento en la llegada de viajeros después de casi 8 años de descensos continuados.	• La distancia con los principales mercados emisores nacionales e internacionales. • No se ha vuelto a alcanzar la cifra record de 471.607 viajeros de 2005. • La demanda de A Coruña es muy sensible a la coyuntura económica. • Excesiva dependencia del turismo nacional, que se ha acentuado en 2016 (sólo el 18% de los viajeros son internacionales, frente al 28% en Galicia, y lejos de San Sebastián - 52%-, Bilbao -41%-, o Santander - 25%- y sólo superando a Gijón -12%- entre los destinos urbanos de la España Verde). • Estancia media corta: 1,9 días. Aunque similar a la de otros destinos urbanos del norte de España, está condicionada por la propia naturaleza de la oferta turística de A Coruña (de estancia corta). • Escasa rentabilidad y contribución económica y social. • En la España Verde: • A Coruña fue la ciudad con la tarifa media diaria más baja (57,5 €, frente a 86,5 € de la media de los destinos urbanos españoles), • la ocupación –con Oviedo- más baja (55,6% frente al 60,5% de la media de los destinos urbanos españoles) • y el RevPAR (ingresos por habitación disponible) más bajo (32,0 € frente a 66,1€ de la media de los destinos urbanos españoles). • Escasa generación de empleo. • Estacionalidad acusada (julio y

	agosto). • No se dispone de cifras concretas pero parece que el peso relativo de los viajeros que tienen como motivación el ocio es pequeño en relación a otros destinos turísticos. Importancia de los viajes de negocios, vinculados a otras actividades económicas de la ciudad, como la industria textil. • En realidad, hay un conocimiento escaso del perfil de los visitantes de la ciudad: no existe un Observatorio del turismo.
--	---

IMAGEN	
FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
• Interesantes atributos para impulsar la imagen turística de A Coruña: • El estilo de vida. • La hospitalidad, la cordialidad • Una ciudad creativa y creadora de tendencias (<i>trendy</i>). • Una ciudad próspera. • Una ciudad segura. • El Atlántico, como elemento de identidad local (los valores ambientales y paisajísticos, la historia, la cultura, las tradiciones, la sostenibilidad,...) • El <i>efecto Zara</i>. La atracción de clases creativas y talento. • Una gastronomía que combina tradición e innovación: vibrante y heterogénea. • Galicia. • Actividad cultural y música en vivo. • Excelentes infraestructuras y equipamientos para los MICE. • El imago tipo actual de la C es correcto como imagen del ente de gestión del turismo.	• Escasa relevancia de A Coruña como destino turístico. • Escasa imagen de la ciudad como destino de escapada urbana • Escasa imagen de la ciudad como destino MICE. • Ausencia de marca turística • Carencia de estudios en profundidad sobre la imagen de A Coruña en los principales mercados emisores. • En la imagen actual no se destacan elementos tan identitarios y singulares de A Coruña como el mar y la gastronomía

MARKETING TURÍSTICO: PRODUCTOS TURÍSTICOS	
FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Las visitas guiadas de la ciudad son una propuesta de calidad.	- Los productos turísticos actuales son escasos y no están orientados al mercado. - Las tarjetas de descuentos son obsoletas y poco atractivas. - Y las visitas guiadas son gratuitas y están orientadas sobre todo público local. - Pero poco orientada a los visitantes - Y falta integración de servicios turísticos y de movilidad.

MARKETING TURÍSTICO: MARKETING	
FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
La apuesta por eventos gastronómicos como argumento de marketing turístico.	- Ausencia de una planificación estratégica de marketing. - Falta producto turístico para impulsar acciones concretas de promoción y comercialización. - Limitada integración de la ciudad en canales de comercialización on y off. - Escasa presencia de la ciudad en los catálogos de productos de los principales operadores turísticos on y off. - Falta de reflexión sobre los diferentes soportes y canales de comunicación y marketing. - A Coruña tiene una presencia significativa en varios canales online, pero no los organiza bien, ni los orienta a los diferentes públicos objetivos. - Falta relato turístico. - No hay inteligencia de mercado.

MARKETING TURÍSTICO: WEB	
FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
	• El sitio web de Turismo de A Coruña contiene mucha información, pero tiene una estética antigua, poco atractiva y necesita un cambio notable en la estructura de contenidos. • Falta integración con contenidos sobre el destino, generados por los propios turistas (user generated content). • La web está construida con versiones espejo en Galego, Español e Inglés. • Falta un canal directo para el sector profesional, donde incluir información segmentada para turoperadores y agencias de viaje (segmento vacacional/ocio), para organizadores de reuniones (segmento MICE) y para los medios de comunicación. • El sitio web tiene poco producto turístico y ninguno puede reservarse ni contratarse. • No existe ni un newsletter, ni un blog. • No se encuentra información específica para los cruceristas que tienen poco tiempo en la ciudad, pero que pueden ayudar a generar marca o volver a la ciudad con posterioridad. • Faltan planes con ideas para que hacer si estas en la ciudad 1, 2 o 3 días. Hay una sección en la web, pero muy escondida en la estructura. Debería estar más visible. • Tampoco hay calendarios temporales que destaquen los principales eventos (regulares) de la ciudad en cada estación: primavera, verano, otoño e invierno. • Información desactualizada y errónea. • A Coruña Smart City es herramienta mal orientada. Se necesita una herramienta de integración de toda la oferta de la ciudad.

MARKETING TURÍSTICO: REDES SOCIALES	
FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
A Coruña tiene una buena visibilidad en las redes sociales, con presencia en las más destacadas	- No hay segmentación por públicos objetivos. - No hay adaptación de contenidos a diferentes canales. - La gran mayoría de los contenidos son muy locales, dirigidos a la ciudadanía o al turista nacional.

MARKETING TURÍSTICO: ACCIONES PROMOCIONALES	
FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Se ha incrementado la participación en ferias y salones profesionales, concentrando su presencia en eventos de turismo de interior (eventos nacionales), las grandes ferias del sector (FITUR, WTM e ITB) y ferias especializadas en mercados cercanos (como Portugal y Francia).	- El principal enfoque de toda la acción promocional se orienta al mercado regional y nacional. - Pocas acciones promocionales dirigidas al segmento B2B internacional. - Se desarrollan muy pocos fam trips y no parece que se realicen en torno a algún segmento de mercado (gastronomía, cultura, náutica...).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• El propio Plan Estratégico, y la organización renovada, deben ser un palanca de cambio para el sector turístico de A Coruña. • La aprobación de la estrategia de desarrollo urbano sostenible e integrado de A Coruña (EIDUS Coruña) • El Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PEMUS). • La estrategia metropolitana del Área Metropolitana de A Coruña. • La apuesta de A Coruña por el desarrollo turístico. • El crecimiento del turismo en España y, en particular, en Galicia. • La recuperación del turismo doméstico. • El dinamismo a nivel mundial de los segmentos prioritarios para A Coruña: city break, turismo MICE y turismo gastronómico. • La visión de la sociedad sobre la cultura está cambiando. Se está ampliando el interés hacia elementos de la cultura popular como son la gastronomía, la moda, el cine o la televisión. • La mejora de las conexiones de A Coruña por ferrocarril: el AVE. • El interés de operadores de empresas de transporte turístico para operar en A Coruña. • La evolución de otros sectores económicos de la ciudad. • La ampliación del centro urbano con los muelles actuales del Puerto de A Coruña (80 ha.) es una oportunidad para renovar la fachada marítima y	• Elevada competencia regional, nacional y continental. • La inestabilidad política y económica. • La competencia entre los tres aeropuertos gallegos. • La apuesta de Galicia por segmentos en los que A Coruña no está bien posicionado. • El posible cambio de ciclo turístico, con la recuperación de los destinos competidores de España • La devaluación de la libra británica • Dificultades administrativas para poner en marcha proyectos turísticos.

<i>esponjar</i> la ciudad. • La renovación de los barrios de Monte Alto y de la Pescadería Norte. • La recuperación de la antigua prisión provincial: centro de interpretación de la Torre de Hércules y de la historia marítima de A Coruña. • El futuro Museo de Estrella Galicia • El futuro Museo del Deportivo de A Coruña. • La recuperación del antiguo cine Avenida • El impulso de un espacio para la puesta en valor de la memoria de la emigración. • El efecto Zara: la atracción de clases creativas. • La realización de producciones audiovisuales en A Coruña. • La vinculación de A Coruña con los países que participan en el Camino Inglés. • La búsqueda de "nuevos" destinos con valores singulares y autenticidad • El crecimiento del turismo sénior, que busca destinos tranquilos, de escala humana, con una buena oferta cultural • La apuesta de la Xunta de Galicia por el desarrollo turístico • La aparición de nuevos canales de comercialización y comunicación a disposición de los destinos y las empresas turísticas • Los operadores turísticos ofrecen nuevos formatos de colaboración con las DMOs. • La recuperación económica puede incrementar el gasto de las empresas en viajes de negocios y la organización de actividades MICE.	
--	--

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• La bajada del IVA para los espectáculos en directo. | |
|---|--|

7. Conclusiones del Diagnóstico Estratégico del Turismo de A Coruña

En definitiva, la reflexión del análisis DAFO del sistema turístico de A Coruña nos permite formular las siguientes conclusiones:

- El turismo no ha estado en la agenda de prioridades de la ciudad de A Coruña.
- En la actualidad, la ciudad de A Coruña no dispone de un modelo de gobernanza, ni de una organización que le permita atender los retos del sector turístico.
- A Coruña dispone de recursos atractivos para posicionarse como un destino urbano de referencia –el estilo de vida, la hospitalidad, el capital creativo, la oferta cultural, el paisaje, las propuestas de música en vivo, la gastronomía, el deporte, la moda, las infraestructuras para eventos profesionales, etc..- y propuestas complementarias tanto en el entorno de la ciudad como en el resto de Galicia, pero no ha aprovechado estos argumentos para impulsar un oferta variada, bien estructurada y orientada al turismo.
- En este sentido, A Coruña tiene una imagen débil y poco clara como destino turístico.
- De hecho, A Coruña no ha contado ni con un relato ni con instrumentos profesionales para impulsar el marketing turístico de la ciudad.
- Por estos motivos, el turismo en A Coruña se caracteriza por una excesiva dependencia del mercado español, y por una baja rentabilidad económica y social.
- En definitiva, A Coruña no ha logrado en los últimos años concretar su evidente potencial turístico.

8. Retos y objetivos estratégicos del turismo en A Coruña

Asimismo, este análisis DAFO nos debe permitir articular un conjunto de retos, objetivos estratégicos y líneas de trabajo con el objetivo de:

- Solucionar o reducir las debilidades de la propuesta turística actual de A Coruña.
- Y aprovechar las ventajas competitivas del destino y las oportunidades que ofrece el sector turístico a la ciudad.

El Plan Estratégico del Turismo de A Coruña se propone definir la hoja de ruta de la ciudad en el período 2017-20 que le permitirá impulsar un crecimiento sostenible del turismo en base a los siguientes **retos y objetivos estratégicos**:

Reto 1. Situar el turismo como un eje estratégico clave para el desarrollo sostenible de A Coruña.

Objetivo 1.1. Lograr la inserción equilibrada del turismo en el tejido urbano, en la economía y en la sociedad de A Coruña.

Objetivo 1.2. Concienciar e involucrar a los diferentes agentes locales y a la ciudadanía en el desarrollo del turismo.

Objetivo 1.3. Impulsar sinergias con el resto de sectores económicos, culturales y sociales de A Coruña.

Reto 2. Definir un nuevo modelo de gobernanza en A Coruña.

Objetivo 2.1. Reformular el organismo de gestión del destino.

Objetivo 2.2. Favorecer la colaboración público-privada en la gestión del turismo de A Coruña, y la cooperación con otras entidades turísticas del entorno de la ciudad y del resto de Galicia.

Objetivo 2.3. Promover un pacto local por el turismo en la ciudad de A Coruña.

Reto 3. Organizar y dar más variedad, calidad y profundidad a la propuesta turística actual de A Coruña.

Objetivo 3.1. Mejorar la calidad de la experiencia turística en la ciudad.

Objetivo 3.2. Poner en valor los recursos turísticos de A Coruña.

Objetivo 3.3. Extender territorialmente los beneficios del turismo.

Reto 4. Aumentar la rentabilidad y la aportación económica y social del turismo a la ciudad.

Objetivo 4.1. Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 4.2. Aumentar las pernoctaciones, la ocupación, la estancia media y la rentabilidad de los negocios turísticos.

Objetivo 4.3. Desestacionalizar la demanda, e incrementar el valor añadido por visitante

Reto 5. Posicionar A Coruña como un destino de turismo urbano basado en los valores y la identidad de la ciudad.

Objetivo 5.1. Definir la imagen turística de la ciudad

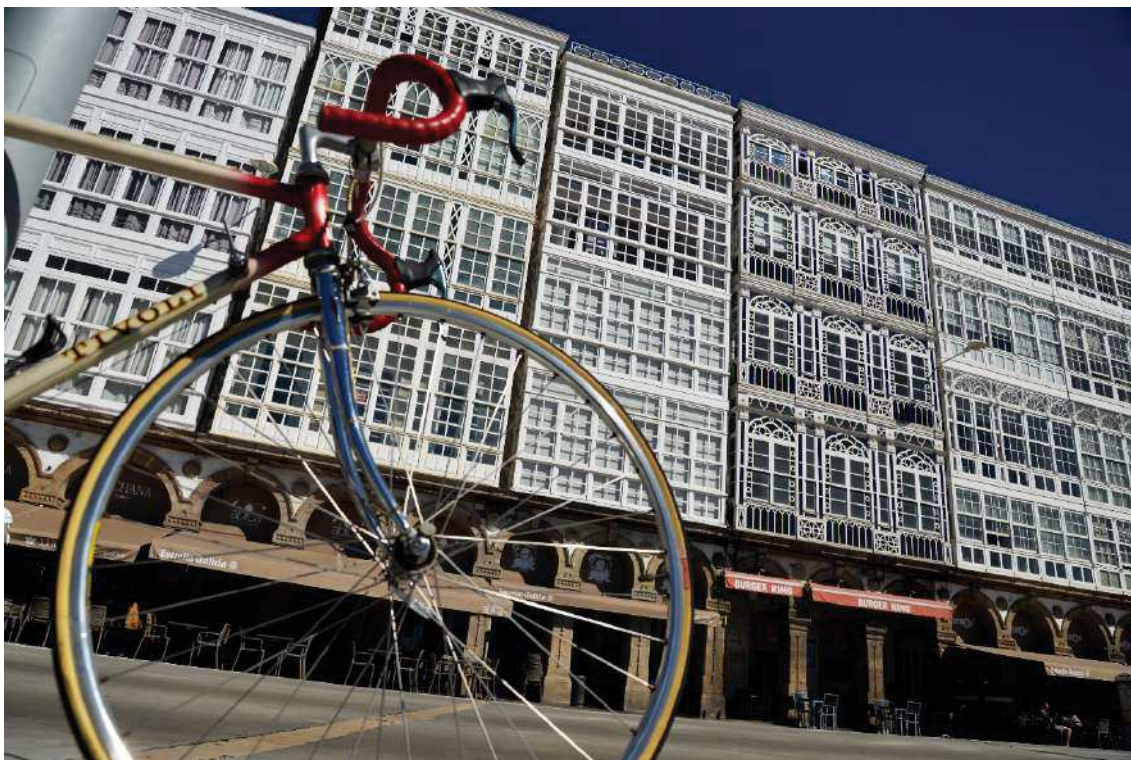
Objetivo 5.2. Diversificar productos y ampliar mercados, en particular internacionales, sobre la base de los públicos objetivos del destino.

Objetivo 5.3. Renovar los instrumentos de marketing turístico de A Coruña.

Y estos 5 retos estratégicos del Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña se concretan en **4 líneas de trabajo** que van a articular la **Hoja de Ruta del destino**:

1. Un nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en A Coruña.
2. Programas para la mejora de la competitividad turística de A Coruña
3. Programas de producto turístico de A Coruña
4. Un nuevo marketing turístico para A Coruña.

III. MODELO DE DESARROLLO Y ESTRATEGIA TURÍSTICA



1. La Estrategia Turística de A Coruña 2017-2020

La estrategia turística de A Coruña para los próximos años debe permitir afrontar los retos analizados en fase de análisis y diagnóstico, y lograr los objetivos estratégicos a través del seguimiento de una hoja de ruta.

Para ello, este apartado describe el marco en el cual se inscribe esta estrategia, que ayudará a dar una mayor coherencia a cada una de las actuaciones que se desarrollarán desde A Coruña.

Este marco estratégico define los 3 pilares alrededor de los cuales se irá construyendo la estrategia turística de la Ciudad: la misión, la visión y el modelo turístico de A Coruña; la estrategia competitiva; y el posicionamiento turístico de la ciudad.



2. Misión, visión y modelo turístico de A Coruña

Tanto la **misión** como la **visión** nos ofrecen una fotografía a largo plazo de lo que A Coruña será en el futuro como destino turístico. Deben ser inspiradoras, definir un ideal. Son unas formulaciones/declaraciones conceptuales. Por lo tanto, deben ser ambiciosas e inspiradoras, y servir de referente a los objetivos del destino. Es decir, todas las grandes decisiones que condicionen la evolución del sector deberán ser coherentes con estas formulaciones.

La **misión** y la **visión** se conciben en el (muy) largo plazo. El turismo, como actividad transversal, es un sector que tiene una gran inercia e impacto en el territorio. Requiere de inversiones a largo plazo y crea interdependencias entre diferentes sectores económicos. El funcionamiento del producto base, el territorio, es en sí “único” e “inmutable” en la escala de un plan estratégico.

Por lo tanto, desde una perspectiva sostenible, la **misión** y la **visión** deben definirse en un horizonte de 15 ó 20 años. Asimismo, deben ser consensuadas y validadas por los diferentes actores del destino para garantizar la aceptación, comprensión y permanencia en el largo plazo.

En este sentido, la **misión** del turismo para A Coruña se propone definir los objetivos fundamentales que persigue la ciudad a través de la apuesta por este sector de actividad y debe responder a grandes cuestiones como:

- ¿Qué rol debe el turismo en la ciudad de A Coruña?
- ¿A quién debe servir de forma amplia? ¿Quiénes son los actores principales?

La **misión** debe ser lo suficientemente precisa para adecuarse al proyecto pero suficientemente genérica o abierta para poder acoger planes operativos, que tienen un horizonte temporal a corto plazo comparado con el horizonte temporal que define la Misión.

Por su parte, la **visión** nos debe ofrecer una fotografía a largo plazo de lo que la ciudad quiere ser en el futuro. Esto es, debe ser inspiradora, definir un ideal para A Coruña.

A continuación, se formulan las propuestas de **misión** y **visión** del turismo en A Coruña:

Misión:

El turismo es uno de los principales motores económicos y sociales de A Coruña, colabora en el dinamismo de otros sectores de la actividad económica, cultural y social de la ciudad, y propone un modelo de desarrollo sostenible, compatible con el crecimiento urbano y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Asimismo, el turismo permite a Coruña proyectar un modelo de ciudad próspera, acogedora y abierta, basado en un estilo de vida atlántico, en su identidad cultural, en su capital creativo, en su gastronomía y en el *saber hacer* en la organización de eventos culturales y profesionales.

Visión:

A Coruña es un destino atlántico con un estilo de vida propio, con una escala humana; una ciudad acogedora, cosmopolita e inspiradora, en la que viven clases creativas y emprendedores; con una propuesta cultural y gastronómica vibrante y heterogénea; y que propone una nueva forma de conocer e interpretar Galicia.

Asimismo, se proponen los siguientes **principios inspiradores** del modelo turístico de la ciudad de A Coruña:

1) La persona (la ciudadanía y los visitantes) están en el centro del modelo de desarrollo del turismo en A Coruña

La ciudadanía y los visitantes se sitúan en el centro del modelo como destinatarios y actores principales de la política de desarrollo turístico (*lo que es bueno para la ciudadanía es bueno para el turista*). De esta forma, el visitante se siente como un ciudadano más de A Coruña. No se trata de un mero espectador, vive la Ciudad.

Asimismo, la estrategia de turismo de A Coruña propone un modelo válido para el desarrollo urbano contemporáneo y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

2) La identidad de la Ciudad

El Plan Estratégico de turismo de A Coruña se propone preservar las imágenes y los paisajes estrechamente unidos a la identidad de A Coruña como destino turístico (la relación con el mar, la escala humana, la hospitalidad, la vida cultural, el capital creativo, la gastronomía, la preocupación medioambiental, la industria de la moda, etc.)

Estas imágenes son las que sitúan A Coruña en el imaginario colectivo de los públicos objetivos actuales y de los futuros visitantes.

3) El desarrollo sostenible del turismo

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo sostenible como *“el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”*.

Por lo tanto, para alcanzar un desarrollo sostenible del turismo en A Coruña debemos considerar los tres pilares básicos de este concepto: la dimensión **económica**, la dimensión **ambiental** y la dimensión **cultural y social**.

Es decir, el Plan Estratégico del Turismo de A Coruña pretende que el desarrollo del turismo promueva el aumento de la actividad económica, impulse el respeto de los valores socioculturales de la ciudad, de sus habitantes y de los visitantes del mismo, y ejerza el mínimo impacto ambiental negativo en el territorio.

En este sentido, será necesario que se tengan en cuenta asimismo una serie de elementos importantes:

- **Liderazgo institucional.** Es preciso que el gobierno municipal asuma la responsabilidad de iniciar los cambios necesarios para establecer modelos de producción y de consumo sostenibles.
- **Aspecto ético.** La sociedad de A Coruña y, en concreto, los actores implicados en el desarrollo turístico, deberán respetar los valores propios de la naturaleza, la identidad cultural y la organización social del territorio; y, además, actuar de forma responsable, evitando realizar prácticas ilegales que dañen el desarrollo del destino.
- **Gestión del conocimiento.** Se ha de disponer de un sistema de inteligencia que proporcione datos sobre los cambios que se producen en el entorno, con el objetivo de establecer estrategias que permitan corregir los impactos que se produzcan y que mejoren la competitividad.
- **Capital social.** Es imprescindible la participación de la sociedad local y de los visitantes en el desarrollo del turismo sostenible.
- **Gestión de los activos intangibles de la marca turística.** Es necesario que los gestores del destino entiendan, valoren y potencien el valor de los activos

estratégicos intangibles como el talento, la marca y su reputación, los sistemas de información y comunicación, y sus visitantes.

4) La gobernanza

Este desarrollo sostenible del turismo precisa de la participación de todos los actores, públicos o privados, y la sociedad civil que intervienen en el destino. Para hablar de sostenibilidad del turismo debemos introducir el concepto de gobernanza.

Por lo tanto, A Coruña debe impulsar instrumentos que permitan a los diferentes agentes del territorio participar, compartir principios comunes, planificar, reforzar la toma de decisiones y lograr un consenso para aprovechar las oportunidades y resolver los posibles conflictos. La gobernanza hace referencia precisamente a la cooperación entre los actores públicos, privados y la sociedad civil para tomar decisiones y establecer estrategias, con el fin de lograr el desarrollo sostenible del turismo.

Es decir, **la gobernanza es una condición necesaria para que haya sostenibilidad en el turismo.**

En este sentido, se han identificado **cuatro claves de éxito** de la gobernanza en el turismo:

- Existencia de un plan estratégico con una visión consensuada del turismo.
- Relaciones de complicidad entre los actores que participan en la gestión del turismo a nivel local.
- Capacidad institucional que garantice la eficacia de las políticas públicas y programas relacionadas con el turismo.
- La participación de la ciudadanía en el proceso.

5) Una visión metropolitana y regional

El crecimiento del turismo a nivel global exige una revisión del concepto de destino turístico. Las ciudades, como A Coruña, que quieren ser competitivas se ven obligadas a contar con una dotación de más y mejores infraestructuras de transporte y accesibilidad, una movilidad más eficaz, y una propuesta de valor turística más variada deben apoyarse no sólo en el buen uso de los recursos que están situados en la ciudad, sino también en el entorno.

Esto es, A Coruña debe establecer marcos de colaboración metropolitanos y regionales para responder a los retos actuales del destino.

En este sentido, el Plan Estratégico del Turismo de A Coruña propone un modelo de destino dinámico e innovador, que tiene en cuenta la intervención de todos los agentes del territorio en la puesta en marcha y desarrollo del mismo, creando relaciones entre todos ellos, en particular en el Área Metropolitana y con el resto de Galicia.

6) Orientación a la demanda

El turismo es una actividad económica sumamente compleja que en los últimos 20 años ha vivido una profunda transformación tanto desde la óptica de la oferta como desde la demanda. En realidad, ha pasado de ser un sector *dirigido* desde la oferta, a ser *dirigido* desde la demanda.

Durante décadas, el turismo se ha caracterizado por una oferta rígida y estandarizada, con una cadena de valor y una organización poco flexible.

Los destinos turísticos habían sido fundamentalmente lugares que partiendo de sus recursos y atractivos habían construido una oferta pensada para un mercado de masas.

Era un modelo turístico en el que raramente existía una comunicación directa entre el destino y el turista, ya que tanto la comunicación como la comercialización estaban fundamentalmente intermediadas.

Sin embargo, el progreso de las tecnologías ha transformado radicalmente este escenario. Internet ha hecho posible a los turistas el libre acceso a la información, superando las opiniones de los medios de comunicación y también les ha permitido acceder a la oferta turística sin necesidad de intermediarios.

Además se ha producido un crecimiento exponencial tanto en el número de turistas como en el de destinos que, en la última década, han entrado en el mercado turístico.

Internet ha decretado la aparición de nuevos modelos de negocio y nuevos canales de comunicación y de comercialización turística y también ha favorecido el surgimiento de nuevas tipologías de demanda.

En efecto, el impacto de internet no sólo se ha reflejado en la oferta. También los turistas han cambiado radicalmente como consecuencia de un nuevo modelo de sociedad. El nuevo turista trata de un cliente bien informado, exigente, experiencial, hiperconectado y multicanal.

Una sociedad en la que los individuos dan al turismo y al viaje un valor diferente con su comportamiento y preferencias, muy distinto del que tenía en las décadas anteriores.

Los estilos de vida han hecho posible que no se pueda hablar del turismo, sino que se deba hablar de turismos.

Y frente a los modelos de turismo de masas, A Coruña propone estrategias de pequeña escala y dirigidas a un público individualizado y exigente. Por lo tanto, el conocimiento de las necesidades, preferencias y hábitos de comportamiento de los consumidores actuales y potenciales será importante a la hora de preparar la oferta de la ciudad y los canales de promoción y comunicación.

3. La Estrategia Competitiva de A Coruña

Entendemos por estrategia competitiva, la elección entre diferentes alternativas de la estrategia que proporcione la máxima ventaja competitiva al destino A Coruña.

Las alternativas son:

- Liderazgo en coste: es una estrategia basada en la eficiencia que minimiza los costes y permite competir en el mercado con precios más bajos que otros destinos.
- Enfoque o Especialización: es una estrategia que se basa en un ámbito de especialización, de forma casi exclusiva, pero en el que el destino es reconocido como la “mejor” opción.
- Blue Ocean: Es una estrategia basada en un ámbito de especialización en el que no existen destinos competidores.
- Diferenciación: es una opción estratégica basada en la puesta en valor y aprovechamiento de los vectores de la oferta que caracterizan al destino y la hacen diferente de sus competidores.

La estrategia competitiva de A Coruña es de diferenciación, ya que hemos descartado las otras alternativas por las razones siguientes:

- Líder en coste: Es un planteamiento opuesto al posicionamiento de la Ciudad y no adecuado para potenciar el desarrollo de una oferta de valor añadido.
- Enfoque: Es una alternativa que no es coherente con el hecho de disponer de una amplia gama de líneas de productos y de públicos objetivos muy diversificados.
- Blue Ocean: Es siempre un planteamiento tentador pero difícilmente aplicable a un destino turístico que pertenece a un sistema de marcas en un mercado maduro.

Esta estrategia competitiva se apoya sobre los vectores y atributos que se recogen a continuación. Se han identificado los siguientes vectores de diferenciación de la ciudad:



A estos vectores relevantes para la diferenciación de la ciudad de A Coruña, les hemos asociado una selección de atributos clave:

- **El Atlántico:** el mar como elemento de identidad local (los valores ambientales y paisajísticos, las historias, la cultura, las tradiciones, la sostenibilidad, el surf, Galicia, la Torre de Hércules, etc.). *A Coruña vive mirando al mar.*
- **Ciudad acogedora.** A Coruña es una ciudad de escala humana, con un atractivo estilo de vida –*se vive en la calle*–, preocupada por la sostenibilidad, hospitalaria y amable. Y cuenta con una sociedad muy dinámica, que le permite mantener todo el año una intensa oferta cultural, de ocio, gastronómica, deportiva y comercial.
- **El capital creativo.** A Coruña es una ciudad creativa y creadora de tendencias (*que ejerce de ensayo de las tendencias masivas*). Es una ciudad que atrae talento y clases creativas, en la que *vive* la empresa que ha cambiado el mundo de la moda: Inditex, y en la que se han inspirado creadores como Luján, Picasso, Luís Seoane, Manuel Rivas, Picadillo, Emilia Pardo Bazán, Rosalía de Castro, Manuel Gallego Jorreto, etc.
- **La gastronomía:** una gastronomía que combina la tradición de Galicia y la innovación de la mano de jóvenes chefs que han impulsado una propuesta vibrante y heterogénea. A Coruña es la ciudad de los productos del Atlántico, de las sardinas, de las algas, del pan de Carral, de la cerveza Estrella Galicia, etc. Asimismo, una ciudad neutral, en la que se acoge con naturalidad las propuestas gastronómicas de las diferentes cocinas del Atlántico y los vinos de toda Galicia.
- **Eventos y cultura pop:** A Coruña es una ciudad con una oferta cultural y de ocio muy relevante, con una agenda variada y de calidad todo el año. En particular destaca las propuestas de música en vivo, las fiestas locales y la animada vida nocturna. Y nuevas referencias con la cultura urbana y el surf.
- **Infraestructuras culturales y profesionales:** A Coruña dispone de excelentes equipamientos y operadores con gran experiencia para la organización de eventos culturales y profesionales.

4. Estrategias Básicas de Turismo de A Coruña

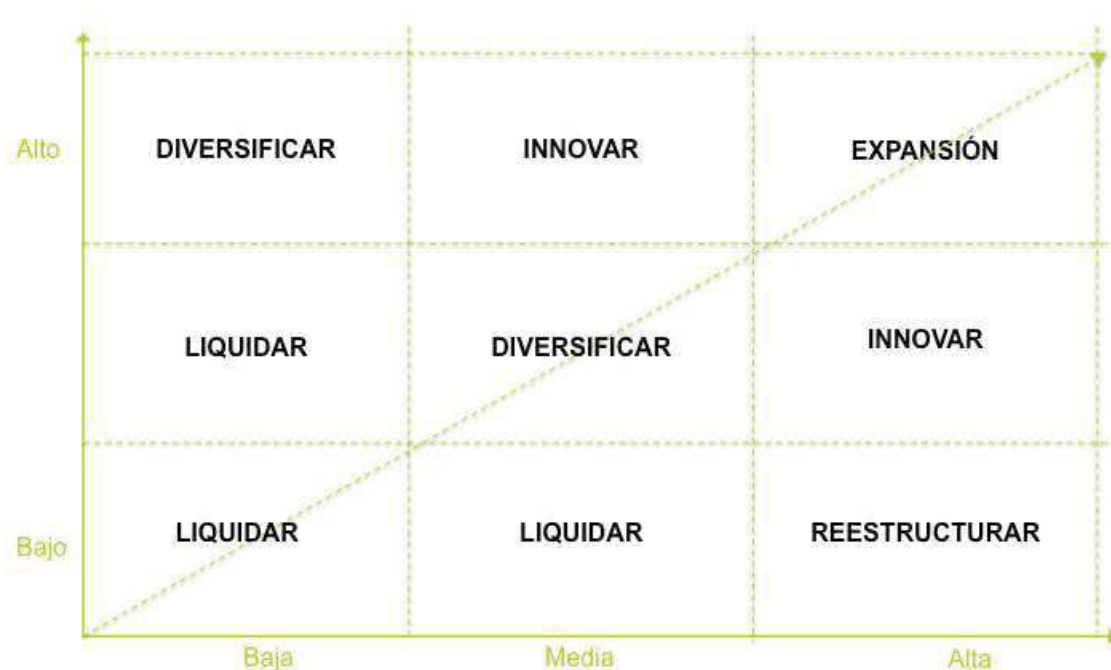
En este apartado se proponen las estrategias turísticas básicas de A Coruña para el período 2017-2020:

- Estrategia de Producto
- Estrategia de Mercados y Públicos Objetivos
- Estrategia de Posicionamiento y USP

4.1. Estrategia de Producto

La definición de la Estrategia de Producto, es decir, la priorización de los negocios turísticos en los que A Coruña debe basar su desarrollo, la realizamos de acuerdo a dos variables básicas, según la metodología de la Matriz Potencial / Atractividad:

- El Potencial de Recursos. Entendiendo por potencial de recursos, la capacidad y condiciones (analizados en la fase de diagnóstico y, obviamente, en términos relativos con respecto a otros destinos competidores) de A Coruña para la realización de una determinada actividad turística.
- La Atractividad del producto turístico. Es decir, el interés que tiene para A Coruña desarrollar o no un determinado tipo de producto, en función de los beneficios empresariales y sociales que puede comportar atendiendo a variables como: volumen de mercado, crecimiento del mercado, grado de competencia actual o potencial, etc.



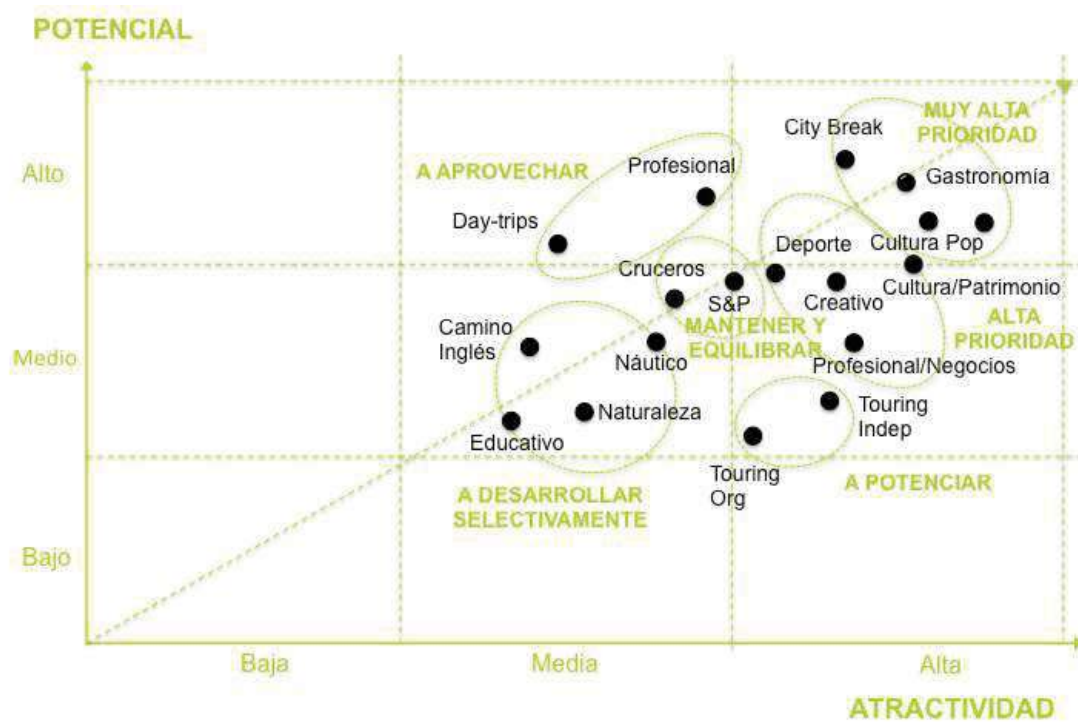
A continuación, presentamos la propuesta de estrategia de productos turísticos para la ciudad de A Coruña:

	Producto	Factores clave
PRODUCTOS DE PRIORIDAD MUY ALTA Son los productos que deben constituir la mayor parte del negocio turístico de A Coruña, en los que se tienen que concentrar los esfuerzos y actuaciones, y en los que la ciudad se tiene que posicionar claramente, respecto a sus públicos objetivos y a sus competidores.	City break	El Turismo de Short & City Breaks implica una estancia vacacional habitualmente corta (de 2 a 3 días), o de un fin de semana largo, en A Coruña. Este segmento busca una combinación de ofertas: cultural, patrimonial, gastronómica y comercial de las ciudades que visita. Es un turismo que genera un gasto muy alto, y busca un aprovechamiento intensivo del tiempo.
	Gastronomía	La motivación principal de este tipo de turismo es la de conocer y disfrutar la cadena de valor de la gastronomía de un determinado destino o región: cocina, producción local, vinos,...
	MICE	Viajes cuya motivación principal es la de asistir a reuniones y eventos profesionales.
	Turismo musical	Viajes en los que la motivación principal es participar en eventos de cultura popular, en particular relacionados con la música en vivo.
PRODUCTOS DE PRIORIDAD ALTA Son productos clave para el negocio turístico de A Coruña, pero a los que tiene que dedicar esfuerzos y actuaciones orientados a la innovación de producto . Forman parte del “core business” de la ciudad, aunque tienen menos potencial que los productos de muy alta prioridad.	Turismo cultura/ patrimonio	Viajes en los que la motivación principal es de carácter cultural: visitar patrimonio, asistir a un evento cultural de relevancia, realizar una ruta temática o un taller específico sobre esta temática, etc.
	Turismo deportivo	Viajes en los que la motivación principal es la práctica de actividades deportivas en ambientes naturales o la visita a un destino para presenciar o participar en una competición o un evento deportivo.
	Turismo creativo	La motivación principal de este tipo de turismo es desarrollar su potencial creativo, participando activamente en experiencias ligadas al entorno que visitan. En el caso de A Coruña, se vinculan a acciones relacionadas con la industria de la moda, el arte contemporáneo, el cómic, la artesanía, etc.
PRODUCTOS A MANTENER Y EQUILIBRAR Productos muy importantes para A	Turismo vacacional (S&P)	La motivación principal de este tipo de turismo es disfrutar de las vacaciones de verano (sol y playa). Se trata de un producto tradicional y clave para A Coruña, pero concentrado en julio-agosto.

Coruña y que deben continuar jugando un papel relevante, pero que necesitan un cierto reequilibrio en algunos de sus aspectos.	Cruceros	Las visitas que realizan a la ciudad los pasajeros de los cruceros que atracan en el Puerto de A Coruña.
PRODUCTOS A POTENCIAR Son productos atractivos para A Coruña, pero en los tiene un potencial competitivo menor. Dada la complementariedad con los productos prioritarios y las sinergias positivas que generan, tendrán que ser objeto de atención en las políticas turísticas.	Touring independiente	Es el viaje vacacional realizado de forma independiente (generalmente en automóvil) cuya motivación principal es la de descubrir y conocer una gran variedad de temas y recursos: paisajes, ciudades, ofertas culturales, ofertas lúdicas. Destaca su carácter pluritemático. Generalmente comporta la realización de una ruta con estancias cortas en cada punto de etapa.
	Touring Organizado	Es similar al anterior en cuanto a motivaciones, diferenciándose en que está organizado por algún TT.OO u otro tipo de institución (Asociación, Club, empresa, etc), y en que se realiza con una programación establecida con bastante antelación, y bajo la responsabilidad de un guía que asume la coordinación del grupo de viaje. El medio de transporte habitual suele ser el autocar.
PRODUCTOS A DESARROLLAR SELECTIVAMENTE Son productos que difícilmente pueden ser “motores” destacados dadas sus características, si bien tienen interés ya que permiten optimizar el sistema y crear sinergias con otros productos: cubrir ocupaciones en temporada baja, crear imagen positiva, etc.	Camino de Santiago	Entendemos como tal los peregrinos que visitan la ciudad realizando el Camino Inglés.
	Turismo Educativo	Los viajes (con pernoctación) para asistir a actividades educativas al margen de la enseñanza reglada media y universitaria, esto es, enseñanzas de idiomas, cursos y Universidades de Verano, Talleres y Seminarios.
	Turismo Náutico	Viaje cuya motivación principal es realizar rutas en barco por la costa atlántica con pernoctación en los puertos de A Coruña o Sada.
	Turismo de naturaleza	Viaje cuya motivación principal es descubrir, conocer y vivir la naturaleza en sus múltiples facetas. Tanto las propuestas en el municipio de A Coruña entre las que destacan el entorno de la Torre de Hércules o las Islas de San Pedro, en proceso de declaración como Espacio Natural Protegido de Interés Local (ENIL) y los espacios naturales de la comarca (Reserva de la Biosfera). En este sentido debemos destacar el potencial del turismo ornitológico.

PRODUCTOS A APROVECHAR La política a llevar a cabo para estos productos es la de aprovechar las oportunidades que se presentan. Y tratar de promover productos orientados a estos segmentos.	Profesional/ negocios	Se trata de desplazamientos de carácter obligado derivados de la actividad profesional. Es por lo tanto un mercado “no promocionable” ya que la razón del desplazamiento depende de factores “no turísticos”, por ejemplo la industria textil, el sector financiero y empresarial de la ciudad, etc. En el caso de A Coruña se trata de un segmento muy relevante para el negocio de la oferta hotelera y hostelera.
	Day Trips	Las visitas (sin pernoctación) por motivos lúdicos (compras, gastronomías, visitas, paseos, museos, espectáculos, etc) a una ciudad, por los residentes de otras ciudades de su área de influencia. En este caso, nos referimos sobretudo a las visitas de turistas procedentes del resto de Galicia, y de provincias limítrofes generalmente se concentran los fines de semana y días festivos. Asimismo, se incluyen las visitas cortas de turistas que están situados en los destinos de sol y playa del resto de Galicia.

Asimismo, formulamos la síntesis de la estrategia de productos propuesta para la ciudad de A Coruña:



4.2. Estrategia de Mercados y Públicos Objetivo

Definimos las estrategias de mercado para cada uno de los productos turísticos propuestos. Esta Estrategia de Mercado está dirigida en dos direcciones:

- En el Mercado Nacional, que constituye la base del turismo en A Coruña, conseguir una mayor diversificación en los productos, intensificando las acciones en aquellos mercados que ofrecen un mayor potencial en los productos de alta prioridad y que son más accesibles.
- En el Mercado Internacional, se da prioridad a los países de la Europa Occidental (Portugal, Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda, Italia, ...).

Asimismo, hemos definido los Públicos Objetivo que A Coruña aspira a atraer a partir de estos productos turísticos. En concreto, los PP.OO. prioritarios para A Coruña son los turistas culturales, en particular los que asisten a espectáculos de música en vivo, los aficionados a la gastronomía, las familias, los amantes de actividades deportivas, y los participantes en eventos profesionales (MICE).

Producto	Mercado	Públicos Objetivo
City Break MUY ALTA PRIORIDAD	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: Reino Unido, Portugal Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Francia, Alemania, Italia, Irlanda	Población urbana, profesionales de clase media alta y alta: • Parejas jóvenes (cool) • Parejas maduras • Parejas senior (+55 años)

Turismo gastronómico MUY ALTA PRIORIDAD	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: Reino Unido, Francia, Portugal Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Alemania, Italia, Irlanda, Benelux, Escandinavia	Población urbana, de clase media alta y alta. • Parejas jóvenes (cool) • Parejas maduras • Parejas seniors (+55 años) • Grupos de interés especial por la gastronomía: clubs, asociaciones, etc.
MICE MUY ALTA PRIORIDAD	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Galicia, Andalucía y Comunitat Valenciana Internacionales: Reino Unido, Alemania y Bélgica Complementarios En España: Resto de España. Internacionales: Escandinavia, Países Bajos y Portugal.	Organizadores de Eventos • Asociativo: Colegios Profesionales, Asociaciones, Organizaciones culturales, científicas, académicas, y de Ocio. • Corporativo: Empresas.

Turismo Musical MUY ALTA PRIORIDAD	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: Reino Unido, Portugal, Alemania Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Francia, Italia, Irlanda.	Población urbana, de clase media-alta, nivel cultural alto, especialmente: • Parejas y grupos de amigos jóvenes (cool) • Parejas y grupos de amigos <i>maduros</i> • Grupos de interés especial temático: Música en vivo, Cine, Cómic, etc (Asociaciones, Clubs, Foros de encuentro, etc)
Turismo Cultura/ Patrimonio ALTA PRIORIDAD	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: Reino Unido, Portugal, Alemania Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Francia, Italia, Irlanda.	Población urbana, de clase media-alta, nivel cultural alto, especialmente: • Parejas maduras • Parejas seniors (+55) • Grupos de interés especial temático: Música culta, Arquitectura, Teatro, etc (Asociaciones, Clubs, Foros de encuentro, etc)

Turismo Deportivo ALTA PRIORIDAD	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: Portugal, Reino Unido, Francia, Portugal Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Italia, Irlanda, Alemania	Población urbana, de clase media-alta • Aficionados al deporte: running, surf, etc. • Espectáculos deportivos: fútbol, baloncesto, hockey. • Deportistas amateurs • Clubes deportivos
Turismo Creativo ALTA PRIORIDAD	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: Reino Unido, Portugal, Alemania Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Francia, Italia, Irlanda.	Población urbana, de clase media-alta, nivel cultural alto, especialmente: • Parejas jóvenes (cool) • Grupos de interés especial temático: Moda, Artesanía, Cómic, etc (Asociaciones, Clubs, Foros de encuentro, etc)
Turismo Vacacional (S&P) A MANTENER Y EQUILIBRAR	Prioritarios En España: Madrid, Castilla León Internacionales: Portugal Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Resto de la UE.	Población urbana, de clase media-alta que tradicionalmente disfrutan de sus vacaciones de verano en A Coruña. • Familias con hijos

Cruceros A MANTENER Y EQUILIBRAR	Prioritarios Internacionales: Reino Unido y Alemania	Los pasajeros de los cruceros que atracan en el Puerto de A Coruña.
Touring Independiente A POTENCIAR	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: UE Complementarios En España: Resto de España Internacionales: USA (Costa Este y Costa Este), América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Perú, México), Japón y Corea.	Población urbana de clase media y media alta, que viaja de forma independiente: • Parejas jóvenes • Parejas maduras • Parejas seniors • Familias con hijos • Grupos de jóvenes (25-35 años)
Touring Organizado A POTENCIAR	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: UE Complementarios En España: Resto de España Internacionales: USA (Costa Este y Costa Este), América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Perú, México), Japón y Corea.	En el mercado nacional, predominio de las clases medias y grupos específicos de: • Seniors • Escolares En el mercado internacional , la composición tipológica es más heterogénea. Desde los niveles económicos más básicos a los niveles más altos.

Camino de Santiago A DESARROLLAR SELECTIVAMENTE	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias, Cantabria. Internacionales: En particular los países emisores del Camino Inglés. Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Alemania, Francia e Italia. USA (Costa Este y Costa Oeste), América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Perú, México). Asia (Japón y Korea)	El factor religioso no es el único determinante, también está presente el cultural, deportivo, el ecológico, el de socialización, etc., por lo que los segmentos de mercado relevantes son muy variados. En términos cuantitativos predominan los segmentos joven y senior.
Turismo Educativo A DESARROLLAR SELECTIVAMENTE	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco, Asturias y Cantabria. Internacionales: UE. Complementarios En España: Resto de España Internacionales: USA (Costa Este y Costa Oeste), América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Perú, México).	• Universitarios (pre-grado, post-grado) • Profesionales • Profesores y académicos. • Grupos de intereses temáticos específico.

Turismo Náutico A DESARROLLAR SELECTIVAMENTE	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Cantabria, Asturias, País Vasco. Internacionales: Alemania, Reino Unido, Francia Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Irlanda, Benelux, Suiza, Países escandinavos.	Población urbana, de clase media-alta, nivel cultural alto, aficionados a los viajes en barco y actividades náuticas, especialmente: • Parejas maduras • Parejas seniors (+55)
Turismo Naturaleza A DESARROLLAR SELECTIVAMENTE	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Castilla León, Comunitat Valenciana, Andalucía, País Vasco. Internacionales: Alemania, Reino Unido, Francia Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Italia, Irlanda, Escandinavia.	Población urbana, de clase media-alta, nivel cultural alto • Grupos de jóvenes (+25 años) • Parejas jóvenes • Familias con hijos • Parejas maduras • Grupos de interés especial temático en naturaleza. • Aficionados a la ornitología.
Day Trips A APROVECHAR	Prioritarios En España: Galicia Complementarios En España: Provincias limítrofes.	Población urbana, de clase media y media alta: • Grupos de jóvenes • Parejas jóvenes • Parejas maduras • Familias con niños • Parejas seniors (+55 años)

Profesional/ Negocios A APROVECHAR	Prioritarios En España: Madrid, Cataluña, Aragón, Comunitat Valenciana, Andalucía y País Vasco. Internacionales: UE Complementarios En España: Resto de España Internacionales: Resto del Mundo.	Los viajes de negocios relacionados con las actividades económicas más relevantes de la ciudad, en particular la industria textil. Asimismo, los viajes relacionados con las AA.PP.
--	---	--

4.3. Estrategia de Posicionamiento

Y por último, definimos como posicionamiento del destino turístico, el “lugar” que A Coruña quiere ocupar en la mente de sus públicos objetivos (y stakeholders), es decir, la imagen que queremos que se perciba del destino, para cada uno y para el conjunto de los públicos objetivos. Un plan estratégico propone un posicionamiento deseado, que en la mayoría de los casos es diferente del posicionamiento real -el actual-. El marketing y la gestión operativa del destino tendrán que contribuir a lograr este nuevo posicionamiento.

El posicionamiento a definir -deseado- para A Coruña debe cumplir cinco requisitos esenciales:

- Debe ser diferenciador y en el espacio de diferenciación poder apoyarse sobre vectores que refuerzan este posicionamiento, proporcionando una real y clara ventaja competitiva.
- Debe estar anclado en los valores existentes en el imaginario local y externo.
- Debe de ser sostenible: su horizonte abarca varios planes directores y debe de permanecer en el muy largo plazo.
- Debe de ser universal y, por lo tanto, válido para el conjunto de los públicos objetivos (y otros stakeholders), tanto reales como potenciales.
- Debe ser ambicioso pero alcanzable.

En este sentido, los 6 vectores que hemos definido en la propuesta de estrategia competitiva se agrupan en dos grandes ejes.

- Un eje que define un claro ámbito de diferenciación: **una ciudad atlántica con un estilo de vida propio.**

- Un eje que tipifica el destino y concreta el posicionamiento respecto a su oferta, aportación de valor y nivel de ambición: **Una ciudad inspiradora, que crea tendencias.**

A Coruña, una ciudad atlántica con un estilo de vida propio



A Coruña, una ciudad inspiradora, que crea tendencias.

Para el desarrollo de la estrategia turística de A Coruña es preciso concretar el posicionamiento convirtiendo los ejes que definen este posicionamiento en argumentos claves que aporten valor para el conjunto de los públicos objetivos y aporten ventaja competitiva al destino

A Coruña es una ciudad atlántica, hospitalaria y amable, de escala humana, con un estilo de vida propio y una sociedad dinámica, en la que *se sabe hacer bien las cosas*.



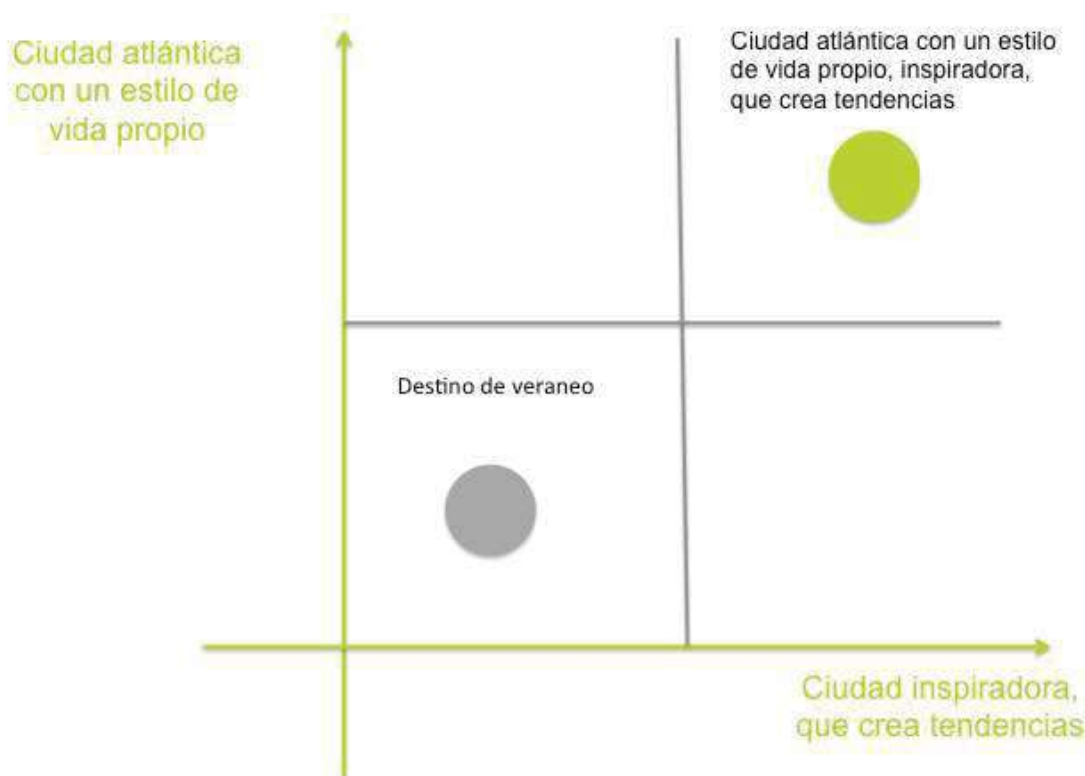
Una ciudad atlántica, con un estilo de vida propio

A Coruña es una ciudad inspiradora, cosmopolita, en la que viven clases creativas, que crea tendencias y actualiza los valores de Galicia.



Una ciudad inspiradora, que crea tendencias

De esta forma, el Plan de Acciones del PET de A Coruña 2017-20 tiene como objetivo prioritario definir la hoja de ruta que nos debe llevar de nuestro posicionamiento actual (*un destino clásico de veraneo*) a un posicionamiento más ambicioso y diferenciador: ***A Coruña es una ciudad atlántica con un estilo de vida propio, una ciudad inspiradora, que crea tendencias.***



4.4. USP (Unique Selling Proposition)

Una vez consensuadas las conclusiones preliminares y la nueva formulación de posicionamiento se concretará en una propuesta de valor única una USP (Unique Selling Proposition) de A Coruña que exprese:

- Las audiencias a quién se va a dirigir el destino:
 - Stakeholders prioritarios – Comunicación Corporativa
 - Públicos objetivo – Comunicación de marketing
- Los fundamentos del concepto: son los soportes, las verdades, las motivaciones potenciales de los turistas
- La promesa: Expresión de la voluntad de dar algo a alguien o hacer algo por él.

- El Mensaje a transmitir: La promesa expresada brevemente, preparada para su transmisión por cualquier medio de comunicación. El destino tiene que hablar con una única voz aunque debe adaptar los mensajes a las idiosincrasias de los públicos objetivo.

Se trata de una frase simple (no es un slogan publicitario) que resume de forma casi completa el conjunto de los valores asociados al posicionamiento. Esta debe de contener una promesa asociada al posicionamiento y un mensaje que explique de forme sencilla lo que es A Coruña y lo que puede aportar a sus grupos de interés (Stakeholders).

Esta promesa es que:

- A Coruña es una ciudad atlántica, con una gran identidad cultural, con un paisaje y un entorno excepcional.
- Una ciudad dinámica y próspera, en la que vive la empresa que ha transformado el mundo de la moda.
- Es una ciudad humana, con personas que la miman y la admiran y esta humanidad es uno de sus mayores atractivos. El *savoir faire* de A Coruña y de sus gentes.
- Que tiene un estilo de vida propio, con una escala humana, acogedora, en la que se vive en la calle, mirando al mar.
- Que inspira, en la que viven clases creativas, que crea tendencias: capital creativo.
- Que cuenta con una oferta cultural, de ocio, de música en vivo y una gastronomía vibrante y heterogénea.
- Que dispone de excelentes equipamientos culturales y profesionales, y en la que *se saben hacer bien las cosas*, con profesionalidad.
- Que atrae a diferentes públicos objetivos (jóvenes cool, aficionados a la gastronomía, profesionales, familias, etc.), pero a los que les une *la experiencia viajera y el buen gusto*.
- Que estar en A Coruña es una experiencia de alta calidad.
- Y que actualiza los valores de Galicia.

De esta forma, se propone la siguiente USP:

A Coruña es una ciudad atlántica, acogedora, con un estilo de vida propio, inspiradora, en la que viven clases creativas, que avanza tendencias y actualiza los valores de Galicia

La USP es la esencia del mensaje y el significado que el emisor quiere estimular en la mente del receptor. A Coruña promete a sus públicos objetivo que la experiencia vivida en la ciudad será de calidad tanto por sus valores (el Atlántico, el estilo de vida, la creatividad, la música en vivo, la gastronomía, etc.) como por cómo estos valores se gestionan; por ese “saber hacer”; y por la aportación de la ciudad a la esencia y la imagen de Galicia.

La USP que se construye sobre valores existentes en el imaginario de las audiencias será más eficiente pues las audiencias internas se convierten en parte de la experiencia de la marca en la interacción con el visitante. Por lo tanto, la USP es el hilo conductor de todas las acciones de comunicación tanto con las audiencias externas al destino como hacia las internas.

4.5 Verbalización de la propuesta de valor

La USP debe ser convertida en una frase de carácter comercial que proyecte la promesa del destino.

Esta frase debe ser verdad, vinculada a la percepción existente en el imaginario social, relevante y motivante. Tiene un rol estratégico pues configurará y definirá las expectativas sobre el destino a la vez que debe reforzar el interés en la promesa que el destino le hace.

El rol de este claim es estimular al receptor a asociar los valores propuestos por el destino con sus intereses personales, en la verbalización que el receptor mejor entienda y que genere los sentimientos y las ideas apropiadas para el destino.

Es una expresión creativa y en lenguaje publicitario de la USP y que, para aumentar su capacidad de persuasión, debe ser una propuesta más que una descripción del destino. Debe responder a la pregunta “Para qué ir a A Coruña” más que responder a “Porqué ir a Coruña”.

IV. PLAN DE ACTUACIONES 2017-2020



1. Hoja de ruta

La hoja de ruta es un instrumento que ayudará a los responsables del Ayuntamiento de A Coruña a definir prioridades, planificar la actividad de los próximos 4 años a través de programas de actuación que tienen como retos estratégicos:

Reto 1. Situar el turismo como un eje estratégico clave para el desarrollo sostenible de A Coruña.

Objetivo 1.1. Lograr la inserción equilibrada del turismo en el tejido urbano, en la economía y en la sociedad de A Coruña.

Objetivo 1.2. Concienciar e involucrar a los diferentes agentes locales y a la ciudadanía en el desarrollo del turismo.

Objetivo 1.3. Impulsar sinergias con el resto de sectores económicos, culturales y sociales de A Coruña.

Reto 2. Definir un nuevo modelo de gobernanza en A Coruña.

Objetivo 2.1. Reformular el organismo de gestión del destino.

Objetivo 2.2. Favorecer la colaboración público-privada en la gestión del turismo de A Coruña, y la cooperación con otras entidades turísticas del entorno de la ciudad y del resto de Galicia.

Objetivo 2.3. Promover un pacto local por el turismo en la ciudad de A Coruña.

Reto 3. Organizar y dar más variedad, calidad y profundidad a la propuesta turística actual de A Coruña.

Objetivo 3.1. Mejorar la calidad de la experiencia turística en la ciudad.

Objetivo 3.2. Poner en valor los recursos turísticos de A Coruña.

Objetivo 3.3. Extender territorialmente los beneficios del turismo.

Reto 4. Aumentar la rentabilidad y la aportación económica y social del turismo a la ciudad.

Objetivo 4.1. Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 4.2. Aumentar las pernoctaciones, la ocupación, la estancia media y la rentabilidad de los negocios turísticos.

Objetivo 4.3. Desestacionalizar la demanda, e incrementar el valor añadido por visitante

Reto 5. Posicionar A Coruña como un destino de turismo urbano basado en los valores y la identidad de la ciudad.

Objetivo 5.1. Definir la imagen turística de la ciudad

Objetivo 5.2. Diversificar productos y ampliar mercados, en particular internacionales, sobre la base de los públicos objetivos del destino.

Objetivo 5.3. Renovar los instrumentos de marketing turístico de A Coruña.

Y estos 5 retos estratégicos del Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña se concretan en 4 líneas de trabajo que van a articular la Hoja de Ruta del destino:

1. Un nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en A Coruña.
2. Programas para la mejora de la competitividad turística de A Coruña
3. Programas de producto turístico de A Coruña
4. Un nuevo marketing turístico para A Coruña.

Asimismo, estas 4 líneas de trabajo configuran un plan de trabajo que se articula en 41 proyectos prioritarios a realizar en los próximos 4 años:

Áreas de Trabajo		Proyecto		Prioridad
1.	Programas de Competitividad Turística	1.1.	Potenciación de la Marina	Muy alta
		1.2.	Potenciación de nuevos nodos y ejes turísticos en la ciudad*	Muy alta
		1.3.	Sistema de Inteligencia Turística*	Muy alta
		1.4.	Mejora de la accesibilidad*	Alta
		1.5.	Centro de recepción de visitantes de A Coruña	Alta
		1.6.	Mejora de la movilidad turística*	Muy alta
		1.7.	Mejora de la señalización turística*	Alta
		1.8.	Renovación del paisaje urbano en el centro de la ciudad*	Alta
		1.9.	Renovación y potenciación de la oferta museística y expositiva de A Coruña	Media
		1.10.	Nuevo equipamiento museístico: la Memoria de la Emigración	Media
		1.11.	Sistema integral de calidad turística	Alta
		1.12.	Vinculación con destinos y recursos del área de influencia de A Coruña	Muy alta
		1.13.	Evolución de las ordenanzas que restan competitividad al destino	Media
		1.14.	Plan de usos de la antigua prisión provincial	Media
		1.15.	Plan de dinamización de la Cidade Vella	Muy alta
		1.16.	Plan integral de formación turística	Media
		1.17.	Plan de apoyo al emprendimiento turístico	Media
		1.18.	Puesta en valor de Mercado de San Agustín*	Alta
		1.19.	Plan de dinamización turística de la Torre de Hércules*	Media
2.	Programas de Producto Turístico	2.1.	City Break	Muy alta
		2.2.	MICE/ A Coruña Convention Bureau	Muy alta
		2.3.	Turismo musical/ A Coruña Live Music	Muy alta
		2.4.	Patrimonio y Cultura	Alta
		2.5.	Gastronómico/ Saborea A Coruña	Muy alta
		2.6.	Deportivo	Media
		2.7.	Touring	Media
		2.8.	Creativo	Alta
		2.9.	Náutico	Media
		2.10.	Camino de Santiago	Media
		2.11.	Cruceros	Media
		2.12.	Profesional/negocios	Media

Áreas de Trabajo		Proyecto		Prioridad
3.	Programas de Marketing Turístico	3.1.	Definición de la marca turística de A Coruña	Muy alta
		3.2.	Posicionamiento online	Muy alta
		3.3.	Comunicación	Muy alta
		3.4.	Materiales promocionales	Muy alta
		3.5.	Acciones B2B	Muy alta
		3.6.	Acciones B2C	Muy alta
		3.7.	Productos turísticos	Muy alta
4.	Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo	4.1.	Nuevo ente de gestión del turismo de la ciudad de A Coruña	Muy alta
		4.2.	Creación del Consejo Asesor del Turismo de la ciudad de A Coruña	Muy alta
		4.3.	Impulso del Pacto Local por el Turismo en la ciudad de A Coruña	Muy alta
		4.4.	Implantación y consecución de un sello de turismo sostenible	Alta

* Propuestas recogidas en las líneas de actuación de la Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado 2017-2023 de A Coruña (eidus Coruña).

2. Plan de Acciones

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.1.	Potenciación de La Marina
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo, de Urbanismo y Movilidad.	
Organismos Colaboradores	Diputación de A Coruña y Xunta de Galicia	
Descripción Se trata de impulsar un conjunto de propuestas en La Marina que le permitan convertirse en un <i>hub</i> de distribución turística y dar mayor profundidad a la oferta de la ciudad		
Objetivos específicos • Potenciar y dinamizar el nodo turístico más destacado de A Coruña como centro de distribución del turismo en la ciudad. • Dar una mayor variedad y profundidad a la oferta turística actual de A Coruña. • Reequilibrar los flujos turísticos, excesivamente concentrados en el nodo tradicional de la Pescadería Sur y la plaza de María Pita. • Mejorar el paisaje urbano del centro de la ciudad. • Aumentar la estancia media. • Dinamizar comercialmente el centro urbano		
Directrices y contenidos Punto de partida A Coruña, por su estructura urbana, es una ciudad compleja para entender por los visitantes. Aunque cuenta con recursos turísticos de primer nivel en el centro urbano, en la actualidad la mayor parte de la actividad turística se concentra en un reducido espacio, en la Pescadería Sur y en particular en La Marina. Este frente costero corresponde a la imagen icónica de la ciudad, y es la zona donde se concentra una buena parte de la oferta cultural, hotelera, el palacio de congresos, el muelle de cruceros, etc. Sin embargo, el resto de recursos turísticos de la ciudad están infrautilizados, dispersos, y sin un elemento (transporte turístico) que los conecte. La renovación urbana de La Marina ha permitido una <i>humanización</i> del espacio pero la impresión general es que <i>falta un poco de vida</i> en la nueva explanada y en el		

Parrote, además de algún punto negro como la Casa Paredes.

Propuestas de actuación

Obviamente, para el éxito de este programa es clave la puesta en marcha de varios proyectos transversales del Plan Estratégico:

- la potenciación de nodos y ejes turísticos de la ciudad (Programa 1.2.)
- la creación de un centro de recepción de visitantes que permita *interpretar* la ciudad (Programa 1.5.)
- la mejora de la movilidad turística (Programa 1.6.)
- la mejora de la señalización turística (Programa 1.7.)
- la renovación del paisaje urbano del centro de la ciudad (1.8.)
- y la renovación de los instrumentos de marketing turístico de la ciudad

Asimismo se propone estudiar la posibilidad de situar un elemento escultórico en esta zona que se convierta en un icono como El Peine del Viento de Eduardo Chillida y Peña Ganchegui en Donostia San Sebastián o The Bean (el haba) de Anish Kapoor en Chicago.

Reflexiones generales

Por último, y con carácter general para este programa, se propone la creación de un grupo de trabajo en la que participen la concejalías de turismo, de urbanismo de movilidad y de promoción económica, para revisar el planeamiento del centro de la ciudad, los trabajos en marcha para la renovación de este espacio, y proyectos como el de los muelles del Puerto, que pueden condicionar de forma decisiva la evolución de este zona.

- Obviamente, este es un programa que deber realizarse progresivamente y en un horizonte más amplio que el de este propio Plan, pero se deben ir articulando las primeras fases con el objeto de orientar estratégicamente la ampliación del espacio turístico de A Coruña (desarrollo urbanístico, contenidos,...).

Presupuesto estimado	Planificación	En función de estudios y proyectos
	Ejecución	En función de estudios y proyectos
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Estudios realizados
		Proyectos realizados

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.2.	Potenciación de nodos y ejes turísticos en la ciudad
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo, de Urbanismo y Movilidad.	
Organismos Colaboradores	Diputación de A Coruña y Xunta de Galicia	
Descripción Se trata de impulsar una política de desconcentración desarrollando nuevos ejes y nodos de atracción turística que permitan dar mayor profundidad a la oferta y distribuir los flujos excesivamente concentrados en el “nodo turístico” tradicional: la Pescadería Sur - en concreto, el Cantón Grande (da sardiña), el Cantón Pequeño, los jardines de Méndez Núñez, la zona de vinos (muy congestionada) y la Marina- y la Plaza de María Pita.		
Objetivos específicos • Dar una mayor variedad y profundidad a la oferta turística actual de A Coruña. • Reequilibrar los flujos turísticos, excesivamente concentrados en el nodo tradicional de la Pescadería Sur y la plaza de María Pita. • Aprovechar equipamientos culturales y paisajísticos, como la Torre de Hércules, la Pescadería Norte, el Paseo Marítimo, la oferta de museos, el mirador de San Pedro, o el parque de Santa Margarita, actualmente infrautilizados • Mejorar el paisaje urbano del centro de la ciudad. • Aumentar la estancia media. • Dinamizar comercialmente el centro urbano		
Directrices y contenidos Punto de partida A Coruña, por su estructura urbana, es una ciudad compleja para entender por los visitantes. Aunque cuenta con recursos turísticos de primer nivel en el centro urbano, en la actualidad la mayor parte de la actividad turística se concentra en un reducido espacio, en la Pescadería Sur y en la plaza de María Pita. Este frente costero corresponde a la imagen icónica de la ciudad, y es la zona donde se concentra una buena parte de la oferta cultural, hotelera, el palacio de congresos, el muelle de cruceros, etc. Sin embargo, el resto de recursos turísticos de la ciudad están infrautilizados.		

dispersos, y sin un elemento (transporte turístico) que los conecte.

Obviamente, para el éxito de este programa es clave la puesta en marcha de varios proyectos transversales del Plan Estratégico:

- la creación de un centro de recepción de visitantes que permita *interpretar* la ciudad (Programa 2.4.)
- la mejora de la movilidad turística (Programa 2.5.)
- la mejora de la señalización turística (Programa 2.6.)
- la renovación del paisaje urbano del centro de la ciudad (2.7.)
- y la renovación de los instrumentos de marketing turístico de la ciudad

Propuestas de actuación

Ampliación del eje turístico-tradicional de A Coruña

Nodo turístico-comercial del centro

Se propone completar el eje de la fachada marítima sur, potenciando el **nodo comercial del Ensanche**, muy utilizado por los residentes pero menos por los turistas. En este sentido, se debe mejorar la señalización y la movilidad turística y elaborar un plan de marketing específico para la promoción de este espacio urbano.

Nodo turístico-cultural Ciudad Vieja-Castillo de San Antón

Asimismo, se propone incorporar en el mismo eje el nodo cultural de **la Ciudad Vieja** (que tendrá un tratamiento específico en este plan con una propuesta de dinamización –programa 2.14.-), **el Parrote** y el **Castillo de San Antón**.

En este sentido, es necesario mejorar la señalización y la movilidad turística, y completar el proyecto hostelero del Parrote.

Eje Torre de Hércules-Monte Alto-Plaza de España-Pescadería Norte

Nodo turístico-cultural de la Torre de Hércules

Se propone potenciar el nodo de la **Torre de Hércules**, con un programa de dinamización específico (programa 2.18.), en el que se sitúa también la **casa de los peces**, y con la puesta en valor de la **antigua prisión provincial**, que tendrá asimismo un tratamiento específico en el Plan Estratégico, y su articulación con el barrio de Monte Alto, la zona de la plaza de España y la Pescadería Norte como distrito creativo.

Para ello, será también necesario mejorar la señalización y la movilidad turística.

Nodo turístico-creativo de Monte Alto-Plaza de España-Pescadería Norte

Se propone desarrollar un nuevo nodo turístico-creativo sobre la base de la renovación del barrio de Monte Alto y el eje urbano que le conecta con la Plaza de España, San Juan y el entorno de la calle de Orzán, en la Pescadería Norte, en el podemos encontrar el Museo de Bellas Artes, locales emblemáticos de música en vivo como *Mardigras* y nuevas e interesantes iniciativas comerciales y gastronómicas.

Para ello, además de mejorar la señalización y la movilidad turística se propone potenciar las iniciativas de humanización del espacio urbano, promover actividades comerciales y de hostelería en los bajos desocupados (en particular en el entorno del Mercado de San Agustín), impulsar actividades de dinamización en la calle y elaborar un plan de marketing específico para la promoción en colaboración con las asociaciones de este espacio urbano.

Asimismo, el Mercado de San Agustín tendrá un tratamiento específico en este plan con una propuesta de renovación (Programa 2.17.)

Eje del Paseo Marítimo

Se trata de potenciar el eje natural que supone el Paseo Marítimo, en el que se ubican las playas más populares de A Coruña, el estadio de Riazor, y propuestas museísticas como la Domus o el MUNCYT.

Para ello, se propone potenciar los equipamientos culturales y paisajísticos actuales, facilitar la conexión con el eje tradicional-turístico, y el aprovechamiento del carril-bici que recorre la fachada marítima de la ciudad, con una mejora de la señalización y el transporte turístico.

Eje transversal de la Pescadería: San Andrés.

Se trata de dar más profundidad a la Pescadería permeabilizando las dos fachadas marítimas de la ciudad (en el sur se sitúa el eje turístico tradicional y en el norte el paseo marítimo) para lo que se debe resolver la *barrera* que supone en la actualidad la falta de vitalidad de la calle San Andrés.

La consolidación de este eje turístico transversal es una condición necesaria para el reequilibrio turístico del centro urbano. De hecho, este eje no sólo tiene que ser un elemento de conexión entre dos nodos de interés, sino que por sí mismo ha de ser un espacio de atracción turística, poniendo en valor el nodo turístico-creativo.

Para ello, se propone analizar la viabilidad de una peatonalización blanda de la zona, promover actividades comerciales y de hostelería en los bajos desocupados, impulsar actividades de dinamización en la calle y elaborar un plan de marketing específico para la promoción en colaboración con las asociaciones de este espacio urbano.

Nodo del mirador de San Pedro

Se trata de poner en valor el mirador de San Pedro, como icono del paisaje (atlántico) de la ciudad, y renovar el interés por el elevador. Para ello, es clave mejorar la accesibilidad a estos recursos con la puesta en marcha de un bus turístico.

Nodo verde del Parque de Santa Margarita

Se trata de poner en valor el nodo verde más importante del centro de la ciudad. El parque de Santa Margarita tiene un gran potencial turístico, por la calidad del espacio urbano y la ubicación de la Casa de las Ciencias y el Palacio de la Ópera, pero a pesar de estar en el centro de la ciudad no está en la agenda actual de los visitantes

de A Coruña.

Por ello , se propone la elaboración de un plan específico de intervención, mejorando la señalización, el transporte turístico y un programa de contenidos y dinamización específica para esta zona.

Reflexiones generales

Por último, y con carácter general para este programa, se propone la creación de un grupo de trabajo en la que participen la concejalías de turismo, de urbanismo de movilidad y de promoción económica, para revisar el planeamiento del centro de la ciudad, los trabajos en marcha para la renovación de este espacio, y proyectos como el de los muelles del Puerto, que pueden condicionar de forma decisiva la evolución de este zona.

- Obviamente, este es un programa que deber realizarse progresivamente y en un horizonte más amplio que el de este propio Plan, pero se deben ir articulando las primeras fases con el objeto de orientar estratégicamente la ampliación del espacio turístico de A Coruña (desarrollo urbanístico, contenidos,...).

Presupuesto estimado	Planificación	En función de estudios y proyectos
	Ejecución	En función de estudios y proyectos Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 02. Memoria del borde litoral y fluvial: recuperación de enclaves de costa, fuentes, lavaderos y cursos fluviales del municipio LA. 03. Restauración paisajística, medioambiental y patrimonial de lugares de interés turístico, cultural y ambiental de los barrios de la ciudad LA. 11. Programa de promoción de la movilidad a pie, a través de soluciones de accesibilidad y diversificación de medios de movilidad y permeabilidad transversal en vías de la ciudad así como dotación de recorridos peatonales
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Estudios realizados Proyectos realizados

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.3.	Sistema Integral de Inteligencia Turística
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo, de Urbanismo y Movilidad.	
Organismos Colaboradores	Xunta de Galicia	
Descripción Tener un sistema de inteligencia turística nos permitirá conocer el sector turístico de A Coruña, cómo funciona, cómo evoluciona y cómo y hacia dónde debe ir en el futuro. Hará que tomemos decisiones más precisas y nos anticipemos con cierta seguridad, para reducir la incertidumbre. A través de esta acción se pretende gestionar el conocimiento que hay en el destino. Se debe diseñar un sistema que permita transferir el conocimiento y utilizarlo entre todos, así como ser capaces de valorarlo y tomar decisiones.		
Objetivos específicos • Estudiar las tendencias turísticas, previendo las reacciones de la demanda, preferencias generales, estudiando sus hábitos en el pasado para determinar futuros comportamientos, etc., es decir, conocer al cliente • Conocer el impacto económico del turismo en la ciudad • Al mismo tiempo el Ente de Turismo de A Coruña que ser capaz de ofrecer información a los empresarios • Aprovechar las diferentes fuentes de información secundarias disponibles • Generar información primaria (encuestas a visitantes)		
Directrices y Contenidos Punto de Partida A Coruña debe contar con herramientas de conocimiento que le permitan gestionar el destino, observar e interpretar las tendencias. Se trata de trabajar el concepto de inteligencia de destino. A Coruña ya cuenta con datos que pueden ayudar en este sentido, pero resulta necesario integrar esa información a efectos de generar conocimiento útil para la toma de decisiones a través de la monitorización en tiempo real de la actividad turística y desarrollar nuevos instrumentos de conocimiento.		

Propuestas de Actuación

Para ello se propone:

- El diseño de un cuadro de mando alimentado por información integrada a nivel municipal desde los departamentos de urbanismo, movilidad y turismo.
- El establecimiento de un protocolo recurrente de recogida centralizada de la información con interés turístico. Para ello será necesario realizar una serie de propuestas de colaboración con distintos departamentos de la CC.AA. de Galicia y municipal y también con prestadores de servicios privados.
- El uso de nuevas fuentes de información: Big Data, nuevas fuentes de datos (Telefónica, BBVA, redes sociales, etc.)
- La alimentación periódica de los indicadores del cuadro de mando (solicitud de información, volcado y depuración).
- El tratamiento y explotación periódica de la información almacenada.
- La difusión de la información a través de la web de Turismo de Coruña.

En este sentido, se propone impulsar un convenio de colaboración con la Escuela de Turismo de A Coruña para poner en marcha el sistema de inteligencia turística.

Presupuesto estimado	Planificación	30.000 Euros
	Ejecución	50.000 Euros/año Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 23. Diseño y definición del Sistema de Información Ciudad / cuadro de mando integral
Calendario	Planificación	1º trimestre 2018
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Informes emitidos Indicadores incorporados al cuadro de mando

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.4.	Mejora de la accesibilidad y la conectividad
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo y de Movilidad.	
Organismos Colaboradores	AENA, ADIF/RENFE, Autoridad Portuaria.	

Descripción

Se trata de desarrollar un conjunto de acciones que permitan mejorar la situación de uno de los cuellos de botella para el desarrollo turístico de A Coruña: la accesibilidad.

Objetivos específicos

- Mejorar la accesibilidad al destino
- Diversificar mercados turísticos
- Aumentar la presencia en mercados internacionales
- Aprovechar las infraestructuras de accesibilidad actuales
- Potenciar las sinergias con infraestructuras metropolitanas y regionales

Directrices y Contenidos

Accesibilidad aérea: aeropuerto.

En relación con la accesibilidad aérea, desde el punto de vista técnico, el aeropuerto de Alvedro tiene limitaciones de capacidad (en las condiciones actuales no tiene mucho más margen de crecimiento) y operativos.

Por lo tanto, en el contexto actual, y si queremos crecer en el sector turístico, la opción más oportuna es reforzar la relación con el aeropuerto de Lavacolla, a través de mejora de la conectividad por vía terrestre, es decir, debemos utilizar la pedagogía y consolidar desde las instituciones públicas y desde los diferentes agentes que participan en el sector turístico de la ciudad el mensaje de que *A Coruña tiene dos aeropuertos: Alvedro y Lavacolla*, frente al discurso localista que busca el conflicto. Para ello, los esfuerzos tienen que concentrarse en la conexión de la AP-9 con los aeropuertos de Alvedro y Lavacolla.

No obstante, no se debe renunciar a la tarea de explorar las posibilidades de ampliar las conexiones directas y frecuencias aéreas de A Coruña con sus principales mercados.

En este sentido, se propone revisar los acuerdos promocionales con las compañías

aéreas (ver proyecto 3.3.).

Accesibilidad por tren: llegada del AVE.

Dentro del plan de mejora de la accesibilidad, A Coruña debe dar prioridad a la definición del modelo de la futura estación del Tren de Alta Velocidad, integrando las visiones del sector turístico, del transporte, de la ciudadanía y de especialistas en desarrollo urbano. En este sentido, la estación debe ser un gran nodo urbano, que garantice la intermodalidad y la mejora de movilidad interna del destino.

Accesibilidad por el Puerto

En la actualidad, la capacidad del Puerto de A Coruña para crecer en la acogida de cruceros es limitada. Por lo tanto, se propone crear una comisión de trabajo Ayuntamiento-Autoridad Portuaria para analizar la viabilidad de la ampliación de las infraestructuras del Puerto.

Accesibilidad por carretera:

Se propone mejorar la señalización turística direccional en la ciudad y plantear incentivos a los visitantes que pernocten en la ciudad por el uso de parkings disuasorios.

Presupuesto estimado	Planificación	En función de estudios y proyectos
	Ejecución	En función de estudios y proyectos Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 16. Implantación de intercambiadores de transporte colectivo en la ciudad bajo el concepto de la optimodalidad (autobús, tren de cercanías, barco, bicicleta)
Calendario	Planificación	2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Reuniones con entidades de gestión de infraestructuras de accesibilidad Reuniones con operadores de transporte

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.5.	Centro de recepción de visitantes
Organismo responsable	Ente de gestión del destino	
Organismos Colaboradores	Ayuntamiento de A Coruña	
Descripción Se trata de cubrir una de las carencias más evidentes que tiene la ciudad: disponer de un centro de recepción que permita comprender las posibilidades que ofrece la ciudad a los visitantes.		
Objetivos específicos • Dotar a la ciudad de un equipamiento imprescindible en una ciudad turística como A Coruña • Mejorar la información turística • Aumentar el nivel de satisfacción del turista (a través de un mejor conocimiento y comprensión de la ciudad). • Facilitar una mejor gestión de los flujos turísticos. • Facilitar la información de ofertas y servicios turísticos de la ciudad, del entorno de A Coruña y del resto de Galicia. • Dar más profundidad y variedad a la visita turística a la ciudad. • Ampliar la estancia media, aumentar el gasto medio de los visitantes y estimular la repetición de la visita • Disponer de unas oficinas de calidad para el ente de gestión del destino.		
Directrices y Contenidos Punto de partida A Coruña, por su estructura urbana, es una ciudad compleja para entender por los visitantes. Aunque cuenta con recursos turísticos de primer nivel en el centro urbano, en la actualidad la mayor parte de la actividad turística se concentra en un reducido espacio, en la Pescadería Sur y en la plaza de María Pita. Este frente costero corresponde a la imagen icónica de la ciudad, y es la zona donde se concentra una buena parte de la oferta cultural, hotelera, el palacio de congresos, el muelle de cruceros, etc. Sin embargo, el resto de recursos turísticos de la ciudad están infrautilizados, dispersos, y sin un elemento (transporte turístico) que los conecte. Por ello se propone impulsar un centro de recepción de visitantes de la ciudad de A		

Coruña.

Criterios a tener en cuenta:

- **Localización:** Se trata de una cuestión clave. Debe estar estratégicamente situado en los puntos de máxima afluencia turística de la Ciudad, especialmente al inicio de los circuitos de visita. Se propone su ubicación en la Pescadería Sur.
- **Potencia/ Tamaño:** Debe ser un equipamiento potente, con gran capacidad de atracción y de “visita obligada”. De hecho además de una introducción a la oferta turística de la ciudad, se ha de convertir en una atracción por sí misma. Debe ser un equipamiento de gran calidad.
- **Concepto:** el centro de recepción de visitantes debe ser el **escaparate de la oferta cultural, patrimonial, deportiva, gastronómica, etc. de la ciudad de A Coruña**, del entorno de la ciudad y del resto de Galicia. Se trata de presentar a los visitantes los diversos recursos para que tengan una idea de las cosas a ver y hacer, lo que le va a permitir organizar su estancia y recorrido en función de sus motivaciones e intereses.
- También debe ser un **centro de servicios turísticos**, en que el visitante pueda informarse, reservar y contratar servicios turísticos.
- Y por último, el centro debe servir asimismo como oficina técnica del ente de gestión del turismo en A Coruña. En la actualidad, el Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña no dispone de instalaciones para la realización de sus funciones.

Por todo ello, se propone explorar la posibilidad de ubicar el centro de recepción de visitantes en edificios representativos como la **casa Paredes**, o en alguno de los edificios institucionales que se encuentran infrautilizados en la Marina, como el de la **Fundación Abanca** o el de la **Fundación Paideia**.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Identificar la ubicación para desarrollar el centro de recepción de visitantes.
- Seleccionar a una empresa especializada en la definición de los contenidos y los servicios del centro de recepción de visitantes.
- Seleccionar a una empresa especializada para la realización del proyecto de ejecución del Centro
- Impulsar el centro de recepción de visitantes de A Coruña.
-

Presupuesto estimado	Planificación	En función de estudios y proyectos
	Ejecución	En función de estudios y proyectos
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2018-2019

Prioridad	Alta
Indicadores de seguimiento	Gestiones para la puesta en marcha del Centro de Recepción Número de visitantes

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.6.	Mejora de la movilidad turística
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo y de Movilidad.	
Organismos Colaboradores	Diputación Provincial de A Coruña Xunta de Galicia	
Descripción Se trata de elaborar un plan de movilidad turística para la ciudad de A Coruña en el marco del Pacto por la Movilidad Sostenible, impulsado por el Ayuntamiento.		
Objetivos específicos • Mejorar el atractivo del centro urbano de A Coruña • Impulsar servicios de transporte turístico como el autobús turístico o la renovación del modelo de gestión de las bicicletas municipales • Facilitar el uso de los servicios municipales de transporte por parte de los visitantes • Poner en valor los recursos turísticos de la ciudad • Poner en valor el carril bici que recorre la costa de A Coruña • Mejorar la satisfacción de los visitantes • Alargar la estancia media y el gasto de los visitantes • Evitar los desequilibrios entre los diferentes nodos turísticos de la ciudad • Mejorar la intermodalidad del transporte urbano y el acceso a los destinos y recursos del entorno de la ciudad • Mejorar la señalización turística y, en particular, la señalización peatonal direccional		
Directrices y contenidos Punto de partida A Coruña es una ciudad de escala humana, en la que la movilidad de los turistas es básicamente peatonal, y se desarrolla principalmente en la fachada marítima de la Pescadería Sur. Sin embargo, en el diagnóstico se ha observado como debilidad del destino que el resto de recursos turísticos de la ciudad están infrautilizados, dispersos, y sin un elemento (transporte turístico) que los conecte. A Coruña, por su estructura urbana, es una ciudad compleja para entender por los		

visitantes. Y no existen servicios de movilidad bien adaptados a las necesidades de los turistas:

- la ciudad no dispone de un autobús turístico,
- ni el transporte público ni el servicio de bicicletas municipales están orientados al uso de los visitantes,
- la intermodalidad del transporte público es muy limitada, lo que no favorece la relación de A Coruña con recursos turísticos del entorno.

Asimismo, se ha destacado que el tráfico rodado es demasiado denso en las zonas de atracción turística, y existen puntos de congestión y cuellos de botella en el centro de la ciudad, como la plaza de Pontevedra o la calle San Andrés, que dificultan la movilidad entre nodos turísticos claves en el destino.

En la actualidad, A Coruña se encuentra en fase de elaboración de un Plan de Movilidad Sostenible. En este Plan se deben tener en cuenta no sólo los criterios técnicos urbanos, sino también los criterios de desarrollo turístico, orientados a gestionar los flujos en función de los objetivos estratégicos de la ciudad.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Crear un grupo de trabajo en el Ayuntamiento de A Coruña con la participación de la concejalía de turismo, la concejalía de movilidad, y el ente de gestión del destino para analizar la movilidad turística de la ciudad y revisar la conectividad de los principales recursos turísticos de la ciudad.
- Selección de la asistencia técnica para la elaboración del plan de movilidad turística de la ciudad.
- Impulsar un servicio de autobús turístico de A Coruña.
- Renovar el servicio de bicicletas municipales para el uso turístico, e incorporar bicicletas eléctricas.
- Crear un bono de transporte urbano para visitantes.

Presupuesto	Planificación	30.000 Euros
estimado	Ejecución	En función de estudios y proyectos. Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 10. Desarrollo de herramientas TIC para la movilidad específica de turistas LA. 14. Programa de fomento de la movilidad en bicicleta, mediante la dotación de recorridos ciclables en barrios de la ciudad junto a la renovación y ampliación de la infraestructura de alquiler de bicicletas eléctricas LA. 15. Concepción y puesta en marcha de nuevos modelos multifuncionales de marquesina para el

		transporte urbano en autobús
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Reuniones con operadores de transporte turístico Servicios de transporte turístico Número de usuarios de transporte turístico

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.7.	Mejora de la señalización turística
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo y de Movilidad.	
Organismos Colaboradores	Ente de gestión del destino	
Descripción A nivel de infraestructuras turísticas, la señalización es una de las partes más relevantes. Los recursos turísticos y oferta deben facilitar la accesibilidad y desplazamientos por la ciudad. La señalización deberá también cumplir con una serie de requisitos tales como: • Homogeneidad y embellecimiento en el territorio • Planificación y organización • Mantenimiento y limpieza de la señalización • Sostenibilidad		
Objetivos específicos • Diagnosticar el estado actual de la señalética direccional e interpretativa de los recursos y equipamientos turísticos • Elaboración de un manual de señalización, que indique las necesidades • Fabricación e instalación de las señales necesarias a partir de la imagen corporativa de Turismo de Coruña.		
Directrices y contenidos Punto de partida Según el diagnóstico turístico de A Coruña, la señalización turística direccional e interpretativa es uno de los ámbitos de mejora pendiente, cuya optimización elevará la competitividad turística de la ciudad. La señalización orientativa e informativa servirá de guía para el visitante, de tal manera que se oriente por sí mismo de manera rápida y eficaz. Además, servirá también para despertar el interés y sugerir, animar, etc. Por tanto, la señalización de la ciudad debe estar enmarcada en un plan que permita revisarla anualmente en cuanto a estado, ubicación y contenidos. Asimismo, debemos tener en cuenta las nuevas tecnologías, los cambios en el consumo turístico, la mejora de la movilidad, la diversificación de las procedencias de		

los visitantes, la claridad y la integridad en la transmisión de los mensajes, etc.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Crear un grupo de trabajo en el Ayuntamiento de A Coruña con la participación de la concejalía de turismo la concejalía de movilidad, y el ente de gestión del destino, con representantes de los agentes de la cadena de valor del turismo para analizar la señalización turística.
- Selección de la asistencia técnica para la elaboración del plan de señalización turística de la ciudad.
- Ejecución del Plan de Señalización Turística de A Coruña.

Presupuesto estimado	Planificación	40.000 Euros
	Ejecución	150.000 Euros/año Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 10. Desarrollo de herramientas TIC para la movilidad específica de turistas
Calendario	Planificación	4º trimestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Número de nuevas señales instaladas Mejora de la satisfacción de los visitantes sobre la señalización

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.8.	Renovación del paisaje urbano en el centro de la ciudad
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Ente de gestión del destino	
Descripción Se trata de mejorar el entorno urbano del centro urbano con el objeto de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y la experiencia de los turistas de A Coruña.		
Objetivos específicos • Identificar puntos negros y zonas de deterioro del espacio urbano, en especial en los ámbitos por los que se desenvuelvan los visitantes • Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía de A Coruña • Mejorar el orgullo de pertenencia de los coruñeses a su ciudad • Mejorar la experiencia turística de los visitantes • Incrementar la sensibilización de coruñeses y visitantes sobre la conveniencia de mantener en buen estado la ciudad • Hacer de A Coruña un referente urbano en España, por el cuidado del entorno, su fácil “paseabilidad”, etc.		
Directrices y contenidos		
Punto de partida Ya sea a partir de las propuestas e ideas aquí presentadas, u otras que cuenten con el apoyo de otras áreas municipales, debe imbricarse en la gestión municipal -no sea la turística- la necesaria preservación y puesta en valor del espacio urbano. Los residentes se beneficiarán de ello, los visitantes lo notarán, la prensa informará de ello y todo junto mejorará la marca “A Coruña”.		
Propuestas de actuación Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas: • Crear un grupo de trabajo en el Ayuntamiento de A Coruña con la participación de la concejalía de turismo, de urbanismo, de movilidad y el ente de gestión del destino, con representantes de los agentes de la cadena de valor del turismo para analizar la situación del espacio público en el centro de la ciudad..		

• Impulsar y gestionar una ordenanza sobre la rotulación comercial en la ciudad. • Impulsar y gestionar una ordenanza sobre la ocupación de los espacios públicos • Revisar el uso de los establecimientos hosteleros de la Plaza de María Pita • Analizar los puntos negros (edificios en malas condiciones, parcelas abandonadas, bajos comerciales en desuso, etc....) en el espacio urbano de la ciudad y promover medidas de mejora.		
Presupuesto estimado	Planificación	-
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 03. Restauración paisajística, medioambiental y patrimonial de lugares de interés turístico, cultural y ambiental de los barrios de la ciudad
Calendario	Planificación	4º trimestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Número de expedientes analizados Número de inspecciones realizadas por los servicios municipales Acciones de mejora del espacio urbano

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.9.	Renovación y potenciación de la oferta museística y expositiva de A Coruña
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo y de Cultura	
Organismos Colaboradores	Museos de la ciudad, Fundaciones y centros de exposiciones	
Descripción Se trata de un programa para ordenar, renovar y potenciar la oferta museística y expositiva de A Coruña y posicionar a la ciudad como un destino vinculado a la cultura y la ciencia.		
Objetivos específicos • Renovar la oferta de museos municipales y reorientar parte de su actividad hacia el mercado turístico. • Reforzar el papel de los museos de la ciudad y de los centros de exposiciones como motores del turismo cultural de A Coruña • Coordinar a todos los operadores locales para crear productos y servicios combinados. • Posicionar A Coruña como un destino vinculado a la cultura y la ciencia • Evitar la dispersión de esfuerzos y duplicidad en la oferta museística y expositiva • Dar mayor profundidad a la oferta. • Mejorar la satisfacción de los visitantes. • Aumentar la estancia media y el gasto de los visitantes.		
Directrices y contenidos		
Punto de partida A Coruña cuenta en la actualidad con una numerosa y variada oferta museística: la Casa de los Peces, La Domus, La Casa de las Ciencias-Planetario, el Museo de Bellas Artes, el MUNCYT y el MAC. Asimismo dispone de interesantes centros de exposiciones y programadores de actividad cultural: Kiosco Alfonso, Fundación Pedro Barrié de la Maza, Fundación Luis Seoane, Fundación Abanca y el Centro Ágora. No obstante, se observa que parte de la oferta una presentación museográfica descuidada y, en algunos casos, obsoleta. Y poca orientación de la oferta de la mayor		

parte de los equipamientos al mercado turístico.

Asimismo, la Torre de Hércules se sitúa como un monumento icónico, y en el futuro iniciativas como el centro de Estrella Galicia dedicado a la cultura de la cerveza, o posibles propuestas como la de la antigua prisión provincial o el espacio dedicado a la memoria de la Emigración de Galicia, ampliarán más la oferta actual.

En este sentido, se echa en falta una estrategia de coordinación de los diferentes operadores y la renovación de una parte de la oferta actual para aprovechar la oportunidad que representa el turismo.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Crear un grupo de trabajo en el Ayuntamiento de A Coruña con la participación de la concejalía de turismo, y de cultura, con representantes de los museos de la ciudad, de las fundaciones culturales y de los centros de exposiciones.
- Impulsar un plan director para la coordinación y la potenciación de la oferta museística y expositiva de la ciudad.

Presupuesto	Planificación	-
estimado	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de museos y centros de exposiciones participantes Acciones de renovación y potenciación de la oferta actual

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.10.	Nuevo equipamiento museístico: Memoria de la Emigración de Galicia
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Diputación de A Coruña Xunta de Galicia Consello da Cultura Galega: Arquivo da Emigración Galega	
Descripción Se trata de ofrecer a la ciudadanía de Galicia y a los visitantes de A Coruña, en un centro atractivo y muy bien equipado, una visión interpretativa de la Memoria de la Emigración de Galicia.		
Objetivos específicos • Dotar a Coruña y a Galicia de una nueva atracción turística y cultural de calidad • Dar una mayor variedad y profundidad a la oferta turística actual de A Coruña • Aumentar el nivel de satisfacción del turista (vía un mejor conocimiento de la historia de Galicia) • Aumentar la estancia media y el gasto de los visitantes • Impulsar una nueva propuesta de turismo genealógico		
Directrices y contenidos		
Punto de partida		
Criterios a tener en cuenta: • Localización: Cuestión clave. Debe estar estratégicamente situado en los puntos de afluencia turística de A Coruña. Se propone su ubicación en la fachada marítima sur de la ciudad, punto principal de salida de los emigrantes de Galicia. En este sentido, el Ayuntamiento ha valorado la posibilidad de realizar un nuevo equipamiento en el futuro espacio liberado en los muelles del Puerto de A Coruña. Se propone asimismo estudiar la posibilidad de reorientar la actividad actual del Edificio de la RTVE, situado en los jardines de Méndez Núñez. • Potencia/ Tamaño: Debe ser un equipamiento potente, con gran capacidad de atracción y de “visita obligada” como es el EPIC, el Museo de la Emigración de Irlanda.		

- Concepto: un centro de interpretación de la memoria de la emigración de los gallegos: los motivos –económicos, políticos, sociales, etc.–, las zonas de origen en Galicia, los medios de transporte, las condiciones de vida en los viajes, la vida de los que permanecían en Galicia, la comunicación entre los emigrantes y sus familias, el legado de los emigrantes en los países de acogida y en Galicia a su regreso, etc.

Turismo genealógico

Un número creciente de empresas turísticas y expertos en genealogía están ofreciendo viajes patrimoniales o "ancestrales" a residentes de EEUU, Canadá, Latinoamérica, Australia y Nueva Zelanda principalmente. Se trata de un sector emergente y con un potencial enorme. El aumento y la importancia que está alcanzando en Irlanda o Escocia desde hace años, es un hecho. Sin embargo, este importante motor económico todavía no ha sido descubierto por la gran mayoría de los profesionales del turismo en Galicia.

El turismo genealógico es un turismo alternativo con un valor cultural añadido, sostenible, vinculado a un territorio, que ofrece experiencias nuevas y de proximidad. Se posiciona como una modalidad que cada vez alcanza más relevancia.

La oferta es amplia y se dirige fundamentalmente a individuos o familias que quieren disfrutar de una oferta única durante las vacaciones.

Este tipo de turismo puede consistir en viajes a los pueblos y territorios de los antepasados, o incluso la participación activa en fiestas y tradiciones, o estancias en familias. Del mismo modo, el producto turístico puede incluir desde viajes en grupos organizados a viajes personalizados donde el cliente escoge desde el itinerario hasta sus compañeros de viaje.

El desarrollo de producto puede tener muchas modalidades:

- Organizar desde A Coruña, excursiones enfocadas a la historia migratoria de los turistas con antepasados gallegos, en base a una investigación histórica y genealógica de gran calidad.
- Construir itinerarios personalizados, en base a la especificidad de la historia familiar de los turistas.
- Ofrecer un producto turístico completo: alojamiento, transporte, rutas, etc.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Crear un grupo de trabajo con la Diputación de A Coruña, la Xunta de Galicia, el Consello da Cultura Galega: Arquivo da Emigración Galega y centros universitarios para planificar el proyecto.
- Seleccionar a una empresa especializada en la definición de los contenidos y los servicios del Centro para la Memoria de la Emigración de Galicia.
- Identificación de la ubicación para desarrollar el Centro.
- Seleccionar a una empresa especializada para la realización del proyecto de

ejecución del Centro. • Concurso para la adjudicación de las obras de ejecución del Centro • Puesta en marcha del Centro • Y elaborar un plan de desarrollo para el turismo genealógico de Galicia desde A Coruña		
Presupuesto estimado	Planificación	Definición de los contenidos del Centro de la Memoria de la Emigración de Galicia: 90.000 Euros. Turismo genealógico: 30.000 Euros.
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2019
	Ejecución	2020
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Reuniones con otras entidades para poner en marcha el proyecto

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.11.	Sistema integral de calidad turística
Organismo responsable	Ente de gestión del destino	
Organismos Colaboradores	Diputación de A Coruña Empresarios turísticos de la ciudad	
Descripción El Sistema Integral de Calidad Turística es una metodología propietaria de la Secretaría de Estado de Turismo, que forma parte del Sistema de Calidad Turístico Español y que aboga por la mejora de la calidad media de los destinos turísticos españoles. Cuenta con diferentes herramientas, dirigidas tanto al sector público como al privado, entre las cuales podemos citar los manuales de buenas prácticas, la mesa de calidad o la formación obligatoria del sistema. Son ya más de doscientos los destinos turísticos españoles que han implantado esta forma de hacer y gestionar, con más de 5.000 empresas que cumplen unos estándares y se promocionan con el sello.		
Objetivos específicos - Incrementar la calidad promedio de los establecimientos turísticos de A Coruña - Impulsar el sello SICTED en A Coruña - Colaborar estrechamente con la Secretaría de Estado de Turismo - Incentivar la colaboración público-privada - Lograr mejorar la imagen turística de la ciudad		
Directrices y contenidos Punto de partida Establecer conversaciones con la Secretaría de Estado de Turismo para el uso de la metodología SICTED. Una vez logrado esto, se debe contar con personal cualificado para la implantación del sistema (formador, evaluador y gestor). Propuestas de actuación Es recomendable contar en el inicio con una empresa externa para la implantación del modelo, que forme a personal propio del Ente y capte el mayor número de empresas para el proyecto. Tras la primera oleada, y una vez haya un responsable de Sicted		

dentro del Ente, la gestión se llevaría internamente.

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Puesta en marcha del sistema: contratación de una consultora externa, sensibilización, formación, etc.
- Gestión anual del sistema: evaluaciones, formación, eventos, difusión, etc.

Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	10.000 Euros/año
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Número de establecimientos integrados en el sistema de calidad Número de establecimientos reconocidos con el sello de calidad

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.12.	Vinculación con destinos y recursos del área de influencia de A Coruña
Organismo responsable	Ente de gestión del destino	
Organismos Colaboradores	Diputación de A Coruña Destinos y recursos del área de influencia de A Coruña	
Descripción Se trata de vincular A Coruña con destinos y recursos del área de influencia de la ciudad y del resto de Galicia para dar más profundidad y variedad a la experiencia turística		
Objetivos específicos • Poner en valor los recursos de A Coruña y vincular a la ciudad los destinos y recursos de su área de influencia. • Posicionar a Coruña como una pieza clave de la visita turística a Galicia y al Norte de España. • Posicionar a Coruña como base de operaciones de una amplia variedad de recursos y actividades en el entorno más cercano y el conjunto de Galicia. • Diversificar productos y mercados • Impulsar el producto fly & drive y el train & drive desde la ciudad. • Aprovechar la oportunidad de la futura llegada del AVE. • Posicionarse en los mercados internacionales de media y larga distancia. • Aumentar la estancia media de los visitantes • Aumentar el gasto medio de los visitantes • Desestacionalizar		
Directrices y contenidos Punto de partida A Coruña cuenta con recursos de primer nivel en el centro urbano, pero resultan insuficientes para lograr los objetivos estratégicos de diversificar productos y mercados y consolidar una imagen de destino turístico. Y dada su posición, A Coruña puede situarse como base de operaciones para conocer los destinos y recursos del entorno más cercano, y como parte de circuitos turísticos por Galicia, el Norte de España y el Norte de Portugal. En este sentido se han definido tres coronas para identificar los destinos y recursos		

más adecuados para articular este producto turístico:

- En la primera corona (isocrona ½ hora): el Puerto de Santa Cruz, Sada, Pontedeume, Betanzos, las Fragas do Eume.
- En la segunda corona (isocrona 1 hora): Santiago de Compostela, Lugo, Ferrol, o espacios naturales como la Costa da Morte y la Mariña.
- En la tercera corona (isocrona de más de 2 horas): de nuevo Santiago de Compostela, la Ribeira Sacra, la zona del Ribeiro, las Rías Baixas, la ciudad de Porto y el Norte de Portugal, o Asturias.
- Y una cuarta propuesta es situar a Coruña en el circuito turístico del Norte de España (*la España Verde*), una opción muy atractiva para mercados internacionales de media y larga distancia. De hecho, A Coruña ha formado parte de la asociación de ciudades de la España Verde.

Propuesta de Actividades

- Crear un mapa de valor de destinos y recursos del entorno de la ciudad y del resto de Galicia y del Norte de España y Portugal
- Establecer un protocolo de vinculación con estos destinos y recursos complementarios, impulsar acuerdos de colaboración, y articular propuestas de producto y promoción conjunta.

Presupuesto estimado	Planificación	-
	Ejecución	Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 16. Implantación de intercambiadores de transporte colectivo en la ciudad bajo el concepto de la optimodalidad (autobús, tren de cercanías, barco, bicicleta)
Calendario	Planificación	2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Acuerdos con destinos y recursos complementarios a Coruña Productos turísticos realizados para este segmento

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Competitividad turística
Proyecto	1.13.	Evolución de las ordenanzas que restan competitividad al destino
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Representantes del sector hostelero, de la organización de eventos y de la ciudadanía.	
Descripción Se trata de analizar las ordenanzas municipales existentes que pueden limitar la capacidad de crear nuevas ofertas de ocio en la ciudad de A Coruña.		
Objetivos específicos • Ampliar la oferta de ocio de la ciudad de A Coruña para la ciudadanía y visitantes. • Potenciar la imagen de A Coruña como destino de eventos culturales y profesionales. • Dar mas variedad y profundidad a la oferta turística de la ciudad. • Desarrollar nuevos productos turísticos. • Potenciar nuevas zonas de la ciudad y reequilibrar flujos turísticos. • Aumentar la <i>vitalidad</i> del centro de la ciudad. • Aumentar la estancia media de los visitantes • Aumentar el gasto medio de los visitantes		
Directrices y contenidos Punto de partida En el posicionamiento que se propone para A Coruña, se ha destacado la imagen de la ciudad como destino que <i>vive en la calle</i> y que cuenta con una oferta cultural, de ocio, de música en vivo y una gastronomía vibrante y heterogénea. Sin embargo, en la fase de diagnóstico, varios operadores del sector de la hostelería y de la organización de eventos señalaron la dificultad de impulsar actividades de ocio en la ciudad por la rigidez de determinadas ordenanzas municipales. Propuestas de actuación Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas: • Crear un grupo de trabajo en el Ayuntamiento de A Coruña con la participación		

de las concejalías de turismo, promoción económica, urbanismo, movilidad y participación, y el ente de gestión del destino, con la asistencia de representantes del sector hostelero, de la organización de eventos, asociaciones ciudadanas.

- Analizar en este grupo de trabajo las diferentes propuestas de organización de nuevas actividades de ocio y eventos en la ciudad con el objeto de ampliar la oferta actual, teniendo en cuenta los intereses de la ciudadanía.

Recoger el conjunto de las propuestas formuladas y consensuadas en un documento y someterlo a los órganos competentes en el Ayuntamiento como un manual técnico para hacer evolucionar las ordenanzas municipales.

Presupuesto estimado	Planificación	-
	Ejecución	-
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de propuestas consensuadas por el grupo de trabajo Número de ordenanzas municipales actualizadas

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.14.	Plan de usos de la antigua prisión provincial
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Ente de gestión del destino	

Descripción

La Antigua Prisión Provincial de A Coruña, fruto de un acuerdo con la SEPI, está ahora en manos del Concello. Si bien el acuerdo actual no permite al Concello realizar modificaciones estructurales, al parecer la intención municipal es que este equipamiento pase enteramente a manos del Concello.

Sería de interés que, para preparar y planificar lo mejor posible este momento, se elabore un proyecto de plan de usos del edificio, preservando su vocación inicial de equipamiento cultural para los vecinos, pero que también tuviera un uso turístico.

Objetivos específicos

- Impulsar un equipamiento cultural vinculado a la relación de A Coruña con el mar
- Incrementar la oferta turística de la ciudad
- Disponer de un espacio singular, que aporte valores y propuestas diferenciales en A Coruña
- Dotar de un nuevo potente equipamiento cultural al nodo turístico de la Torre de Hércules, y articular mejor su relación con el resto de la ciudad
- Habilitar un lugar de encuentro para la ciudadanía y visitantes
- Incrementar la notoriedad turística de A Coruña
- Incrementar la satisfacción de los visitantes (y ciudadanía)

Directrices y contenidos

Punto de partida

La Antigua Prisión Provincial de A Coruña, fruto de un acuerdo con la SEPI, está ahora en manos del Ayuntamiento de A Coruña. Si bien el acuerdo actual no permite al Ayuntamiento realizar modificaciones estructurales, parece que la intención municipal es asumir la titularidad de este equipamiento.

En este sentido, se propone la elaboración de un plan de usos del edificio que, preservando su vocación inicial de equipamiento cultural para los vecinos, también pueda tener una orientación turística.

Propuestas de actuación

Por su ubicación privilegiada, la antigua prisión provincial podría acoger diferentes contenidos expositivos e incluso alojativos.

En este sentido, se propone que la antigua prisión provincial se convierta en un equipamiento que vertebral el entorno de la Torre de Hércules y la conecte (simbólicamente) con el barrio de Monte Alto y el resto de la ciudad, impulsando un espacio de interpretación de la relación de A Coruña con el Atlántico: las historias, leyendas, el paisaje, la sostenibilidad, etc.

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Crear un grupo de trabajo entre el Ayuntamiento de A Coruña (Turismo, Cultura, Urbanismo, Participación Democrática) y la SEPI para planificar el proyecto.
- Seleccionar a una empresa especializada en la definición de los contenidos y los servicios del nuevo centro ubicado en la antigua prisión provincial.
- Seleccionar a una empresa especializada para la realización del proyecto de ejecución del Centro.
- Concurso para la adjudicación de las obras de ejecución del Centro
- Puesta en marcha del Centro

Presupuesto estimado	Planificación	90.000 Euros
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2º semestre 2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Reuniones con la SEPI Reuniones con los diferentes agentes para la definición de los contenidos del edificio

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.15.	Plan de dinamización de la Ciudad Vella
Organismo responsable		Ayuntamiento de A Coruña
Organismos Colaboradores		Ente de gestión del destino
Descripción La parte antigua de la ciudad de A Coruña mantiene un sabor particular, es escenario urbano de las historias de la ciudad, contenedor de las esencias de la localidad y un espacio con potencial turístico. A Coruña debe recuperar este entorno para sus visitantes, pero también para sus vecinos. Que sea una zona de paseo y convivencia de todos, plena de negocios y comercios, nuevo atractivo turístico y que se incremente su valor gracias a su puesta en valor.		
Objetivos específicos - Incrementar el atractivo de la ciudad vieja de Coruña - Incrementar el flujo de visitantes y el atractivo de cara a posibles inversionistas - Aumentar los espacios de tránsito de visitantes e incrementar así la calidad de la experiencia turística de la ciudad - Aumentar la estancia media - Incrementar el gasto de los visitantes		
Directrices y contenidos Punto de partida Coruña cuenta con una zona de atractivo turístico innegable no puesta en valor (estacionamiento de coches, escasa iluminación, falta de señalización e interpretación del patrimonio, escasa oferta de hostelería, etc.) En estas épocas de máxima competitividad turística no se pueden perder oportunidades y “esconder” zonas de atractivo. Es también una oportunidad de que los propios residentes de la ciudad redescubran una parte de Coruña.		
Propuestas de actuación Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas: Crear un grupo de trabajo entre el Ayuntamiento de A Coruña (Turismo, Cultura, Urbanismo, Participación Democrática) y los vecinos de Cidade Vella.		

- Seleccionar a una empresa especializada para la dinamización turística de Cidade Vella.
- Valorar propuestas como:
 - Limitación del tráfico rodado
 - Instalación de paneles interpretativos
 - Iluminación artística
 - Incentivos y ayudas para la instalación de negocios
 - Plan de incentivos para la ubicación de alojamientos boutique
 - Incremento de la oferta cultural y de animación callejera en la zona
 - Eliminación de barreras arquitectónicas
 - Cuidado y mantenimiento

Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Acciones de mejora del entorno urbano Número de visitantes en la Ciudad Vella

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.16.	Plan integral de formación turística
Organismo responsable	Ente de gestión del destino	
Organismos Colaboradores	Escuela de Turismo Asociaciones Profesionales	
Descripción Diseño de un Plan de Formación 2017-2020 a partir de las necesidades del sector turístico de la ciudad. Se creará un equipo de trabajo para el análisis de las necesidades formativas y que esté orientado a la consecución de una oferta empresarial profesional y acorde a los nuevos tiempos. A partir de la detección de necesidades se distribuirá la formación por meses, perfiles de empresarios y por localizaciones. Algunas de las áreas en las que se sugiere trabajar son: • Atención al cliente • Inglés • Marketing online • Redes sociales • Servicio del vino • Elaboración de cartas • Diseño de productos turísticos • Conocimiento de los recursos turísticos de la ciudad • Inteligencia de mercado		
Objetivos específicos El objetivo de este Plan de Formación es la profesionalización continua del tejido empresarial de la ciudad. La formación debe ser un elemento no negociable en cualquier entidad, organismo, plan estratégico, puesto que es la herramienta clave que nos permitirá avanzar y estar al día: • Aumentar la profesionalidad del sector turístico de la ciudad • Impulsar la innovación y la creatividad en el sector turístico de la ciudad • Aumentar la satisfacción de los visitantes • Aumentar el gasto de los visitantes • Aumentar la notoriedad turística de la ciudad		

Directrices y contenidos

Punto de partida

Lanzamiento de un proceso de encuestación a los empresarios por parte del Ente para posterior diseño de un plan de formación permanente anual. Se puede tomar como ejemplo, las jornadas 360 del Patronato de Turismo de la Diputación de Girona.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Creación de un equipo de trabajo entre el Ente de gestión del destino, la Escuela de Turismo y asociaciones empresariales del sector.
- Lanzamiento de una encuesta online para la detección de necesidades formativas
- Diseño del plan anual de formación vinculado al SICTED
- Valoración de las jornadas por parte de los asistentes
- También se puede contemplar la posibilidad de ofrecer formación en formato online, si bien el impacto es superior si es en formato presencial, dado que fomenta el conocimiento y trabajo en red.

Presupuesto estimado	Planificación	-
	Ejecución	15.000 Euros/año
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de asistentes a las jornadas Valoración de las jornadas por parte de los asistentes

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.17.	Plan de apoyo al emprendimiento turístico
Organismo responsable	Ente de gestión del destino	
Organismos Colaboradores	Escuela de Turismo Asociación de Jóvenes Empresarios Cámara de Comercio	
Descripción Puesta en marcha de una línea de asesoramiento gratuito para los posibles emprendedores turísticos, y un premio para facilitar la puesta en marcha de las mejores iniciativas. Así, se fomenta la colaboración público-privada, se sacan a la luz posibles ideas innovadoras, se pone en valor el potencial creativo de la ciudad, se apoya al talento local, etc.		
Objetivos específicos • El objetivo principal es el dar apoyo a posibles emprendedores turísticos coruñeses, de la mano de un equipo multidisciplinar de profesionales • Como objetivo complementario, incrementar la colaboración público-privada • Fortalecer el tejido empresarial turístico de la ciudad • Si así se considera, un equipo de consultores pro-bono, podrían ayudar a alumnos de turismo de la Escuela de A Coruña, como mentores en sus primeros pasos en el mundo laboral • Ofrecer información a emprendedores sobre ayudas, líneas de subvención, etc.		
Directrices y contenidos Punto de partida Constituir y diseñar un programa de mentorización orientado al emprendimiento turístico, conformado por: AJE, Escuela de Turismo, Servicio de Empleo municipal, Técnicos del Ente de Turismo, Asesoría externa pro-bono Propuestas de actuación Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas: • Dar difusión a grupo de expertos y abrir una ronda de consultas • Lanzar un concurso de ideas para el emprendimiento turístico en A Coruña • Buscar el patrocinio de grandes empresas gallegas o con fuerte implantación		

en Galicia • Incluso se puede plantear la posibilidad de que los emprendedores ganadores puedan disponer de una zona gratuita de trabajo durante un año en alguna dependencia municipal, en la sede de AJE, etc. • Organizar una feria de emprendimiento turístico-cultural-creativo de A Coruña, para captar la atención mediática y apoyar el talento regional		
Presupuesto estimado	Planificación	-
	Ejecución	30.000 Euros/año
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de emprendedores presentados al concurso Número de empresas constituidas

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.18.	Plan de Renovación del Mercado de San Agustín
Organismo responsable		Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de A Coruña
Organismos Colaboradores		Ente de gestión del destino Diputación de la provincia de A Coruña Xunta de Galicia
Descripción Se trata de impulsar un Plan de Renovación del Mercado de San Agustín que lo sitúe como motor del turismo gastronómico de la ciudad.		
Objetivos específicos • Aumentar la vitalidad del Mercado de San Agustín. • Revitalizar el entorno del Mercado de San Agustín • Impulsar un motor para el desarrollo del turismo gastronómico de A Coruña • Dar profundidad y variedad a la oferta turística de A Coruña • Crear un nuevo centro de atracción cultural y turística en el centro de la ciudad y reequilibrar flujos turísticos. • Aumentar la calidad de vida de la ciudadanía y los servicios a los residentes en este entorno • Aumentar la estancia media de los visitantes • Aumentar el gasto medio de los visitantes		
Directrices y contenidos		
Punto de partida Los mercados tradicionales urbanos, aunque conservan un gran atractivo, viven momentos de profundos cambios. Los nuevos hábitos de vida obligan a rediseñar la oferta comercial de las ciudades. En los últimos años se ha producido un descenso progresivo en el número de puestos y de clientes. Los nuevos hábitos de vida y la aparición de las grandes superficies han obligado a estos espacios a buscar nuevas fórmulas para atraer puestos de venta y clientes. Es tiempo de reformas, de rediseñar la oferta comercial. El futuro de los mercados pasa por ampliar su función original de abastecimiento de productos frescos, mostrar qué son las ciudades desde el punto de vista gastronómico, con espacios en los que se presenten productos locales, y convertirlos		

en focos de atracción turística.

El Mercado de San Agustín puede jugar un papel muy relevante por su importante valor histórico y cultural, por su centralidad en A Coruña, y por ser un referente para la compra de productos frescos y de temporada, y convertirse en un gran atractivo para el city break y el turismo gastronómico.

Sin embargo, el Mercado de San Agustín está en una situación de declive. La imagen exterior e interior es de abandono, muchos puestos están cerrados, el mix comercial es obsoleto y desequilibrado, el horario de apertura y los servicios no están alineados con las necesidades del cliente, ni se desarrollan acciones de marketing.

Por lo tanto, el Ayuntamiento de A Coruña se enfrenta al reto estratégico de planificar la renovación del mercado con el objeto de situarse como referencia de compra de productos frescos, de temporada y gourmet para poder competir con otros formatos comerciales, y convertirse en un atractivo para la ciudadanía y visitantes para conocer y disfrutar la gastronomía de A Coruña y del conjunto de Galicia.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Selección de la asistencia técnica para elaborar el Plan de Renovación y Análisis de Viabilidad del Mercado de San Agustín
- Selección de una asistencia técnica para elaborar el proyecto técnico de renovación del Mercado de San Agustín.
- Concurso para la adjudicación de las obras de renovación del Mercado de San Agustín.
- Aprobación del modelo de gestión del Mercado de San Agustín
- Puesta en marcha del nuevo Mercado de San Agustín.

Presupuesto estimado	Planificación	Plan de Renovación: 18.000 Euros Proyecto técnico: En función de estudios previos y proyectos
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 27. Reforma, dotación de servicios asociados, remodelación del espacio público colindante y activación de planes de conservación y dinamización comercial de los mercados de barrio de la ciudad
Calendario	Planificación	2º semestre 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Número de puestos abiertos del Mercado de San Agustín

	Número de actividades gastronómicas organizadas en el Mercado de San Agustín Número de asistentes a las actividades gastronómicas organizadas en el Mercado de San Agustín
--	--

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	1	Competitividad turística
Proyecto	1.19.	Plan de Dinamización Turística de la Torre de Hércules
Organismo responsable		Ente de gestión del destino
Organismos Colaboradores		Ayuntamiento de A Coruña
Descripción Se trata de conjunto de acciones coordinadas para mejorar la gestión, la dinamización cultural y educativa y la promoción del monumento más emblemático de la ciudad de A Coruña: la Torre de Hércules.		
Objetivos específicos • Dinamizar el monumento más emblemático de A Coruña • Ampliar la oferta cultural y educativa de la Torre de Hércules • Dar profundidad y variedad a la oferta turística de A Coruña • Crear un nuevo nodo de atracción turística en el centro de la ciudad conectando, la Torre de Hércules con la antigua prisión provincial –vinculada a la relación de A Coruña con el mar-, la casa de los peces y el barrio de Monte Alto. • Aumentar la estancia media de los visitantes • Aumentar el gasto medio de los visitantes • Desestacionalizar		
Directrices y contenidos Punto de partida La Torre de Hércules, declarada Patrimonio Mundial de la Humanidad de la UNESCO en el año 2009, es uno de los monumentos más visitados de Galicia, con aproximadamente 130.000 visitantes en 2016. Se trata de un edificio vivo y vinculado de manera inseparable a su función como faro, a su posición estratégica y a su relación con el entorno que se manifiesta fundamentalmente en su elección como elemento simbólico y representativo de la ciudad. En el año 2017, un grupo de trabajadores de la Torre de Hércules (Ana Belén Rodríguez Lamas, Tania Salgado Coucheiro, Cristina Roldán González, Manuel Ramos Díaz, Manuel Sánchez Domato y Sabela Herrero Liaño) presentaron a la Gerencia del Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña un informe-propuesta		

con el objetivo de mejorar el modelo de gestión, dinamización cultural y educativa y promoción del monumento, que se adjunta como Anexo del Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña.

En este sentido, se propone dar prioridad a las líneas de trabajo y propuestas formuladas en este informe, que se resumen a continuación:

Propuestas de actuación

- La realización de estudios de público, con la intención de poder describir al cliente potencial de la Torre de Hércules de manera precisa y poder programar en consecuencia.
- El establecimiento de un nuevo sistema de gestión de público que tenga como objetivo principal ofrecer un servicio de mayor calidad y con más atractivo para el visitante.
- Revisión de las tarifas. Elevar la cuota de la entrada general y aplicación de más descuentos no contemplados actualmente (carnet de estudiante, desempleado, jubilados, familia numerosa, etc).
- El desarrollo de una planificación por áreas, con una programación anual que integre aspectos internos y externos del funcionamiento del monumento. Permitiría al usuario consultar los días de entrada gratuita, las jornadas en las que se realice algún tipo de taller o evento especial, las distintas iluminaciones del faro a lo largo del año etc. La definición de una programación anual puede contribuir, del mismo modo, a aplicar prácticas de turismo sostenible, como facilitar la desestacionalización.
- La creación de un manual del empleado, que recoja todas las tareas y especificidades del puesto de trabajo, y un código del visitante, que informe y despierte la conciencia de marca, social, patrimonial y ambiental de los clientes de la Torre de Hércules.
- La puesta en marcha del proyecto de embajadores, con el propósito de hacer una labor de divulgación en centros educativos, centros cívicos y asociaciones pero también en el resto de centros museísticos de la ciudad, para trazar estrategias comunes e integradas. Del mismo modo, serían los encargados de campañas de sensibilización e información en relación a agentes del sector turístico y cultural.
- Creación de una entrada anual al estilo “Amigos de” que permita el acceso tantas veces como se quiera durante su vigencia y la posibilidad de llevar uno o dos acompañantes con el objetivo de fidelizar al cliente.
- Revisión del aspecto museográfico de la Torre y la conceptualización de los usos de los espacios tanto del monumento como del Centro de Interpretación y Atención al Visitante (CIAV).
- La implantación o revisión de un plan de comunicación que contemple una renovación de la página web.
- La creación de nuevos recursos divulgativos y didácticos que puedan sumarse a la oferta existente (limitada actualmente a las unidades didácticas).
- La configuración de un programa de formación para el equipo de la Torre de Hércules.

- Y por último, la puesta en marcha de un sistema de evaluación de las acciones emprendidas, coherente con los criterios de calidad y sostenibilidad, que permita hacer un seguimiento de las tareas puestas en marcha, una gestión clara y coordinada, y a la vez detectar errores y posibles aspectos de mejora.

Asimismo, hemos de destacar la importancia que tiene para el Plan de Dinamización Turística de la Torre de Hércules, la puesta en marcha de la propuesta de Potenciación de nodos y ejes turísticos en la ciudad (proyecto 2.1.) y del plan de usos de la antigua prisión provincial (proyecto 2.13.), además de las medidas de mejora de la movilidad y la señalización turística de la ciudad.

Presupuesto estimado	Planificación	En función de estudios previos y proyectos
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos Propuesta recogida en el EIDUS Coruña: LA. 02. Memoria del borde litoral y fluvial: recuperación de enclaves de costa, fuentes, lavaderos y cursos fluviales del municipio LA. 03. Restauración paisajística, medioambiental y patrimonial de lugares de interés turístico, cultural y ambiental de los barrios de la ciudad
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2018
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de actividades culturales y educativas en la Torre de Hércules Número de visitantes de la Torre de Hércules Grado de satisfacción de los visitantes de la Torre de Hércules

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.1.	City Break
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes locales: Hoteles, Oferta cultural, Restaurantes, Agencias receptoras, Agencias actividades turísticas, empresas transporte, guías turísticos, comercio y ocio nocturno	
Descripción City Break son los viajes de corta duración a destinos de la misma región geográfica. Se desarrollan sobre todo en Europa y Estados Unidos. Tienen una duración media de 2-3 días, pero pueden llegar a 4 o 5 días (en torno a días festivos locales o regionales). Es un turismo principalmente urbano, cuyas principales motivaciones son la cultura, la gastronomía, las compras o los eventos. Actualmente es el segmento que mayor crecimiento experimenta, debido principalmente a: • La división de las vacaciones en periodos más cortos a lo largo del año. • El acercamiento de las ciudades por una mayor conectividad. • El abaratamiento de los costes por el aumento de la oferta. • El auge de internet y los nuevos canales de comunicación y comercialización. • La desestacionalización producida por el envejecimiento de la población – mayor número de personas con más tiempo libre y todavía activas. Requisitos de las ciudades para atraer este turismo: • Buenas conexiones aéreas – con oferta de compañías de bajo coste. • Atractivos turísticos y buena oferta gastronómica. • Información promocional específica para diferentes motivaciones de viaje. • Producto turístico enfocado a diferentes tipologías de turistas. Principales mercados para A Coruña Nacional: Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia. Internacional: Alemania, Reino Unido, Francia, Suiza, Holanda y Portugal.		
Objetivos específicos • Mejorar el posicionamiento estratégico de A Coruña en este segmento turístico. • Definir oferta disponible y actividades turísticas que encajan para este segmento turístico. • Elaborar calendario de eventos regulares que se celebran en la ciudad a lo largo		

del año.

- Creación de programas tipo de 2 o 3 días de estancia en la ciudad, para diferentes tipologías de turistas (con diferentes motivaciones y necesidades).
- Incentivar la creación de productos turísticos (por parte del sector turístico local) que pongan en el mercado propuestas creativas y experienciales, en torno a la gastronomía, la cultura, la salud y el bienestar, la naturaleza o el deporte.

Directrices y contenidos

Punto de partida

A Coruña es un destino urbano con buenas infraestructuras y recursos turísticos, que le brindan un gran potencial para crecer en este segmento.

Actualmente Turismo A Coruña no tiene muchos elementos ni herramientas promocionales dirigidas a este segmento turístico. Tampoco comercializa en sus soportes de comunicación y promoción, producto turístico específico de City Break.

Propuestas de actuación

Para mejorar el posicionamiento de la ciudad de A Coruña en este segmento turístico, se propone la siguiente serie de tareas:

- Ordenar y segmentar la información sobre el destino para escapadas cortas, que permitan mejorar el posicionamiento en este segmento, destacando elementos singulares y que diferencian al destino sobre sus competidores (precios, buenos equipamientos, escala humana, tranquilidad o seguridad).
- Desarrollo de campañas de colaboración con redes de agencias de viaje españolas (como CEAV <http://www.ceav.info>). Desarrollo de talleres de trabajo y campañas de comunicación con producto turístico específico (comisionable).
- Elaboración de folleto digital específico para este segmento (dirigido a agencias y público final).
- Membresía a asociaciones internacionales enfocadas a este segmento: European Cities Marketing (Asociación de Destinos Europeos) y ETOA – (Asociación Europea de Turoperadores).
- Asistencia a taller de trabajo City Fair (Londres, 12 de junio). Evento con operadores principalmente del mercado británico, especializados en viajes City Break.
- Campaña de publicidad (en formato advertorial, publrreportaje o mailing a agencias de viaje), en revistas turísticas (trade) del mercado alemán (como FW) o británico (como Travel Weekly).
- Desarrollo de producto turístico específico en torno a los grandes eventos de la ciudad.
- Campañas de comercialización online (con agencia de viajes online) con producto turístico de escapadas (Vuelo + alojamiento + experiencia gastronómica o cultural).
- Campañas de marketing con ofertas de 3ª noche a mitad de precio.
- Organización de Fam, Press y Blog Trips de mercados estratégicos nacionales (Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla) e internacionales (Alemania, Reino

Unido, Francia, Suiza, Portugal y Holanda). • Organización de viaje con blogueros de tendencias para analizar la transformación de la ciudad, impulsada por el efecto Inditex y las nuevas empresas creativas que se han ido desarrollando en la ciudad. • Oferta de viajes de familiarización individuales a agentes de viaje europeos que quieran conocer la ciudad. Pack con precio muy competitivo que incluya alojamiento en categoría superior, transfer al aeropuerto, visita guiada y tarjeta turística. • Desarrollo de acciones de formación sobre el destino a agentes de viaje de Reino Unido (en plataformas como Online Travel Training) y de Alemania (en plataformas como FW Academy).		
Presupuesto estimado	Planificación	20.000 Euros
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	3º trimestre de 2017
	Ejecución	4º trimestre de 2017, todo 2018 y todo 2019
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Impacto y retorno de las campañas promocionales diseñadas específicamente para este segmento. Análisis de incremento de demanda nacional en torno a festividades locales y regionales. Análisis del incremento de la demanda internacional de escapadas cortas a A Coruña.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.2.	MICE
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Palexco, ExpoCoruña, Coliseum y otras sedes municipales, hoteles, agencias receptoras, sedes singulares, empresas de transporte, empresas de actividades turísticas, empresas de eventos y empresas de servicios técnicos.	

Descripción

Segmento turístico que incluye la celebración de congresos, convenciones, incentivos, ferias, presentaciones de productos y otros eventos profesionales.

El turismo de reuniones genera un importante impacto económico en los destinos donde se desarrolla. Su impacto es mayor que el segmento vacacional o el City Break por varios motivos:

- Demanda más servicios profesionales como audiovisuales, azafatas o montaje de stands.
- Involucra a gran número de participantes.
- Los turistas de reuniones tienen un gasto de 3 a 5 veces mayor que el turista vacacional.

Las reuniones y eventos también ayudan a generar imagen de marca del destino, regular la estacionalidad, mejorar la ocupación en temporada baja y además, generan otros beneficios no económicos, como la generación de conocimiento entre los participantes locales o la generación de oportunidades comerciales y de colaboración para empresas de la ciudad y de la región.

El Informe de Turismo de Reuniones de 2015 del Spain Convention Bureau (SCB), cifra el impacto económico de las reuniones y eventos que se han desarrollado en España en más de 5.000 millones de euros (con un crecimiento del 3% sobre 2014). En 2015 se celebraron en España 20.514 reuniones (con un crecimiento del 7,5% sobre 2014), que involucraron a 3.783.138 participantes (+3,4% sobre 2014). Las jornadas siguen siendo el tipo de reuniones más desarrolladas, representando el 58% del total, seguidas de las convenciones (27%) y los congresos (15%).

Requisitos de las ciudades para atraer turismo de reuniones:

- Buenas conexiones aéreas (con aeropuerto internacional a menos de una hora de distancia).
- Infraestructuras de reuniones funcionales y sedes singulares con encanto.
- Oferta alojativa de calidad.
- Profesionalidad entre las empresas de servicios técnicos locales.

- Atractivos turísticos, elementos singulares y buena oferta gastronómica.

Objetivos específicos

- Diseñar y definir el funcionamiento de un departamento especializado (Convention Bureau) dentro de la estructura de Turismo A Coruña, que aglutine a toda la oferta y ofrezca servicios especializados para este segmento turístico.
- Mejorar el posicionamiento estratégico de A Coruña como destino de reuniones y eventos.
- Definir tipología de reuniones y eventos que la ciudad considera estratégicos: por tamaño, tipología y temática.
- Definir sectores de actividad locales que se pueden beneficiar del conocimiento generado en congresos y reuniones.
- Definir elementos singulares y diferenciales del destino para el segmento MICE – factores críticos de éxito para posicionarse en este segmento turístico.
- Identificar a potenciales prescriptores locales de reuniones e incentivarles para que presenten candidaturas a congresos y reuniones. Desarrollo de Programa Embajadores.
- Elaborar Base de datos de potenciales clientes en los principales mercados origen de España (Madrid y Barcelona) y en mercados estratégicos internacionales.
- Generar materiales y herramientas de marketing y promoción que se ajusten a las necesidades actuales de los organizadores profesionales de reuniones.
- Incentivar el retorno de los turistas de reuniones (que vienen a la ciudad por trabajo) como turistas vacacionales.

Directrices y contenidos

Punto de Partida

España está muy bien posicionada a nivel mundial en este segmento turístico, siendo el 4º país del mundo donde más congresos se celebran (Ranking ICCA 2015). Dos ciudades españolas se sitúan entre las 10 primeras del mundo: Barcelona (3) y Madrid (5).

A Coruña se sitúa (por el momento) en las últimas posiciones del ranking (Nº 185), con sólo 5 reuniones internacionales (igualada con Alicante, Girona y otros 25 destinos internacionales).

El turismo de reuniones y eventos tiene unos crecimientos superiores al sector turístico en general. Tanto el número de reuniones, como el presupuesto asignado a ellas, no ha dejado de crecer en los últimos años.

A Coruña en estos momentos no cuenta con una estructura o departamento especializado en dar servicio a este segmento turístico tan importante para los destinos urbanos.

El destino tiene cierto posicionamiento en el mercado nacional, principalmente fruto

del trabajo desarrollado por el Palacio de Congresos, los hoteles de la ciudad y algún receptivo.

No obstante, la oferta de equipamientos, la profesionalidad de los proveedores locales y los elementos singulares del destino, hacen que A Coruña tenga mucho potencial para captar más reuniones y eventos. También existe un gran potencial de crecimiento en el segmento de incentivos.

Propuestas de actuación

1.- Creación de un Convention Bureau. Pasos a seguir:

- Definir forma jurídica, estructura y funcionamiento.
- Definir recursos humanos y financieros asignados a este departamento.
- Definir categorías de socios y requisitos para ser miembros.
- Definir obligaciones y derechos de las empresas asociadas.
- Definir cuotas de adhesión y procesos de participación en acciones desarrolladas.
- Definir herramientas de promoción y campañas de marketing específicas para este segmento (en colaboración con las empresas asociadas al Convention Bureau).

2.- Fomento de la actividad congresual en A Coruña

- Identificación de prescriptores locales que puedan presentar candidaturas para organizar congresos nacionales e internacionales. Desarrollo de presentaciones informativas a la comunidad médica, científica y empresarial local, mostrando el apoyo del destino a los organizadores de congresos y otro tipo de reuniones.
- Definir estrategia de captación de congresos (base de datos ICCA) y los sectores de actividad locales que se consideran estratégicos para la ciudad. Posibles sectores: moda, industrias creativas, producción cultural, gastronomía, industria petroquímica, pesca y todo lo relacionado con las ciencias marinas (algas).
- Definir apoyos del Convention Bureau a diferentes tipologías de reuniones.
- Desarrollo de programa Embajadores y producción de Premios a los mejores prescriptores.
- Formación específica al sector local sobre las necesidades concretas de este segmento turístico y los cambios radicales que están experimentando las reuniones y los eventos.

3.- Acciones de promoción y marketing

- Desarrollo de Imagen Corporativa del Convention Bureau.
- Participación activa en las principales asociaciones del sector: ICCA y MPI (entre otras).
- Desarrollo de materiales audiovisuales específicos para la promoción en este segmento:
 - Rediseño de Manual de Congresos.
 - Producción de un video promocional de A Coruña para este segmento turístico.
 - Producción de folleto de incentivos.
- Posicionamiento online – desarrollo de canal exclusivo en sitio web de Turismo A

Coruña.

- Acciones con sector el profesional (trade) y los medios de comunicación:
 - Desarrollo de presentaciones en mercados estratégicos, que incluyan encuentros profesionales (talleres de trabajo) entre oferta y demanda.
 - Mercado nacional: Barcelona, Madrid, Valencia y Sevilla.
 - Mercado internacional: Bruselas (mercado asociativo) y Londres, Frankfurt o Lisboa (mercado corporativo).
 - Desarrollo de acuerdos de colaboración con redes de agencias receptoras de este segmento como *Travel Advisor Guild*, *OPC España* o *Spain DMC*.
 - Creación de herramienta CRM para gestión de clientes y candidaturas.
 - Desarrollo de Fam y Press Trips con agentes de viaje, medios de comunicación y otros operadores especializados en este segmento.
- Acciones de marketing específicas para este segmento que mejoren el posicionamiento del Convention Bureau.
- Desarrollo de producto turístico específico para que estos turistas (con escaso tiempo libre) puedan disfrutar de la ciudad (visita guiada + cena) o para que puedan alargar su estancia (tarifa especial si se quedan el fin de semana, por ejemplo).
- Desarrollo de producto turístico específico para incentivar el retorno de estos turistas como turistas vacacionales. Comercialización de escapadas de viajes a la ciudad con precios competitivos (alojamiento + tarjeta turística + cena + visita guiada a pie (también utilizables para el producto City Break).
- Estudio sobre la viabilidad del producir una Aplicación Móvil del destino, que permita dar un valor añadido a los organizadores que traigan congresos y reuniones a la ciudad.

4.- Elaboración de estadísticas sobre el turismo de Reuniones en la ciudad

Turismo A Coruña (a través del Convention Bureau) debe elaborar un informe estadístico sobre la actividad de reuniones y eventos que se desarrollan en la ciudad. Este estudio se debe hacer en colaboración con todos los agentes involucrados en este segmento turístico: empresas asociadas al Convention Bureau, organismos e instituciones públicos, hospitales, centros de investigación, centros de innovación, grandes empresas y otras entidades (públicas o privadas) que organizan reuniones en la ciudad.

Hay que hacer análisis del perfil de reuniones que se celebran y la tipología de los asistentes, que permita conocer mejor a nuestros turistas de reuniones y desarrollar productos específicos y personalizados para este segmento.

* Desarrollo de encuestas de satisfacción a los asistentes a reuniones y eventos (que vengan de fuera de Galicia), que permita conocer sus opiniones sobre el destino, sus infraestructuras y el nivel de sus servicios.

Presupuesto	Planificación	30.000 Euros
estimado	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017

	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Analizar crecimiento de la celebración de congresos, convenciones e incentivos Analizar crecimiento de la actividad congresual Análisis del posicionamiento en ranking de ICCA Valoraciones sobre el destino por parte de los asistentes de reuniones (encuestas de satisfacción)

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.3.	Turismo Musical
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Concejalías de Cultura y de Turismo del Ayuntamiento de A Coruña Agentes locales: Equipamientos y operadores de música en vivo, Salas de Conciertos, Productores musicales, Artistas, Patrocinadores, Hoteles, Restaurantes, Agencias receptivas, Agencias actividades turísticas, empresas transporte, guías turísticos, comercio y ocio nocturno	
Descripción El turismo musical son los viajes en los que la motivación principal es participar en eventos de música en vivo, y en particular en el caso de A Coruña, en eventos de música pop. El crecimiento del turismo vinculado a la música en vivo en todo el mundo es un hecho evidente. Se trata de uno de los segmentos de mayor dinamismo dentro del mercado turístico. Sólo en Reino Unido, según el estudio de UK Music, “Wish you were here”, un total de 27,7 millones de aficionados participaron en algún evento de música en directo en 2015: 24 millones asistieron a conciertos y 3,7 millones a festivales de música. Asimismo, Reino Unido registró 10,4 millones de turistas musicales en 2015 (el 38% total de los asistentes a eventos de música en directo), y 767.000 visitantes internacionales (con un incremento del 16% en relación a 2014) Por estos motivos, el turismo musical, con impacto de 4,34 billones de euros y la creación de más de 39 mil empleos, se ha convertido en un importante segmento en la industria del ocio en el Reino Unido. En España, según la SGAE, casi 22 millones de personas asistieron a eventos de música en vivo en 2015: más de 19,3 millones de asistentes a conciertos (un 4,9% menos que en 2014) y casi 2,8 millones de asistentes a macrofestivales y grandes conciertos (un crecimiento de más de un 1%). La recaudación total de los eventos de música popular en vivo en España fue de casi 187 millones de Euros, con un crecimiento del 11% en relación a 2014. Asimismo, la Asociación de Productores Musicales (APM) ha destacado que la facturación de la música en vivo en España en 2015 se elevó a 194 millones de Euros.		

lo que representa un crecimiento del 12,12 % en relación a 2014. Casi el 75% de la facturación de la música en vivo la realizan programadores privados.

Por otra parte, el turismo musical representa una oportunidad para el desarrollo del turismo cultural y el posicionamiento de A Coruña como destino turístico.

La “música popular” se puede considerar asimismo parte del “poder blando” de un destino. Aunque la diplomacia cultural ha sido tradicionalmente asociada con la alta cultura, los productos de las industrias culturales –el cine, las series, el comic, la música pop, los festivales de música etc.– representan un enorme potencial para la proyección exterior.

Los conciertos y los festivales de música son plurales (multiplicidad de géneros y tendencias), tienen calidad, son creativos, proyectan una imagen de modernidad y son integradores (la música viaja y se adapta a los nuevos contextos).

Objetivos específicos

- Diseñar y definir el funcionamiento de un departamento especializado (A Coruña Live Music), que aglutine a toda la oferta de música en vivo de la ciudad y ofrezca servicios especializados para este segmento turístico
- Impulsar un plan para el desarrollo del producto de turismo musical en A Coruña.
- Reunir a los principales stakeholders del sector del turismo musical en A Coruña.
- Promover la cooperación público-privada de los diferentes agentes de los sectores turístico y musical.
- Ser coherentes con los grandes ejes de la estrategia de A Coruña, tanto en el ámbito cultural como turístico.
- Contribuir a la renovación de las estrategias de desarrollo y promoción del turismo cultural de A Coruña.
- Mejorar el posicionamiento de A Coruña como destino de turismo cultural y creativo.
- Y lanzar los instrumentos de gestión y marketing para la puesta en marcha de este proyecto en el corto y el medio plazo
- Diversificar productos y mercados
- Aumentar la estancia media de los visitantes
- Aumentar el gasto medio de los visitantes
- Desestacionalizar

Directrices y contenidos

Punto de Partida

A Coruña tiene una oferta cultural y de ocio muy relevante, con una agenda variada y de calidad todo el año. La ciudad dispone de excelentes equipamientos para la

organización de eventos de música en vivo tanto públicos (el teatro Rosalía de Castro, el teatro Colón, el Coliseum –que con una capacidad de más de 8.500 personas es una infraestructura única en el norte de España-) como privados (el Palacio de la Ópera, y salas de conciertos de referencia como Mardigrás, el Pelicano o Playa Club, además de pequeños locales de conciertos).

A Coruña cuenta asimismo con una interesante oferta de festivales musicales (en particular Noroeste Pop Rock), propuestas y operadores de música en vivo, y empresas locales que son muy relevantes en España en el patrocinio de este tipo de actividades como es la cerveza Estrella Galicia.

No obstante, el Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña no tiene muchos elementos ni herramientas promocionales dirigidas a este segmento turístico. Tampoco comercializa en sus soportes de comunicación y promoción, producto específico de Turismo Musical.

Propuestas de Actuación

Para mejorar el posicionamiento de la ciudad de A Coruña en este segmento turístico, se propone la siguiente serie de tareas:

1.- Creación de A Coruña Live Music. Pasos a seguir:

- Definir forma jurídica, estructura y funcionamiento.
- Definir recursos humanos y financieros asignados a este departamento.
- Definir categorías de socios y requisitos para ser miembros.
- Definir obligaciones y derechos de las empresas asociadas.
- Definir cuotas de adhesión y procesos de participación en acciones desarrolladas.
- Definir herramientas de promoción y campañas de marketing específicas para este segmento.

2.- Acciones de promoción y marketing

- Desarrollo de Imagen Corporativa de A Coruña Live Music.
- Desarrollo de materiales audiovisuales específicos para la promoción en este segmento:
 - Producción de un video promocional de A Coruña para este segmento turístico.
 - Producción de folleto de turismo musical.
- Posicionamiento online – desarrollo de canal exclusivo en sitio web de Turismo A Coruña.
- Acciones con sector profesional (trade) y los medios de comunicación:
 - Incorporar la oferta de música en vivo a las acciones de marketing y promoción del segmento de city break (proyecto 3.1.).
 - Desarrollo de presentaciones en mercados estratégicos, que incluyan encuentros profesionales (talleres de trabajo) entre oferta y demanda.
 - Desarrollo de acuerdos de colaboración con redes de agencias de este segmento.

- Creación de herramienta CRM para gestión de clientes.
- Desarrollo de Fam y Press Trips con agentes de viaje, medios de comunicación y otros operadores especializados en este segmento.
- Acciones de marketing específicas para este segmento que mejoren el posicionamiento del A Coruña Live Music.
- Desarrollo de producto turístico específico para que estos turistas puedan disfrutar de la ciudad o para que puedan alargar su estancia.
- Desarrollo de producto turístico específico para incentivar el retorno de estos turistas como turistas vacacionales. Comercialización de escapadas de viajes a la ciudad con precios competitivos (alojamiento + tarjeta turística + cena + visita guiada a pie).

4.- Elaboración de estadísticas sobre el turismo musical en la ciudad

Turismo A Coruña (a través del Observatorio de Turismo) debe elaborar un informe estadístico sobre la actividad de música en vivo que se desarrolla en la ciudad. Este estudio se debe hacer en colaboración con todos los agentes involucrados en este segmento turístico: empresas asociadas A Coruña Live Music, equipamientos y operadores de música en vivo, salas de conciertos, productores musicales, artistas, patrocinadores, etc.

Asimismo se deben realizar encuestas de satisfacción a los asistentes a eventos de música en vivo, que permita conocer sus opiniones sobre el destino, sus infraestructuras y el nivel de sus servicios.

Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Número de socios del club de producto A Coruña Live Music Número de acciones promocionales de A Coruña Live Music. Análisis de incremento de demanda nacional e internacional en torno a eventos de música en vivo.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.4.	Patrimonio y Cultura
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Concejalía de cultura, dinamizadores y programadores culturales, red de museos y otros agentes culturales (Estrella Galicia, Abanca, Fundación Pedro Barrié de la Maza, etc.)	

Descripción

Tanto la oferta, como la demanda de turismo cultural han evolucionado en las últimas décadas. La Organización Mundial del Turismo, estima que el turismo cultural representa cerca del 37 % del total del sector turístico y que va a tener unos crecimientos anuales de en torno al 15 %. Entre las razones que explican el aumento de la demanda de turismo cultural, podemos destacar algunas:

- Mayores niveles de educación a nivel mundial, que provocan un aumento general del interés por la cultura.
- Envejecimiento de la población (principalmente en Europa y Norteamérica), que genera mayor demanda de productos y experiencias culturales.
- Nuevos flujos turísticos de mercados emergentes que quieren ver los principales recursos culturales de los destinos que visitan.
- Desarrollo de industrias culturales y un crecimiento en la oferta de actividades y recursos culturales.
- Proyectos de regeneración urbanística que han convertido edificios antiguos (antes sin uso turístico) en centros y espacios culturales.
- Auge de internet que ha facilitado el consumo de turismo cultural.
- Mayor promoción por parte de las grandes instituciones culturales, que antes veían su rol limitado solo a la conservación del patrimonio y ahora ven en la difusión y la explotación turística, una de sus principales obligaciones.
- Por otro lado, en la última década la oferta de equipamientos culturales se ha duplicado en Europa y Estados Unidos.

Impacto y beneficios del turismo cultural

El turismo cultural contribuye al desarrollo económico de un destino, pero también a la integración social y al acercamiento entre los diferentes pueblos. La otra gran ventaja que tiene el turismo cultural es su falta de estacionalidad ya que se desarrolla a lo largo de todo el año. Esto fomenta que el empleo asociado al turismo cultural sea más estable que en otros segmentos.

El turismo cultural es uno de los ejes estratégicos de desarrollo turístico de Galicia. Tal y como queda recogido en su nuevo documento Estratexias Turísticas 2020, uno de los cuatro pilares de desarrollo es el “Patrimonio, historia y cultura gallega”.

Este año veíamos como el World Economic Forum calificaba de nuevo a España como país turístico más competitivo del mundo. Junto a nuestras magníficas infraestructuras y oferta turística, se destacaba en el informe de este organismo independiente nuestro liderazgo en el epígrafe de “Recursos culturales y viajes de negocios”. Galicia debe ser, una potencia de turismo cultural dentro de España. Sus recursos de Patrimonio Cultural la convierten en una región con un legado inabarcable.

El turismo cultural es un complemento perfecto a otras actividades turísticas, puesto que tiene un menor impacto medioambiental, atrae a perfiles de visitantes con un nivel de gasto medio, medio-alto, más respetuosos y con un grado de implicación superior con el destino.

A Coruña dispone de una amplia oferta de actividades culturales y de patrimonio de interés para este perfil de visitante, que podríamos dividir en dos:

- Turista cultural hard: Aquel que desea profundizar en el conocimiento del patrimonio, ya sea tangible o intangible. Les interesa conocer con detenimiento las costumbres culturales y el misticismo de los lugares que visitan. Suelen recurrir a fuentes especializadas para buscar información antes del viaje
- Turista cultural light: Es un perfil más aficionado. Por lo general, buscan atractivos históricos culturales reconocidos, para lo cual no consideran necesaria la compañía de un guía turístico. Suelen buscar información básica y suficiente sobre los atractivos culturales que eligen visitar. Ello se debería sólo por el interés de llegar, conocer y admirar los atractivos visitados, para guardar un recuerdo que compartir luego.

En esta ficha nos centraremos más en el primer perfil, siendo el segundo objeto de análisis en la ficha 3.3.

Objetivos específicos

- Poner en valor el patrimonio cultural tangible e intangible de A Coruña
- Posicionar a la ciudad como un destino con un patrimonio notable y digno de visita
- Estructurar la oferta cultural-patrimonial de A Coruña en torno a productos y propuestas reconocibles y consumibles
- Diversificar productos y mercados
- Aumentar la estancia media de los visitantes
- Aumentar el gasto medio de los visitantes
- Desestacionalizar

Directrices y contenidos

Propuestas de actuación

- Diseño (y comercialización) de rutas arquitectónicas por estilos. Además de la Ruta Modernista, se podrían ofrecer rutas de arquitectura moderna,

arquitectura popular, etc. Se podría contar con el apoyo y colaboración del COAG y lanzar una iniciativa turística similar a ArquiRutas

- Recreaciones de hitos y pasajes de la historia de A Coruña, en especial la batalla de Elviña. En estos momentos se desarrolla ya una recreación a la cual se podría apoyar en su organización y difusión
- Aprovechamiento del gallego como “recurso” turístico, con breves cursos para visitantes, diccionarios gallego-inglés, merchandising atractivo, cursos de gallego para extranjeros, etc.
- Rutas de fotografía (nocturna o de día) de la mano de un fotógrafo profesional de A Coruña
- Visitas teatralizadas a la Torre de Hércules
- Recorrido a pie con historias y leyendas por la Ciudad Vieja
- Visitas de tecnoturismo y turismo marinero (factorías, puerto, Lonja, etc.)
- Centro de Interpretación de la Emigración gallega
- El Atlántico como concepto y recurso turístico: paneles interpretativos, ruta por la Costa provincial, miradores únicos, fotografía de acantilados, taller de “cocina atlántica”, disfrute de amaneceres y atardeceres, etc.
- Disponer de un microsite específico de Cultura en la web del Ente
- Asistir a la feria de turismo cultural de Florencia
- Curso de programación y comisariado cultural
- Estancias Atlánticas: Escapadas culturales de 2-3 días, con talleres de humanidades impartidos por escritores, periodistas, filósofos, lingüistas, etc. Incluiría acceso a los talleres, comidas y transfer desde y al aeropuerto

Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos.
Calendario	Planificación	1º semestre de 2018
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Número de productos de turismo cultural Número de acciones promocionales de turismo cultural Impacto y retorno de las campañas promocionales diseñadas específicamente para este segmento. Análisis de incremento de demanda nacional e internacional en torno a eventos culturales.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.5.	Turismo Gastronómico
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes locales: Colectivo Coruña Cociña, organizadores de eventos gastronómicos, mercados de abastos, lonja, cofradía de pescadores, productores agroalimentarios, empresas del sector (Estrella Galicia, Gadis, Bonilla a la vista, Porto Muiños, etc.), tiendas gourmet, hoteles, restaurantes, agencias receptivas, empresas de transporte, guías turísticos, comercio y ocio nocturno	
Descripción El turismo gastronómico son los viajes en los que la motivación principal es conocer un territorio a través de su cultura gastronómica. En los últimos años la gastronomía se ha convertido en un elemento indispensable para conocer la cultura y el modo de vida de un territorio. La gastronomía responde a valores clásicos que se asocian a las nuevas tendencias en el turismo: respeto a la cultura y a la tradición, vida saludable, autenticidad, sostenibilidad, experiencia,... Asimismo, la gastronomía representa una oportunidad para dinamizar y diversificar el turismo, impulsa el desarrollo económico local, implica a sectores profesionales diversos (productores, cocineros, mercados,...), e incorpora nuevos usos al sector primario. Este protagonismo de la gastronomía en la elección del destino y en el consumo turístico se ha concretado en el crecimiento de una oferta gastronómica basada en productos de calidad autóctonos y en la consolidación de un mercado propio para el turismo gastronómico. Es decir, la gastronomía se está convirtiendo en una de las principales motivaciones de viaje a nivel mundial. En estos momentos, El turismo gastronómico es una industria global de más de 150 billones de dólares (World Food Travel Association).		

Objetivos específicos

- Desarrollar el club de producto Saborea Coruña para aglutinar a toda la oferta de turismo gastronómico de la ciudad y su entorno, y ofrecer servicios especializados para este segmento turístico.
- Impulsar el concepto estratégico de cadena de valor de la gastronomía
- Definir un plan para el desarrollo del producto de turismo gastronómico en A Coruña.
- Reunir a los principales stakeholders del sector del turismo gastronómico de A Coruña.
- Promover la cooperación público-privada de los diferentes agentes del turismo gastronómico.
- Aprovechar la imagen y colaborar con los recursos de turismo gastronómico del entorno de la ciudad y el conjunto de Galicia.
- Dotar de un “enfoque” a la organización de eventos gastronómicos en la ciudad: *las cocinas del Atlántico*.
- Mejorar el posicionamiento de A Coruña como destino de turismo gastronómico.
- Convertir a la ciudad en una plataforma para la promoción de la gastronomía y los vinos de Galicia.
- Y lanzar los instrumentos de gestión y marketing para la puesta en marcha de este proyecto en el corto y el medio plazo.
- Diversificar productos y mercados
- Aumentar la estancia media de los visitantes
- Aumentar el gasto medio de los visitantes
- Desestacionalizar

Directrices y contenidos

Punto de Partida

A Coruña tiene una oferta gastronómica amplia, variada y de calidad, que va desde la cocina tradicional gallega, a la alta cocina (con el reconocimiento de dos restaurantes por la guía Michelin –Alborada y Árbore da Veira- o de la guía Repsol), o a nuevas propuestas de fusión más atrevidas.

Asimismo, A Coruña cuenta con un colectivo de chefs muy dinámico (Coruña Cociña), con mercados de abastos –en particular el de San Agustín y el de la Plaza de Lugo-, con una Lonja y una Cofradía de Pescadores, productos agroalimentarios destacados en el entorno de la ciudad (IGP patata de Galicia, Mar de Lorbe, sardinas de Sada, pan de Carral, viticultores de Betanzos, etc.), la presencia de empresas del sector muy relevantes (Estrella Galicia, que está en fase de desarrollo de un espacio sobre la cultura de la cerveza que va a ser un centro de referencia en España, Porto Muiños, Gadis, o Bonilla a la Vista).

Por otra parte, la ciudad participa en el club de producto Saborea España, programa anualmente eventos gastronómicos como el concurso de tapas Picadillo, el festival del

bocadillo gourmet Boucatisse, las jornadas lacónicas, o el Fórum Gastronómico, y dispone de figuras históricas como Picadillo (La cocina práctica), Emilia Pardo Bazán, o recientemente el crítico gastronómico Cristino Álvarez (caius apicius).

No obstante, en el diagnóstico de este segmento se ha observado que la ciudad tiene poca visibilidad como destino gastronómico, y que no cuenta con un club de producto que organice la oferta y la promoción del destino (el proyecto Saborea Coruña no está desarrollado).

De hecho, la propuesta de turismo gastronómico, más allá de la oferta de restauración, no está estructurada. No se han desarrollado productos turísticos y experiencias que vinculen la oferta gastronómica de la ciudad, el entorno y el conjunto de Galicia.

Y el sector considera que A Coruña necesita un evento icónico. Los eventos actuales tienen un perfil muy local y les falta un *enfoque estratégico*

Propuestas de actuación

Para mejorar el posicionamiento de la ciudad de A Coruña es este segmento turístico, se propone la siguiente serie de tareas:

1.- Creación de Saborea Coruña. Pasos a seguir:

- Definir forma jurídica, estructura y funcionamiento.
- Definir recursos humanos y financieros asignados a este departamento.
- Definir categorías de socios y requisitos para ser miembros.
- Definir obligaciones y derechos de las empresas asociadas.
- Definir cuotas de adhesión y procesos de participación en acciones desarrolladas.
- Definir herramientas de promoción y campañas de marketing específicas para este segmento.

2.- Creación de producto de turismo gastronómico

- Desarrollo de productos turísticos y experiencias vinculados a la cadena de valor de la gastronomía de A Coruña, el entorno de la ciudad y el resto de Galicia, que refuercen el posicionamiento como destino de gastronomía atlántica, creativo, vibrante, heterogéneo, etc.
- Elaborar una base de datos de la oferta actual de experiencias de turismo gastronómico disponibles, incorporarla en la cartera de productos de A Coruña, analizar los gaps del destino y colaborar con las agencias receptoras de la ciudad para mejorar la propuesta.
- En este sentido impulsar el desarrollo actividades culinarias dirigidas a los visitantes –clases de cocina, etc.-, visitas a los mercados de abastos, a la lonja, rutas a los puertos pesqueros del entorno de la ciudad, a productores agroalimentarios –como Porto Muíños- a bodegas de las principales zonas vinícolas de Galicia, etc.
- Para ello, fortalecer el vínculo con destinos y recursos de turismo enogastronómico del entorno de A Coruña.
- Reforzar el concepto de producto y cocina de temporada para la elaboración

de propuestas de turismo gastronómico.

- Impulsar un sello de reconocimiento (Saborea Coruña) de los elementos de la cadena de valor de la gastronomía alineados con la estrategia de A Coruña.
- Aprovechar la oportunidad que representa el centro de cultura de la cerveza que impulsa Estrella Galicia para situarlo como icono de la oferta de turismo gastronómico de la ciudad.
- Mejorar la gestión del espacio público de la zona de vinos.
- Impulsar planes de dinamización turística de los mercados de abastos y de la lonja.
- Plan de renovación del mercado de San Agustín (programa 2.17.)

2.- Eventos gastronómicos

- Dar un **enfoque** a los eventos gastronómicos de la ciudad, por ejemplo, **las cocinas del Atlántico**.
- En base a este enfoque, **ordenar la oferta actual** de eventos gastronómicos y elaborar un calendario anual.
- **Reorientar el Fórum Gastronómico**, para convertirlo, con carácter bienal, en un evento profesional de posicionamiento de la marca A Coruña. En la actualidad, se trata de una franquicia cara, orientada a un público local, que refuerza más el posicionamiento de la marca Fórum Gastronómico que el de la propia ciudad.
- Impulsar eventos de formato más pequeño vinculados a los **productos de temporada** de Galicia.
- Impulsar un evento de referencia de la ciudad, con carácter anual, y vinculado a un producto icónico de la ciudad como la **sardina**, después de las **fiestas de San Juan**, que refuerce la actividad turística la última semana de junio y la primera de julio. En este sentido, se propone un festival gastronómico que se viva en la calle, en los espacios públicos de la ciudad, en los establecimientos, etc., que sea un lugar de encuentro y de experiencia en el que participen la ciudadanía de A Coruña y los visitantes de la ciudad.

3.- Acciones de promoción y marketing

- Desarrollo de Imagen Corporativa de Saborea A Coruña.
- Reforzar la cooperación en acciones promocionales con el colectivo Coruña Cociña (como imagen de esta gastronomía vibrante y heterogénea de la ciudad) y con las empresas del sector ubicadas en A Coruña: Estrella Galicia, Porto Muiños, Gadis, Bonilla a la vista, etc.
- Desarrollo de materiales audiovisuales específicos para la promoción en este segmento:
 - Producción de un video promocional de A Coruña para este segmento turístico.
 - Producción de un folleto de turismo gastronómico.
- Posicionamiento online – desarrollo de canal exclusivo en sitio web de Turismo de A Coruña.
- Acciones con sector el profesional (trade) y los medios de comunicación:

- Incorporar la oferta de gastronomía a las acciones de marketing y promoción del segmento de city break (proyecto 3.1.).
- Desarrollo de presentaciones en mercados estratégicos para A Coruña bajo el formato de pop-up gastronómicas.
- Creación de herramienta CRM para gestión de clientes.
- Desarrollo de Fam y Press Trips con agentes de viaje, medios de comunicación y otros operadores especializados en este segmento.
- Desarrollo de un plan de relaciones públicas con prescriptores claves de gastronomía en los mercados prioritarios para A Coruña.
- Acciones para público final:
 - Desarrollo de presentaciones en mercados estratégicos para A Coruña bajo el formato de pop-up gastronómicas.
- Acciones de marketing específicas para este segmento que mejoren el posicionamiento de Saborea A Coruña.
- Elaborar una guía gastronómica de A Coruña.
- Utilizar la obra literaria de autores vinculados a la ciudad como Picadillo o Emilia Pardo Bazán como regalo institucional.

4.- Elaboración de estadísticas sobre el turismo gastronómico en la ciudad

Turismo A Coruña (a través del Observatorio de Turismo) debe elaborar un informe estadístico sobre la actividad de turismo gastronómico que se desarrolla en la ciudad. Este estudio se debe hacer en colaboración con todos los agentes involucrados en este segmento turístico.

Asimismo se deben realizar encuestas de satisfacción a los asistentes a eventos gastronómicos, que permita conocer sus opiniones sobre el destino, sus infraestructuras y el nivel de sus servicios.

Presupuesto	Planificación	18.000 Euros
estimado	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos.
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2017-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Número de socios del club de producto Saborea A Coruña Número de acciones promocionales de Saborea A Coruña Impacto y retorno de las campañas promocionales diseñadas específicamente para este segmento. Análisis de incremento de demanda nacional e internacional en torno a eventos gastronómicos.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.6.	Turismo Deportivo
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Servicio municipal de deportes Deportivo de A Coruña Operadores de deportes: running, surf, etc.	
Descripción El deporte forma parte habitual de la vida de los españoles. Gracias a nuestra privilegiada climatología y a los grandes referentes deportivos nacionales, la afición por la práctica deportiva ha alcanzado unas cimas excepcionales en los últimos años. Y no solo durante el año realizamos deporte...también durante nuestros periodos vacacionales deseamos seguir practicando nuestro deporte favorito, sea este el running, la bicicleta o el golf. También los visitantes de otros países ven a España como un lugar adecuado para este tipo de vacaciones “activas”. Los últimos datos de la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) generada por el Instituto Nacional de Estadística contabiliza hasta los 10,1 millones los turistas extranjeros que viajaron a España por motivos deportivos en 2016, generando unos ingresos de 11.901 millones de euros. Los españoles tienen un gasto más moderado, en torno a los 500 millones. Según el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, esta tendencia supone ya el 25% de los ingresos del sector a nivel mundial. Otro aspecto positivo del turismo deportivo es su factor desestacionalizador, frente a modelos estacionales como el sol y playa o el esquí. Los datos animan a fomentar políticas que impulsen el turismo deportivo y cada vez son más las ciudades, que apuestan por una línea de promoción ligada al deporte. Desde la perspectiva de A Coruña, podemos enmarcar las siguientes actividades dentro del denominado turismo deportivo:		
• Actividades náuticas y subacuáticas • Surf / Padel Surf • Fútbol / Stages deportivos • Runnnig		

- Ciclismo
- Eventos y competiciones deportivas profesionales y de aficionados
- Golf
- Hípica
- Triatlón

El fomento del turismo deportivo requerirá de una intensa colaboración entre el ente de gestión turístico de Coruña y su contraparte deportiva, de manera que se generen sinergias entre el mundo deportivo y el turístico.

Objetivos específicos

- Poner en valor los recursos de turismo deportivo de A Coruña
- Posicionar a Coruña como ciudad vinculada al mundo del deporte
- Atraer un perfil de visitante más “desestacionalizado”
- Complementar la visita tradicional turística con otras actividades
- Mejorar la imagen de ciudad de A Coruña
- Capitalizar el posicionamiento del Deportivo de La Coruña
- Diversificar productos y mercados
- Aumentar la estancia media de los visitantes
- Aumentar el gasto medio de los visitantes
- Desestacionalizar

Directrices y contenidos

Propuestas de actuación

- Candidatura a Ciudad Europea del Deporte
- Producto RunCoruña: Los alojamientos de A Coruña contarían con displays y un folleto con rutas para correr según distancias. Se ofrecería descuentos en tiendas de deporte. Se ofrecería el alquiler de pulsómetros. Se ofrecería información de rutas en la app de Coruña
- Señalización para corredores
- Mejora de la red de carriles bici
- Calendario anual de carreras
- Packs de cicloturismo: Contando con la colaboración de los alojamientos de la ciudad, se crearía un pack para aficionados al ciclismo, que quisieran entrenarse para alguna carrera o simplemente conocer el entorno a lomos de su bicicleta. Para ello es necesario ofrecer un espacio para arreglos mecánicos, una zona segura para guardar bicicletas, menús adecuados, rutas prediseñadas, folleto ad-hoc, listado de tiendas de bicis, incluso la opción de poder salir con un antiguo profesional ciclista gallego
- Escapada de surf en A Coruña: Que incluya curso de surf de 1 o 2 días,

alojamiento en régimen de A+D y vídeo. También orientado a público MICE • Escapada de lujo: Golf, hípica y Estrella Michelin. Conformado por salida en el campo municipal Torre de Hércules, curso de monta y cena en alguno de los restaurantes con estrella, y alojamiento en hotel 5***** o 4**** • Pack Maratón de Coruña, que garantice dorsal, desayuno especial y en hora, late check-out, y si se desea, servicio de transfer al punto de salida y desde el punto de llegada • Apoyo a la carrera Desafío de Bomberos como referente coruñés de las carreras de obstáculos • Organización de academias de fútbol infantil con el apoyo del Deportivo de La Coruña en Semana Santa, junio y septiembre • Preparación de un dossier de presentación de la ciudad para acoger competiciones deportivas • Promoción de Coruña como sede para prácticas de PER y Patrón de Yate • Semana Azul: Semanas multiactividad para escolares (vela ligera, surf, bodyboard, padelsurf, snorkel, etc.) en mayo y junio • Campeonatos infantiles y juveniles de surf y bodyboard en meses de temporada media		
Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos.
Calendario	Planificación	2º mitad de 2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de eventos deportivos Número de visitantes motivados por actividades deportivas

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.7.	Touring
Organismo responsable		Ente de gestión del turismo de A Coruña
Organismos Colaboradores		Destinos y recursos del entorno de A Coruña y del resto de Galicia Diputación Provincial de A Coruña Xunta de Galicia
Descripción El Touring independiente es el viaje vacacional cuya motivación principal es la de descubrir y conocer una gran variedad de temas y recursos: paisajes, ciudades, ofertas culturales, ofertas lúdicas. Destaca su carácter pluritemático. Generalmente comporta la realización de una ruta con estancias cortas en cada punto de etapa. El medio de transporte habitual es el coche. Y el Touring organizado es similar al anterior en cuanto a motivaciones, diferenciándose en que está organizado por algún TT.OO u otro tipo de institución (Asociación, Club, empresa, etc), y en que se realiza con una programación establecida con bastante antelación, y bajo la responsabilidad de un guía que asume la coordinación del grupo de viaje. El medio de transporte habitual es el autobús.		
Objetivos específicos • Posicionar a Coruña como una pieza clave de la visita turística a Galicia y al Norte de España. • Posicionar a Coruña como base de operaciones de una amplia variedad de recursos y actividades en el entorno más cercano y el conjunto de Galicia. • Diversificar productos y mercados • Poner en valor los recursos de A Coruña y vincular a la ciudad los destinos y recursos de su área de influencia. • Impulsar el producto fly & drive y el train & drive desde la ciudad. • Aprovechar la oportunidad de la futura llegada del AVE. • Posicionarse en los mercados internacionales de media y larga distancia. • Aumentar la estancia media de los visitantes • Aumentar el gasto medio de los visitantes • Desestacionalizar		

Directrices y contenidos

Punto de partida

A Coruña cuenta con recursos de primer nivel en el centro urbano, pero resultan insuficientes para lograr los objetivos estratégicos de diversificar productos y mercados y consolidar una imagen de destino turístico. Y dada su posición, A Coruña puede situarse como base de operaciones para conocer los destinos y recursos del entorno más cercano, y como parte de circuitos turísticos por Galicia, el Norte de España y el Norte de Portugal.

En este sentido se han definido tres coronas para identificar los destinos y recursos más adecuados para articular este producto turístico:

- En la primera corona (isocrona ½ hora): el Puerto de Santa Cruz, Sada, Pontedeume, Betanzos, las Fragas do Eume.
- En la segunda corona (isocrona 1 hora): Santiago de Compostela, Lugo, Ferrol, o espacios naturales como la Costa da Morte y la Mariña.
- En la tercera corona (isocrona de más de 2 horas): de nuevo Santiago de Compostela, la Ribeira Sacra, la zona del Ribeiro, las Rías Baixas, la ciudad de Porto y el Norte de Portugal, o Asturias.
- Y una cuarta propuesta es situar a Coruña en el circuito turístico del Norte de España (*la España Verde*), una opción muy atractiva para mercados internacionales de media y larga distancia. De hecho, A Coruña ha formado parte de la asociación de ciudades de la España Verde.

Propuestas de actuación

Touring independiente

En el caso del touring independiente, se propone la siguiente serie de tareas:

- Potenciar el posicionamiento de A Coruña como destino de city break, cultural y gastronómico.
- Desarrollar productos de fly & drive (desde Alvedro y Lavacolla) y de train & drive.
- Desarrollo y promoción de productos combinados, con pernoctación en A Coruña, con otros destinos y recursos del área de influencia de A Coruña.
- Desarrollo y promoción de productos combinados, con alguna pernoctación en A Coruña, con destinos complementarios en Galicia, Norte de Portugal y Norte de España: circuitos turísticos por destinos urbanos.
- Establecer un protocolo de vinculación con estos destinos y recursos complementarios, impulsar acuerdos de colaboración, y articular propuestas de producto y promoción conjunta.
- Desarrollo de materiales audiovisuales específicos para la promoción en este producto para el viajero independiente en colaboración con otros destinos complementarios:
 - Producción de un video promocional de A Coruña para este segmento turístico.

- Producción de un folleto específico.
- Posicionamiento online – desarrollo de canal exclusivo en sitio web de Turismo de A Coruña.
- Acciones con el sector profesional (trade) y los medios de comunicación:
 - Desarrollo de presentaciones en mercados estratégicos para A Coruña.
 - Creación de herramienta CRM para gestión de clientes.
 - Desarrollo de Fam y Press Trips con agentes de viaje, medios de comunicación y otros operadores especializados en este segmento.

Touring organizado

Y en el caso del touring organizado, se propone la siguiente serie de tareas:

- Potenciar el posicionamiento de A Coruña como destino de city break, cultural y gastronómico.
- Impulsar propuestas de circuitos organizados del segmento medio-alto y alto, es decir, no competir en precio con ofertas de otras zonas de Galicia.
- Desarrollo y promoción de productos combinados, con pernoctación en A Coruña, con otros destinos y recursos del área de influencia de A Coruña.
- Desarrollo y promoción de productos combinados, con alguna pernoctación en A Coruña, con destinos complementarios en Galicia, Norte de Portugal y Norte de España: circuitos turísticos por destinos urbanos.
- Establecer un protocolo de vinculación con estos destinos y recursos complementarios, impulsar acuerdos de colaboración, y articular propuestas de producto y promoción conjunta.
- Acciones con sector el profesional (trade) y los medios de comunicación:
- Desarrollo de campañas de colaboración con redes de agencias de viaje españolas (como CEAV <http://www.ceav.info>). Desarrollo de talleres de trabajo y campañas de comunicación con producto turístico específico (comisionable).

Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	Según estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Número de acuerdos con destinos y recursos del área de influencia de A Coruña y del resto de Galicia Número de Turoperadores que incorporan a Coruña en sus catálogos de touring Impacto y retorno de las campañas promocionales diseñadas específicamente para este segmento.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.8.	Turismo creativo
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Industrias creativas de la ciudad y artesanos	

Descripción

Según la definición de sus primeros conceptualizadores, Greg Richards y Crispin Raymond presentada en el año 2000, el turismo creativo es un “turismo que ofrece a los visitantes la oportunidad de desarrollar su potencial creativo mediante su activa participación en cursos y experiencias características del lugar del destino”.

Una definición más reciente, consensuada en 2006 como documento previo a la Conferencia Internacional sobre Turismo Creativo es la siguiente: “Creative tourism is travel directed toward an engaged and authentic experience, with participative learning in the arts, heritage, or special character of a place, and it provides a connection with those who reside in this place and create this living culture”.

Según la red de Turismo Creativo, también denominado turismo naranja, este tipo de actividad posee numerosas virtudes, entre las cuales citaremos:

- La oportunidad de diversificar la oferta turística de un destino
- El interés de los turistas creativos por la cultura en general y la de su destino en particular, va más allá de las visitas a los sitios turísticos ya que desean “experimentarla” y conocer a sus protagonistas
- Su carácter desestacional
- Su deslocalización geográfica
- Su capacidad a combinarse perfectamente con otros segmentos turísticos

Y el perfil de los turistas creativos según dicha red:

- Desean descubrir la cultura local participando en actividades artísticas y creativas.
- Desean vivir experiencias que les permitan sentirse “integrados” a su destino.
- No les interesa el “monumentalismo” ni lo “espectacular” o el “turismo de superlativos”.
- Son prosumers y comparten sus experiencias a través de las redes sociales.
- Son exclusivos en cuanto a su forma de viajar: una vez hayan experimentado el turismo creativo, ya no se pueden conformar con un circuito convencional.
- Dedicar una parte importante de su presupuesto a la realización de estas actividades/ experiencias.

- Suelen combinar, en una misma estancia, varios tipos de turismo: creativo, idiomático, gastronómico, industrial, ecoturismo, slow tourism, entre otros.

En el caso de A Coruña, esa creatividad turística podría estar vinculada a ámbitos sociales y laborables destacados en la ciudad: gastronomía, moda, música y literatura. Además, por el modelo de desarrollo turístico deseado para la ciudad apuesta por un crecimiento sostenido y sostenible, que pase por una mayor rentabilidad. También el “capital creativo” es uno de los seis pilares del posicionamiento turístico propuesto.

Objetivos específicos

- Poner en marcha propuestas turísticas diferentes, innovadoras, singulares y memorables
- Integrar en productos turísticos recursos culturales tangibles e intangibles de A Coruña
- Mejorar la notoriedad turística de la ciudad
- Potenciar la imagen de creatividad de A Coruña
- Diversificar productos y mercados
- Aumentar la estancia media de los visitantes
- Aumentar el gasto medio de los visitantes
- Desestacionalizar

Directrices y contenidos

Propuestas de actuación

- Integración en el grupo de ciudades creativas de la UNESCO
- Integración en el Fórum de Ciudades y Territorios Creativos de España
- Producto turístico vinculado a la moda: cursos de diseño por parte de profesionales del mundo textil, parte o no del Universo Inditex. Estancias mínimas de una semana > “Diseña tu propio vestido”
- Rutas de compras con personal shopper, con acceso a ateliers, factorías, charlas de diseñadores, etc.
- Estancias de literatura creativa. Semana Emilia Pardo Bazán de Escritura creativa para mujeres
- Talleres de nueva cocina gallega, con la colaboración de Coruña Cociña. Estancias de una semana con cursos y talleres, visita a carpinterías de ribera, Lonja, restaurantes, charlas de profesionales, menús maridados y cena en Estrella Michelin
- Taller de Cómic: Curso por parte de ilustradores profesionales y diseño de una historia propia. Escapada ilustradora de cuatro días que incluya alojamiento en régimen de A+D y contenidos específicos
- Ruta de fotografía nocturna
- Organización de una jornada TedX sobre gastronomía y creatividad
- Oferta de estancias solidarias, voluntariado en proyectos solidarios de A Coruña y alrededores

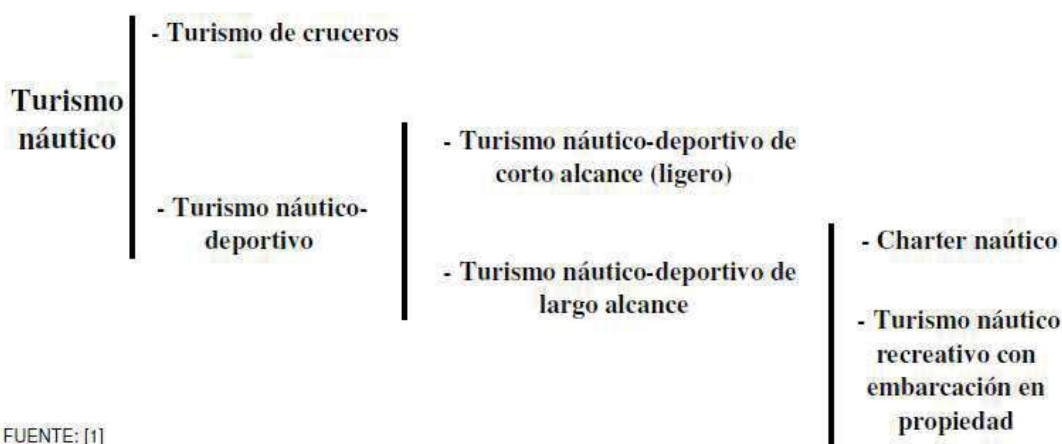
Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	Según estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2018
	Ejecución	2019-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de productos de turismo creativo Número de visitantes motivados por la oferta de turismo creativo Impacto y retorno de las campañas promocionales diseñadas específicamente para este segmento.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.9.	Turismo náutico
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Autoridad Portuaria, Clubs náuticos	

Descripción

Según Antonio Peláez, en su artículo “ La repercusión de la administración y gestión de las instalaciones portuarias en el desarrollo del turismo náutico-deportivo”, el turismo náutico se puede dividir de la siguiente forma:



Así, en el caso de A Coruña diferenciamos entre turismo de cruceros (ver ficha 3.11) y turismo náutico-deportivo. En la presente ficha nos centraremos en el turismo náutico-deportivo de largo alcance, diferenciado a su vez del de corto alcance, recogido dentro de la ficha de turismo deportivo.

Dentro del turismo náutico, A Coruña disfruta en estos momentos de una cierta actividad vinculada al turismo náutico recreativo con embarcación en propiedad. Se caracteriza por la práctica de actividades náuticas en embarcaciones de recreo que permiten al turista que las realiza su desplazamiento hasta otros puertos, pudiendo realizar actividades allí donde hace escala. Para poder realizar este tipo de turismo existen dos formas en el mercado actual: siendo propietario de la embarcación de recreo o utilizando el servicio de chárter náutico- El turismo náutico-deportivo de largo alcance se corresponde, por tanto, con un concepto más conocido por la sociedad, la navegación deportiva.

Tendríamos, por tanto, dos perfiles de cliente:

- El residente o no residente, el cual, estando en A Coruña, desea contratar los servicios de una empresa de chárter náutico
- El no residente, que llega a A Coruña en su embarcación como transeúnte

A su vez, este segundo tipo visitante tienen las siguientes características básicas:

- Se traslada en grupos pequeños
- No tiene un itinerario fijo como los cruceros, sino que puede modificarlo a voluntad
- Requiere de instalaciones de abrigo, amarre y servicios

Otras actividades componentes del turismo náutico han quedado integradas en la ficha de turismo deportivo, al no tener una gran relevancia en A Coruña (motos de agua, actividades subacuáticas, pesca deportiva, windsurf, remo, piragüismo y kayak).

Cualquiera de estos clientes deberá acercarse a algunos de los clubes náuticos sitios dentro de la ciudad o en municipios cercanos:

- Real Club Náutico de A Coruña
- Fomento de Iniciativas Náuticas SL
- Marina Real

Objetivos específicos

- Poner a A Coruña en el “mapa” de tránsitos norte-sur
- Aumentar la competitividad de la ciudad de cara a este perfil de visitante
- Potenciar la colaboración público-privada
- Diversificar productos y mercados
- Aumentar la estancia media de los visitantes
- Aumentar el gasto medio de los visitantes
- Desestacionalizar

Directrices y contenidos

Propuestas de actuación

- Creación de una Mesa Náutica, que integre a la Autoridad Portuaria, Concellos, operadores de amarres, empresas de actividades náuticas, etc. y que debata todo lo relacionado con el turismo náutico (y crucerismo)
- Promoción de A Coruña como lugar de prácticas de PER y Patrón de yate entre escuelas de zonas de interior de Galicia y Castilla-León en forma de pack de prácticas de navegación y alojamiento
- Elaboración de un folleto específico con las diferentes opciones de amarre en A Coruña y municipios cercanos, servicios, oferta de ocio, en español, inglés y francés
- Integración de las empresas de chárter en el Convention Bureau de A Coruña, como espacios singulares para pequeños eventos
- Acciones de marketing directo en los puertos británicos de mayor envergadura,

a través de una actuación promocional con apoyo público-privado • Diseño de propuestas combinadas de servicios náuticos, alojamiento y restauración, al estilo de las Estaciones Náuticas (club de empresas para comercialización de servicios náuticos) • Tematización del espacio público con motivos y decoraciones náuticas, que otorguen a la ciudad un estilo marinero (papeleras, farolas, rótulos de calles, banderolas, etc.) • Aprovechamiento de arenales en temporada baja con escolares con actividades náuticas		
Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	Según estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2019
	Ejecución	2020
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Acciones ejecutadas Aumento de tránsitos anuales

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.10.	Camino Inglés
Organismo responsable		Ente de gestión del turismo de A Coruña
Organismos Colaboradores		Ayuntamiento de A Coruña Catedral de Santiago de Compostela Ayuntamientos del Camino Inglés Agencia Galega de Turismo Asociaciones del Camino de Santiago
Descripción Se trata de impulsar la imagen de A Coruña como punto de partida del Camino Inglés en el tramo de Galicia		
Objetivos específicos • Posicionar a Coruña como una pieza clave del Camino de Santiago, como entrada desde el Atlántico del Camino Inglés. • Impulsar la colaboración con las autoridades eclesiásticas y las asociaciones de amigos del Camino de Santiago. • Impulsar la colaboración de A Coruña con el resto de destinos del Camino Inglés. • Poner en valor los recursos del Camino de Santiago en A Coruña. • Posicionarse en los mercados internacionales de media y larga distancia. • Aumentar la estancia media del peregrino en la ciudad, Es decir añadir al producto del Camino Inglés otros componentes: cultura, gastronomía, etc. • Diversificar productos y mercados • Desestacionalizar		
Directrices y contenidos Propuestas de actuación El Cabildo de la Catedral de Santiago, a propuesta del Ayuntamiento de A Coruña, ha aceptado conceder la compostela a todos aquellos peregrinos que comiencen su viaje desde la ciudad de A Coruña. Los requisitos para que los caminantes que lleguen al puerto de A Coruña puedan solicitar la compostela son haber hecho parte del Camino en sus regiones de origen, aunque no hayan recorrido los 100 kilómetros establecidos		

como mínimo para la compostela.

Esta decisión del Cabildo ha creado una oportunidad para la ciudad de A Coruña para impulsar la ciudad como pieza clave y puerta de entrada del Camino Inglés.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente serie de tareas:

- Crear la *escenografía* y el *ritual* del Camino de Santiago en A Coruña:
Identificación de los principales iconos: entrada de los peregrinos del Camino Inglés por el puerto –en el Parrote, al lado del Hesperia Finisterre-, la Iglesia de Santiago, la calle de Santiago, la Marina, los Cantones, etc.
- Plan de Señalización del Camino de Santiago en la Ciudad.
- Potenciar la colaboración con las autoridades eclesiásticas, asociaciones del Camino de Santiago, con la Agencia Galega de Turismo y Turismo de Santiago para la promoción del Camino Inglés.
- Realizar campañas selectivas de promoción en países que participan en el Camino Inglés.
- Posicionamiento online – desarrollo de canal exclusivo en sitio web de Turismo de A Coruña.
- Acciones con sector el profesional (trade) y los medios de comunicación:
 - Desarrollo de presentaciones en mercados estratégicos para A Coruña.
 - Creación de herramienta CRM para gestión de clientes.
 - Desarrollo de Fam y Press Trips con agentes de viaje, medios de comunicación y otros operadores especializados en este segmento.

Presupuesto estimado	Planificación	18.000 Euros
	Ejecución	Según estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2º semestre 2018
	Ejecución	2019-2020
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Número de acciones promocionales del Camino Inglés Número de peregrinos realizando el Camino Inglés

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.11.	Cruceros
Organismo responsable		Ente de gestión del turismo de A Coruña
Organismos Colaboradores		Ayuntamiento de A Coruña Autoridad Portuaria Operadores de cruceros Empresas de actividades turísticas
Descripción Tal y como he quedado demostrado en el diagnóstico, el movimiento de cruceros de diferentes tamaños en A Coruña ha alcanzado ya una dimensión muy relevante, gracias al trabajo conjunto de la Autoridad Portuaria, los operadores y el propio Concello. Las cifras que se manejan para los próximos ejercicios requieren de un trabajo conjunto para maximizar el beneficio e impacto de estas arribadas.		
Objetivos específicos - Incrementar el número de cruceros y cruceristas que llegan a la ciudad - Incrementar el impacto económico del crucerismo en la ciudad - Tratar de incrementar el “retorno” de los cruceristas como visitantes - Potenciar la creación y venta de excursiones - Aumentar la participación de A Coruña en diferentes rutas de cruceros - Fortalecer la colaboración público-privada para el fomento del crucerismo - Sinergias con el sector comercio, adaptándose a los horarios y días de llegadas de los cruceristas		
Directrices y contenidos		
Propuestas de actuación - Mejorar el acceso a la ciudad desde el puerto, con el incremento de la terminal de acceso, incremento del horario del punto de información turística, tematización de la calle entre Palexco y Cantones (embellecimiento para transeúntes) y, en general, mejora de la experiencia del crucerista dentro de las instalaciones portuarias - Talleres para el diseño de nuevos productos turísticos. Esto es vital para		

potenciar el atractivo de la ciudad de cara a los operadores. Si se ofrece un portfolio de actividades más atractivo y se incrementa la venta, se refuerza la posición del puerto

- Control de la venta de excursiones por parte de empresas no licenciatarias de este servicio. Si bien no corresponde esta fiscalización al Concello, sí sería bueno conocer qué y quién está vendiendo fuera del puerto. Control también de los llamados “Free tours”, que podrían minimizar el impacto económico de los cruceristas
- Campaña de comunicación de A Coruña como destino de cruceros en el mercado británico
- Acciones inversas: fam y presstrips en mercado británico y alemán
- Acciones directas: visitas a itinerary planners y deployment managers
- Participación en ferias especializadas (seguir participando en Seatrade)
- Programa Coruña Cruise Friendly. Este programa podría incluir:
 - Tarjeta de descuentos
 - Carteles identificativos en comercios adheridos
 - Cursos de inglés para personal en contacto con crucerista
 - Listado de comercios por horario de apertura
 - Información adaptada a las necesidades del crucerista (baños públicos, rutas a pie, comercios adheridos, menús especiales para cruceristas, etc.)
 - Plan de promoción específico para empresas adheridas
- Parada del bus turístico en la terminal si se opta por este transporte turístico
- Animación callejera con folclore gallego los días de mayor afluencia de visitantes con degustación de productos típicos (se podrían habilitar food trucks “gallegos” en la calle mencionada)

Presupuesto estimado	Planificación	15.000 Euros
	Ejecución	Según estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2º semestre 2017
	Ejecución	2018-2020
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Aumento del gasto del visitante de cruceros Aumento del número de cruceristas Aumento de la satisfacción de los cruceristas

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	2	Productos Turísticos
Proyecto	2.12.	Profesional/negocios
Organismo responsable		Ente de gestión del turismo de A Coruña
Organismos Colaboradores		Agentes locales: Hoteles, empresas locales, agencias de viaje corporativas, restaurantes, oferta cultural, empresas de actividades turísticas, comercio y ocio nocturno.
Descripción Denominado en inglés como Business Travel, incluye los viajes de negocios que ciertos turistas desarrollan (principalmente a destinos urbanos) para tener encuentros profesionales con empresas o entidades públicas locales. Es un segmento turístico en el que no se puede estimular la demanda. Este segmento goza de buena salud en España, con crecimientos importantes en su gasto turístico (+6,5% en 2016 y +5% previsto en 2017). El 80% del todo el turismo de negocios desarrollado en España es nacional. Una oportunidad para A Coruña es el auge del bleisure (del inglés business + leisure) por el que los viajeros de negocios combinan su actividad profesional con actividades de ocio. Según una investigación, el 67% de los viajeros de negocios toman algo de tiempo libre cuando viajan a una ciudad por trabajo. Por otro lado, el 58% de estos viajeros añaden frecuentemente un día o dos a su estancia, para descubrir la ciudad por su cuenta. Los elementos fundamentales para dar servicio a este segmento turístico son la tecnología, con una creciente importancia del canal móvil como herramienta para las gestiones del viaje de negocios (reservas de vuelos, hoteles, restaurantes y otros servicios) y la personalización de los productos y servicios turísticos (en torno a los gustos y necesidades de cada cliente). Mercados: múltiples y muy heterogéneos (por perfil de visitantes a Inditex y Repsol principalmente).		
Objetivos específicos • Conocer mejor la tipología y el comportamiento de los turistas de negocios o profesionales que visitan la ciudad (en colaboración con hoteles y agencias de viaje receptivas). • Estrategia para convertir a estos turistas de negocios en embajadores de la marca (al ser público objetivo con perfil profesional que interesa a la ciudad). • Incentivar el incremento del gasto turístico de estos turistas durante su estancia en A Coruña. • Incentivar el aumento de su estancia y que vuelvan como turistas vacacionales		

(con amigos, paraje a o familia).

Directrices y contenidos

Punto de partida

En A Coruña los viajes profesionales o de negocio suponen un segmento muy dinámico (influenciado principalmente por la presencia de Inditex y Repsol) y es uno segmentos que más visitas y pernoctaciones generan en la ciudad.

No hay mucha información disponible sobre la tipología y características de los turistas de negocios que visitan actualmente A Coruña. En general es un segmento muy heterogéneo en características y gustos, aunque tienen necesidades básicas comunes en temas relacionados con comunicaciones, tecnología o gastronomía.

Propuestas de actuación

Para mejorar el posicionamiento de la ciudad de A Coruña en este segmento turístico, se propone la siguiente serie de tareas:

- Elaboración de estudio (en colaboración con el sector turístico local) que permita conocer la tipología y características generales del turista de negocios que viene por trabajo a la ciudad.
- Crear canal online específico (en el sitio web) con información relevante para este tipo de turistas (que tienen poco tiempo disponible): oferta cultural segmentada, oferta gastronómica, opciones de ocio nocturno, zonas de compras, actividades de salud y bienestar o servicios profesionales.
- Campaña de comunicación a través de los hoteles de la ciudad:
 - Distribución de la Agenda de Ocio mensual.
 - Campaña de promoción de la tarjeta turística de la ciudad y servicios como alquiler de bicicletas.
 - Producir y distribuir pequeño folleto con mapa para runners – ruta para que dichos turistas de negocios puedan correr en un entorno agradable y relajante (antes o después de sus reuniones).
- Desarrollo de acuerdos de colaboración con consorcios y asociaciones de agencias de viajes especializadas en este segmento, tales como Travel Advisors Guild (<http://www.traveladvisorsguild.com>) o GEBTA (<http://www.gebta.es>). Desarrollo de campañas promocionales para aumentar el gasto turístico e incentivar la repetición como turista vacacional.
 - Posibilidad de intentar traer a A Coruña eventos organizados por dichas asociaciones (asambleas generales o encuentros que aglutinen a parte de las agencias de viajes asociadas).
- Desarrollo de campañas de promoción dirigidas específicamente al canal móvil.
- Diseño de producto turístico
 - Campañas específicas con producto turístico que permita alargar la estancia (noche extra a mitad de precio, upgrade o con cena fuera del hotel).
 - Producto específico con escapadas de ocio para los turistas de

negocios: pack competitivo de viaje para que vuelva a la ciudad de vacaciones (con opciones diferentes si viene con pareja, familia o amigos). • Desarrollar herramientas de fidelización con sistema de puntos (canjeables) y con ofertas específicas para estos viajeros de negocio. • Campaña Comete Coruña – con ruta por restaurantes adheridos que ofrecen menús degustación ligeros. El turista va rellenando cupones para conseguir un premio.		
Presupuesto estimado	Planificación	12.000 Euros
	Ejecución	Según estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	4º trimestre de 2017.
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Información recabada del sector turístico local para definir tipología y patrones de comportamiento de estos turistas. Impacto de las campañas promocionales diseñadas específicamente para incrementar el gasto turístico y la estancia media de estos turistas. Éxito del programa de fidelización.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	3	Marketing Turístico
Proyecto	3.1.	Marca turística
Organismo responsable		Ente de gestión del turismo de A Coruña
Organismos Colaboradores		Ayuntamiento de A Coruña
Descripción Se trata de gestionar un tema clave como es la definición de la marca turística de A Coruña de acuerdo con los vectores y atributos de diferenciación y la propuesta de posicionamiento definidos en el Plan Estratégico de Turismo.		
Objetivos específicos - Definir la marca turística de A Coruña - Posicionar adecuadamente la marca turística de A Coruña en los mercados que ya tiene presencia de acuerdo con los vectores y atributos propuestos en la estrategia - Dar a conocer adecuadamente A Coruña en los mercados en los que tiene un bajo nivel de conocimiento, en particular en el mercado internacional. - Diversificar productos y mercados - Dar coherencia a toda la propuesta de marketing turístico evitando la dispersión de mensajes y canales - Contribuir a la promoción y al reconocimiento internacional de la ciudad en su conjunto (city marketing) y no solo en los aspectos estrictamente turísticos		
Directrices y contenidos		
Punto de partida A Coruña tiene una imagen débil como destino turístico y no cuenta como una marca turística. En la fase de estrategia se han definido las bases de la estrategia de diferenciación y el posicionamiento de la ciudad de A Coruña: - A Coruña es una ciudad atlántica, con una gran identidad cultural, con un paisaje y un entorno excepcional. - Una ciudad dinámica y próspera, en la que vive la empresa que ha transformado el mundo de la moda. - Que tiene un estilo de vida propio, con una escala humana, acogedora, en la que se vive en la calle, mirando al mar. - Que inspira, en la que viven clases creativas, que crea tendencias: capital creativo.		

- Que cuenta con una oferta cultural, de ocio, de música en vivo y una gastronomía vibrante y heterogénea.
- Que dispone de excelentes equipamientos culturales y profesionales, y en la que *se saben hacer bien las cosas*, con profesionalidad.
- Que atrae a diferentes públicos objetivos (jóvenes cool, aficionados a la gastronomía, profesionales, familias, etc.), pero a los que les une *la experiencia viajera y el buen gusto*.
- Y que actualiza los valores de Galicia.

La marca turística de A Coruña se debe basar en estos vectores y atributos de diferenciación y en la propuesta de posicionamiento que se ha concretado en la siguiente USP: A Coruña es una ciudad atlántica, acogedora, con un estilo de vida propio, inspiradora, en la que viven clases creativas, que crea tendencias y actualiza los valores de Galicia

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente serie de tareas:

- Establecer el briefing y los criterios de selección para la contratación de una empresa especializada en branding para la realización de este proyecto.
- Definición la estrategia creativa, claim, discurso publicitario y diseño de la nueva propuesta turística de A Coruña (para 5 targets y 10 productos).
- Producción gráfica para 15 originales (incluidas 20 fotografías originales para la campaña) y adaptación on line.
- Producción audiovisual: 1 video genérico -2 minutos-, 1 adaptación on line – spot de 30 segundos- y una versión de 1 minuto para cada uno de los 5 targets.
- Diseño de la nueva página web
- Estrategia de planificación de medios
- Ejecución de la campaña publicitaria

Presupuesto estimado	Planificación	Estrategia creativa: 15.000 Euros Producción gráfica y online (15 originales): 18.000 Euros Producción audiovisual: 36.000 Euros Diseño nueva página web: 12.000 Euros Programación nueva página web: 12.000 Euros Estrategia de planificación de medios: 3.000 Euros
	Ejecución	En función de estudios previos y proyectos
Calendario	Planificación	2º-3º trimestre de 2017

	Ejecución	4º trimestre de 2017
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Adaptación de la nueva marca a los instrumentos de promoción Acciones de comunicación Inserciones de publicidad

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	3	Marketing Turístico
Proyecto	3.2.	Posicionamiento online
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes turísticos de A Coruña	

Descripción

La revolución de Internet y el auge de los dispositivos móviles han cambiado radicalmente todo el sector turístico. Internet es la mayor fuente de información para inspirarse, buscar y planificar los viajes. Según un estudio de 'Think with Google', más del 75% de los clientes (tanto de ocio como de negocios) utilizan Internet como herramienta para planear sus viajes (visitando una media de 7 sitios web, antes de tomar su decisión de compra).

Otra fuerza transformadora del sector turístico han sido los Blogs y las Redes Sociales, que se han vuelto importantes canales de inspiración para viajar.

Dada la importancia y heterogeneidad del ecosistema digital, los destinos turísticos tienen que tener definida una estrategia de posicionamiento online, que les permita alcanzar a sus diferentes públicos objetivos, con mensajes adaptados a sus gustos y necesidades específicas.

El destino tiene varias herramientas para mejorar su posicionamiento online: el Sitio Web (una de las herramientas más importantes de branding, promoción y venta de destinos), el Blog, las Redes Sociales y el desarrollo de campañas de posicionamiento en buscadores y publicidad online. Los destinos tienen que estar presentes, a través de estos medios, en todas las etapas del viaje: inspiración, planificación, compra, experiencia y recuerdo, desarrollando canales de comunicación online específicos para los diferentes agentes con los que se relaciona el destino: turistas, intermediarios, medios de comunicación, bloggers, influencers y empresas turísticas locales.

La importancia que está asumiendo el canal móvil dentro del ecosistema digital y el anunciado final del roaming en Europa, ofrece a los destinos turísticos una tremenda oportunidad de desarrollar contenidos y productos turísticos específicos para el canal móvil, que ayuden a mejorar la experiencia del turista e incrementen su gasto turístico.

Los dispositivos móviles también han permitido que los turistas compartan sus experiencias durante el viaje con enormes comunidades de usuarios, lo que incide enormemente en la reputación online de nuestra marca. Los destinos tienen que monitorizar su reputación online, analizando los comentarios y contestando de forma rápida a críticas y comentarios positivos.

Objetivos específicos

- Mejorar el posicionamiento de A Coruña en el ecosistema digital y monitorizar su reputación online.
- Desarrollar un nuevo sitio web de Turismo A Coruña, que sirva de inspiración para los turistas, aglutine y ordene toda la oferta turística (a través de un hilo conductor que sepa transmitir la esencia del destino) y que resalte los elementos singulares y diferenciales del destino.
- Generar contenidos relevantes de forma regular, adaptados a los gustos y necesidades de nuestros diferentes públicos objetivos.
- Mejorar el posicionamiento de A Coruña en las Redes Sociales, incrementando el número de seguidores y aumentando su grado de interacción y de difusión de los contenidos que se publican.
- Mejorar los canales de comunicación directa con turistas, operadores turísticos y con medios de comunicación.
- Recopilar información sobre el perfil y la actividad de los visitantes y los seguidores de nuestros diferentes canales de comunicación online.
- Incentivar el incremento de la estancia media y el gasto turístico de los turistas.
- Dar difusión a la intensa agenda cultural de A Coruña, para incentivar la organización de escapadas a la ciudad, en torno a los eventos de ciudad.

Directrices y contenidos

Punto de partida

Turismo A Coruña no tiene un buen posicionamiento online. Los canales de comunicación no están bien planificados, ni segmentados por públicos objetivos. Los contenidos en general son bastante institucionales y los publicados en redes sociales están muy orientados a un público local y regional, con lo que no ayudan al posicionamiento del destino entre otros públicos objetivos.

Se publica mucho contenido e información, pero no está bien organizada, ni responde a las necesidades actuales de turistas y operadores turísticos. Falta una imagen homogeneizada en todos los soportes, que transmita la misma esencia e imagen de destino. Se necesita un enfoque transversal a todos los soportes online, que permita transmitir los elementos más singulares de A Coruña (como el mar, la moda, la gastronomía o el bello entorno) y destacar aquellos que nos diferencian de nuestra competencia.

Propuestas de actuación

1.- Desarrollo de nuevo Sitio Web de Turismo A Coruña

El sitio web de Turismo de A Coruña contiene mucha información, pero le falta impacto visual y una buena estructura de contenidos. La web está estructurada como un árbol de recursos y de información, pero no consigue transmitir la esencia y el alma del destino.

Turismo A Coruña necesita desarrollar un sitio web totalmente nuevo, que sea mucho más atractivo visualmente (con diseño y arquitectura moderna y con más medios

audiovisuales), que cubra las necesidades de las diferentes tipologías de sus usuarios y que logre transmitir la esencia de la ciudad y la promesa que puede hacer a los turistas. Tiene que ser capaz de emocionar y de inspirar a los visitantes.

2.- Generación de contenidos relevantes y de calidad

Turismo A Coruña tiene que planificar la producción constante de contenidos en formatos audiovisuales: fotos, videos y elementos de gamificación (como pequeños juegos o concursos digitales), que permitan mantener dinámicos los perfiles en redes sociales.

3.- Mejora de posicionamiento en Buscadores

Junto al desarrollo del nuevo sitio web, hay que desarrollar acciones que ayuden a mejorar el posicionamiento en buscadores de Internet, (en torno a ciertos conceptos y términos que queremos relacionar con A Coruña como destino turístico).

Desarrollo de campañas de posicionamiento SEO – acciones dentro de nuestra web que permiten posicionarla mejor en los buscadores de Internet. Entre ellas cabe destacar el indexar bien los contenidos para los robots, elegir bien las palabras clave con las que etiquetamos nuestro sitio web, tener un blog dinámico o conseguir más enlaces a nuestro sitio web.

Desarrollo de campañas de Posicionamiento SEM - campañas de marketing desarrolladas en plataformas de publicidad como Google Adwords. Se debería invertir en palabras claves definidas en este Plan Estratégico.

4.- Acciones de marketing online

Turismo A Coruña tiene que desarrollar acciones de Inbound marketing. El inbound marketing permite alcanzar a potenciales clientes (de forma no intrusiva), atraerlos hacia nuestros canales de comunicación/comercialización e incentivarles a que interactúen con nuestros contenidos. La estrategia se basa en generar contenidos relevantes, interesantes, y entretenidos para nuestros usuarios, que tenemos que distribuir por el ecosistema digital de nuestra marca, para que se dinamicen y tengan la mayor repercusión y alcance posible.

5.- Redes Sociales

Turismo A Coruña tiene que redefinir la orientación y el tipo de contenidos que publica en sus perfiles en redes sociales. Tiene que segmentar sus diferentes perfiles, para poder dar servicio a diferentes públicos objetivos. Tal y como están planteadas hoy, no ayudan al posicionamiento online del destino. Se tiene que definir canal exclusivo para turistas donde se generen contenidos pensando en sus intereses y en nuestro objetivo de generar imagen de marca.

Turismo A Coruña tiene que desarrollar campañas y acciones, que permitan mejorar el posicionamiento del destino en las diferentes redes sociales:

Campañas de posicionamiento SMO – uso de herramientas que permiten la adaptación de la web a las diferentes redes sociales y la optimización de éstos perfiles para alcanzar a los diferentes públicos objetivos.

Campañas de Posicionamiento SMM - acciones de marketing que desarrollamos en plataformas de publicidad de las propias redes sociales.

6.- Analítica online

Una de las ventajas del mundo online es la cantidad de información que nos aporta. Turismo A Coruña tiene que tener definido un sistema de monitoreo, que analice el perfil, las características y el comportamiento de los usuarios en los diferentes canales de comunicación disponibles (sitio web, blog o redes sociales).

Turismo A Coruña tiene que hacer análisis ROI (return on investment) que le permita medir el impacto y el retorno que tienen las diferentes acciones promocionales que se desarrollan en el mundo online.

Presupuesto estimado	Planificación	12.000 Euros
	Ejecución	60.000 Euros/año
Calendario	Planificación	4º trimestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Analizar evolución de visitas e interacción de visitantes en nuevo sitio web Análisis de evolución de crecimiento de seguidores en redes sociales y su comportamiento con los contenidos que se publican Desarrollo de estudios de reputación online Análisis de posicionamiento de web de Turismo A Coruña en buscadores

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	3	Marketing Turístico
Proyecto	3.3.	Nuevos canales de comunicación
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes turísticos de A Coruña	
Descripción La proliferación de múltiples canales de información en el sector turístico, dificultan la visibilidad de los canales propios de los destinos. La mayor cantidad de información disponible y la diversidad de canales de inspiración para los viajes, ha afectado al rol tradicional de los destinos turísticos, que era principalmente ofrecer información veraz sobre el destino y poner en contacto a la oferta y la demanda. Para posicionar un destino turístico entre medios de comunicación y operadores turísticos, es fundamental contar con herramientas de comunicación orientadas a cubrir sus necesidades. Los medios de comunicación, los periodistas independientes, los blogueros y los influenciadores tienen la capacidad de ayudarnos a generar imagen de destino, con lo que es muy importante darles un buen servicio y una batería de recursos, que les permitan difundir la mejor imagen posible de A Coruña. Hay que saber diferenciar entre la relación con la prensa local y la relación con la prensa nacional o internacional. Cada una tiene su forma de trabajar y sus necesidades. La comunicación en los diferentes soportes debe estar bien diseñada y maquetada, ser continua en el tiempo y ser interesante y útil para el público que la lea. La comunicación tiene que adaptarse a cada mercado y público objetivo. Hay que orientar los canales de comunicación a los potenciales clientes y pensar en sus necesidades, a la hora de generar los contenidos.		
Objetivos específicos • Transmitir los valores y atributos de la marca. • Generar herramientas de comunicación dirigidas a diferentes públicos objetivos: Prensa (periodistas, blogueros y medios de comunicación), sector profesional, turistas y operadores turísticos locales. • Generar noticias y contenidos relevantes, interesantes e inspiradores. • Dar mejor servicio a periodistas, blogueros e influencers. • Generar base de datos de medios de comunicación, periodistas y blogueros (nacionales e internacionales).		

Directrices y contenidos

Punto de partida

Turismo A Coruña no tiene una política consolidada de comunicación, para dar servicio a periodistas, medios de comunicación y otros operadores turísticos. Tampoco cuenta con canales específicos diseñados para diferentes públicos objetivos, ni genera contenidos de calidad, relevantes para cada uno de ellos.

Es necesario definir la relación que se establece con periodistas y medios de comunicación (locales, regionales, nacionales e internacionales). Es necesario crear un canal específico en el sitio web que incluya información relevante para estos profesionales y recursos audiovisuales para su uso.

Propuestas de actuación

1.- Desarrollar herramientas dirigidas específicamente para periodistas y medios de comunicación

1.1. Dossier de Prensa – Elaboración y publicación de dossier de prensa de A Coruña como destino turístico. Este dossier tiene que ofrecer información detallada sobre la ciudad y los productos y servicios turísticos disponibles. Destacando aquellos datos que transmitan confianza sobre nuestro destino y destaquen la singularidad o diferenciación de nuestros productos y servicios turísticos. Este dossier debe estar disponible (como mínimo) en galego, español e inglés.

1.2. Elaboración de notas de prensa regulares sobre la actividad turística en la ciudad y envío a la base de datos de periodistas, que hay que ir construyendo con el tiempo.

1.3. También se tienen que generar textos generales del destino de diferentes longitudes (100, 200, 500m y 1000 palabras).

1.4. El sitio web de Turismo A Coruña debe tener un canal específico dirigido a Prensa y otro a Sector Profesional.

2.- Desarrollo de nuevos canales de comunicación

Turismo A Coruña necesita desarrollar nuevas herramientas de comunicación que le permitan un contacto más directo con varios de sus públicos objetivos. Un blog y un newsletter son dos herramientas útiles que aportan ciertos beneficios:

- Genera imagen de marca.
- Mejora el posicionamiento online.
- Permite crear canal de venta directo con nuestros clientes.
- Ayuda a generar confianza y transmitir notoriedad.
- Genera base de datos de personas y profesionales interesadas en el destino.

2.1. Newsletter

Turismo A Coruña debe desarrollar una herramienta de comunicación dirigida al sector turístico local. Un newsletter (o boletín de noticias) en español, dirigido al sector turístico local. Una herramienta de comunicación para mantener informado a los

proveedores locales y ofrecerles información y documentación que ayude a mejorar su competitividad en el entorno turístico. Debe ser electrónico, contener enlaces a la web y publicarse al menos cada dos meses.

Objetivos de desarrollar un newsletter:

- Situar a Turismo A Coruña como líder de todo el sector turístico.
- Crear sentimiento de pertenencia y cohesión entre el sector local.
- Informar sobre novedades de la ciudad y nuevos proyectos.
- Distribuir información sobre tendencias del sector turístico, que permita mejorar el conocimiento y la competitividad de las empresas locales.
- Difundir agenda cultural y de eventos de A Coruña

Tipo de información:

- Noticias y novedades interesantes sobre la ciudad y el sector turístico local.
- Nuevas infraestructuras desarrolladas en el destino y proyectos de futuro.
- Incidencias en la ciudad que pueden influir la actividad turística (cortes de circulación, eventos en la calle, etc).
- Estadísticas y estudios sobre el sector turístico, elaborados por asociaciones y organismos internacionales, que permitan ofrecer un valor añadido a las empresas turísticas locales.
- Acciones del destino para alcanzar un modelo turístico más sostenible. Recomendaciones para el sector privado.
- Estadísticas del sector turístico local.
- Nuevos productos y servicios disponibles en la ciudad.
- Programación cultural y de eventos de A Coruña en los próximos meses, para que los proveedores la puedan trasladar al turista que visita la ciudad.
- Noticias sobre la actividad de Turismo de A Coruña.
- Tendencias del sector turístico.

2.2. Blog

Los blogs de viaje se han convertido en una importante fuente de inspiración para elegir un destino, ya que suelen crear tendencias.

Turismo A Coruña necesita desarrollar un blog en el que publicar contenidos turísticos sobre el destino. El blog tiene que ser una herramienta activa, con entradas o post regulares. También hay que cuidar mucho la calidad y la relevancia de los contenidos, que aporten un valor añadido al lector y que sean visuales (incluyendo elementos gráficos que lo hagan más atractivo). Este blog tiene que estar disponible en español e inglés.

Estos contenidos publicados en el blog tendrán que ser dinamizados en los perfiles de las diferentes redes sociales en las que esta presente Turismo A Coruña.

Contenidos a desarrollar en los post del blog:

- Novedades de la ciudad, que pueden incluir grandes proyectos de infraestructuras, apertura de hoteles, remodelación de la ciudad, nuevos recursos turísticos o estadísticas del sector turístico.

- Información sobre grandes eventos culturales, deportivos o de ocio que van a desarrollarse en la ciudad.
- Reportajes temáticos sobre A Coruña: cultura, gastronomía, alojamiento, eventos, naturaleza, recursos en los alrededores,...
- Nuevos productos o servicios disponibles en la ciudad.
- Premios y reconocimientos a la ciudad o a las empresas locales.

El blog (ubicado en la web de Turismo A Coruña) deberá tener un servicio de registro sencillo, por los que los visitantes se podrán registrar con solo incluir su correo electrónico (para recibir notificaciones de los nuevos posts publicados). Esta acción generará una base de datos de personas interesadas en el destino.

Hay que incluir sistemas de votaciones, para que los usuarios pueda valorar la calidad de los contenidos que publicamos. En los posts hay que incluir llamadas de acción que incentiven a los lectores a visitar nuestra web, hacerse fans en nuestros perfiles en redes sociales o rellenar un formulario para entrar en un sorteo.

Otras acciones de comunicación al sector profesional se detallan en otras fichas de los programas de marketing turístico

3.- Desarrollo de viajes de prensa (press trips) en mercados nicho estratégicos.

Turismo A Coruña tiene que incrementar la organización de press trips. Tiene que definir mercados y medios prioritarios para, en colaboración de las oet's, desarrollar viajes con periodistas, blogueros y medios de comunicación, que ayuden a mejorar el posicionamiento del destino.

Presupuesto estimado	Planificación	20.000 Euros
	Ejecución	26.000 Euros/año
Calendario	Planificación	4º trimestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Analizar visitas a nuevas secciones de la web dirigidas a prensa y sector profesional en la web. Analizar registros de medios de comunicación en la base de datos y aumento de peticiones de información y artículos publicados. Numero de personas registradas en el blog Estadísticas de apertura y niveles de interacciones en los envíos del newsletter

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	3	Marketing Turístico
Proyecto	3.4.	Materiales promocionales
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes turísticos de A Coruña	

Descripción

La revolución de internet y el auge de los dispositivos móviles han cambiado la forma en la que se consumen contenidos turísticos. Los turistas actuales consumen sobre todo, contenidos audiovisuales, en entornos digitales.

El video y las fotos impactantes son los elementos más compartidos en redes sociales y una de las mejores formas de inspirar a los turistas a visitarte.

El portfolio de materiales promocionales de un destino tiene que seguir una lógica, coherencia y tener un hilo conductor transversal y una misma línea creativa, que ayude a reforzar la imagen de nuestra marca.

Para ello hay que tener en cuenta:

- Las necesidades que tienen los turistas en las diferentes etapas del viaje, ofreciendo información específica para las diferentes necesidades (sobre todo a la hora de inspirarse para viajar).
- Analizar como nuestra marca debe reflejarse en los materiales. Para ello, hay que tener manual de identidad corporativa, que defina uso de colores, formas, imágenes y los conceptos que queremos transmitir.
- Hay que desarrollar publicaciones o materiales enfocados en las nuevas motivaciones para viajar de los turistas (gastronomía, salud y bienestar, compras, ocio, deporte o naturaleza, entre otras) y a las diferentes tipologías de turistas (familias, parejas, seniors, o turistas de reuniones).

La tendencia es tener cada vez menos folletos en papel y tener una batería de documentos en formato digital, que se pueden actualizar y distribuir fácilmente, sin incurrir en altos gastos de impresión o envío.

Objetivos específicos

- Tener batería de elementos y materiales promocionales que permitan:
 - Informar, motivar, e inspirar a los turistas.
 - Ayudar a dar a conocer el destino de una forma más visual e interactiva.
 - Mejorar la experiencia del turista.
 - Generar imagen de marca.

- Informar sobre actividad cultural y agenda de ciudad.
- Vender productos y servicios turísticos disponibles en la ciudad.
- Ofrecer información segmentada a diferentes públicos objetivos y tipologías de turistas.
- Dar a conocer los recursos en los alrededores de la ciudad, que puedan hacer incrementar la estancia media de los turistas.
- Ofrecer ideas a los turistas sobre combinaciones de recursos en la ciudad, en torno a diferentes motivaciones, gustos o necesidades específicas.
- Dar giro a la estrategia de producción de materiales. De enfoque offline a online.

Directrices y contenidos

Punto de partida

Turismo A Coruña cuenta con una amplia y variada gama de folletos publicados, con una cuidada imagen y diseño. No obstante, muchos de los folletos están orientados a dar información a los turistas que ya están en la ciudad y no a inspirar a potenciales visitantes. Están diseñados y maquetados para su impresión (no para su visualización en soportes online), con lo que no son nada útiles, ni visuales, en su versiones digitales (disponibles en la web).

A los diferentes folletos les falta un relato transversal y tienen textos muy institucionales y descriptivos, que no logran emocionar, ni inspirar.

Propuestas de actuación

1.- Folletos promocionales

Se debe planificar un rediseño de los folletos que hay disponibles actualmente, para que se mejoren sus contenidos, se desarrollen en torno a ellos un relato unificado de destino y se use un lenguaje común más informal, que responda a las necesidades y gustos actuales de los turistas.

Nuevos folletos a desarrollar: Se plantea desarrollar varios folletos nuevos, para dar servicio a diferentes públicos objetivos:

- Folleto para Runners – con rutas y actividades para turistas que quieran hacer deporte durante su estancia en la ciudad: Dirigido a turistas vacacionales, de negocio o de reuniones.
- Folleto de incentivos – folleto muy visual, que potencie la imagen y la capacidad de la ciudad para organizar este tipo de reuniones corporativas.
- Pequeño folleto para turistas que llegan con embarcaciones, en escala de un viaje por mar (que incluya información práctica que responda a sus necesidades específicas).
- Folleto A Coruña para familias – con una batería de recursos y productos turísticos disponibles para esta tipología de turistas, en la ciudad y sus alrededores.

Todos los folletos se tienen que diseñar para garantizar una correcta visualización en ordenadores y dispositivos móviles. Las versiones digitales tienen que tener enlaces a secciones específicas de la web (que incrementen las visitas) y tienen que estar maquetados para que se puedan imprimir en hojas A4 (las más usadas en impresoras

domesticas).

El editar folletos digitales tiene un menor coste, lo que permite invertir en la traducción de alguno de los folletos más descriptivos del destino, a diferentes idiomas de nuestros mercados estratégicos: alemán, francés, italiano y japonés (al menos). Esto ayudara mucho al posicionamiento en esos mercados.

2.- Videos promocionales

Dada la importancia de los contenidos audiovisuales hoy en día, A Coruña tiene que producir de forma constante, videos promocionales que sean capaces de transmitir la esencia del destino y las emociones que el turista va a poder experimentar en la ciudad y sus alrededores.

Se plantea producir los siguientes videos:

- Video aéreo para dar a conocer la morfología de la ciudad y la localización de los principales atractivos y recursos turísticos.
- Video enfocado al segmento MICE – mostrando la principales infraestructuras, los puntos fuertes del destino y los elementos singulares y diferenciadores sobre la competencia.
- Video con entrevistas a gente joven, de origen internacional, residentes en A Coruña (efecto Inditex), que destaque las diferentes virtudes y valores de la ciudad.
- Video con ciudadanía coruñesa mostrando rincones favoritos, proponiendo planes a los visitantes y definiendo los valores y esencia del destino.
- Video corto sobre la gastronomía en la ciudad.
- Video corto sobre la relación de la ciudad con el Mar.
- Video corto sobre los alrededores de A Coruña y sus recursos patrimoniales y paisajísticos.

Dada la escasa capacidad de atención de los usuarios actuales, hay que desarrollar versiones píldora de los videos más largos, que tengan una duración no superior a 20 o 30 segundos. Turismo A Coruña tiene que producir de forma constante otras pequeñas piezas de video (de pocos segundos), con visiones de la ciudad y de sus recursos, para ser dinamizados en los diferentes perfiles en redes sociales.

Canal Youtube: Hay que redefinir este canal de comunicación y orientarlo al sector turístico. Es necesario planificar una correcta organización e indexación de los videos a través de diferentes listas de distribución, orientadas en torno a diferentes motivaciones de viaje y tipologías de turistas.

3.- Galería fotográfica

Turismo A Coruña tiene que crear una galería fotografía de alta calidad y libre de derechos, que se debe poner a disposición de intermediarios turísticos, prensa y otros operadores turísticos. Las fotos seleccionadas para esta galería tienen que transmitir las sensaciones y emociones que se pueden experimentar en el destino.

Dicha galería tendrá que tener al menos 50 o 60 fotos (disponibles en baja y alta resolución) que deben estar organizadas por diferentes temáticas (atractivos turísticos, cultura, tradición e identidad, gastronomía, salud y bienestar, naturaleza y alrededores, gente, fiestas populares, alojamiento, gastronomía, etc) para que los usuarios puedan

acceder rápidamente a lo que están buscando.

Se deben desarrollar también montajes fotográficos con pases de imágenes espectaculares de la ciudad, para dinamizar en los perfiles en redes sociales.

4.- Mapas

Turismo A Coruña tiene que poner a disposición de los turistas (cada vez más digitales) mapas fáciles de usar que les ayuden a situarse y a localizar los diferentes recursos turísticos dentro del destino. Google Maps y otras aplicaciones móviles están haciendo que muchos turistas ya no demanden mapas físicos. Buscan herramientas más interactivas que les ayuden a buscar recursos, basados en su geolocalización y en las recomendaciones de otros turistas o de ciudadanía local.

Turismo A Coruña, podría desarrollar en su sitio web, un mapa interactivo, que permita ir resaltando diferentes tipos de recursos (en torno a motivaciones o necesidades), según se van marcando diferentes botones (recursos culturales, patrimoniales, deportivos, gastronómicos,...). El turista se podría elaborar un mapa personalizado (que luego se puede imprimir) solo con aquellos datos y recursos que son relevantes para el. El mapa tendría que incluir información práctica (localización exacta, horarios y precios, por ejemplo) de cada uno de los recursos que el turista ha elegido.

5.- Elementos de gamificación para Redes Sociales

Se deben diseñar sencillos juegos online e interactivos (sobre Coruña como destino turístico), para publicaciones virales en sus perfiles de redes sociales.

Presupuesto estimado	Planificación	40.000 Euros
	Ejecución	60.000 Euros/año
Calendario	Planificación	4º trimestre de 2017
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Alta
Indicadores de seguimiento		Número de descargas de nuevas versiones digitales de folletos en la web Estadísticas de visualizaciones de nuevos videos producidos y publicados en los diferentes soportes. Estadísticas de descargas de nuevos elementos promocionales de destino (fotos y videos). Aumento de visitas al canal de video Youtube.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	3	Marketing Turístico
Proyecto	3.5.	Acciones sector profesional (B2B)
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes turísticos de A Coruña	
Descripción La revolución tecnológica y el crecimiento del mundo online han cambiado profundamente el mercado turístico y los canales de comercialización disponibles para los turistas. Se ha generado un ecosistema mucho más diverso y competitivo. Internet ha permitido el surgimiento de agencias de viaje online (con productos cada vez más diversos y personalizados) y ha favorecido el desarrollo de canales de comercialización directos entre consumidores y proveedores de servicios turísticos (como hoteles, restaurantes o guías turísticos). Han surgido también nuevos agentes, plataformas y productos, como sitios de valoraciones, comparadores de precios, agregadores de oferta, cofres de regalo y packs de experiencias, o la irrupción de la economía colaborativa y de plataformas de comercialización entre particulares. Incluso gigantes tecnológicos como Google o Facebook se están introduciendo en el sector turístico, con nuevas funcionalidades que tienen gran impacto en la imagen y la venta de destinos turísticos. Por otro lado, los turoperadores y las agencias de viaje tradicionales han perdido cuota de mercado, debido al auge de los canales de comercialización online. No obstante, las agencias de viaje tradicionales siguen estando vigentes para determinados mercados (Oriente Medio y países lejanos con poco conocimiento del producto España) y ciertos segmentos (como el Turismo Premium o el Turismo de Reuniones). Además, estudios recientes indican que los Millennials valoran positivamente el uso de agencias de viaje nicho, que les ofrezcan un valor añadido y un servicio muy alto, a lo largo de todas las etapas del viaje. Los destinos no tienen que descuidar su servicio a los diferentes canales de intermediación. Hay que analizar los diferentes canales disponibles, para desarrollar acciones de promoción muy segmentadas, en aquellos que nos permitan llegar a nuestros públicos objetivos.		
Objetivos específicos • Mejorar el posicionamiento de A Coruña entre diferentes operadores e intermediarios turísticos (nacionales e internacionales). • Crear canales de comunicación y venta directos al canal profesional. • Incentivar la demanda turística de estos operadores hacia la ciudad, con la		

creación de herramientas y materiales audiovisuales que les facilite la venta del destino A Coruña ente sus clientes.

- Mejorar la planificación y el rendimiento de la asistencia a ferias profesionales.
- Intensificar la actividad promocional, enfocándola a presentación de destino en mercados estratégicos y al desarrollo de fam y pres trips.
- Generar valor añadido para los agentes turísticos que tienen una influencia sobre la generación de demanda hacia el destino A Coruña, a través de la creación de producto turístico de calidad, adaptado a las necesidades de sus clientes.
- Explorar acuerdos de colaboración con destinos y operadores turísticos, que permitan desarrollar campañas promocionales muy segmentadas, que alcancen a nuestros públicos objetivos, en aquellos mercados que consideramos estratégicos.

Directrices y contenidos

Punto de partida

Turismo A Coruña no tiene canales de comunicación (y comercialización) específicos para el sector profesional. Tampoco pone a disposición de estos agentes, contenidos y recursos audiovisuales de calidad, ordenados por motivaciones y tipologías de turistas. Todo ello dificulta el ofrecer una imagen atractiva del destino entre agentes de viaje y otros operadores..

El sitio web actual tiene variedad de contenidos y recursos, pero no responden a las necesidades actuales de los profesionales del sector turístico.

Propuestas de actuación

1.- Ferias

Las ferias cada vez son menos rentables. En algunos casos, los altos costes de participación hacen que el retorno a la inversión sea mínimo. Se debe hacer análisis de las ferias a las que se asiste y evaluar el impacto y retorno que aportan. Es mejor enfocar presencia en 2 o 3 ferias de cada segmento (Ocio y MICE) y concentrar el resto de recursos en la organización de presentaciones, fam y press trips.

En las ferias a las que se decida asistir, se tiene que incrementar la repercusión y el impacto. Se debe preparar una agenda paralela a la feria, para que el viaje sea más productivo. Esto se puede hacer a través de ruedas de prensa, reuniones con operadores fuera de la feria, acciones con operadores de otros segmentos turísticos al de la feria, desayunos de trabajo o acciones de street marketing a público final.

2.- Presentaciones al sector profesional

Es fundamental que Turismo A Coruña organice un mayor número de presentaciones de destino, dirigidas a intermediarios turísticos y medios de comunicación, en mercados estratégicos. El destino debe ir acompañado a estas presentaciones, de una nutrida selección de representantes de atractivos y recursos turísticos, hoteles, agencias receptoras y otros operadores turísticos de la ciudad, que tengan interés para los agentes invitados a la presentación. El objetivo tiene que ser ofrecer a los clientes la mayor oferta posible de proveedores turísticos locales, que encajen con los gustos y

necesidades de sus clientes.

Dentro de la presentación de destino es necesario organizar siempre un taller de trabajo, un encuentro profesional entre la oferta turística local (proveedores locales que participan) y la demanda turística (potenciales clientes, agencias de viaje, medios de comunicación y otros operadores que hemos invitado).

3.- Fam y press trips

Los viajes de familiarización y de prensa son una de las herramientas más importantes a la hora de promocionar un destino y generar imagen de marca entre el sector profesional. Turismo A Coruña tiene que incrementar notablemente la organización de estos viajes de familiarización con operadores turísticos y medios de comunicación. Para ello debe hacerse una planificación de mercados y nichos de mercados donde se quiere enfocar la promoción y el marketing. También es fundamental contar con la colaboración de los operadores locales para ofrecer gratuidades, upgrades o precios y atenciones especiales.

Producto exclusivo: Creación de “paquete turístico” de escapada a la ciudad de Coruña dirigido a agentes de viaje (nacionales e internacionales) que quieran visitar la ciudad en un viaje city break. Desarrollo de una oferta de escapada de 2/3 días (para 2 pax) con un precio muy competitivo (a precio de coste). Dicha oferta debe incluir alojamiento (con posibilidad de elegir diferentes categorías), transfer desde Aeropuerto, Coruña Card, Visita Guiada y una cena (degustación). Es una herramienta practica de convertir a dichos agentes en prescriptores del destino. Habrá que crear microsite en la web para que los agentes y periodistas puedan explorar y reservar este producto exclusivo.

4.- Acuerdos de colaboración con operadores turísticos

Turismo A Coruña debe seguir desarrollando acuerdos de colaboración con líneas aéreas y agencias de viaje online, que le permita seguir promocionando el destino. No obstante, los recursos asignados a estas campañas (que suponen un gran porcentaje del presupuesto disponible para la promoción) tienen que reducirse y hacer un análisis profundo sobre el impacto y el retorno de dichas campañas, que permita valorar su efectividad en el tiempo.

5.- Canal de venta B2B

Turismo A Coruña tiene que crear herramientas y canales de venta dirigidos al sector profesional.

Desarrollo de Manual de ventas del destino – documento con información relevante para los intermediarios turísticos. Con información práctica de todos los recursos y acceso a productos y ofertas exclusivas. Parecido al Manual de Reuniones, pero orientado al segmento vacacional o de ocio.

Comercialización de productos turísticos a intermediarios – Turismo A Coruña debe tener una batería de productos turísticos (propios o de terceros) que poder ofrecer a operadores turísticos nacionales e internacionales, que estimulen la demanda hacia la ciudad. Estos productos deben estar disponibles para su contratación en el sitio web de Turismo A Coruña y ser comisionables para incentivar su venta al público final. Deben ser productos adaptados a las necesidades actuales del turista, que demanda

experiencias que le aporten valor añadido y que le estimule los sentidos.

6.- Sistema de Gestión de Clientes – CRM

Turismo A Coruña necesita implementar un sistema de gestión de clientes.

Es necesario contar con una herramienta informática (CRM) que permita gestionar mejor nuestros clientes y desarrollar comunicaciones segmentadas, con productos adaptados a diferentes tipologías operadores y agencias.

7.- Agencia de Representación

Turismo A Coruña debería hacer un análisis sobre la viabilidad de contratar una agencia de representación en mercados internacionales, que ayude a posicionar el destino, a través de acciones de comunicación y de marketing periódicas, dirigidas a diferentes públicos objetivos que nos interesan. Posibles mercados: Reino Unido y Alemania.

8.- Comercialización de experiencias turísticas locales

Se debe apoyar al sector turístico local para que publiquen experiencias y actividades turísticas dirigidas al cliente final, impulsando un acuerdo con un receptor turístico local.

Presupuesto estimado	Planificación	50.000 Euros
	Ejecución	200.000 Euros/año
Calendario	Planificación	1º trimestre 2018
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Contactos generados para la base de datos en las diferentes acciones promocionales al canal profesional. Crecimiento en el número de peticiones de información y colaboración por parte de agencias y medios de comunicación. Descargas de materiales en zona exclusiva diseñada para operadores turísticos en la web.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA

Línea de Trabajo	3	Marketing Turístico
Proyecto	3.6.	Acciones a público final (B2C)
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes turísticos de A Coruña	

Descripción

La proliferación de canales de información y de comercialización turística ha multiplicado los recursos disponibles para los turistas, a la hora de inspirarse y planificar su viaje

Los turistas también se han vuelto mucho más heterogéneos, surgiendo nuevos mercados emisores y nuevas tipologías de turistas, con gustos y necesidades muy diferentes entre si.

Es fundamental que los destinos turísticos sepan identificar las necesidades y los deseos de sus públicos objetivos, que les permitan adaptar las campañas promocionales y lograr despertar su atención e interés.

Para ello hay que estudiar los hábitos de consumo de los turistas que encajan con nuestro público objetivo. Los consumidores, a la hora de comprar, tienen condicionantes internos (gustos, necesidades, aspiraciones y personalidad) y otros externos, relacionados con el entorno en el que se mueven (ya sea demográfico, económico, social, político, religioso o cultural). Conocerlos ayuda a adaptar productos, servicio, comunicación y marketing.

Por otro lado, las motivaciones por las que los turistas viajan hoy en día se han diversificado enormemente. Hay nuevas motivaciones como la gastronomía y las compras, pero la gente viaja incluso para hacer cosas tan específicas como ver un concierto, asistir a una exposición, comer en un restaurante famoso o ver un mercado navideño.

Los destinos tienen que ser capaces de transmitir la esencia del destino de una forma más visual y adaptar la información del destino, en torno a las diferentes tipologías de turistas y las nuevas motivaciones para viajar.

La clave de la comunicación al público final es la segmentación, de diferentes grupos o tipologías de consumidores que tienen unas características homogéneas (ya sean geográficas, demográficas, sociales o de estilo de vida), y a los que nos interesa impactar con nuestras campañas promocionales.

Cada mercado y segmento turístico deberá tener una estrategia diferenciada de marketing y promoción (marketing mix), con una combinación de herramientas online y offline, que se adapten a las necesidades concretas y hábitos de consumo de los turistas de ese mercado.

El mundo online ha generado un sinnúmero de canales y de opciones publicitarias, que nos permiten llegar a un público mucho más segmentado y que permite analizar con detalle el impacto y los resultados de cada campaña que se desarrolla. La publicidad tradicional (prensa, televisión y radio) tiene un coste muy alto y es difícil medir su retorno. Por eso se recomienda el desarrollo de campañas de marketing online muy segmentadas.

Objetivos específicos

- Mejorar posicionamiento de A Coruña como destino turístico entre nuestros públicos objetivos.
- Incrementar el número de turistas, su estancia media y el gasto turístico.
- Crear canales de comunicación bidireccional con los turistas, dotándoles de información interesante y muy visual, que les permita mejorar su experiencia en el destino.
- Generar contenidos de calidad, relevantes y atractivos, que logren emocionar y seducir a los potenciales turistas y que sean fáciles de viralizar en el ecosistema digital.
- Lograr que los turistas que nos visiten se vuelvan embajadores de la marca, publicando contenidos y archivos gráficos sobre el destino, que permita mejorar su posicionamiento online.
- Fidelizar a los turistas para que vuelvan y se vuelvan embajadores de la marca y prescriptores del destino

Directrices y contenidos

Punto de partida

A Coruña tiene varios canales de comunicación abiertos, dirigidos a público final. Los más destacados son los puntos de información turística, el sitio web y sus perfiles en redes sociales.

Aunque en todos ellos se publica y distribuye mucha información, muchas veces no está segmentada, ofreciendo una información estándar y aburrida a diferentes tipologías de turistas, con gustos y necesidades diferentes.

Propuestas de actuación

1.- Mejora del servicio de atención turística

Se tiene que redefinir el concepto y la localización de los centros de información turística que posee Turismo A Coruña. Hay que intentar personalizar la atención y tener herramientas que permitan ofrecer al cliente solo aquella información que le es relevante. Uso de elementos tecnológicos y recursos audiovisuales que pueden mostrar el destino de una forma más experiencial.

2.- Mejorar actividad en perfiles de redes sociales

Hay que mejorar el uso que se hace de los perfiles en redes sociales. La información

publicada está muy orientada a la ciudadanía de A Coruña y de la región. Hay que definir un canal exclusivo para los turistas, donde solo se dinamicen contenidos y elementos gráficos, que generen imagen de marca y logren transmitir la esencia de A Coruña como destino turístico.

3.- Desarrollo de producto turístico específico para diferentes tipologías de turistas

Poner a disposición de los turistas, productos (propios o diseñados por terceros) que les permitan tener una experiencia más plena, que supere sus expectativas.

4.- Herramientas de fidelización

Desarrollo de herramientas de fidelización para los turistas que nos visitan, con sistema de obtención de puntos y su redención por premios.

5.- Eventos de ciudad

Difusión de la agenda de eventos de la ciudad, para dinamizarlos como focos de atractivo turístico e incentivar escapadas para asistir a ellos.

6.- User generated content

Introducción, en los soportes y canales de comunicación de Turismo A Coruña, comentarios y valoraciones sobre la ciudad generados por los propios turistas. Esto ofrece mayor credibilidad a nuestro sitio web y nos permite monitorizar los comentarios.

7.- Canales de comunicación entre turistas y ciudadanía

Desarrollar servicio de chat online, que ponga en contacto a los turistas con ciudadanía voluntaria, que quieren colaborar en ayudar a los visitantes a descubrir planes interesantes por la ciudad e ideas para explorar la ciudad desde una perspectiva más local.

Presupuesto estimado	Planificación	20.000 Euros
	Ejecución	40.000 Euros/año
Calendario	Planificación	1º trimestre 2018
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Incremento de visitas al sitio web. Crecimiento de número de seguidores y su interacción con los contenidos que generamos en redes sociales. Cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa de fidelización.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	3	Marketing Turístico
Proyecto	3.7.	Productos turísticos
Organismo responsable	Ente de gestión del turismo de A Coruña	
Organismos Colaboradores	Agentes turísticos de A Coruña	
Descripción Los destinos turísticos tienen que tener una cartera de productos turísticos que deben comercializar en sus soportes de promoción y ventas. Estos deben ser productos turísticos adaptados a las necesidades de los turistas actuales. Una vez que se consigue atraer al potencial turista hay que tener herramientas que permitan incentivar la compra impulsiva, cuando el cliente ha sido seducido.		
Objetivos específicos • Crear productos turísticos adaptados a las necesidades de los turistas actuales y que transmitan la esencia y los valores de nuestro destino. • Ofrecer productos confiables a operadores turísticos internacionales que generan demanda turística hacia la ciudad. • Dar promoción a dichos productos en todos los canales de comunicación disponibles. • Dar conocimiento y formación al sector turístico local, para incentivar la innovación y la creatividad en la creación de productos turísticos. • Incrementar los ingresos propios de Turismo A Coruña. • Mejorar la experiencia del turista, con productos de calidad y personalizables. • Incrementar el gasto de los turistas que visitan la ciudad.		
Directrices y contenidos Punto de partida Turismo A Coruña no cuenta casi con productos turísticos propios. Las visitas guiadas no se comercializan (lo que las hace perder valor y solo generar gastos) y la tarjeta turística no tiene incluido un transporte que combinen los diferentes recursos disponibles. La tarjeta turística tampoco se puede comprar en la web y no incluye todos los recursos disponibles en la ciudad. Propuestas de actuación 1.- Bus turístico – la ciudad debería impulsar la creación de un sistema de transporte turístico, que permita enlazar los diferentes recursos y atractivos de un forma rápida y		

cubrir así una necesidad para ciertos públicos objetivos, que tienen poco tiempo en la ciudad, como cruceristas, turistas de reuniones, turistas de negocio y turistas náuticos.

2.- Tarjeta turística

Rediseño de la tarjeta turística, incluyendo la mayoría de los recursos disponibles en la ciudad, incluyendo transporte y alquiler de bici, y estando disponible para su compra en el sitio web.

3.- Visitas guiadas

Reorientación de las visitas guiadas al sector turístico y no hacia la población local. Gestión de visitas privadas para grupos de interés especial y comercialización a través de la web.

4.- Creación de productos propios o difusión de generados por terceros

4.1. Escapadas city break a la ciudad para mercado nacional (para promocionar meses de baja ocupación). Paquete que incluya alojamiento, visita guiada, tarjeta turística y comida o cena degustación para 2 personas, a un precio muy competitivo (con la colaboración de una serie de proveedores locales inscritos en la campaña).

4.2. Organización de visitas guiadas personalizables para grupos, en torno a diferentes gustos y motivaciones de los turistas (rutas centradas en gastronomía, arquitectura, moda e industrias creativas, el mar, la naturaleza o los recursos disponibles en los alrededores).

4.3 Experiencias y rutas gastronómicas, con vista a restaurantes, degustaciones y clases de cocina gallega.

4.4 Excursiones a los alrededores de la ciudad para explorar el maravilloso entorno que la rodea.

Presupuesto estimado	Planificación	10.000 Euros
	Ejecución	20.000 Euros/año
Calendario	Planificación	1º trimestre 2018
	Ejecución	2018-20
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Ventas tarjeta turística Incremento de la demanda de visitas guiadas Venta de nuevos productos comercializados en la web y en campañas de marketing.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	4	Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en A Coruña
Proyecto	4.1.	Renovación del órgano de gestión del turismo de A Coruña
Organismo responsable		Ayuntamiento de A Coruña
Organismos Colaboradores		Agentes que participan en la cadena de valor del turismo en la ciudad de A Coruña
Descripción Se trata de dotar a Coruña de un Ente de Gestión del Destino que esté preparado para atender a los retos actuales del sector turístico, y resolver el cuello de botella más importante para el desarrollo turístico de la ciudad.		
Objetivos específicos • Dotar a la ciudad de un instrumento para la gestión de la gobernanza del turismo y la coordinación de los diferentes agentes públicos y privados que participan en el sector turístico de A Coruña. • Dotar a la ciudad de un instrumento para la planificación, y para desarrollo y promoción turística. • Dotar a la ciudad de un instrumento para la implementación del Plan Estratégico del Turismo de A Coruña • Disponer de un instrumento de gestión del turismo moderno, orientado al mercado, y con capacidad para responder a los retos estratégicos de A Coruña. • Establecer canales de colaboración con organismos como la Agencia Galega de Turismo, Turespaña, etc.		
Directrices y contenidos Punto de partida La gestión de un destino turístico local y urbano como A Coruña, más allá de la promoción turística en sentido estricto, requiere un ente profesionalizado específico con un equipo humano capaz de desarrollarlas, capacidad para ejercer un liderazgo participativo hacia el sector privado prestador de servicios turísticos y para cooperar con otras áreas públicas colindantes (transporte, movilidad, patrimonio cultural, etc.). En el caso de A Coruña estas funciones vienen recayendo desde hace décadas en un consorcio constituido por el propio Ayuntamiento de A Coruña, la Cámara de Comercio y la Autoridad Portuaria, siguiendo una fórmula orgánica muy generalizada en la época		

de su constitución. Precisamente, el consorcio, entre otras características, permite la participación de distintos entes públicos y, aunque no sea este el caso, también el de entes privados no lucrativos. De hecho, la Cámara de Comercio y la Autoridad Portuaria participan de “forma simbólica” en el Consorcio y una institución como la Diputación Provincial que es el segundo contribuyente al presupuesto no tiene presencia en el mismo. Y tampoco entidades como la Asociación de Hoteles, la Asociación de Hostelería, la Asociación de Comerciantes y otros agentes clave de la cadena de valor del turismo en la ciudad.

Como cualquier otro ente público, el ente de gestión del turismo de A Coruña debe ser evaluado por su idoneidad para el cumplimiento de sus funciones. La gestión moderna del destino turístico conlleva aspectos que condicionan la elección de la forma orgánica del ente gestor, como la participación del sector privado, la mercantilización de ciertos servicios y la flexibilidad en la administración de los recursos, condicionantes que han llevado a numerosas administraciones locales a modificar la forma consorcial de sus entes primigenios de gestión turística.

En este sentido, tenemos que señalar que el Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña en su configuración actual se trata de una organización obsoleta. La ciudad no cuenta con un organismo orientado al negocio turístico, y el sector privado no lo percibe como un instrumento útil. Y después de realizar el análisis de funciones del Consorcio, cabe señalar que la filosofía de trabajo y los recursos con los que cuenta el Consorcio no parecen suficientes ni idóneos para abordar los retos estratégicos del destino:

- Representativos: en el Consorcio no están representados agentes clave en la gestión del turismo en A Coruña
- Organizativos: se trata de una organización ineficaz desde el punto de vista de la planificación y la gestión
- Económicos: el Consorcio tiene un presupuesto elevado, 4 millones de Euros, pero es engañoso. Casi la mitad de se dedica a acciones de marketing con las compañías aéreas
- Materiales: las dependencias actuales son poco operativas y el déficit de herramientas de gestión del destino y marketing es desconcertante para una ciudad como A Coruña
- y Humanos: no existe un organigrama funcional, la plantilla es insuficiente y está descompensada, faltan competencias y perfiles profesionales claves y el personal se encuentra frustrado y desmoralizado después de años de cambios en la dirección y falta de atención municipal.

En realidad, el Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña es el principal cuello de botella para el desarrollo del turismo en la ciudad.

Por estos motivos, es necesaria una renovación del modelo de gestión del turismo en A Coruña.

Propuestas de actuación

En concreto, se propone renovar el Consorcio de Turismo y Congresos de A Coruña. La filosofía, organización y enfoque de esta nueva organización deben ser los propios de una moderna corporación empresarial, caracterizados por orientación al mercado, con una doble vertiente:

- Ejecución directa de acciones.
- Estimular, facilitar y coordinar acciones que lleven a cabo otros protagonistas (públicos o privados) del sistema turístico de A Coruña.

Los criterios en los que debe basarse la nueva organización turística de A Coruña son los siguientes:

- Una estructura relativamente reducida, pero altamente profesionalizada y especializada.
- Una organización estructurada por unidades de negocios o grupos de producto: City Break, Convention Bureau, Saborea A Coruña, A Coruña Live Music, etc., con la incorporación de empresas privadas.
- Debe ser una organización concebida no sólo para la promoción, sino también para apoyar la comercialización, fomentar la competitividad y el desarrollo de nuevos productos.
- Protagonismo importante del sector privado no sólo en el nivel representativo, sino también en la puesta en marcha de acciones que afectan a la competitividad o al marketing.

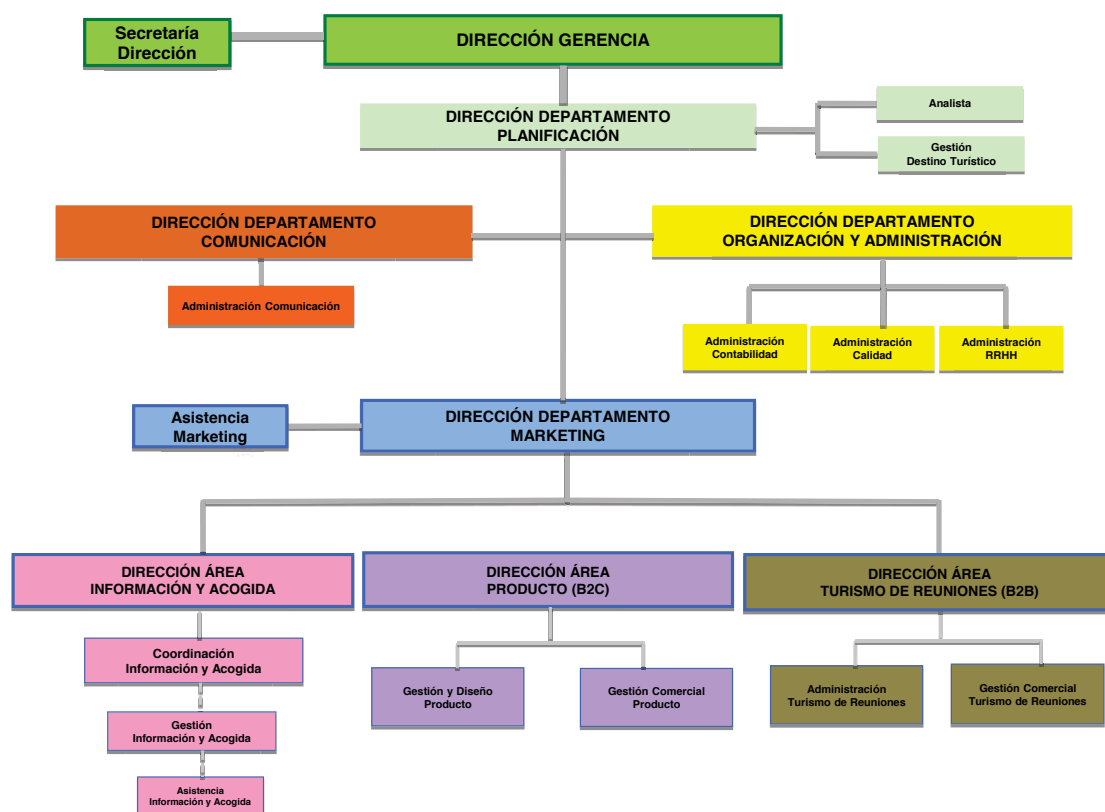
En función de estos criterios, se considera necesaria también gestionar la relación de puestos de trabajo que se describen en el organigrama adjunto y en el análisis funcional que se ha realizado.

Para realizar este proyecto, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Crear un grupo de trabajo en el que participen la Concejalía de Turismo y representantes de los diferentes agentes que forman parte de la cadena de valor del turismo en la ciudad de A Coruña.
- Selección de una asistencia técnica para la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión del turismo de A Coruña, para la que se han identificado los siguientes trabajos:
 - La reforma y adaptación de la estructura del Consorcio y el análisis de su evolución. En este sentido, se propone valorar la posibilidad avanzar en el futuro hacia un modelo de sociedad limitada, de capital 100% público;
 - La ampliación de las entidades que participan en el Consorcio. En este sentido, se propone valorar la posibilidad de asumir una visión metropolitana de la gestión del destino incorporando servicios para otros ayuntamientos del Área Metropolitana de A Coruña;
 - El apoyo a los puestos críticos de la organización;
 - La mejora de los procedimientos de gestión desde criterios de simplificación y calidad;
 - El seguimiento del Plan Estratégico

		○ La interlocución con el sector privado y con otros interlocutores públicos implicados en el Plan Estratégico; ○ El impulso de los clubs de producto ○ La modificación de los estatutos y la implantación de un nuevo modelo de gobernanza.
Presupuesto estimado	Planificación	30.000 Euros
	Ejecución	Según estudios previos y proyectos.
Calendario	Planificación	2º semestre de 2017
	Ejecución	2018-2020
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Número de socios del ente de gestión del destino Número de clubs de producto

Propuesta de Organigrama del Ente de Gestión del Turismo en A Coruña



FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	4	Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en A Coruña
Proyecto	4.2.	Creación del Consejo Asesor del Turismo de A Coruña
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo y de Participación Democrática.	
Organismos Colaboradores	Entidades del sector de la ciudadanía y vecinal, del sector turístico empresarial, del comercio y la restauración, de la cultura y el deporte, de sindicatos, asociaciones ambientales, grupos sociales, así como profesionales expertos, responsables técnicos y representantes de los grupos municipales.	
Descripción Se trata de impulsar la creación de un órgano de participación sectorial de carácter consultivo y de asesoramiento en la planificación y la gestión de la política turística del Ayuntamiento de A Coruña.		
Objetivos específicos • Dotar al Ayuntamiento de A Coruña de un órgano de participación para debatir la planificación y gestión de la política turística del Ayuntamiento, incorporar a la ciudadanía en la gobernanza del turismo y colaborar en la acción del Gobierno sobre las políticas, las líneas estratégicas y las iniciativas en el ámbito del turismo. • Incorporar a los diferentes agentes locales que participan en el sector turístico y a la ciudadanía de A Coruña en la reflexión, debate, propuesta, consulta y asesoramiento en relación a la política turística municipal. • Colaborar con otras entidades públicas o privadas a nivel provincial, regional y estatal para la mejora de la actividad turística de A Coruña. • Concienciar e involucrar a los diferentes agentes locales que participan en el sector turístico y a la ciudadanía en la planificación y gestión del turismo. • Favorecer la colaboración público-privada en la planificación y gestión del turismo de A Coruña.		

Directrices y contenidos

Punto de partida

Como se ha señalado en el diagnóstico estratégico, el turismo no ha estado en la agenda de prioridades de A Coruña, y en la actualidad la ciudad no cuenta con un modelo de gobernanza del turismo.

En este sentido, el Plan Estratégico del Turismo se propone impulsar instrumentos que permitan a los diferentes agentes del territorio participar, compartir principios comunes, planificar, reforzar la toma de decisiones y lograr un consenso para aprovechar las oportunidades y resolver los posibles conflictos. Como hemos señalado, la gobernanza hace referencia precisamente a la cooperación entre los actores públicos, privados y la sociedad civil para tomar decisiones y establecer estrategias, con el fin de lograr un desarrollo sostenible del turismo en A Coruña.

Por estos motivos, se propone impulsar el Consejo Asesor del Turismo de A Coruña como un espacio formal para intercambiar ideas, evaluar el efecto de las actuaciones que se han llevado a cabo hasta ahora y generar propuestas que sirvan para orientar las políticas en materia de turismo.

En este sentido, el Consejo Asesor debe tener como objetivos: el asesoramiento y la participación en la planificación estratégica en materia de turismo, proponer medidas de actuación, el fomento del conocimiento de la actividad turística y de sus efectos, la evaluación de la gestión y la promoción de la actividad turística y la capacidad de emitir informes en todas aquellas cuestiones que sean de relevancia para el turismo y su sostenibilidad en la ciudad de A Coruña.

Algunas de las funciones del Consejo Asesor del Turismo de A Coruña pueden ser las siguientes:

- Asesorar al Gobierno municipal sobre las iniciativas, las políticas y las líneas estratégicas de la acción municipal en el ámbito del turismo desde una perspectiva transversal.
- Proponer medidas de actuación referentes al turismo y a garantizar la sostenibilidad.
- Elaborar estudios o dictámenes sobre temas propios de su ámbito sectorial, a petición de la Alcaldía.
- Elaborar un informe anual sobre la situación del turismo en la ciudad de A Coruña.
- Elaborar informes, dictámenes, propuestas y sugerencias que tengan carácter de recomendación (no vinculantes) para los órganos del Gobierno municipal.

El Consejo Asesor debe contar con una composición que responda a criterios de transversalidad y de la máxima representación de los diferentes agentes que participan en el turismo de A Coruña.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Crear un grupo de trabajo entre la Concejalía de Turismo y la Concejalía de Participación Democrática, con la participación de representantes de los diferentes agentes que participan en el sector turístico de la ciudad y representantes de la ciudadanía para elaborar el reglamento del Consejo Asesor del Turismo.
- Aprobar el Reglamento del Consejo Asesor del Turismo de la ciudad de A Coruña.
- Aprobar la creación del Consejo Asesor de Turismo de la ciudad de A Coruña.
- Poner en marcha el Consejo Asesor del Turismo de la ciudad de A Coruña.

Presupuesto estimado	Planificación	-
	Ejecución	-
Calendario	Planificación	2º-3º trimestre de 2017
	Ejecución	4º trimestre de 2017
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Número de entidades que se incorporan al Consejo Asesor del Turismo de A Coruña Número de reuniones del Consejo Asesor del Turismo de A Coruña Número de propuestas del Consejo Asesor del Turismo de A Coruña Número de estudios o dictámenes del Consejo Asesor del Turismo de A Coruña

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	4	Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en A Coruña
Proyecto	4.3.	Pacto Local por el Turismo en la ciudad de A Coruña
Organismo responsable	Ayuntamiento de A Coruña: Concejalías de Turismo y de Participación Democrática.	
Organismos Colaboradores	Entidades del sector de la ciudadanía y vecinal, del sector turístico empresarial, del comercio y la restauración, de la cultura y el deporte, de sindicatos, asociaciones ambientales, grupos sociales, así como profesionales expertos, responsables técnicos y representantes de los grupos municipales.	
Descripción Se trata de impulsar un Pacto Local por el turismo en la ciudad de A Coruña como resultado de un proceso de participación.		
Objetivos específicos • Crear un marco de trabajo participativo entre los diferentes agentes implicados en el sector turístico para debatir las conclusiones del Plan Estratégico del Turismo de la ciudad de A Coruña. • Promover la innovación ciudadana como un elemento integrador transversal. • Concienciar en la responsabilidad de todas las personas en los recursos y oportunidades que ofrece el turismo a la ciudad de A Coruña. • Fomentar los procesos colaborativos y la diversidad en la resolución de conflictos y el desarrollo de ideas para construir soluciones a problemas comunes. • Impulsar las bases para la aprobación de un Pacto Local por el turismo en la ciudad de A Coruña • Concienciar e involucrar a los diferentes agentes locales que participan en el sector turístico y a la ciudadanía en la planificación y gestión del turismo. • Favorecer la colaboración público-privada en la planificación y gestión del turismo de A Coruña		

Directrices y contenidos

Punto de partida

Como se ha señalado en el diagnóstico estratégico, el turismo no ha estado en la agenda de prioridades de A Coruña, y en la actualidad la ciudad no cuenta con un modelo de gobernanza del turismo.

En este sentido, el Plan Estratégico del Turismo se propone impulsar instrumentos que permitan a los diferentes agentes del territorio participar, compartir principios comunes, planificar, reforzar la toma de decisiones y lograr un consenso para aprovechar las oportunidades y resolver los posibles conflictos. Como hemos señalado, la gobernanza hace referencia precisamente a la cooperación entre los actores públicos, privados y la sociedad civil para tomar decisiones y establecer estrategias, con el fin de lograr un desarrollo sostenible del turismo en A Coruña.

Por estos motivos, se propone impulsar un proceso participativo para la elaboración de un Pacto Local por el turismo en la ciudad de A Coruña, utilizando la metodología de Cidade Aberta. En este sentido se propone el siguiente enfoque:

- Un ejercicio de reflexión colectiva, a partir de aspectos clave de la ciudad y del Plan Estratégico del Turismo, abordados como retos y oportunidad (transporte, urbanismo e uso de espacios públicos, accesibilidad, movilidad, recursos naturales y paisaje, envejecimiento de la población, turismo cultural y sostenible...).
- Uso de metodologías participativas y de pensamiento creativo que faciliten la recogida de información, el debate, y la co-existencia de distintos puntos de vista sin prejuicios, minimizando los posibles puntos de conflicto.
- Elaboración de un informe de conclusiones que recoja las ideas/soluciones a los retos y sirva como base para el Pacto Local por el Turismo de la ciudad de A Coruña.

Propuestas de actuación

Para ello, se propone la siguiente secuencia de tareas:

- Selección de la asistencia técnica para la dinamización del proceso de participación para la elaboración del Pacto Local por el Turismo en A Coruña.
- Crear un grupo de trabajo entre la Concejalía de Turismo y la Concejalía de Participación Democrática, con la participación de representantes de los diferentes agentes que participan en el sector turístico de la ciudad y representantes de la ciudadanía para elaborar las bases del proceso de participación.
- Poner en marcha el proceso de participación
- Aprobar el Pacto Local por el turismo de la ciudad de A Coruña.
-

Presupuesto	Planificación	-
estimado	Ejecución	10.000 Euros

Calendario	Planificación	2º-3º trimestre de 2017
	Ejecución	4º trimestre de 2017
Prioridad		Muy alta
Indicadores de seguimiento		Nº de reuniones realizadas en el proceso participativo. Nº de organizaciones participantes en el proceso participativo. Nº de personas participantes en el proceso participativo. Nº de propuestas recogidas en el Pacto Local por el Turismo de la ciudad de A Coruña.

FICHA DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE A CORUÑA		
Línea de Trabajo	4	Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en A Coruña
Proyecto	4.4.	Implantación y consecución de un sello de turismo sostenible
Organismo responsable		Ente de gestión del turismo de A Coruña
Organismos Colaboradores		Agentes que participan en el turismo en la ciudad de A Coruña
Descripción El turismo sostenible depende fundamentalmente de la cronología relativa a la fundamentación del concepto de desarrollo sostenible. La popularización del conocido desarrollo sostenible se atribuye al Informe de la Comisión Bruntland <i>Our Common Future</i>, que se conoce coloquialmente como el Informe Bruntland. Partiendo de este informe, los gobiernos de las diferentes naciones tomaron consciencia de la importancia de integrar las preocupaciones económicas y medioambientales en su modelo de desarrollo, sin embargo, no disponían de una guía operativa que les indicara el camino concreto de actuaciones a seguir. De esta forma, el Informe Bruntland estableció la definición del desarrollo sostenible como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Asimismo, en 1995 se promulgó la Carta Mundial del Turismo Sostenible en Lanzarote (Islas Canarias), basada en declaraciones previas de carácter internacional sobre materia de sostenibilidad turística como la Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, la Declaración de La Haya y la Carta del Turismo y Código del Turista. Sobre estos cimientos, la Carta Mundial del Turismo Sostenible apela a la comunidad internacional, e insta a los gobiernos, autoridades públicas, decisores y profesionales en materia turística, asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y a los propios turistas, a adoptar los principios y objetivos del turismo sostenible. Teniendo en cuenta que existen aproximaciones dispares al concepto de turismo sostenible, de acuerdo con el Informe de Destinos Turísticos Inteligentes, el turismo sostenible tiene una serie de características comunes transversales que son las siguientes: • La planificación del turismo sostenible debe estar basada en objetivos económicos, socioculturales y medioambientales.		

- **Se debe utilizar el concepto de capacidad de carga** para medir las limitaciones de los recursos turísticos de un determinado territorio.
- **La toma de decisiones relativa a la planificación turística debe consistir en un proceso participativo e incluyente**, resaltando la importancia de la participación de las comunidades locales receptoras de turismo en los procesos de desarrollo y planificación.

Consecuentemente, para poder hablar de desarrollo turístico sostenible se deben contemplar en una primera instancia las **tres dimensiones básicas de la sostenibilidad** que son las siguientes:

1. **La sostenibilidad económica:** el desarrollo turístico debe tener un impacto positivo en la economía del destino, beneficiando a la mayoría de la ciudadanía y proporcionando rentabilidad.
2. **La sostenibilidad social y cultural:** el desarrollo turístico debe ser compatible con los valores de las comunidades locales y alcanzar una mejora cualitativa y cuantitativa de los indicadores de bienestar social, así como una mejor difusión y conservación de los bienes culturales tangibles e intangibles que forman parte del territorio y adicionalmente del desarrollo turístico del destino.
3. **La sostenibilidad medioambiental:** el desarrollo del turismo debe ser compatible con la conservación de los recursos naturales y los procesos y diversidad ecológica, asegurando que la utilización de dichos recursos naturales para el desarrollo del turismo no compromete su mantenimiento y supervivencia para su posterior utilización por parte de futuras generaciones.

Objetivos específicos

- Implantar en A Coruña un modelo reconocido de desarrollo y gestión turística sostenible, que permita un control más exhaustivo del futuro turístico de la ciudad
- Contar con indicadores de sostenibilidad de la actividad turística de la ciudad
- Contar con un sello de reconocido prestigio, que aporte mayor visibilidad de A Coruña de cara a visitantes y operadores sensibilizados con respecto al desarrollo sostenible
- Establecer un marco de trabajo y desarrollo sostenible que trascienda cambios políticos municipales
- Involucrar a todos los agentes clave del turismo de A Coruña

Directrices y contenidos

Punto de partida

Existen diferentes modelos o sellos susceptibles de ser implantados en A Coruña.

- En primer lugar, se debe mencionar el Certificado Biosphere de Turismo Sostenible del Instituto de Turismo Responsable (ITR), modelo del cual es destacable su solidez metodológica. Este modelo se basa en promover modelos de turismo no agresivos desde una óptica de preservación medioambiental y de enriquecimiento social y cultural. El Instituto de Turismo Responsable comparte de esta manera la visión de la OMT de que las certificaciones de turismo sostenible juegan un papel esencial en la configuración de destinos en base al equilibrio territorial, ofreciendo beneficios para el medio ambiente y la sociedad en general (ITR, 2017). La certificación de Biosphere se apoya en diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU que se integraron en la Agenda 2030, siguiendo las recomendaciones de la Carta Mundial del Turismo Sostenible +20 emanada de la Segunda Cumbre Mundial de Turismo Sostenible. En relación con esta visión, el ITR ha desarrollado el Sistema de Turismo Responsable (STR), compuesto por una serie de certificaciones para garantizar el cumplimiento de los principios de la sostenibilidad turística, dirigidas a alojamientos, destinos turísticos y grandes corporaciones, y ofreciendo asimismo un servicio de diseño a medida de sistemas de certificación de turismo sostenible.
- En segundo lugar, se ha considerado relevante analizar el Modelo para el Desarrollo Turístico Sostenible de la Organización Mundial del Turismo para Destinos Emergentes (UNWTO, 2013). El modelo de la OMT para el turismo sostenible se basa en cinco pilares fundamentales que son: Política y Gobernanza Turística, Rendimiento Económico, Inversiones y Competitividad; Empleo Decente y Capital Humano, Reducción de la Pobreza e Inclusión Social y Sostenibilidad del Entorno Natural y Cultural. Dado que se trata de un modelo destinado fundamentalmente a destinos turísticos que se encuentran en la fase de exploración dentro del ciclo de vida de los destinos turísticos de Butler (1980), tiene un enfoque predominantemente social, y consecuentemente, sus recomendaciones para la sostenibilidad social del turismo se han considerado de relevancia para A Coruña.
- En tercer lugar, se han tenido en consideración los Criterios Globales de Turismo Sostenible del Global Sustainable Tourism Council (GSTC). El Consejo Global de Turismo sostenible se constituyó en 2010 y se trata de un “organismo internacional sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es el establecimiento y la gestión de los estándares en materia de turismo sostenible, asegurando que estén accesibles a nivel global”. La organización cuenta en la actualidad con 150 miembros procedentes de ámbitos diversos, como agencias de las naciones unidas, empresas líderes del sector, organizaciones nacionales de turismo, hoteles, intermediarios y destinos. Los Criterios Globales de Turismo Sostenible representan las exigencias que se requieren a las empresas y destinos turísticos para la protección y preservación

de los recursos naturales y culturales, así como para la implementación de medidas eficaces en la reducción de la pobreza y la lucha contra el hambre. Existen dos grandes conjuntos de criterios de sostenibilidad, uno diseñado para hoteles y empresas de intermediación, y otro para las entidades de gestión de destinos turísticos (DMO's). La estructura de ambos conjuntos de criterios se organiza en torno a cuatro pilares fundamentales: planificación efectiva de la sostenibilidad, maximización de los beneficios económicos y sociales para las comunidades locales, reducción de los impactos negativos en el patrimonio cultural y reducción de los impactos negativos en los recursos naturales. Asimismo, el GSTC dispone de varios programas relacionados con la sostenibilidad cuyo objetivo es reforzar la adaptación de los criterios por parte de empresas y destinos turísticos, destacando el Programa de Destinos, el Programa de Integridad, el Programa de Acceso al Mercado y el Programa de Conocimiento, Educación y Formación.

- Finalmente, en último lugar, se ha tenido en cuenta el Método Destino Turístico Sostenible (DTS), que emana del Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT), aprobado por el Gobierno de España durante el primer semestre de 2012, y que ha constituido la hoja de ruta del turismo español hasta 2015, que es el horizonte temporal final del PNIT, a la espera de que el nuevo gobierno diseñe una estrategia turística actualizada. El mencionado Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) perseguía como una de sus metas fomentar la sostenibilidad turística de manera transversal, mediante el diseño de instrumentos que ayuden a los destinos a planificar y gestionar mejor sus modelos de desarrollo turístico orientando las estrategias hacia la sostenibilidad. El objetivo primordial del Método DTS es “establecer la sistemática para ayudar a un destino turístico a determinar la situación del mismo en materia de sostenibilidad turística y dar las directrices para la elaboración de un Plan de Acción local de Turismo Sostenible que mejore su sostenibilidad y competitividad” (Secretaría de Estado de Turismo, 2012). El Método DTS se ha basado en los criterios del Global Sustainable Tourism Council, así como en las directrices de la conocida Agenda 21.

Directrices

Tras la revisión de estos cuatro modelos, sin ánimo de ser exhaustivos, se propone que el ente de gestión de A Coruña opte por uno de ellos y lo ponga en marcha siguiendo las pautas establecidas por el organismo correspondiente.

Presupuesto	Planificación	-
estimado	Ejecución	20.000 Euros
Calendario	Planificación	2º trimestre de 2018
	Ejecución	3º trimestre de 2018
Prioridad		Media
Indicadores de seguimiento		Reuniones con entidades responsables de sellos de

	turismo sostenible Consecución del sello elegido
--	--

3. Presupuesto estimado

Áreas de Trabajo	Proyecto	2017	2018	2019	2020
1. Programas de Competitividad Turística	1.1. Potenciación de la Marina				
	1.2. Potenciación de nuevos nodos y ejes turísticos				
	1.3. Sistema de Inteligencia Turística	30.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
	1.4. Mejora de la accesibilidad				
	1.5. Centro de recepción de visitantes de A Coruña				
	1.6. Mejora de la movilidad turística	30.000,00 €			
	1.7. Mejora de la señalización turística	40.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
	1.8. Renovación del paisaje urbano en el centro de la ciudad				
	1.9. Renovación y potenciación de la oferta museística y expositiva de A Coruña				
	1.10. Nuevo equipamiento museístico: la Memoria de la Emigración	0,00 €	0,00 €	90.000,00 €	
	1.11. Sistema integral de calidad turística	0,00 €	18.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
	1.12. Vinculación con destinos y recursos del área de influencia de A Coruña	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	1.13. Evolución de las ordenanzas que restan competitividad al destino	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	1.14. Plan de usos de la antigua prisión provincial	0,00 €	90.000,00 €		
	1.15. Plan de dinamización de la Cidade Vella	18.000,00 €			
	1.16. Plan integral de formación turística	0,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
	1.17. Plan de apoyo a emprendedores turísticos	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
	1.18. Puesta en valor de Mercado de San Agustín				
	1.19. Plan de dinamización turística de la Torre de Hércules				
2. Programas de Producto Turístico	2.1. City Break	20.000,00 €			
	2.2. MICE/ A Coruña Convention Bureau	30.000,00 €			
	2.3. Turismo musical/ A Coruña Live Music	18.000,00 €			
	2.4. Patrimonio y Cultura	0,00 €	18.000,00 €		
	2.5. Gastronómico/ Saborea A Coruña	18.000,00 €			
	2.6. Deportivo	0,00 €	18.000,00 €		
	2.7. Touring	0,00 €	18.000,00 €		
	2.8. Creativo	0,00 €	18.000,00 €		
	2.9. Náutico	0,00 €	0,00 €	18.000,00 €	
	2.10. Camino de Santiago	0,00 €	18.000,00 €		
	2.11. Cruceros	0	15.000,00 €		
	2.12. Profesional/negocios	12.000,00 €			

Áreas de Trabajo	Proyecto	2017	2018	2019	2020
3. Programas de Marketing Turístico	3.1. Definición de la marca turística de A Coruña	96.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3.2. Posicionamiento online	12.000,00 €	60.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €
	3.3. Comunicación	20.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €
	3.4. Materiales promocionales	40.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
	3.5. Acciones B2B	50.000,00 €	200.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €
	3.6. Acciones B2C	20.000,00 €	40.000,00 €	45.000,00 €	50.000,00 €
	3.7. Productos turísticos	10.000,00 €	20.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
4. Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo	4.1. Nuevo ente de gestión del turismo de la ciudad de A Coruña	30.000,00 €			
	4.2. Creación del Consejo Asesor del Turismo de la ciudad de A Coruña	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	4.3. Impulso del Pacto Local por el Turismo en la ciudad de A Coruña	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	4.4. Implantación y consecución de un sello de turismo sostenible	0,00 €	20.000,00 €		
	PRESUPUESTO ESTIMADO	466.017,00 €	836.018,00 €	841.019,00 €	738.020,00 €